

Innoveren en leren

Praktische inzichten en voorbeelden

Jaap Boonstra

Inleiding

Innovatie een actueel onderwerp. Nadat bedrijven jarenlang hebben gewerkt aan kwaliteitsverbetering en flexibilisering, lijkt het in onze huidige kennismaatschappij nu vooral te gaan om innovatieve kracht. Vaak wordt bij innovatie gedacht aan technologische innovatie of productinnovatie. Bij deze vormen van innovatie komt het aan op samenwerking tussen verschillende afdelingen. Zo is bij een nieuw verzekeringsproduct de inbreng vereist van accountmanagers, relatiebeheerders, ICT-specialisten, actuarissen en mensen met kennis van de bestaande administratieve systemen en werkwijzen. Innoveren betekent samenwerken over grenzen van eigen afdelingen en over eigen disciplinegrenzen durven kijken. Veel productinnovatie vindt steeds meer plaats tussen organisaties. In de auto- en vliegtuigindustrie is dit al lange tijd gaande. Samen met toeleveranciers worden nieuwe conceptmodellen ontwikkeld en producten uitgetest. Innovatie is niet alleen het vernieuwen van producten of diensten. Een ingrijpende innovatie grijpt in op de strategie van een bedrijf, de maatschappelijke betekenis en de wijze waarop vernieuwingsprocessen kunnen worden georganiseerd. Innoveren wordt dan lerend vernieuwen waar betrokkenen met elkaar op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden. Deze bijdrage gaat in op manieren om innovatie te organiseren.

Innoveren

Bij innoveren of lerend vernieuwen gaat het om experimenteren en risico's nemen om tot iets nieuws te komen. De mate van innovatie kan verschillen. *Productverbetering* richt zich op het vernieuwen van 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. Het leren krijgt de vorm van instructie. Het gaat om eerste-orde leren waarbij routines worden aangepast. *Productvernieuwing* richt zich op het maken van 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 veranderend mee. De bestaande markt blijft grotendeels behouden en wordt bewerkt met marketingacties en productintroducties. Bij het leren gaat het om het aanleren van nieuwe werkmethoden in een nieuwe organisatie. Het gaat om tweede-orde leren waarbij andere manieren van werken worden ontwikkeld. *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 en geleidelijk nieuwe waardepatronen ontstaan. Leren in transformatieve processen betekent het zoeken naar een nieuwe identiteit, het opnieuw doordenken van de betekenis van de organisatie en het opnieuw formuleren van de maatschappelijke betekenis. Het gaat om derde-orde leren waarbij nieuwe waarden tot stand komen.

Schema 1: Verschillende vormen van innovaties

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

Een lastig dilemma bij innovatie is de keuze tussen verbeteren of vernieuwen. Kiezen leidinggevend voor verbetering én kostenbeheersing of kiezen ze voor vernieuwing én kostenbewustzijn? Een keuze voor kostenbeheersing richt zich op 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. Een keuze voor vernieuwing en kostenbewustzijn richt zich op het versterken van de strategische marktpositie vanuit eigen kracht. Het is een langere weg in de richting van toekomstig resultaat door het mobiliseren van kennis ten behoeve van nieuwe producten, diensten en marktposities. Vernieuwing en ontwikkeling van kennis krijgen gerichte aandacht, met het besef dat kostenbewustzijn essentieel is. De lange weg van vernieuwing én kostenbewustzijn is aantrekkelijk, maar in de afgelopen jaren toch niet altijd gekozen. In Nederlandse bedrijven is de laatste jaren vooral gekozen om hetzelfde te blijven doen tegen lagere kosten. Dat moedigt niet echt aan tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en daarmee tot het leveren van nieuwe toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers van die diensten. Vernieuwen verlangt durf en ondernemerschap. Dat staat op gespannen voet met bedrijfsmatige sturing. Vernieuwen kost tijd en geld. Het is de kunst die middelen aan te spreken en tegelijkertijd grenzen te stellen aan tijd en geld. Vernieuwen verstoort de dagelijkse gang van zaken en stelt bestaande praktijken ter discussie. Het kan leiden tot onvoorziene problemen en klachten van klanten. Vaak zijn in organisaties patronen aanwezig die vernieuwing bemoeilijken. Het kan gaan om goed herkenbare patronen, maar ook om diepgewortelde patronen waarvan de effecten zich pas na verloop van tijd manifesteren. Het inrichten van vernieuwingsprocessen vraagt daarom veel aandacht.

Veel innovatieprocessen mislukken door het kiezen van een verkeerde aanpak. Daarom is het belangrijk om de interne dynamiek in organisaties te begrijpen en aandacht te besteden aan de veranderaanpak (Boonstra 2004). Bij *verbeteringsprojecten* wordt veelal een ontwerpaanpak van veranderen gehanteerd. In deze aanpak initieert, stuurt en controleert het topmanagement de veranderingen. Deskundigen vervullen een belangrijke rol in de probleemanalyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van topmanagement. Het veranderingsproject is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt en met strakke normen en plannings. De aanpak start veelal met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. Er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. De resultaten van verbeterinspanningen waarbij is gekozen voor een ontwerpaanpak zijn weinig positief. Niettemin kan deze aanpak zinvol zijn in stabiele en voorspelbare situatie waarin de verbeteropgave eenduidig is en bekende problemen binnen een bestaande context worden opgelost. Bij *vernieuwingsprocessen* gaat het om strategische vernieuwing en om verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. Bij het realiseren van vernieuwingen is een ontwikkelingsaanpak het meest effectief. In deze aanpak worden vernieuwingen geleidelijk gerealiseerd en zijn organisatieleden betrokken bij alle fasen van het veranderingproces. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. In Nederland worden veranderingsprocessen in beperkte mate aangepakt volgens een ontwikkelingsaanpak. Uit recent onderzoek blijkt dat in nog geen twintig procent een bewuste keuze wordt gemaakt voor een ontwikkelingsaanpak ook al is deze aanpak bij ingrijpende wijzigingen in strategie, structuur en cultuur effectiever dan de ontwerpaanpak (Werkman 2005).

Schema 2: strategieën voor verbeteren en vernieuwen

Verbeteren	Vernieuwen
Introduceren van nieuw product of dienst Inzet van een productkampioen Doelgericht en planmatig Stabiele eindsituatie Eenmalig lineair proces Technisch-economische procesrationaliteit Strakke normen en planning Abstracte modellen ⇒ concrete werkwijzen Nadruk op expertkennis en inbreng deskundigheid Scheiding ontwerp en invoering Leren als opleiding en instructie	Vernieuwen van product, markt en organisatie Gebruik van kennis en inzicht personeel Onderzoekend en verkennend Vergroting veranderingsvermogen Voortdurend iteratief proces Sociaal-politieke procesrationaliteit Aandacht voor veranderingscapaciteit Concrete werkwijzen ⇒ abstracte modellen Gebruik van materiekennis en ervaring Vloeiende overgang tussen fasen Leren als experiment en samenwerking

Box 1: Vernieuwingsprocessen bij de ANWB

De Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB is een vereniging met 3.8 miljoen leden in Nederland. De ANWB is het meest bekend door de wegwacht, de alarmcentrale en het maandblad De Kampioen. De ANWB geeft ook verkeersinformatie, rechtshulp en informatie over vakanties en reizen. Bij de ANWB kunnen vakantie-reizen worden geboekt en reisverzekeringen worden afgesloten. Daarnaast behartigt de ANWB de belangen van de leden op het gebied van vakantie, vrije tijd en mobiliteit. Veelal gebeurt dit achter de schermen door overleg met brancheorganisaties en de overheid over het verkeers- en vervoersbeleid in Nederland. De ANWB heeft een eigen professionele alarmcentrale die Nederlandse reizigers helpt bij ongevallen in het buitenland. De manager van de alarmcentrale benadert een consultant met de vraag een 'benchmark' uit te voeren voor de alarmcentrale om na te gaan waarom de ANWB alarmcentrale minder efficiënt is dan vergelijkbare alarmcentrales van concurrerende verzekeringsmaatschappijen. Op basis van de 'benchmark' kunnen vervolgens maatregelen worden genomen om de efficiëntie te verhogen. Dit is volgens de manager nodig omdat de hoofddirectie elke afzonderlijke directie als een zelfstandig bedrijf wil beschouwen met eigen verantwoordelijkheid voor positieve financiële resultaten. De manager definieert het probleem als een efficiëntie vraagstuk en heeft ook al een oplossing voor ogen om kosten te besparen. De vraag die zich nu voordoet is: voor welk probleem is deze 'benchmark' en de daaruit voortkomende bezuinigingsmaatregelen eigenlijk de oplossing? Uit bestudering van documenten, waarnemingen in de alarmcentrale en gesprekken met mensen blijkt dat werknemers van de alarmcentrale zeer betrokken zijn bij hun werk en een ongewoon hoge service verlenen. Deze service blijkt door klanten vele malen hoger gewaardeerd te worden dan van concurrerende alarmcentrales. Juist vanwege deze service en kwaliteit van dienstverlening zijn mensen lid van de vereniging en zijn ze bereid om jaarlijks lidmaatschapsgeld te betalen. Zonder de goede service van de alarmcentrale zouden veel minder mensen lid zijn en er veel minder lidmaatschapsgeld binnenstormen. De uitkomst van deze oriëntering leidt ertoe dat het probleem anders wordt gedefinieerd. Het gaat niet om efficiëntiemaatregelen per business unit, maar om het functioneren van de vereniging als geheel en hoe de verschillende directies elkaar kunnen ondersteunen. Dit betekent dat het gezichtspunt van de hoofddirectie ter discussie komt om de afzonderlijke directies als aparte bedrijven te beschouwen. Het probleem wordt niet langer gezien als een efficiëntie probleem binnen een bedrijfseenheid dat met een ontwerpaanpak planmatig kan worden opgelost. Het gaat nu om een vernieuwingsproces met de vraag hoe de verschillende vormen van dienstverlening elkaar kunnen versterken en hoe de hoofddirectie een vernieuwingsproces op gang kan brengen dat vertrekt vanuit de gezamenlijke kracht van de directies. Deze nieuwe invalshoek leidt tot een organisatie breed vernieuwingsproces dat samenwerking stimuleert en zich richt op vernieuwing van strategie en dienstverlening. De kracht van de ANWB is dat binnen de organisatie alle informatie beschikbaar is voor onbezorgd reizen en fantastische vakanties, zoals informatie over routes, hotels, vakantieparken, campings, mooie plekje's en specifieke landeninformatie. Bovendien heeft de ANWB inzicht in technologische ontwikkelingen op het gebied van auto's en vervoer en beschikt ze over enorm veel technologische kennis. Tevens beschikt de ANWB over alle mogelijke distributiekanaalen: eigen winkels, een eigen tijdschrift, een internetwinkel en de mogelijkheid tot interactieve mobiele informatie-uitwisseling (gps, sms, rds en i-mode). Door het bundelen van alle krachten over de bedrijfseenheden heen ontstaat er een nieuwe strategische koers waarin de ANWB de meest betrouwbare en volledige informatieverstrekker en belangenbehartiger is voor mensen op reis. Het goed realiseren van deze strategische koers betekent dat directies meer moeten gaan samenwerken, dat bedrijfsprocessen worden doordacht en vernieuwd, dat de nieuwe informatietechnologie wordt gebruikt voor het vernieuwen van producten en diensten en dat nieuwe markten worden aangeboord, zoals de vakantie- en reismarkt. De strategische vernieuwing is zichtbaar in nieuwbouw van het hoofdkantoor, investeringen in nieuwe technologie, nieuwe huisstijl en reclame-uitingen en nieuwe producten, diensten en markten. Vanuit een verbeteringsproject is een proces van strategische vernieuwing op gang gekomen waarin de ANWB een nieuwe marktpositie heeft gekozen. Deze nieuwe marktpositie heeft ertoe geleid dat de ANWB bestand is tegen concurrentie in de hulp bij pech onderweg en ieder jaar goede financiële resultaten behaalt. Opmerkelijk in deze beschrijving is dat er eerst is ingezet op een beperkt verbeterproject om de efficiëntie te verbeteren en al snel is gekozen om niet deze korte weg te volgen van kostenbesparing en snelle resultaatverbetering. Er is een positieve keuze gemaakt om vanuit kracht te werken aan vernieuwing op alle fronten en de langere weg op te gaan van vernieuwing en kostenbewustzijn. Alle betrokkenen binnen en buiten de ANWB hebben geleerd in dit vernieuwingsproces.

Bij *transformatieve vernieuwing* gaat het om het op gang brengen van strategisch communicatieve processen waarin mensen activiteiten uitvoeren, relaties vormgeven en op zoek gaan naar een nieuwe identiteit en betekenis. In deze interacties ontstaan nieuwe perspectieven voor organiseren, veranderen en leren. Organiseren en veranderen worden dan continue activiteiten in een locale context waarin een nieuwe werkelijkheid maken en daarvan leren (Boonstra, 2004). Op lokaal niveau komen historische momenten, gebeurtenissen, verhalen, en praktijken tot leven die kunnen bijdragen aan kleinschalige veranderingen. Kleinschalige veranderingen kunnen leiden tot grootschalige effecten door zichzelf versterkende processen in sociale netwerken. De kunst is deze continue stroom van vernieuwing te zien en de beweging te stimuleren. Deze benadering gaat er vanuit dat

mensen in onderlinge interactie hun werkelijkheid construeren en veranderen, door samen te werken, betekenis te geven en verschillen te zien als een stimulans voor vernieuwing.

Box 2: Transformatieve vernieuwingen bij het Aidsfonds

Het Nederlandse Aidsfonds is halverwege de jaren tachtig opgericht om Aids te bestrijden en mensen te ondersteunen die seropositief zijn of Aids hebben. Gedurende de eerste jaren hield het Aidsfonds zich vooral bezig met individueel financiële steun en psychosociale hulp voor mensen met HIV en Aids. In die tijd was de reguliere gezondheidszorg niet goed toegerust om mensen met HIV en Aids te helpen. Er waren geen goedgekeurde medicijnen beschikbaar en toelatingsprocedures voor toelating van medicijnen duurden zeer lang. Thuiszorgorganisaties hadden geen ervaring met de zorg aan Aidspatiënten en weinig idee van de problemen waarmee deze patiënten worstelden. Met de hulp van vrijwilligers zette het Aidsfonds een buddyhulpsysteem op touw om mensen met HIV en Aids te kunnen helpen. Er werden fondsen verworven door collectes en fondsverwerving bij instellingen om individuele financiële steun te geven voor aangepast wonen, andere hulpmiddelen en medicijnen. Vanwege de trage goedkeuring van medicijnen in Nederland startte het Aidsfonds de import van medicijnen vanuit landen waar deze medicijnen wel verkrijgbaar waren. In de eerste jaren werd het Aidsfonds gefinancierd door eigen fondsverwerving. De organisatie was zeer informeel en haar activiteiten, zoals de import van medicijnen, waren niet altijd legaal. De organisatie bestond grotendeels uit vrijwilligers die zich zeer verbonden voelden bij de problemen van HIV en aidspatiënten. Veel van de vrijwilligers waren in hun eigen omgeving geconfronteerd met Aids en hadden daar geleerd hoe Aidspatiënten hulp en verlichting kon worden gegeven. De 'buddies' leerden van elkaar hoe medische en sociaal psychische hulp het beste kon worden gegeven en consulteerden elkaar bij problemen en vragen. Met fondsverwerving werd steeds meer ervaring opgedaan zodat ook bij een toename van het aantal Aidspatiënten financiële steun kon worden gegeven. Gaandeweg werd de organisatie en de dienstverlening steeds professioneler. Na negen jaar kwam het bestaansrecht van het Aidsfonds onder druk. In deze periode was de reguliere gezondheidszorg beter in staat om Aidspatiënten te helpen en mensen met HIV te begeleiden. Nieuwe medicijnen waren beschikbaar en droegen ertoe bij dat mensen met HIV langzamer Aids ontwikkelde. Het buddysysteem werd hierdoor minder noodzakelijk en bovendien waren de buddies door de opgedane ervaring en het opgebouwde netwerk vrijwel zelforganiserend. De medicijnen werden opgenomen in algemene wet bijzondere ziektekosten en illegale import was niet langer nodig. Deze gewijzigde context leidde tot een eerste transformatie van het Aidsfonds van een vrijwilligersorganisatie die door fondswerving zelf voor haar financiering zorgde naar een professionele beleidsorganisatie die voor haar beleidstaken werd gefinancierd door de overheid. In 1994 gaf de overheid aan het Aidsfonds de taak om de overheid te adviseren over de hulpverlening, de gezondheidszorg en de voorlichting ten aanzien van Aids en HIV. Het Aidsfonds werd gevraagd om te ondersteunen in de beleidontwikkeling rond Aids en de implementatie van dit beleid te coördineren en te stimuleren. De overheid besloot om een reeks taken rond het Aidsbeleid naar het Aidsfonds te delegeren. Vanaf deze periode formuleerde het Aidsfonds jaarlijks een Aidsbeleidsplan dat ter goedkeuring werd aangeboden aan het Ministerie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De toegewezen taken waren onder andere coördinatie van het Aidsbeleid, informatieverstrekking, stimuleren en goedkeuren van projecten in voorlichting en gezondheidszorg, het volgen van ontwikkelingen en het informeren van het departement. Het Aidsfonds kreeg het beheer over overheidsgelden. Naast deze middelen bleef de particuliere fondsverwerving een belangrijke rol spelen in de financiële middelen van het Aidsfonds. In deze periode transformeerden de activiteiten van het Aidsfonds ingrijpend. Er moesten nieuwe financiële systemen worden ingevoerd, nieuwe competenties worden aangeleerd en andere externe contacten worden gelegd en onderhouden. Er werden nieuwe routines en methoden ontwikkeld om wetenschappelijke en voorlichtingsprojecten goed te keuren en te financieren. Ook competenties in beleidsontwikkeling moesten worden aangeleerd. De cultuur en structuur van de organisatie veranderde van zelforganisatie en improvisatie naar een formele organisatie met verantwoordingsverplichting. De onderliggende drijfveren en waarden van vrijwilligers kwamen onder druk en professionele krachten speelden in toenemende mate een rol van betekenis. Dit leidde tot vertrek van veel vrijwilligers en daarmee een verdere wijziging in het onderliggende waardesysteem waarin alles was geoorloofd om mensen met Aids en HIV te helpen. Zes jaar na de eerste transformatie kwam het voortbestaan van het Aidsfonds opnieuw onder druk. Beleidsdirecties op het ministerie namen steeds meer verantwoordelijkheid in beleidsontwikkeling, wetenschappelijk onderzoek werd uitgevoerd in academische ziekenhuizen, psychosociale steun werd verleend door reguliere zorginstellingen en voorlichting werd verzorgd door instellingen voor preventieve gezondheidszorg. Tegelijkertijd nam het aantal Aidspatiënten niet toe door verbeterde medicijnen en werd Aids in Nederland steeds meer gezien als een chronische ziekte. Het beleid van de overheid ten aanzien van Aids was tamelijk ambigu en het verantwoordelijke ministerie werd geconfronteerd met bezuinigingen. In deze onzekere en ambigue situatie ging het Aidsfonds met een aantal externe partners op zoek naar nieuwe toekomstmogelijkheden. In verschillende werkconferenties is stilgestaan bij behaalde resultaten en successen. Vanuit de kracht van het Aidsfonds zijn in samenspraak met externe partners nieuwe toekomstscenario's ontwikkeld. Twee van deze scenario's baseerden zich op waarden van menselijkheid, solidariteit en

gemeenschapszin. Interessant genoeg reflecteerden deze scenario's de waarden uit de eerste jaren van het Aidsfonds en raakten ze het hart van het ontstaan van het Aidsfonds. Eén idee was om een organisatie te zijn waar private fondsen werden verworven om onderzoek naar geneesmiddelen voor Aids te financieren nu overheids gelden voor dit onderzoek sterk afnamen. Het tweede idee was om meer een niet gouvernementele organisatie te worden om HIV geïnfecteerde mensen en Aidspatiënten te helpen in Afrika en andere arme gebieden. De twee ideeën sloten goed op elkaar aan en konden elkaar verstreken. Opnieuw ontstonden nieuwe vormen van organiseren, nieuwe externe contacten, nieuwe relatienetwerk en moesten nieuwe competenties worden ontwikkeld. De oorspronkelijke waarden die ten grondslag lagen aan het ontstaan van het Aidsfonds kregen nieuwe betekenis. Door deze transformatie draagt het Aidsfonds bij aan het ondersteunen van vrijwilligersorganisaties in arme landen die door zelforganisatie mensen helpen die leiden aan Aids of HIV positief zijn. De nieuwe leidende waarden zijn samengevat in een nieuwe missie: Werken aan een wereld zonder aids

Inter-organisatieel innoveren

Kenmerkend voor inter-organisatieel innoveren is dat meerdere organisaties een probleem ervaren of een ambitie delen. Ze beseffen dat ze van elkaar afhankelijk zijn en elkaar kunnen steunen in vernieuwing. Samen gaan ze op zoek naar nieuwe toekomst. Dit begint vaak met het verkennen wat er gaande is, onderzoeken wat nieuwe mogelijkheden zijn, het kiezen van een positie, en het realiseren van een nieuwe toekomst. Inter-organisatieel innoveren betekent bijna altijd dat de maatschappelijke betekenis van een organisatie ter discussie komt. Niet de 'wat- en hoe-vraag' staat centraal, maar de 'waartoe-vraag'. Zowel het voorbeeld van de ANWB als het Aidsfonds kunnen worden gezien als voorbeelden van inter-organisatieel innoveren. Bij de ANWB gaat het om het bijeenbrengen van verschillende business units die voorheen als afzonderlijke bedrijfseenheden werden bestuurd en waar door het maken van verbindingen vernieuwing mogelijk werd. 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 beide voorbeelden gaat het om de 'waartoe vraag': wat is ons bestaansrecht, wat willen we zijn, en wat is onze maatschappelijke betekenis.

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op principes van inter-organisatieel innoveren. Daarna worden succesfactoren en werkzame bestanddelen beschreven. Vervolgens wordt een praktische beschrijving gegeven om aan de slag te gaan met inter-organisatieel innoveren.

Werken vanuit visie en eigen kracht

Een principe voor inter-organisatieel innoveren is dat de betrokken organisaties elkaar iets te bieden hebben. Dat betekent dat competenties elkaar aanvullen en dat er voldoende verschil bestaat. Als de organisaties teveel op elkaar lijken is er een mogelijkheid om efficiëntiewinst te boeken door werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Dat kan bijdragen aan verbetering van kostenstructuur, maar het is zelden een stimulans voor vernieuwing en transformatie. Een tweede principe is dat de organisaties een gezamenlijke ambitie hebben of gezamenlijk aan een vraagstuk willen werken. In Zweden is jarenlang een inter-organisatieel leerproces uitgevoerd gericht op innovatie. Het doel van het programma is organisatorische en maatschappelijke vernieuwing tot stand te brengen door middel van een democratische dialoog. De relatie tussen organisatie en omgeving staat centraal en deelnemers uit de externe omgeving van organisaties spelen een actieve rol bij de organisatorische veranderingen (Gustavsen, 1989). Een belangrijk element van het programma is dat door inter-organisatieel leren veranderingen tot stand worden gebracht. Managers en leden van meerdere bedrijven worden bij elkaar gebracht om in een dialoog mogelijkheden voor verbetering te bespreken en afspraken te maken over de wijze waarop aan deze verbeteringen gewerkt gaat worden. Organisaties worden bijeengebracht op basis van branches, regio's of de verticale bedrijfskolom. Regionale ontwikkelingen worden verbonden met sociale en politieke structuren op macroniveau. In het programma is de eenheid van verandering niet de organisatie in haar omgeving, maar organisaties met actoren in hun omgeving. Initiatieven en ervaringen blijven niet tot een enkel bedrijf beperkt maar er vindt directe diffusie plaats van ervaringen met organisatorische vernieuwing. Een vergelijkbaar initiatief is in Nederland genomen waar in de driehoek Deventer, Zwolle en Enschedé gemeentelijke overheden, hogescholen en verzekeringsmaatschappijen samen onderzoeken of ze een kennisinfrastructuur kunnen maken voor gezondheid, leefbaarheid en verzekeren. In de regio zijn meerdere ziektekosten en levensverzekeraars die veel kennis hebben van gezondheidsvraagstukken, de hoge scholen hebben veel ervaring met het maken van leertrajecten en de lokale overheden zijn relevant voor vestigingsklimaat en economische bedrijvigheid. Door de krachten te bundelen kan een zeer innovatief klimaat ontstaan waarin kennis wordt gedeeld en ontwikkeld en nieuwe initiatieven kunnen opbloeien.

Onbevangen waarnemen

Inter-organisatieel innoveren start met het *onbevangen waarnemen* (naturalistic inquiry). Vanuit verschillende perspectieven wordt gekeken naar wat er in de bedrijfstak, de bedrijfskolom of de regio gaande is. Verschillende organisaties brengen in kaart wat hun identiteit is, welke activiteiten ze verrichten en wat hiervan de externe betekenis is. Er wordt op zoek gegaan naar overeenkomsten en verschillen in de activiteiten en betekenis van de verschillende organisaties. De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meerdere gezichtspunten worden gezien.

Waarderend verkennen

Na het onbevangen waarnemen gaat het erom zich een voorstelling te maken wat de toekomst zou kunnen zijn (appreciative inquiry). Bij waarderend verkennen gaan mensen uit meerdere organisaties na waarop ze trots zijn in wat ze nu doen. De waarde van organisaties is vaak beter te zien door buitenstaanders. Daarom worden mensen uit collega-organisaties uitgenodigd om na te gaan welke activiteiten bij mensen in een organisatie energie opleveren en externe betekenis hebben. Niet een probleem perspectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van organisaties. Een tweede stap is om zich gezamenlijk een voorstelling te maken van wat zou kunnen zijn. Bij deze verbeelding van mogelijkheden in de toekomst, 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 vierde stap is het formuleren van de eigen ambities en vast te stellen wat de eigen mogelijkheden zijn om een vernieuwing in een bedrijfstak, een bedrijfskolom of een regio mogelijk te maken. Daarna gaat het om het experimenteren met nieuwe mogelijkheden, de ervaringen met dit experimenteren uit te wisselen en van elkaar te leren.

Stagnaties onderkennen

In elk ingrijpend inter-organisatieel vernieuwingsproces komen spanningen op tussen mensen uit de verschillende organisaties. Op enig moment kunnen conflicten ontstaan over de wenselijke ambitie en te kiezen richting. Ook is het mogelijk dat er een breuk ontstaat in het onderlinge vertrouwen doordat één van de partijen meer voordeel dreigt te behalen uit een vernieuwing dan andere partijen of doordat interpersoonlijke spanningen de kop op steken. Deze conflicten zijn gebruikelijk en kunnen bijdragen aan creativiteit in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Als de conflicten niet serieus worden genomen is de kans groot dat ze een blokkade gaan betekenen voor verdere inter-organisatiele samenwerking. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel in een proces van inter-organisatieel innoveren. Een eerste stap is om na te gaan welke meningsverschillen bestaan in de inhoudelijke koers van de vernieuwing, de onderlinge spelregels, en de beelden die over en weer bestaan over het handelen van personen. Vanuit deze waarnemingen wordt nagegaan waar de belangrijkste fixaties liggen: de inhoud, de spelregels of de personen. Om openingen te maken en de vernieuwing te stimuleren, kunnen verschillen worden geëxpliciteerd en overeenkomsten worden bekrachtigd. Vaak is dit al voldoende om nieuwe doorbraken te maken en de samenwerking voort te zetten.

Context maken en betekenis zoeken

In het vernieuwingsproces worden nieuwe relaties gelegd en netwerken gebouwd van mensen uit de samenwerkende organisaties met groepen in de transactionele omgeving, zoals klanten, bewoners, belangengroepen, afnemers, toeleveranciers, handelspartners en overheden. Van het begin af samenwerken met alle betrokkenen maakt het voortgang te boeken. Bredere samenwerking wordt nodig als het er om gaat de vernieuwende ideeën te realiseren. Samen met mensen van deze omringende groepen worden de ambities voor de toekomst besproken en nagegaan wat ieder daaraan kan bijdragen. Door mensen van buiten te betrekken kunnen nieuwe inzichten worden ingebracht. Er is geen precies eindpunt te formuleren, wel kunnen gezamenlijk toekomstscenario's worden geschetst en betekenisvolle activiteiten worden benoemd. In deze verbreding van de samenwerking worden verschillen onderkend en gewerkt aan productieve samenwerking. Concrete gezamenlijke acties is een voorwaarde om vernieuwingen te realiseren.

Van elkaar leren

In het experimenteren wordt continu nagegaan welke voortgang wordt geboekt, 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 reflectie op vernieuwingsprocessen en het eigen handelen, worden de onderliggende waarden en normen van actoren in netwerken zichtbaar. Dit kan eraan bijdragen dat assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en opnieuw gevormd worden zodat nieuwe kennis wordt ontwikkeld en er ruimte komt om verder te experimenteren met nieuwe activiteiten.

Inter-organisatiele innovatie ontstaat vanuit het onderkennen van eigen kracht, een gezamenlijke fascinatie rond een erkend vraagstuk, een lange termijnperspectief, een aantal originele en veelomvattende ideeën, een heldere ambitie, een inter-organisatieel samenwerkingsverband, de moed om te experimenteren, en de wil om van elkaar te leren.

Box 3: Werken aan veiligheid en leefbaarheid in buurten en wijken

Vierentwintig wijkopbouworganen in Amsterdam worstelden enkele jaren terug met de vraag naar hun bestaanrecht. Ze vroegen zich af wat de maatschappelijke betekenis zou kunnen zijn van de wijkopbouworganen in relatie tot het stadsbestuur en de buurt waarin ze werkten. Deze ambigue vraag kwam voort uit de decentralisatie van een centraal stadsbestuur naar een bestuur in stadsdelen. De wijkopbouworganen zijn door buurtbewoners opgericht na de tweede wereldoorlog om huizen en infrastructuur in buurten op te bouwen en de sociale cohesie terug te brengen. Het stadsbestuur was centraal ingericht vanuit de noodzaak van economische en sociale wederopbouw. Om de wederopbouw te stimuleren stimuleerde het stadsbestuur de wijkopbouworganen en verstreekte ze financiële middelen. De wijkopbouworganen bestonden uit vrijwilligers die een sterke relatie hadden met de buurtbewoners. Gemeenschappelijke besluitvorming in de wijkcentra was een belangrijke basis voor allerlei activiteiten die in de buurt werden ondernomen. Na de wederopbouw en afronding van een programma voor stadsvernieuwing bleef er een nauwe samenwerking bestaan tussen het centrale stadsbestuur en de wijkopbouworganen omdat de wijkopbouworganen een schat aan informatie hadden die het stadsbestuur nodig had voor de formulering van beleid. De wijkopbouworganen informeerden de stadsbestuurders bovendien over de uitwerking van het stadsbeleid en waren kritisch ten aanzien van ondoordachte beleidsinitiatieven die niet aansloten bij de behoeften in de wijk. Er was in deze tijd sprake van een samenwerking waarbij de representatieve democratie van het stadsbestuur en de directe democratie in de stadswijken elkaar kritisch ontmoetten. Aan het einde van de jaren zeventig werd een begin gemaakt met decentralisatie van het stadsbestuur naar stadsdelen. De achtergrond hiervoor was de wens om de kloof tussen stadsbestuur en burgers te dichten. Ook de administratieve taken werden gedecentraliseerd, zodat bewoners voor een geboorteaangifte, een paspoort of een rijbewijs bij het eigen stadsdeel terecht kon. De leden van de stadsdeelraden en hun besturen werden gekozen door buurtbewoners. Omdat de leden van de stadsdelen dicht bij de burgers stonden, vonden zij de bijdrage van de wijkopbouworganen minder relevant. Bovendien waren de nieuw gekozen leden deels afkomstig uit de wijkopbouworganen en hadden andere leden geen behoefte aan de vaak kritische bijdrage van de wijkopbouworganen. Dit was voor de leden van de stadsdelen en hun besturen een reden om de wijkopbouworganen minder serieus te nemen en de financiering daarvan af te bouwen.

In haar zoektocht naar nieuwe toekomstmogelijkheden startten de wijkopbouworganen met het *onbevangen kijken* naar haar historie en haar activiteiten en bijdragen. Uit dit onderzoekje kwam maar voren dat leefbaarheid, veiligheid, huisvesting, vervoer, milieuoverlast en multiculturele samenwerking de belangrijkste activiteitengebieden waren. Uit het *waardierend verkennen* werd de historische betekenis van de wijkopbouworganen helder en werd geconcludeerd dat de wijkopbouworganen mensen in de wijk bijeen brachten rond waardevolle thema's, dat ze een belangrijke rol speelden in het expliciteren van problemen in de wijk naar de lokale politici, en dat ze een bijdrage leverden in het zoeken naar oplossingen voor problemen in de wijk. De meeste wijkopbouworganen hadden een nauwe relatie met de wijkbewoners en wisten wat er in de wijk speelde. De wijkopbouworganen waren beter dan de lokale politici in staat mensen bij elkaar te brengen om problemen te begrijpen en te vertalen in realistische initiatieven en actieplannen. De leden van de wijkopbouworganen hervonden tijdens dit proces van waardierend verkennen hun identiteit en trots. Gezamenlijk werd een visie op de toekomst geformuleerd: vanuit een directe democratie bijdragen aan leefbaarheid en veiligheid in buurten. In het *zoeken naar nieuwe mogelijkheden* formuleerden de leden van de gezamenlijke wijkopbouworganen een aantal principes:

- (a) meer werken vanuit collectieve problemen in de wijk dan werken aan individuele problemen;
- (b) meer het signaleren van problemen en het initiëren van oplossingen, dan implementeren van oplossingen;
- (c) activiteiten gebaseerd op kennis van wat er speelt vanuit ervaring in de wijk en contact met bewoners
- (d) meer belangen van bewoners voorop dan belangen van vrijwilligers of politici;
- (e) meer werkend vanuit eigen identiteit en onafhankelijkheid dan vanuit samenwerking met instituties;
- (f) meer handelend op basis van eigen identiteit en initiatieven dan verlengstuk van de stadsdeelbesturen;
- (g) meer kritische houding tegenover het stadsdeelbestuur dan invoeringstaken opgedragen door het bestuur;
- (h) meer werkend vanuit participatieve democratie dan representatieve democratie.

Deze handelingsprincipes waren zeer behulpzaam om eigen beleid te formuleren en acties te ondernemen.

In het zoekproces naar nieuwe mogelijkheden kwamen een aantal *conflicten en stagnaties* naar boven. Eén van de stagnaties was de relatie tussen stadsdeelbesturen en de wijkopbouworganen. Een meerderheid van de besturen namen de organen niet serieus in hun bijdragen en de leden van de wijkopbouworganen voelden zich niet serieus genomen waardoor ze hun eigen bijdragen bagatelliseerden en kracht en energie verloren. In een aantal wijken was de verhouding tussen besturen en organen er een van wederzijdse onderwaardering en miskennis. Naast deze fixaties in spelregels waren er ook fixaties in de inhoud als het gaat over de betekenis

van democratie. Enkele stadsbesturen zagen de wijkopbouworganen als niet-legitiem omdat de vrijwilligers niet door de burgers waren gekozen. De leden van de wijkopbouworganen zagen de politici als ondemocratisch omdat ze geen contact hadden met de bewoners in de wijk en niet wilden luisteren naar de stem van de bewoners. In een enkel geval was er ook sprake van antipathie tussen enkele vrijwilligers die individuele politici aanspraken als autocraten, terwijl de politici deze vrijwilligers benoemden als oude communisten. Het zichtbaar en bespreekbaar maken van deze fixaties leidde tot nieuwe definities over democratie waarin representatieve en directie democratie elkaar kunnen verstreken. Ook konden nieuwe manieren van samenwerking worden ontwikkeld. De vrijwilligers werkten per wijk nieuwe plannen uit om de leefbaarheid en veiligheid in wijken te vergroten. In een reeks van bijeenkomsten werden deze plannen onderling besproken en ervaringen uitgewisseld. De wijkopbouworganen leerden hoe belangrijk het was om hun beleidsplan te baseren op gesprekken in de wijk en contacten met de bewoners. Ze leerden ook dat het expliciet maken van hun eigen positie en beleid en het zichtbaar maken van hun activiteiten ertoe kon bijdragen dat ze weer een gesprekspartner werden van de stadsdeelraden en -besturen. Door bijna alle wijkopbouworganen werd een *context gemaakt* waarin vrijwilligers, buurtbewoners, stadsdeelraadsleden en mensen van professionele organisaties in de wijk samen nieuwe initiatieven ontplooiden om de leefbaarheid en veiligheid in de wijk te versterken. Gedurende deze activiteiten groeide het vertrouwen in de onderlinge samenwerking met respect voor elkaars rol en positie.

Een kwestie van ruimte en verschil

Uit de voorbeelden van het Aidsfonds, de ANWB en de wijkopbouworganen komt de relevantie naar voren van een besef dat het niet langer kan zoals het nu gaat. Er is een wens om van betekenis te zijn, ook in de toekomst. Een indicatie voor inter-organisatie vernieuwing is het besef dat je op eigen kracht onvoldoende betekenis hebt om te blijven voortbestaan en dat herdefinitie wenselijk is van je eigen situatie in relatie tot anderen. Een tweede indicatie is dat de vraag naar het voortbestaan samengaat met een niet direct te definiëren vraagstuk over wat er gaande is. Een derde indicatie is de ambitie en de wil om op zoek te gaan naar nieuwe toekomstmogelijkheden samen met anderen.

Er zijn enkele werkzame principes te benoemen waaronder inter-organisatieel 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 waarderend verkennen geeft ruimte om zich een nieuwe toekomst te verbeelden en daarover in gesprek te gaan. In dit verkenningsproces is het relevant 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. In schema 3 zijn succesfactoren en werkzame principes samengevat. 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 inter-organisatieel 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.

Schema 3: Principes en werkzame bestanddelen voor inter-organisatieel innoveren

Succesfactoren bij inter-organisatiele innovatie

Principes:

- Er is geen ideale aanpak voor innovatie, elke context verlangt een doordachte en situationele aanpak.
- Mensen worden gemotiveerd door zinvol werk en zijn bereid zich in te zetten voor vernieuwingen.
- Organiseren en innoveren is een continu interactieproces.
- Participatie van belanghebbenden bij de innovatie versterkt hun betrokkenheid en inzet.
- Leren is een continu proces van actie, beschouwing en interactie.
- Kennisopbouw is een continu proces waarin iedere betrokkene een stem heeft.

Werkzame bestanddelen:

- Ga op zoek naar organisaties die bij het vraagstuk betrokken zijn of die een rol kunnen spelen in het realiseren van een vernieuwing.
 - Verdiep je in de historie van de betrokken organisaties en de identiteit die hieruit naar voren komt en besef dat het verleden slechts bestaat binnen de context van het heden.
 - Ga onbevangen op zoek naar wat gaande is, verzamel gezichtspunten rond een vraagstuk en houdt ruimte voor meerdere interpretaties.
 - Ga waarderend op verkenning naar de betekenis van de betrokken organisaties in het verleden en het heden en ga op zoek naar wat goed gaat, waar mensen trots op zijn en wat mensen energie geeft.
 - Ga meningsverschillen en conflicten niet uit de weg, maar ga juist op zoek naar de achtergrond van de verschillen omdat hieruit nieuwe mogelijkheden kunnen ontstaan.
 - Realiseer daadwerkelijke participatie van alle actoren die bij het vraagstuk of het realiseren van de ambitie zijn betrokken.
 - Gebruik bijeenkomsten en werkmethoden die uitgaan van echte samenwerking tussen verschillende disciplines in actieve innovatieprocessen.
 - Kies voor flexibiliteit in de aanpak in plaats van voor vooraf vastgestelde stappen, ga aan de slag en geef ruimte aan experimenteren.
 - Creëer een gezamenlijk en beschouwend leerproces voor allen die zijn betrokken zijn in het innovatieproces door ruimte te geven aan het uitwisselen van meerdere gezichtspunten en ervaringen.
 - Zorg voor continu toezicht op innovatieprocessen om te leren, het overzicht te behouden en bewuste beslissingen te kunnen nemen over de verspreiding.
 - Overweeg buitenstaanders en externe belanghebbenden te betrekken in innovatieprocessen, zeker als de eigen dynamiek tot stagnatie leidt.
 - Houd zorgvuldig toezicht op de horizontale en op klanten gerichte werkprocessen, want als er spanning komt, zitten daar de grootste risico's.
 - Zorg voor actieve communicatie en dialoog tussen de verschillende partijen binnen en buiten de eigen organisatie die bij de innovatie zijn betrokken.
 - Veranker succesvolle praktijken in de lokale context en richt je op een snelle verspreiding van ervaringen, zonder er een 'best-practice' of een standaardprogramma van te maken.
-

Realiseren van een stimulerende leercultuur

In deze slotparagraaf wordt kort stilgestaan bij mogelijkheden om te komen tot een stimulerende inter-organisatiele leercultuur. Deze paragraaf is gebaseerd op theoretische inzichten uit dynamische systeemtheorie en de opvatting dat mensen gezamenlijk hun dagelijkse werkelijkheid creëren en hun toekomst maken op basis van interpretaties in het heden.

Lerend vernieuwen

In de dynamische wereld van organiseren gaat het in toenemende mate om ongestructureerde en ambigue vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar interacteren en nieuwe werkelijkheden creëren. De betekenis hiervan voor het leren in organisaties is eerder uitgewerkt in het concept "Lerend vernieuwen" (Boonstra, 2000). Bij lerend vernieuwen worden meerdere actoren bijeengebracht in directe interacties. Het kan gaan om alle niveaus uit één of meerdere organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Gemeenschappelijke probleemervaringen ontstaan in een dialoog van alle betrokkenen over hun perspectieven op de gesignaleerde vraagstukken en de mogelijke oplossingen. Het uitwisselen van

werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Vanuit dit concept van lerend vernieuwen kunnen enkele handelingsmogelijkheden worden gegeven:

- Negatieve en positieve feedbackpatronen herkennen en bespreken, en zicht krijgen op processen en handelingen die elkaar versterken.
- Ambigue en verwarrende vraagstukken met onduidelijke consequenties identificeren en ruimte creëren voor zoekprocessen naar nieuwe mogelijkheden.
- Ruimte nemen om vraagstukken te onderzoeken vanuit meerdere gezichtpunten en in dialoog problematieken verhelderen vanuit meervoudige perspectieven.
- Ruimte geven aan zelforganisatie waarin mensen vrijheid hebben van handelen en actoren interacteren vanuit verschillende functies, achtergronden, hiërarchische posities en groepen.
- Onderlinge relaties in kaart brengen, erkennen en verhelderen, waardoor dynamiek zichtbaar wordt en de relaties zelf in de vernieuwingen worden betrokken.
- Ruimte creëren voor uitwisselen van kennis, ervaringen en inzichten, interpretaties van gebeurtenissen, persoonlijke gevoelens en ambities, en perspectieven op toekomstige mogelijkheden.
- Ruimte bieden aan meervoudige interpretaties, perspectieven en betekenissen, en stimuleren dat ze begrijpen welke betekenissen door anderen zijn geconstrueerd.
- Aandacht geven aan verschillen, meer dan aan overeenkomsten, omdat deze verschillen dynamiek tot stand brengen die nodig is voor creativiteit en vernieuwen.
- Reflecteren op het handelen en de wijze betekenis geven, zodat theorie en praktijk met elkaar verbonden blijven en actoren bewust stilstaan bij de keuzen die ze hebben gemaakt of gaan maken.
- Elkaar stimuleren in reflecties op ingesleten gedragspatronen en vanzelfsprekendheden door het betwijfelen van achterliggende denkbeelden en assumpties.

Constructieregels voor leeromgevingen

Voor het creëren van inter-organisatiele leeromgevingen heeft André Wierdsma enkele constructieregels opgesteld met als doel om het leren te koppelen aan processen van organiseren en een sfeer van veiligheid te creëren voor diepgaand leren (zie voor een uitwerking: Wierdsma, 2004). Het gaat om de volgende constructieregels:

- Organiseer het leerproces rond vraagstukken die ertoe doen en die betekenis hebben voor topmanagement, deelnemers en klanten.
- Zorg ervoor dat deelnemers een grote variëteit hebben in achtergronden en ervaringen zodat ze met elkaar een groot reservoir vormen van kennis en voldoende diversiteit hebben om vraagstukken van meer kanten te bekijken.
- Zorg voor voldoende ruimte voor de deelnemers om vanzelfsprekendheden in het eigen bedrijf bespreekbaar te maken, en zorg voor speelruimte om te experimenteren met nieuw gedrag.
- Kies voor werkvormen en manieren van kennisoverdracht en verdieping die betrokkenheid bij de deelnemers genereren en die uitnodigingen tot experimenteren met nieuwe inzichten en methoden.
- Maak het mogelijk dat niet alleen het handelen bespreekbaar wordt, maar ook de onderliggende veronderstellingen en basisassumpties van de deelnemers.
- Maak ruimte in het leerproces om kennis te nemen van nieuwe perspectieven en nodig deelnemers uit hun werkelijkheidsbeelden en kaders te verruimen.
- Zorg ervoor dat nieuwe taal en betekenissen die in de leergroepen ontstaan, worden vastgehouden in een proces van betekenisgeving.
- Kies voor interventies die veiligheid scheppen en relationele uitwisseling stimuleren.

Ruimte voor leren

De praktijk in het leren van organisaties biedt mogelijkheden om activiteiten te benoemen die het inter-organisatiele leren stimuleren. Gerhard Smid heeft een aantal vuistregels opgesteld die relevant zijn in inter-organisatiele leerprocessen (zie voor een uitwerking Smid, 2004).

- Ga na wat de volgende ontwikkelingsstap van een bedrijf zou kunnen zijn dat participeert in een inter-organisatiele leerproces. Gaat het om een stap in een bekende wereld of gaat er juist om een onbekende wereld te betreden? Wat zijn in de volgende ontwikkelingsstap relevante partners om mee samen te werken en te betrekken in het leerproces.
- Ga na wat er al aan vernieuwing en leren gaande is in de bedrijven die meedoen in het inter-organisatiele leerproces. Welke spanningen doen zich voor in de deelnemende bedrijven? Welke ambities spelen een rol? Onderzoek of de vernieuwingen, spanningen en ambities te zeer conflicteren met andere deelnemende bedrijven om een leerproces mogelijk te maken.

- Verken en onderhandel over de specifieke bijdragen die de partners in het leerproces willen inbrengen en met anderen willen delen.
- Maak een bewuste keuze in welke fysieke ruimten het leren vorm krijgt. Is dat op de bedrijfsterreinen van de deelnemende bedrijven, of juist daarbuiten. Welke technologie kan in het leerproces worden benut om het leren te stimuleren.
- Sta stil bij de vorming van groepen en lerende teams. Wat is een optimale grootte, waar liggen grenzen aan diversiteit, welke plaats hebben kleinere leergroepen in het grotere geheel? Hoe wordt de communicatie binnen en tussen de groepen gefaciliteerd?
- Welke rol hebben docenten in het leerproces en hoe zijn deze docenten aangesloten bij wat gaande is in het leertraject? Wat is een stimulerende balans tussen theoretische kennis, praktijkkennis en bruikbare methodieken?
- Hoe wordt nieuwe taal geïntroduceerd die nieuwe perspectieven opent, nieuwe handelingsmogelijkheden in zicht brengt, en andere interactiepatronen laten ontstaan?
- Hoe worden nieuwe toekomstbeelden ontwikkeld en voorstelbaar gemaakt? Hoe kunnen deze mogelijke toekomst bespreekbaar worden gemaakt in het bedrijf en in de relatie met toeleveranciers, afnemers, klanten en andere belanghebbenden in de omgeving van het bedrijf?
- Hoe kunnen barrières worden weggenomen en extra ruimte worden gemaakt om nieuwe rollen te verkennen, methoden uit te proberen en met nieuwe strategieën te experimenteren? Welke faciliterende rollen kunnen worden aangereikt?

Epiloog

Inter-organisatieel innoveren en leren is spannend. Het is spannend omdat wordt samengewerkt met mensen uit diverse organisaties en met diverse achtergronden. Het is ook spannend omdat nieuwe omgevingen worden verkend. Er is sprake van onzekerheid en er ontstaan spanningen. Inter-organisatieel innoveren en leren is ook aantrekkelijk omdat fascinerende vraagstukken worden ontrafeld en nieuwe mogelijkheden zichtbaar worden. Inter-organisatieel leren is stimulerend omdat de situatie zo onduidelijk is dat je gewoon kan beginnen met experimenteren en daarin kan samenwerken met anderen. Inter-organisatieel innoveren en leren is lastig omdat je nooit vooraf kan weten waartoe het leidt. Het is risicovol omdat je relaties op het spel zet. Het is soms beklemmend omdat 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).

Verdere informatie:

- www.anwb.nl
- www.aidsfonds.nl
- www.sioo.nl

Over creëren van inter-organisatiele 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. blz.1-14.
- 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, rapportnr. 04.02.082.
- Smid, G. & R. Beckett (2004) *Learning and sustainable change: designing learning spaces*. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. blz.403-427.
- 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. blz.227-258.

Over onbevangen en waardereend verkennen:

- Erlandson, D.E. (1993) *Doing Naturalistic Inquiry: a guide to methods*. London, UK: Sage.
- Lincoln, Y.S. & E.G. Guba (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: Reason, P. & Bradbury, H.(eds.) *Handbook of Action Research*. London, UK: Sage
- James D Ludema, J.D., D.L. Cooperrider & F. J. Barrett (2001) *Appreciative Inquiry The power of unconditional positive question*. In: Reason, P. & Bradbury, H.(eds.) *Handbook of Action Research*. London, UK: Sage