

# Betrokken bij innovatie

Anne-Marie Poorthuis



Afstudeeronderzoek  
Universiteit van Utrecht  
Algemene sociale wetenschappen  
Afstudeertracé Organisatie en Informatie

Augustus 2003  
Studentennummer: 8975760  
Begeleider Louwrens ten Brummeler  
Tweede begeleider Sjaak Khonraad

# Betrokken bij innovatie

Anne-Marie Poorthuis

Augustus 2003

Universiteit van Utrecht

Algemene Sociale Wetenschappen,

Tracé Organisatie en Informatie

Studentennummer: 8975760

Begeleider Louwrens ten Brummeler

Tweede begeleider Sjaak Khonraad

Schilderij voorkant: Joke Kok, Doetinchem 2001

## **Voorwoord**

Eén van de doelen van dit onderzoeksverslag is mijn afstuderen aan de Universiteit van Utrecht bij Algemene Sociale Wetenschappen, richting organisatie en informatie. Een studie die ik reeds lang geleden heb gevolgd, maar nu besloten heb af te ronden. Met deze afronding wil ik een basis leggen en met name ruimte scheppen voor mijn onderzoek 'organiseren als maatschappelijk vraagstuk'

waarmee ik in augustus 2003 ben gestart vanuit Netwerkimpuls, een werkverband van onderzoekers, adviseurs, coaches en leiders die werken vanuit principes van netwerkorganiseren en systeemleiderschap. Dit onderzoek naar betrokkenheid bij innoveren heeft mij vele ingrediënten gegeven, waar ik graag mee verder ga of te wel opnieuw begin.

Ik wil Louwrens ten Brummeler als begeleider van harte bedanken voor zijn ondersteuning en zijn rustige stimulans. Tevens wil ik Sjaak Khonraad bedanken dat hij de rol van tweede begeleider heeft overgenomen.

Anne-Marie Poorthuis

Kortenhoef, augustus 2003

## **Inhoud**

### **Hoofdstuk 1 Het onderzoek**

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 De aandacht voor innovatie
- 1.4 Relevantie
- 1.5 Het hoofd innovatie
- 1.6 De onderzoeksdoelstelling
- 1.7 De onderzoeksmethodologie
- 1.8 Het onderzoeksmodel
- 1.9 Vraagstelling in het onderzoek
- 1.10 Indeling onderzoeksverslag
- 1.11 Bronnen voor het onderzoek

### **Hoofdstuk 2 Een werkwijze voor innoveren**

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Een werkwijze voor innoveren
- 2.3 Toelichting op de werkwijze
- 2.4 Het oefenen met de eigen projecten
- 2.5 Externe projecten versus interne organisatie
- 2.6 Het effect van de werkwijze

### **Hoofdstuk 3 Een thema voor innoveren**

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Beelden over innoveren
- 3.3 Thema's identificeren
- 3.4 De gemeenschappelijke grond in de organisatie
- 3.5 Innoveren en beheersen

### **Hoofdstuk 4 Bureau innovatie**

- 4.1 Inleiding
- 4.2 De werkplaats voor innovaties
- 4.3 Ruimte scheppen voor betrokkenheid bij innovatie
- 4.4 De ontwikkelcyclus voor innovaties
- 4.5 Het onderzoeken van aandachtsvelden
- 4.6 Een beeld van een dynamisch bureau gericht op vernieuwing

### **Hoofdstuk 5 De innoverende organisatie**

- 5.1 Inleiding

- 5.2 Vertrekpunt maken en betekenis geven
- 5.3 Het initiatief
- 5.4 Betrokkenheid
- 5.5 Aandachtsvelden en vraagstukken
- 5.6 (Samen)werking

## **Hoofdstuk 6 De betrokkenheid van onderzoeker en onderzochten**

- 6.1 Inleiding
- 6.2 Betrokkenen als lerenden in een gezamenlijk leerproces
- 6.3 Betrokkenen als dragers van het thema
- 6.4 Betrokkenen als informatiebronnen
- 6.5 Betrokkenen als onderzoekskrachten

## **Hoofdstuk 7 Een patroon voor innoveren**

- 7.1 Inleiding
- 7.2 Bewustzijn en reflectie
- 7.3 Nieuwe routines
- 7.4 Ruimte scheppen

## **Hoofdstuk 8 Opnieuw beginnen met innoveren**

- 8.1 Inleiding
- 8.2 Ruimte voor innoveren
- 8.3 De organiseerroutine
- 8.4 Gezamenlijke verkenning van innoveren als benaderingswijze van organiseren
- 8.5 Tijdelijk werkbare overeenstemmingen voor onderzoek
- 8.6 Organisatiewerkplaats
- 8.7 Het (samen)werkingsverband
- 8.8 Systeemleiderschap
- 8.9 Zichtbaar maken wat werkt

## **Hoofdstuk 9 Afronding van het onderzoek**

- 9.1 De inzet van betrokkenen
- 9.2 De inzet van het onderzoek

## **Literatuur**

## **Hoofdstuk 1 Het onderzoek**

### **1.1 Inleiding**

Dit onderzoek richt zich op het kennis genereren en leren over innoveren waarbij een organisatie voor kunst en cultuureducatie als case wordt gebruikt. Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit Netwerkimpuls, een werkverband dat uitgaat van de principes van netwerkorganiseren en systeemleiderschap [Poorthuis en Hoogerwerf, 2003] en is gestart op grond van een samenwerkingsafpraak tussen het hoofd innovatie van de betrokken organisatie voor kunst- en cultuureducatie en de onderzoeker. In het onderzoek wordt op verzoek van het hoofd innovatie van een organisatie voor kunst- en cultuureducatie het initiatief tot innoveren gevolgd en ondersteund. Voor het hoofd innovatie gaat het om kennis genereren en leren in voortdurende interactie tussen onderzoeker en onderzochten. De neerslag van het onderzoek in een onderzoeksverslag is de verantwoordelijkheid van de onderzoeker zelf. In het onderzoeksverslag is de organisatie voor kunst- en cultuureducatie de case van de onderzoeker en de onderzoeker genereert kennis en leert door naast de interactie met betrokkenen in de organisatie ook te interacteren met vakgenoten, met vakliteratuur, met mensen in andere organisaties die met vergelijkbare thema's bezig zijn en met de eigen gedachten van de onderzoeker. Het onderzoek organiseert dus een leertraject voor betrokkenen in de organisatie, waarbij de onderzoeker zelf één van de betrokkenen is en een leertraject voor de onderzoeker in haar rol als wetenschapper.

### **1.2 Achtergrond**

Een organisatie voor kunst- en cultuureducatie organiseert de kunst- en cultuureducatie voor kinderen en jongeren in een bepaalde stad of een bepaalde regio. Kenmerkend voor het organiseren van de kunst- en cultuureducatie is het werken met netwerken van betrokkenen, zoals musea, theatergroepen, kunstenaars, gemeenten, scholen voor primair en voortgezet onderwijs enzovoort, die elk vanuit een eigen rol een bijdrage leveren aan de kunst- en cultuureducatie. Organisaties voor kunst- en cultuureducatie dragen met name zorg voor een aanbod aan de scholen. Zij onderzoeken het domein van kunst- en cultuureducatie en de wensen van scholen en jongeren binnen dit domein. Zij verkennen de netwerken van mogelijke betrokkenen bij dit domein, organiseren het aanbod aan de scholen en leveren zonnodig ook een inhoudelijke bijdrage. De betrokken organisatie heeft hiervoor negentig mensen in dienst.

### **1.3 De aandacht voor innoveren**

Een organisatie voor kunst- en cultuureducatie is voortdurend in beweging. Er is een diversiteit aan vragen en afspraken voor kunst- en cultuureducatie. Een diversiteit die niet alleen voortkomt uit verschillende en veranderende visies op kunst- en cultuureducatie, maar bijvoorbeeld ook uit verschillen in jongerengroepen, verschillen in omgeving van de scholen, verschillen in prioriteiten van

gemeenten die middelen beschikbaar stellen voor kunst- en cultuureducatie en verschillen in betrokkenheid en beschikbaarheid van kunst- en cultuurinstellingen. Dit leidt naast diversiteit tot voortdurende verandering in vraag en aanbod van de organisatie. De organisatie heeft grote behoefte om het *nieuwe* dat steeds op de organisatie af komt te kunnen *beheersen*, maar loopt er tegen aan dat het nieuwe niet zomaar in te passen is in het bestaande. Op grond van deze behoefte heeft de organisatie begin 2002 besloten tot het opzetten van een bureau innovatie in de organisatie. De verwachting is dat de organisatie met behulp van bureau innovatie nieuwe impulsen toe durft te laten en ruimte kan scheppen om het nieuwe te verkennen en keuzes te maken.

#### **1.4 Relevantie**

De behoefte aan voortdurende aandacht voor innoveren binnen deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie sluit maatschappelijk gezien aan bij de behoefte van veel organisaties om te kunnen meebewegen met hun steeds veranderende wereld. Veel organisaties ervaren dat veranderingen die zich aandienen botsen op de bestaande orde en de eerder gekozen vorm van een organisatie. Voor een organisatie goed en wel opnieuw gevormd is, wordt ze alweer met een verandering geconfronteerd, die afbreuk doet aan deze nieuwe vorm. Steeds meer organisaties hebben het gevoel dat ze achter de feiten aanlopen en zoeken naar mogelijkheden om veranderingen die zij op zich af zien komen toe te laten en aan te kunnen [Poorthuis en Hoogerwerf, 2002]. In de vele trends die ontstaan, worden zowel behoeften als mogelijke oplossingsrichtingen zichtbaar. Zo is de opkomst van netwerkorganisaties een trend die mogelijk aanwijzingen kan geven hoe organisaties in beweging kunnen blijven. Ook in de wetenschap wordt de vraag gesteld hoe organisaties kunnen voorkomen dat ze vastlopen in hun veranderingsprocessen en dynamiek en ambiguïteit aankunnen [Boonstra, 2000]. Er is behoefte aan verdieping en theoretische onderbouwing van het organiseren van organisaties in beweging. Een onderzoek naar innoveren kan hieraan bijdragen.

#### **1.5 Het hoofd innovatie**

Het hoofd innovatie is benaderd en per maart 2002 aangetrokken om innoveren te organiseren en een bureau innovatie in de organisatie op te zetten. Ambitie van het hoofd innovatie is om te komen tot een werkwijze waarbij nieuwe initiatieven worden opgepakt en kort worden ondersteund door bureau innovatie. De bedoeling is dat bureau innovatie steeds werkt aan het zelforganiserende vermogen van de organisatie, elk initiatief met behulp van een netwerk van betrokkenen organiseert en de verantwoordelijkheid voor een initiatief zo snel mogelijk overdraagt aan betrokkenen. Het hoofd innovatie wil ruimte creëren voor voortdurend innoveren en een ondersteunend patroon ontdekken voor innoveren in deze organisatie voor kunst en cultuureducatie. Hierbij zijn de principes van netwerkorganiseren voor het hoofd innovatie een belangrijke inspiratiebron.

#### **1.6 De onderzoeksdoelstelling**

Doel van het onderzoek is om uit het handelen van onderzoeker en onderzochten kennis te genereren en te leren over innoveren in de kunst- en cultuureducatie. Gericht op dit doel zijn in het onderzoek vier vertrekpunten bepaald voor het handelen. Deze vertrekpunten zijn het thema, het bureau, de organisatie en het patroon. Vanuit deze vertrekpunten komt het handelen tot beelden over innoveren, ruimte voor innoveren, betekenis van innoveren en bijdrage aan innoveren. Dit zijn de doelen *in* het onderzoek.

1. Het thema als vertrekpunt voor innoveren

Een thema geeft grond aan wat aandacht vraagt en betrokkenheid geeft. Vanuit het thema dat grond geeft aan innoveren, interacteren betrokkenen en ontstaan *beelden* over innoveren.

2. Het bureau als vertrekpunt voor innoveren

Bureau innovatie is een plaats waar men experimenteert, onderzoekt en voorbereidt. Vanuit bureau innovatie interacteren en faciliteren betrokkenen en ontstaat *ruimte* voor innoveren.

3. De organisatie als vertrekpunt voor innoveren

De innoverende organisatie identificeert zich als een verzameling ingrediënten die inzet zijn voor het handelen. Vanuit de innoverende organisatie interacteren, faciliteren en organiseren betrokkenen en ontstaat *betekenis* van innoveren.

4. Het patroon als vertrekpunt voor innoveren

Het innovatiepatroon is de weergave van een stelsel van kenmerken, rangschikking en herhaling in het handelen. Vanuit het innovatiepatroon interacteren, faciliteren, organiseren en reflecteren betrokkenen en ontstaat een *bijdrage* aan innoveren.

## 1.7 De onderzoeksmethodologie

Bij dit onderzoek, dat uit het handelen van onderzoeker en onderzochten kennis wil genereren en wil leren over innoveren in de kunst- en cultuureducatie, past de onderzoeksmethodologie van het reflectief handelingsonderzoek [Boonstra, 2000, 37]. In reflectief handelingsonderzoek wordt kennis gegenereerd en theorie ontwikkeld in een voortdurend interactieproces tussen onderzoekers en onderzochten. Reflectief handelingsonderzoek is geworteld in het handelen zelf en in reflectie op dit handelen. Jaap Boonstra verwoordt dit als volgt: 'In dynamische systemen interacteren onderzoekers en onderzochten. In deze interacties geven we betekenis aan gebeurtenissen en interpreteren we de werkelijkheid die door gezamenlijk handelen onderhevig is aan vernieuwing. De relatie tussen onderzoekers en onderzochten is gebaseerd op gelijkwaardigheid, gezamenlijke betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. We maken samen keuzen voor de vertrekpunten van het onderzoek, de context van de vernieuwing, de achterliggende assumpties en de methoden die worden gehanteerd. Deze keuzen komen tot stand en worden bijgesteld gedurende de interacties tijdens het proces van organiseren, vernieuwen en leren'. Interessante principes die we uit deze beschrijving van Boonstra halen, zijn de aandacht voor het handelen, de voortdurende interactie van onderzoeker en onderzochten, de vertrekpunten die worden gekozen en de kennis en het leren dat daaruit ontstaat. Moser (1978) onderscheidt in zijn paradigma voor handelingsonderzoek vier elementen die daar weer



voor liggen en waarmee we bovengenoemde principes kunnen ordenen. De elementen die Moser onderscheidt zijn een organiserend kernbegrip, een waarheidscriterium, één of meer sleutelbegrippen en een onderzoeksmodel. Aan de hand van deze ordening werken we de door Boonstra genoemde principes van het reflectief handelingsonderzoek verder uit met ideeën van André Wierdsma (1999) en met de organisatietheorie van netwerkorganiseren (Poorthuis en Hoogerwerf, 2003).

Het organiserende kernbegrip van dit onderzoek is de voortdurende interactie van onderzoeker en onderzochten. Moser verwijst hiervoor naar de diskurs van Habermas, een regelmatig terugkerend gesprek, waarin geldigheidsafspraken worden losgelaten en expliciet ter discussie worden gesteld. De ideale diskurs is kritisch en vrij van macht. Betrokkenen zijn niet gericht op het strategisch realiseren van eigen belangen, maar op het bereiken van overeenstemming in denken en doen. Coenen (1987) wijst erop dat in handelingsonderzoek alledaagse gesprekken, maar ook discussies in cursussen, vormen van diskurs zijn die een belangrijke rol spelen in het onderzoek. Van Dale (2000) noemt interactie de 'wederzijdse werking op elkaar'. In het onderzoek gaat het om het beseft dat alle interactie tussen onderzoeker en onderzochten er toe doet. Er is dan geen sprake van goede of foute interactie. Er is slechts sprake van interactie. Hieraan voegen we toe de vertrekpunten van waaruit wij de interactie beschouwen en ordenen. Geïnspireerd door de organisatietheorie van netwerkorganiseren wordt de interactie in het onderzoek geordend vanuit vier vertrekpunten: thema, bureau, organisatie en patroon. Het waarheidscriterium voor dit onderzoek is de overeenstemming over deze vier vertrekpunten als invalshoeken voor het onderzoeken van innoveren. André Wierdsma introduceert de *tijdelijke werkbare overeenstemming (TWO)*. Dit geeft een mogelijkheid om handelen af te stemmen zonder dat actoren hun oorspronkelijke voorkeuren hoeven op te geven. Op basis van de tijdelijke werkbare overeenstemming kunnen actoren in een specifieke context handelen. Habermas spreekt over de systematische en kritische argumentatie waarmee overeenstemming wordt bereikt in de diskurs. Voor dit onderzoek wordt dan overeenstemming bereikt over de vier vertrekpunten als invalshoeken voor innoveren en voor het onderzoeken van innoveren. Sleutelbegrip van dit onderzoek is het handelen. In dit handelen zijn vier handelswijzen te onderscheiden, die aansluiten bij de vier vertrekpunten. Deze handelswijzen zijn interacteren, faciliteren, organiseren en reflecteren.

## **1.8 Het onderzoeksmodel**

Geïnspireerd door het reflectief handelingsonderzoek waarin actoren handelen, reflecteren op hun handelen en stilstaan bij de wijze waarop ze leren en nieuwe kennis genereren, zijn vertrekpunten bepaald, krijgt het netwerk van betrokkenen voortdurend aandacht en wordt het handelen onderzocht in een voortdurend interactieproces tussen onderzoeker en onderzochten. Vanuit vier vertrekpunten en geordend door de opeenvolging in de vier handelswijzen bij deze vertrekpunten vormt zich voor dit onderzoek een onderzoeksmodel van vier lagen, die voortdurend worden onderzocht. Elke laag bestaat uit een vertrekpunt, het handelen volgens één of meer handelswijzen op grond van het vertrekpunt en een doel dat voortkomt uit het handelen.

### Onderzoeksmodel voor het onderzoek naar kennisgeneratie en leren over innoveren

Lagen	Vertrekpunten	Handelswijzen	Doelen
laag 1	thema voor innoveren	interacteren	beeld
laag 2	bureau voor innoveren	interacteren en faciliteren	ruimte
laag 3	organisatie voor innoveren	interacteren, faciliteren en organiseren	betekenis
laag 4	patroon voor innoveren	interacteren, faciliteren, organiseren en reflecteren	bijdrage

De opeenvolging van handelswijzen geeft een logische opbouw aan het onderzoeksmodel. Bij elke laag wordt er een handelswijze toegevoegd. Betrokkenen in het onderzoek zijn onderzoeker en onderzochten die voortdurend interacteren en daarnaast afhankelijk van het vertrekpunt ook faciliteren, organiseren en reflecteren. Onderzoeker en onderzochten vormen samen een netwerk van betrokkenen. Deze betrokkenheid vraagt voortdurend aandacht, met name van onderzoeker en hoofd innovatie als initiatiefnemers.

De lagen hangen samen doordat elke laag vanuit een eigen invalshoek een doel heeft voor innoveren en onderzoeker en onderzochten gericht zijn op het genereren van kennis en leren over innoveren. De lagen staan ook op zichzelf doordat elke laag een eigen vertrekpunt heeft dat aandacht vraagt. De lagen volgen elkaar op doordat elke laag een handelswijze toevoegt en elke laag een impuls geeft aan de volgende laag. Een laag is daarmee voeding voor een volgende laag, maar geen voorwaarde. Dit onderzoeksmodel verschilt fundamenteel van het planmatige veranderen waarin een gepland ontwerp of een geplande ontwikkeling doelgericht wordt ingezet en sturing wil geven aan verandering. In het geval van geplande verandering zou de lineaire opeenvolging van lagen dominant zijn. De bedoeling is dan dat het resultaat van een laag de volgende laag stuurt en bepaalt. Andere impulsen worden dan zoveel mogelijk genegeerd of bestreden. In geval van geplande verandering wordt het doel uit de vorige laag het vertrekpunt van de volgende laag.

#### 1.9 Vraagstelling in het onderzoek

Zoals eerder vermeld, is het doel van het onderzoek om uit het handelen van onderzoeker en onderzochten kennis te genereren en te leren over innoveren in de kunst- en cultuureducatie. Gericht op dit doel is de volgende centrale vraagstelling in het onderzoek geformuleerd:

*Wat zetten betrokkenen in bij het handelen gericht op innoveren in een organisatie voor kunst- en cultuureducatie?*

Uit deze vraagstelling zijn deelvragen afgeleid, die aansluiten bij de vier lagen in het onderzoek en de vier vertrekpunten voor het handelen.

- *Wat zetten betrokkenen in als thema voor innoveren en welk beeld over innoveren ontstaat dan?*
- *Wat zetten betrokkenen in als bureau voor innoveren en welke ruimte voor innoveren ontstaat dan?*
- *Wat zetten betrokkenen in als organisatie voor innoveren en welke betekenis van innoveren ontstaat dan?*
- *Wat zetten betrokkenen in als patroon voor innoveren en welke bijdrage aan innoveren ontstaat dan?*

### **1.10 Indeling onderzoeksverslag**

Na de onderzoeksopzet in hoofdstuk één, introduceert het onderzoeksverslag in hoofdstuk twee een werkwijze voor innoveren, waarmee is gewerkt is tijdens de studiedagen met medewerkers. Bij deze werkwijze wordt innoveren beschouwd als de kunst om steeds opnieuw te vertrekken en van daaruit te handelen. Deze werkwijze is gebaseerd op de principes van netwerkorganiseren, die stellen dat door opnieuw te vertrekken alles zich vanuit dat vertrekpunt opnieuw ordent, positioneert en verbindt. Daarna volgen de hoofdstukken grotendeels de onderzoekslagen. In hoofdstuk drie, de eerste onderzoekslaag gaat het om het interacteren gericht op de beelden over innoveren. Verkend zijn de eerste beelden, de beelden van verschillende betrokkenen en het gezamenlijke beeld dat meer of minder ontstaat. In de eerste onderzoekslaag wordt een thema als vertrekpunt genomen. De vraag komt naar voren welk thema vertrekpunt kan zijn voor innoveren. Het initiatief tot het zoeken en inzetten van een thema wordt ingezet door het hoofd innovatie. Zij zoekt een thema waar innoveren in past. Zij wil met behulp van het thema breed aandacht vragen voor innoveren en de identificatie met innoveren van haar persoon af te halen. Zij constateert een spanningsveld tussen innoveren en beheersen, dat belemmerend werkt op de aandacht voor innoveren. Daarmee wordt helder welk thema vertrekpunt kan zijn en daadwerkelijk grond geeft aan het interacteren.

In hoofdstuk vier, de tweede onderzoekslaag gaat het om het interacteren en faciliteren gericht op de ruimte voor innoveren. Hier wordt bureau innovatie als vertrekpunt genomen. Het hoofd innovatie is aangetrokken om een bureau innovatie op te zetten. Bureau innovatie wordt geïdentificeerd als werkplaats voor innoveren en als onderzoeksruimte voor de aandachtsvelden van innoveren. Daarbij werkt bureau innovatie gericht aan mogelijkheden om zich te positioneren. Zo ontwerpt bureau innovatie een ontwikkelcyclus voor innovaties, die bestaat uit de stappen verkennen, kiezen en verwezenlijken. Bureau innovatie neemt binnen deze cyclus de opdracht op zich om met betrokkenen het innoveren te verkennen en voor te bereiden.

In hoofdstuk vijf, de derde onderzoekslaag, gaat het om het interacteren, faciliteren en organiseren gericht op de betekenis van innoveren. Hierbij is de innoverende organisatie als werkverband zelf vertrekpunt en zijn de handelwijzen interacteren, faciliteren en organiseren. De innoverende organisatie laat zich zien als een tijdelijk werkbare overeenstemming over een aantal ingrediënten

waarmee de innoverende organisatie zich identificeert en die door het handelen van betekenis zijn. Tijdens het onderzoek zijn een aantal ingrediënten van de innoverende organisatie benoemd en voorbereid. Hierbij gaat het om principes, initiatiefnemers, basisopdrachten, cycli en modellen. Onderzocht is hoe de innoverende organisatie hiermee werkt.

In hoofdstuk zes wordt apart aandacht besteed aan de verhoudingen tussen onderzoeker en onderzochten.

In hoofdstuk zeven, de vierde onderzoekslaag, gaat het om de bijdrage aan innoveren. De vier handelswijzen leveren elk een eigen bijdrage aan innoveren. Het interacteren geeft grond, het faciliteren geeft bewustzijn, het organiseren geeft werkelijkheid en het reflecteren geeft beschouwing. Vertrekpunt is het innovatiepatroon dat manifest wordt als we ons opnieuw laten inspireren door innoveren en het patroon zich ordent met de kennis die we hebben gegenereerd. Hier gaan de wegen van de onderzoeker en de onderzochten logischerwijs meer uiteen. De behoefte van de onderzoeker om kennis te genereren uit het onderzoek is veel groter dan van de onderzochten en ligt veel meer op het niveau van de beschouwing. De onderzoeker begint in dit hoofdstuk met het opnieuw ordenen van de eigen kennis, die naast de interactie met de organisatie voor kunst en cultuureducatie ook door andere interacties wordt gevoed. Vervolgens zoekt de onderzoeker met de onderzochten naar een werkpatroon voor innoveren in de organisatie voor kunst- en cultuureducatie.

In hoofdstuk acht wordt teruggekeken op vraagstelling van het onderzoek en de antwoorden die uit het onderzoek naar voren komen.

## **1.11 Databronnen voor het onderzoek**

### *Interactie*

De belangrijkste bron voor het onderzoek is de voortdurende interactie van onderzoeker en onderzochten. Deze interactie is voor een deel gepland. Gedurende het onderzoek heeft de volgende geplande interactie plaatsgevonden:

- Maandelijks gesprekken van een dagdeel met het hoofd innovatie
- Zeven gesprekken van twee uur met directie en management
- Drie studiedagen met in totaal alle medewerkers
- Drie workshops met diverse betrokkenen van bureau innovatie
- Drie gesprekken met de coach van het teamtraject

Centraal staat de interactie van onderzoeker met het hoofd innovatie. Het hoofd innovatie is voor de onderzoeker de sleutelfiguur in het onderzoek naar innoveren. De onderzoeker heeft als het ware het hoofd innovatie gevolgd in haar initiatief om innoveren in deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie te organiseren. De gesprekken met directie en management waren een gezamenlijke zoektocht met de onderzoeker naar ingrediënten voor de innoverende organisatie. Zo zijn in deze gesprekken bijvoorbeeld basisopdrachten verkend als ingrediënt voor organiseren en zijn aandachtsvelden benoemd. De studiedagen met medewerkers waren een verkenning van de netwerken rond de eigen projecten. In deze studiedagen is geoefend met het beschouwen en ordenen

van de betrokkenheid bij een project vanuit een gezamenlijk vertrekpunt. Daarnaast zijn door het hoofd innovatie onderwerpen en vragen rond innovatie geïnventariseerd.

In de workshops met diverse betrokkenen van bureau innovatie zijn werkwijzen ontwikkeld.

In de gesprekken met de coach van het teamtraject is afgestemd over de mogelijkheden op dat moment van medewerkers en coördinatoren voor innovatie.

#### *Schriftelijke informatie*

Gedurende het onderzoek is de schriftelijke communicatie en informatie over innoveren in de organisatie meegenomen in het onderzoek. Zo heeft het hoofd innovatie met betrokkenen documenten gemaakt om bureau innovatie te positioneren, om het teamtraject te initiëren en om verschillende initiatieven te verkennen.

#### *Literatuur*

Er is uitgebreid literatuur geraadpleegd om de waarnemingen in het onderzoek te leren begrijpen, patronen te herkennen, thema's te verdiepen en concepten en ervaringen te onderbouwen. Zie hiervoor de literatuurlijst.

#### *Andere cases*

Andere cases buiten dit onderzoek zijn gebruikt om methodieken van te leren of om te experimenteren met patronen en methodieken die in het onderzoek zijn ontwikkeld. De onderzoeker is tegelijkertijd werkzaam in meerdere opdrachten. In al deze opdrachten neemt de onderzoeker haar ervaringen en haar kennis weer mee, waardoor elke opdracht ook wordt gevoed door andere opdrachten en ervaringen van de onderzoeker.

#### *Het onderzoeksverslag*

Gedurende het onderzoek schrijft de onderzoeker het onderzoeksverslag. Voor dit onderzoeksverslag is de onderzoeker zelf initiatiefnemer. Onder initiatiefnemer wordt hier degene verstaan van waaruit de ordening begint. Voor het thema innovatie is het hoofd innovatie initiatiefnemer, maar voor het onderzoeksverslag is dat de onderzoeker.

Voor het onderzoeksverslag interacteert de onderzoeker niet alleen met de onderzochten in de organisatie, maar bijvoorbeeld ook met mensen in andere organisaties die met vergelijkbare thema's bezig zijn, met vakliteratuur, met vakgenoten en met haar eigen gedachten.

Het onderzoeksverslag is tijdens het onderzoek steeds opnieuw geordend en uitgebreid. Het levert een eigen input aan het onderzoek. Het interacteert, faciliteert, organiseert en reflecteert als het ware mee in het onderzoek. Gedurende dit onderzoek is het onderzoeksverslag steeds gelezen door het hoofd innovatie en haar reflecties op het onderzoeksverslag zijn weer meegenomen. Voor het schrijven van dit onderzoeksverslag is er voor gekozen om over 'de onderzoeker' te praten in plaats van in de 'ik' vorm te schrijven. Op deze wijze probeert de onderzoeker tijdens het schrijven zichzelf te volgen in de voortdurende interactie.

*Het denken van de onderzoeker en betrokkenen*

Aansluitend bij Weick (1979) wordt het denken van de onderzoeker zelf benoemd als belangrijk instrument voor het onderzoek. Bij Weick gaat het er dan om dat de onderzoeker consequent vanuit processen leert denken. In dit onderzoek gaat het er om dat onderzoeker en onderzochten consequent vanuit vertrekpunten en betrokkenheid leren denken.

## Hoofdstuk 2 Een werkwijze voor innoveren

### 2.1 Inleiding

Het hoofd innovatie is benaderd en aangetrokken om zich met deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie te richten op innoveren. Zij begint vanuit verschillende invalshoeken om mensen in de organisatie te betrekken bij innovatie. Zo is zij voortdurend in gesprek om de beelden over innoveren te leren kennen en om mensen mee te krijgen in het samen leren over innoveren. Daarnaast is zij bezig bureau innovatie op te zetten als werkplaats voor de innoverende organisatie. Zij nodigt mensen uit om met nieuwe initiatieven te komen en biedt ruimte en ondersteuning voor deze initiatieven. Ook werkt zij eraan om met mensen de innoverende organisatie te zijn door samen te identificeren wat innoverend is in de organisatie. Tenslotte probeert zij in de organisatie innoverende werkwijzen op gang te brengen.

Om de betrokkenheid bij innovatie een flinke impuls te geven, heeft het hoofd innovatie in juni 2002 studiedagen georganiseerd met alle medewerkers. In deze studiedagen is een werkwijze voor innoveren geïntroduceerd. Deze werkwijze is eerst geoefend aan de hand van de eigen projecten van medewerkers. Vervolgens is verkend welke wensen er zijn voor innoveren en voor de opzet van bureau innovatie.

De innoverende werkwijze aan de hand van de eigen projecten is enthousiast ontvangen en gaf veel ruimte om met elkaar in gesprek te komen en te leren. Er bleek ook veel behoefte om elkaar te ontmoeten. Bij de gesprekken in de middag kwam de pijn van de fusie en de reorganisatie naar boven. Er was nog veel te verwerken en sommigen voelden nog weinig houvast. Behoeften aan teamvorming en samenwerking tussen teams kwamen naar voren. Dit heeft mede een impuls gegeven aan bureau innovatie om een teamtraject (zie 4.3) te initiëren, een traject gericht op versterken van eigen krachten, uitwisseling van goede praktijken en samenwerking.

### 2.2 Een werkwijze voor innoveren

De werkwijze voor innoveren, waarmee gewerkt is tijdens de studiedagen, is gebaseerd op de principes van netwerkorganiseren. Bij deze werkwijze wordt innoveren beschouwd als de kunst om steeds opnieuw te vertrekken en van daaruit te organiseren. De werkwijze gaat uit van de principes dat door opnieuw te vertrekken alles zich vanuit dat vertrekpunt opnieuw ordent, positioneert en verbindt.

#### **Principes van netwerkorganiseren** (Poorthuis en Hoogerwerf, 2003)

- 1 ordenen: vanuit het vertrekpunt ontspruit een zelfordenend netwerk van alles dat op de één of andere manier met het vertrekpunt te maken heeft
- 2 positioneren: het zelfordenende netwerk transformeert naar een (meer of minder) bewust systeem, een speelveld van verhoudingen en keuzes

3 verbinden: het bewuste systeem transformeert naar een organisatorische eenheid, een verband om te werken

Dit heeft geleid tot de volgende cyclus van vragen. Een cyclus die meerdere keren kan worden herhaald om tot het gewenste (samen)werkingsverband te komen:

- 1 Wat is het vertrekpunt?
- 2 Wie/wat zijn erbij betrokken?
- 3 Wat zijn de invalshoeken/aandachtsvelden van betrokkenen?
- 4 Welke vraagstukken komen daar uit voort?
- 5 Hoe verhouden betrokkenen zich tot elkaar en welke posities worden ingenomen?
- 6 Hebben we nu het (samen)werkingsverband om aan het werk te gaan?

Door steeds opnieuw bij het vertrekpunt te beginnen en de vragen te doorlopen, blijven de betrokkenheid, de vraagstukken, de posities op het speelveld en het werkverband aansluiten bij de dynamiek van het vertrekpunt.

### **2.3 Toelichting op de werkwijze**

#### *Het vertrekpunt*

We beginnen met het bepalen van een vertrekpunt. Door het bepalen van een vertrekpunt ontstaat identiteit. Het kan gaan om een initiatief, een project, een organisatie. Het is altijd een keuze wat als vertrekpunt wordt genomen. In de studiedagen zijn de eigen projecten van medewerkers als vertrekpunt genomen.

#### *Betrokkenheid*

Vanuit het vertrekpunt beschouwt, zien we de ordening van alles dat betrekking heeft op het vertrekpunt. We verkennen dan het netwerk van betrokkenen en proberen zo nodig nog mensen warm te maken om betrokken te zijn bij het vertrekpunt.

#### *Invalshoeken/aandachtsvelden*

Elke betrokkene is betrokken vanuit eigen invalshoeken of aandachtsvelden. We onderscheiden als aandachtsvelden de thema's, de kwaliteiten, de middelen en de kennis.

#### *Vraagstukken*

Uit de aandachtsvelden en de relaties tussen de aandachtsvelden komen vraagstukken naar voren waaraan gaat worden gewerkt.

#### *Posities*

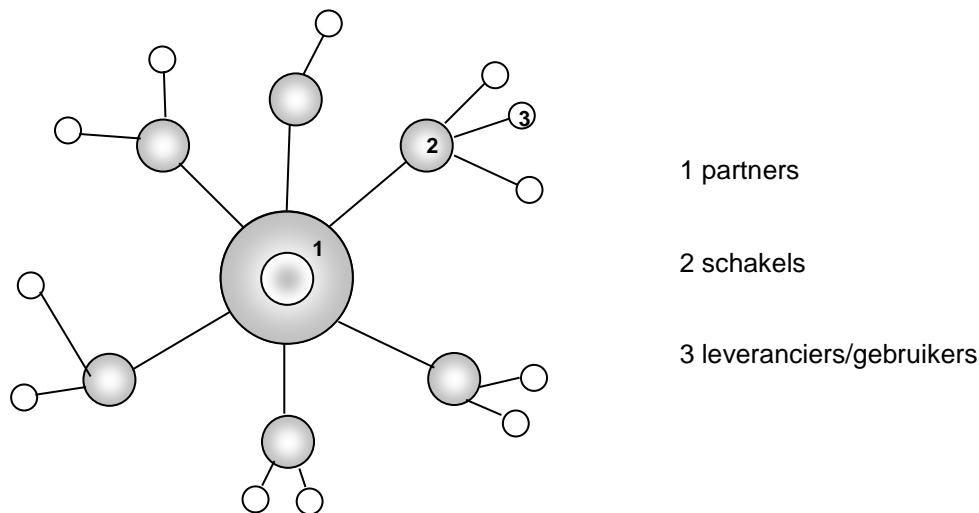


Betrokkenen bij een bepaald vertrekpunt verhouden zich tot elkaar. Er ontstaat een speelveld waarin betrokkenen bepaalde posities innemen. De posities die worden onderscheiden zijn naast de initiatiefnemer, die het vertrekpunt identificeert, de partner, de schakel en de leverancier en de gebruiker.

#### *Het werkverband*

Er ontstaat een (samen)werkingsverband van waaruit invulling kan worden gegeven aan het vertrekpunt.

#### *Het model met posities van betrokkenheid*



Figuur 1: posities van betrokkenheid

Rol van de initiatiefnemer is het identificeren van het vertrekpunt, het inspireren van betrokkenen en het stimuleren van zelfordening. Een initiatiefnemer probeert zo snel mogelijk het initiatief groter te maken dan zichzelf, anderen te betrekken bij het initiatief en het initiatief tot thema te maken, zodat het een eigen identiteit krijgt en de initiatiefnemer zelf niet meer in het middelpunt staat en zelforganisatie op gang kan komen. Er ontstaat een gezamenlijk vertrekpunt waarbij mensen vanuit verschillende aandachtsvelden betrokken zijn. Betrokkenen in het netwerk kunnen meerdere posities innemen en posities kunnen ook weer veranderen. Ook een initiatiefnemer kan zelf nog andere posities in gaan nemen in het netwerk. Belangrijk is om steeds opnieuw helder te maken welke verschillende posities worden ingenomen. Het netwerk van betrokkenheid bestaat uit **partners** die verantwoordelijkheid dragen voor het vertrekpunt, **schakels** die relaties leggen naar verschillende aandachtsvelden en de verbindingen onderhouden en tenslotte **leveranciers en gebruikers**, die een bijdrage leveren aan het vertrekpunt of gebruik maken van het vertrekpunt.

*Een voorbeeld van een initiatief voor een project dat met behulp van het netwerkmodel is geordend en verkend is het project: Digitale uitwisseling tussen jongeren in Nederland en jongeren in een ontwikkelingsland om elkaars wereld te leren kennen. Het gaat om multiculturele communicatie middels verklanken en verbeelden van je wereld en je eigen leven daarin. De vorm is een digitale compositiewedstrijd, waarbij composities worden verzameld op een website.*

*Initiatiefnemer: een organisatie voor kunst- en cultuureducatie heeft het initiatief voor dit project op zich genomen. Het initiatief is ontstaan vanuit verschillende impulsen en contacten tussen een aantal betrokkenen.*

*Potentiële partners : een organisatie voor ontwikkelingssamenwerking, een school voor verschillende muziekstijlen, een organisatie voor nieuwe media, een ICTorganisatie, kunst- en cultuurinstellingen in verschillende steden, een organisatie die ruimte biedt voor manifestaties, scholen met jongeren van 12-18 jaar. Of potentiële partners ook daadwerkelijk partner worden is een spannend spel en staat los van hun functionaliteit. Al hoewel de initiatiefnemer wel probeert de organisaties met bovengenoemde achtergronden tot partnerschap te verleiden.*

*Schakels: contactpersonen in het ontwikkelingsland en veel consulenten of contactpersonen van bovengenoemde organisaties of vertegenwoordigers van leveranciers*

*Leveranciers: muzikanten en andere kunstenaars, ICTers, studenten, enkele financiers, ICTbedrijven*

*Gebruikers: jongeren in een bepaalde regio, stad of wijk en jongeren in een ontwikkelingsland.*

## **2.4 Oefenen met de eigen projecten**

In de studiedagen is dus gewerkt aan de hand van de eigen projecten van de deelnemers. Iedere deelnemer heeft in de studiedag een eigen project als vertrekpunt genomen en vanuit dit vertrekpunt het netwerk van betrokkenheid geordend. Aan de deelnemers is gevraagd om het project op een groot vel papier in het midden te plaatsen, de initiatiefnemer te bepalen en alle betrokkenen bij het project rond deze kern neer te zetten. Vervolgens is aan de deelnemers gevraagd om de aandachtsvelden achter de betrokkenen te benoemen. Wat maakt dat ze betrokken zijn bij dit project. Hierbij gaat het om betrokkenheid vanwege het thema, vanwege kwaliteiten, vanwege kennis en/of vanwege middelen. Daarna zijn de drie posities: partner, schakel en leverancier/gebruiker uitgelegd en is aan de deelnemers gevraagd om voor alle betrokkenen één of meer posities te bepalen. Tenslotte is verkend wat het draagvlak is en wie waarvoor verantwoordelijk wil zijn. In groepjes en plenair zijn gesprekken gevoerd over gewenste en beschikbare betrokkenheid bij het project. Door de gesprekken kregen de deelnemers met name veel inzicht in de haalbaarheid van een project met de beschikbare betrokkenen. Zo waren er deelnemers die in hun project ontdekten dat sommige zogenaamde partners alleen maar leverancier van geld waren of dat er een aantal schakels ontbraken. Met name de woorden voor deze posities bleken een hulpmiddel dat medewerkers leuk vonden en graag wilden gebruiken om bij een project daadwerkelijk tot afspraken over betrokkenheid te komen.

## **2.5 Externe projecten versus interne organisatie**

Wat veel indruk heeft gemaakt op de onderzoeker is de discrepantie tussen de organisatie van externe projecten door medewerkers en de participatie van medewerkers in de interne organisatie. Medewerkers laten zich tijdens de studiedagen zien als projectleiders van prachtige projecten waarin zij initiatieven nemen en met veel partijen samenwerken. Daarnaast laten medewerkers zich zien als leden van een interne organisatie waarin zij zich afhankelijk voelen en gefrustreerd afwachten tot besluiten worden genomen. Al snel werd duidelijk dat medewerkers extern worden gemotiveerd door de doelgroep, de eigen professionaliteit en de verwachtingen van externe partners. Intern trekken medewerkers zich terug op individuele eilandjes en proberen zoveel mogelijk hun eigen weg te gaan om hun eigen ruimte voor extern zo groot mogelijk te houden. Toch willen medewerkers wel verandering. Naar het hoofd innovatie wordt de wens uitgesproken om meer met elkaar samen te werken en de voorzichtige verwachting wordt uitgesproken dat bureau innovatie daar voorwaarden voor kan scheppen.

## **2.6 Het effect van de werkwijze**

Het denken vanuit een vertrekpunt, in dit geval het project als vertrekpunt was voor velen nieuw en voor sommige deelnemers lastig om te leren. Ondanks de instructie om het project in het midden te plaatsen en de betrokkenen daarom heen te ordenen, begonnen sommigen toch met rijtjes maken. Door opnieuw te beginnen met de opdracht werd het verschil zeer duidelijk. Sommige deelnemers hebben dit ervaren als een compleet andere manier van denken. Voor een aantal was het wel wennen, maar over het algemeen kan worden gesteld dat we gedurende het hele onderzoek profijt hebben gehad van de bekendheid van medewerkers met de werkwijze en de begrippen die in de studiedagen zijn geïntroduceerd. De werkwijze en de begrippen helpen op een simpele wijze de communicatie te ordenen. Met name de begrippen vertrekpunt (als kern) en betrokkenheid (eromheen) worden door een veel medewerkers gehanteerd. Voor het hoofd innovatie is het denken vanuit vertrekpunten, het waarnemen van betrokkenheid en de verschillende posities een vanzelfsprekendheid geworden. Zij hanteert de werkwijze voor innoveren bij elk nieuw initiatief dat zich aandient. Door de vanzelfsprekende logica van de stappen blijkt het een onopvallend, maar zeer krachtig hulpmiddel bij de gesprekken.

## Hoofdstuk 3 Een thema voor innoveren

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar een thema dat grond kan geven aan innoveren. We beginnen met het onderzoeken van de beelden die er zijn over innoveren. Het hoofd innovatie ontdekt een spanningsveld tussen innoveren en beheersen en ervaart dat er in de organisatie weinig grond is voor innoveren. Door innoveren en beheersen te verbinden, ontstaat een thema dat daadwerkelijk grond kan geven aan innoveren. Dit hoofdstuk behandelt de eerste laag van het onderzoek.

laag	vertrekpunt	handelswijze	doel
laag 1	thema voor innoveren	interacteren	beeld

### 3.2 Beelden over innoveren

In maart 2002 lijkt innoveren nog niet veel meer dan een woord. De organisatie is intensief bezig geweest met fusie en reorganisatie. De mensen zijn na de reorganisatie nog niet geland. Er is weinig aandacht voor nieuwe initiatieven en er worden ook nog weinig initiatieven genomen. De organisatie heeft een hoofd innovatie aangenomen, maar verder nog niet bewust invulling gegeven aan de aandacht voor innoveren. Gerichtte aandacht voor innoveren begint bij de komst van het hoofd innovatie. Het hoofd innovatie begint met gesprekken om te horen wat de beelden zijn, om te zoeken naar voorbeelden van innoveren, om mensen warm te maken voor innoveren en om ideeën te ontwikkelen over hoe deze mensen bewust betrokken zouden kunnen worden.

De eerste beelden over innoveren die zijn ontstaan na de fusie en de reorganisatie van de organisatie zijn enerzijds gevoed door de behoefte in de organisatie om het *nieuwe* dat steeds op de organisatie af komt te kunnen *beheersen* en anderzijds door de idee dat de organisatie een 'kraaiennestfunctie' nodig heeft. Met beheersen van het nieuwe wordt met name bedoeld het identificeren van de nieuwe vragen uit de omgeving die steeds op de organisatie afkomen en het beheersen van de keuzes voor nieuwe projecten en producten, die daaruit voortkomen. De indruk bestaat dat medewerkers (te veel) hun eigen gang gaan en (te veel) eigen keuzes maken. De kraaiennestfunctie is van een heel andere orde, deze symboliseert een rol voor het hoofd innovatie als iemand die voortdurend alert is op het nieuwe. Een kraaiennest wordt gezien als een plek van waaruit wordt geroepen als er iets nieuws in zicht komt.

Toch is het beeld ook nog leeg. Er wordt wat afwachtend gekeken naar het hoofd innovatie die is aangetrokken om het innoveren bewust te initiëren. De vraag komt naar voren wat het hoofd innovatie kan doen om innoveren gedaante te geven in de organisatie. We constateren dat beelden een uitdrukking zijn van beleving, dat beelden in de beleving van mensen en groepen ontstaan, dat beelden een eigen leven leiden in de organisatie en dat beelden slechts indirect beïnvloed kunnen worden. In de interactie worden beelden zichtbaar, ontwikkelen beelden zich, worden beelden

losgelaten en ontstaan steeds nieuwe beelden. Interactie over innoveren vraagt dus veel aandacht. Ook bedenken we dat we inspirerende ervaringen kunnen zoeken of metaforen kunnen gebruiken die voedend zijn voor innoveren. 'Kraaiennest' is een metafoor die al is ontstaan als beeld van hoe bureau innovatie over het bestaande heen blijft kijken. Morgan (1993) introduceert het begrip imaginisatie als een uitnodiging om onszelf en wat wij doen opnieuw te verbeelden. Morgan geeft aan dat ideeën over organisaties altijd gebaseerd zijn op impliciete beelden of metaforen die ons aanzetten om situaties op een bepaalde manier te zien, te begrijpen en er leiding aan te geven. Imaginisatie heeft te maken met het creëren van nieuwe ruimte waarin betrokkenen in de organisatie nieuw denken, nieuwe inzichten en nieuwe dialogen kunnen ontwikkelen en van waaruit nieuwe initiatieven ontstaan. Zowel door een metafoor als door een thema te identificeren, wordt ruimte gecreëerd voor betrokkenen om elkaar te ontmoeten en tot nieuwe beelden te komen. Imaginisatie kan ook worden gebruikt om thema's te vinden, die vertrekpunt kunnen zijn. We constateren dat een metafoor anticipeert op de beelden waar je naar toe wilt en een thema woorden geeft aan de gezamenlijke opdracht waar de organisatie van uitgaat. We zijn automatisch uitgegaan van het thema innoveren en bij de verkenning van de beelden zijn we impliciet vertrokken vanuit het thema innoveren. We constateerden daarbij al dat innoveren nog niet meer is dan een woord en dat er nog nauwelijks beelden zijn van innoveren. Innoveren is dus nog maar beperkt een thema in de organisatie en we gaan zoeken naar een thema waarmee grond kan worden gegeven aan innoveren.

### **3.3 Thema's identificeren**

Het identificeren en tot vertrekpunt maken van een thema (Poorthuis en Hoogerwerf, 2002) is een hulpmiddel om zichtbaar te maken wat aandacht vraagt in een organisatie of ander verband en met betrokkenen hieraan te werken. De kunst is om belangrijke signalen, wensen en problemen om te zetten in een gezamenlijk thema dat betrokkenen aantrekt en waar betrokkenen zich over kunnen buigen. In feite kan iedereen in de organisatie een thema identificeren en proberen daar genoeg mensen voor warm te maken, zodat het daadwerkelijk een thema wordt in de organisatie. Het thema geeft een gezamenlijk vertrekpunt. Door het thema in het midden te plaatsen kunnen betrokkenen vanuit verschillende invalshoeken bijdragen aan het thema in plaats van met elkaar strijden over welke invalshoek belangrijk is. Voorbeelden van thema's uit verschillende sectoren zijn: 'samenleven met kunst- en cultuur', 'werken zonder wachtlijst', 'dit willen we allemaal', 'maatschappelijk ondernemerschap' of 'trots op zorg'.

Ruth Cohn (1983) beschrijft een methode voor themagecentreerde interactie, waarin dezelfde principes herkenbaar zijn. In deze methode staat het thema centraal en komt tegemoet aan wat voor de groep belangrijk is. Het vinden en vaststellen van thema's vereist de vaardigheid om verplichte zaken te verenigen met de innerlijke belangstelling van afzonderlijke individuen en van het totaal. Een thema moet ingeleid worden om de betekenis, de aandacht en de gevoelens op het thema te richten. In de thematische interactie gaat het om autonomie en interdependentie. Bewust van interdependentie kan de autonomie groeien. Ruth Cohn geeft aan dat met behulp van de methode groepen tot samenwerking kunnen komen met ruimte voor persoonlijke ontplooiing in plaats van rivaliteit.

De identificatie van een thema is zowel een middel voor individuen om zichtbaar te maken wat aandacht vraagt als voor groepen om in beweging te komen. Een individu als initiatiefnemer van een bepaald thema kan anderen proberen warm te maken en daaruit kan een tijdelijke groep van betrokkenen ontstaan, die het thema wil verkennen. Omgekeerd kan een bestaande groep op zoek gaan naar een gezamenlijk thema om met elkaar aan te werken.

Dit sluit aan bij wat Weisbord (1992) *common ground* noemt. Hij beschrijft een *future search conference* als 'het hele systeem in één kamer'. De principes van deze conferentiemethode kunnen we ook weer toepassen op de hele organisatie of het hele verband. Het gaat er om dat mensen gaan samenwerken zonder eigen meningen en agenda's te prevaleren. Dit wordt gedaan door met de betrokkenen thema's te identificeren waarover zij het allen eens zijn, de *common ground*, met respect voor onderlinge verschillen. Hier wordt dus vanuit het verband gezocht naar gezamenlijke thema's als *common ground*.

### **3.4 De gemeenschappelijke grond in de organisatie**

In deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie is innovatie nog niet een gezamenlijk gedragen thema. Ondanks dat het hoofd innovatie de opdracht heeft gekregen om innoveren een plaats te geven in de organisatie, ervaren onderzoeker en onderzochten dat het niet eenvoudig is om in de organisatie aandacht te krijgen voor innoveren. In de interactie hierover komen we tot de conclusie dat in de organisatie niet de aandacht voor *innoveren*, maar de aandacht voor *beheersen* leidend is. Door de gewenste aandacht voor innoveren ontstaat een polariteit met de aandacht voor beheersen. Het lijkt alsof innoveren de mogelijkheid tot beheersen bedreigt en alsof het initiëren van innoveren betekent dat het bestaande niet meer mag bestaan. In ieder geval stelt innoveren het bestaande en wat daaraan ontbreekt ter discussie. We constateren dat innoveren als vertrekpunt te eenzijdig is en dat innoveren als vertrekpunt nu suggereert dat de organisatie het niet goed doet. Door innoveren op zichzelf te initiëren ontstaat een spanningsveld dat geen gemeenschappelijke grond heeft. In de interactie ontstaat de idee om zowel innoveren als beheersen te identificeren en deze te verbinden. Door 'innoveren en beheersen' samen te identificeren ontstaat een organisatiethema waarover iedereen het eens is, de *common ground*. Door het thema *innoveren en beheersen* ontstaat er ruimte waarbinnen we het ook over innoveren kunnen hebben en kan innoveren gedaante krijgen. Belangrijk is dus dat het gezamenlijke vertrekpunt van de organisatie ruim genoeg is dat zowel het bestaande als het nieuwe erin past. Dan ontstaat ruimte om het nieuwe te verkennen.

### **3.5 Innoveren en beheersen**

Een belangrijks stap die vervolgens nog niet van de grond is gekomen, is het gezamenlijk gaan verkennen van het thema *innoveren en beheersen*. En gezamenlijk betekent met directeur, manager, hoofd innovatie, staf en andere medewerkers in de organisatie. Er wordt wel op verschillende manieren ingespeeld op het thema, met name door het hoofd innovatie die steeds weer probeert om *innoveren en beheersen* niet tegenover elkaar te plaatsen en ruimte te zoeken voor innovatie met

respect voor beheersing. Zo ontwikkelt bureau innovatie een innovatiecyclus waarmee het verkennen, het kiezen en het verwezenlijken van een innovatie uit elkaar worden gehaald. Met deze cyclus wordt ruimte geschapen voor het verkennen van nieuwe initiatieven, door de besluitvorming nadrukkelijk een eigen plek te geven. Eerst verkennen en op basis van deze ervaring pas besluiten nemen.

Initiatieven worden aangegrepen om te laten zien hoe de cyclus werkt en daarmee tevens te komen tot een besluitvorming, die niet alleen wordt gestuurd vanuit de beheersing van de middelen.

Tegelijk met het ontwikkelen van de cyclus is al een eerste voorbeeld opgepakt en daarin is ruimte gecreëerd voor verkennen met de nadrukkelijke afspraak dat na de verkenning pas wordt besloten of de organisatie hier ook vorm aan gaat geven.

*Een eerste voorbeeld van uitstellen van besluitvorming*

*Een impuls die naar boven is gekomen, is om meer aandacht te besteden aan het zoeken en verkennen van theateervoorstellingen en ander kunst- en cultuuraanbod in het land. Dit is niet helemaal nieuw, want vroeger waren er in de organisatie ook een soort 'scouts' die deze rol hadden. Die functie was om wat voor reden dan ook verdwenen. Tot nu toe werd steeds besloten dat dat maar zo moest blijven.*

*Bureau innovatie heeft nu door onderhandelen met de manager de besluitvorming weten uit te stellen en heeft ruimte geschapen om 'het zoeken en verkennen van theateervoorstellingen' eerst te onderzoeken en te experimenteren met de mogelijkheden om hier invulling aan te geven. Op basis van deze ervaringen kan er dan vervolgens een bewust besluit worden genomen.*

Belangrijker dan het voorbeeld zelf is de eerste ruimte die daarmee is geschapen. Het gaat er hier om dat de organisatie wordt gevoed met voorbeelden dat het ook anders kan in de organisatie.

Voorbeelden, die de focus op beheersing wat losser maken en beelden van innovatie versterken.

Inspirerende voorbeelden dragen bij aan de betrokkenheid bij innovatie. Tijdens het onderzoek zijn vele stappen gezet die bijdragen aan innoveren. Toch blijft het spanningsveld tussen innoveren en beheersen erg groot. We krijgen gedurende het onderzoek steeds meer de indruk dat het fundament voor innoveren ontbreekt en dat er veel fundamenteleer een gezamenlijk keuze voor de stijl van organiseren moet worden gemaakt, met name op managementniveau. We komen weer terecht bij Morgan (1993) die schrijft: 'Het is onmogelijk om nieuwe organisatie- en managementstijlen te ontwikkelen als men op oude manieren blijft denken'. Ruimte voor innoveren vraagt een andere organisatie- en managementstijl, maar ook het overstijgen van de in hoofdstuk twee genoemde discrepantie tussen het organiseren van de externe projecten door de professionals en het organiseren van de interne organisatie vraagt om een andere organisatie- en managementstijl.

"Was de uitdaging in het verleden 'georganiseerd te 'raken', dan is de uitdaging voor de toekomst wegen te vinden om open te blijven staan voor voortdurende zelforganisatie; zodat wij ons al doende kunnen aanpassen en ontwikkelen" (Morgan, 1993). Morgan beschrijft het beeld van een chlorophytum (een plant met veel navelstrengen en kindjes, die zelf weer kunnen gaan wortelen) als middel om oude managementstijlen van organisaties te heroverwegen om tot een flexibele gedecentraliseerde werkwijze te komen. Aan het eind van dit onderzoek komt bij ons de vraag op of

een hiërarchisch gestuurde organisatie wel een voortdurend innoverende organisatie kan zijn, met name als de gerichtheid op beheersing daarbij zo dominant is. Wij denken niet dat het onmogelijk is, maar wel erg zwaar en een erg lange weg om daadwerkelijk ruimte te scheppen voor innoveren. In feite wordt dan gewerkt aan een langzame verschuiving van organisatie- en managementstijl. We raden aan om dit niet onder de vlag van innoveren te blijven organiseren, maar de organisatie- en managementstijl zelf als thema te nemen en met elkaar te gaan onderzoeken. Neemt niet weg dat gedurende dit onderzoek veel is ondernomen en geleerd over innoveren. Dit zien we ook in de volgende hoofdstukken, waar we achtereenvolgens vertrekken vanuit bureau innovatie, de innoverende organisatie en het patroon voor innoveren.



## Hoofdstuk 4 Bureau innovatie

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is bureau innovatie vertrekpunt. Het hoofd innovatie is aangetrokken om bureau innovatie in de organisatie op te zetten. Vanuit bureau innovatie interacteren en faciliteren het hoofd innovatie en andere betrokkenen om ruimte te scheppen voor innoveren. Bureau innovatie kan worden gezien als een werkplaats om innovaties voor te bereiden. Het gaat hier om de tweede laag van het onderzoek.

laag	vertrekpunt	handelswijzen	doel
laag 2	bureau voor innoveren	interacteren en faciliteren	ruimte

### 4.2 De werkplaats voor innovaties

Bureau innovatie als werkplaats om innovaties voor te bereiden sluit aan bij wat Maria Montessori (1966) de voorbereide omgeving noemt. Maria Montessori beschrijft de leidster die voorbereidt en vervolgens een positie inneemt van waarnemer met gespannen nieuwsgierigheid en eerbied voor verschijnselen. Loopt er iets niet naar wens dan krijgt niet het kind de schuld, maar gaat de leidster een stap terug en bereidt opnieuw voor.

Bureau innovatie wil investeren in het voorbereiden van de organisatie op innoveren. Bij de start bestaat bureau innovatie uit het hoofd innovatie en een medewerker innovatie en de mogelijkheid om medewerkers uit de organisatie te betrekken bij bureau innovatie. Bureau innovatie wil zo veel mogelijk medewerkers betrekken. Vanaf het begin zijn er een aantal medewerkers die zich sterk aangetrokken voelen tot bureau innovatie en daar ook actief aan bijdragen. Het hoofd innovatie zoekt ook naar mogelijkheden om met deze medewerkers initiatieven op te pakken en daarmee bureau innovatie te versterken. Bureau innovatie ontdekt verschillende mogelijkheden om de innoverende organisatie te ondersteunen en voor te bereiden. Allereerst is een rol van bureau innovatie het identificeren van vragen en het systematisch oppakken van initiatieven (zie 4.6). Bureau innovatie schept ruimte voor het toelaten van impulsen en start met verkenningen en experimenten om de organisatie met behulp van inspirerende ervaringen voor te bereiden op innovatie. Ten tweede heeft bureau innovatie geconstateerd dat permanent onderzoek naar de aandachtsvelden van de organisatie nodig is om bewust van wat aandacht vraagt, keuzes te kunnen maken voor innovatie en niet alleen ad hoc in te spelen op initiatieven (zie 4.5). Ten derde signaleert bureau innovatie welke problemen er zijn om innoveren de ruimte te geven en zoekt met betrokkenen naar oplossingen hiervoor (zie 4.3). Ten vierde worden ingrediënten en methodieken ontwikkeld voor de innoverende organisatie. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkelcyclus (zie 4.4). Bureau innovatie wil waarnemen wat er in de organisatie gebeurt en daar innovatief op in spelen en aan bijdragen. Bureau innovatie

probeert met betrokkenen steeds opnieuw zodanig voor te bereiden dat innovaties als het ware vanzelfsprekend een plek krijgen, dan is er ruimte voor innoveren gecreëerd.

### **4.3 Ruimte scheppen voor betrokkenheid bij innoveren**

In haar stappen om ruimte te scheppen voor innoveren is bureau innovatie een aantal problemen tegen gekomen. Een belangrijk probleem is dat veel medewerkers zich niet vrij voelen om betrokken te zijn bij de verkenningen van bureau innovatie. Zo lijkt het of voor iedere betrokkenheid toestemming gevraagd moet worden aan het management. Verder is na de fusie een sfeer ontstaan waarin mensen nadrukkelijk op hun vaste taak blijven zitten, geen ruimte voelen voor innoveren en weinig samenwerken in de teams. Daarbij komt dan de eerder genoemde polariteit tussen innoveren en beheersen.

Een eerste idee dat is ontstaan, is om voor de organisatie een ontwikkelcyclus voor innovaties te ontwerpen. Deze ontwikkelcyclus voor innovaties is gebaseerd op de stappen verkennen, kiezen en verwezenlijken, die bij netwerkorganiseren worden gebruikt (Poorthuis en Hoogerwerf, 2003). In deze cyclus neemt bureau innovatie de opdracht op zich om met betrokkenen innovaties te verkennen, het management neemt met betrokkenen de opdracht op zich om innovaties te kiezen en tijdelijke werkverbanden nemen de opdracht op zich om met betrokkenen innovaties te verwezenlijken. Elke stap heeft zijn eigen ruimte. Bij elke stap in de cyclus is de kunst om in een netwerk van betrokkenen te interacteren. Verkennen is de stap die bureau innovatie als opdracht op zich neemt, maar bij de andere stappen maakt bureau innovatie weer deel uit van het netwerk van betrokkenen en ondersteunt waar nodig het kiezen en het verwezenlijken van innovaties. Omgekeerd probeert bureau innovatie het management en kandidaten voor potentiële werkverbanden al mee te nemen in een verkenning. Door in de organisatie overeenstemming te krijgen over dit ontwerp ontstaat eigen ruimte voor bureau innovatie en gezamenlijke ruimte voor de organisatie om te innoveren. In hoofdstuk 4.4 is de ontwikkelcyclus voor innovaties verder uitgewerkt.

Een tweede idee om ruimte te scheppen voor innoveren is meer verantwoordelijkheid voor medewerkers. Nu worden centraal taken toebedeeld die bepalen waar medewerkers hun tijd aan kunnen besteden. Deze afhankelijkheid werkt belemmerend op de betrokkenheid bij innoveren. Het weerhoudt mensen ervan om initiatieven te nemen of vanuit eigen betrokkenheid ergens in te stappen. Persoonlijke betrokkenheid vormt de basis van kenniscreatie door mensen schrijven Nonaka en Takeuchi (1997). Een belangrijke voorwaarde voor het op gang brengen van de kennispiraal is zelfstandigheid. Door zelfstandigheid kan de organisatie de mogelijkheid vergroten dat zich onverwachte kansen aanbieden. Met directeur en manager is het idee uitgewerkt om voor ieder team van medewerkers een basisopdracht te formuleren waar een team zich bij betrokken kan voelen en verantwoordelijk voor kan zijn. De basisopdrachten geven medewerkers een invalshoek van waaruit zij bijdragen of initiatieven nemen en samenwerken in tijdelijke werkverbanden voor een project, een product of een thema. Een basisopdracht is meer dan het uitvoeren van taken, het gaat erom dat teams zich identificeren met een bepaalde invalshoek van de organisatie, zoals productontwikkeling, planning of het aanbod van kunst en cultuureducatie en dat de teams de zorg en de verantwoordelijkheid voor deze invalshoek als basisopdracht op zich nemen en er aan werken om

vanuit deze basisopdracht bij te dragen aan de organisatie. Elke basisopdracht wordt door het team zelf georganiseerd en de bijdragen vanuit deze basisopdrachten aan bepaalde innovaties ook.

Verder is de bedoeling om naast deze basisopdracht voor medewerkers vrije ruimte te creëren die medewerkers vanuit eigen betrokkenheid invulling kunnen geven. Het idee is enthousiast uitgewerkt door directeur en manager en verder uitgewerkt en besproken met de teams, maar het werken met basisopdrachten per team wordt waarschijnlijk pas volgend jaar ingevoerd.

Een derde idee is het versterken van de teams, met name het leren samenwerken. Door het versterken van de teams worden voorwaarden geschapen om bij te dragen aan innoveren. Hiervoor is een teamtraject gestart en is een coach aangetrokken om de eerste stap van het teamtraject te ondersteunen.

*Het teamtraject is als het ware een lege huls. Het traject bestaat uit drie routes die elk jaar opnieuw worden ingevuld en gericht zijn op het versterken van de teams. In route één gaat het om het organiseren van de teams, in route twee om het specialiseren van de teams en in route drie om het presenteren van de teams.*

- *Route één is dit jaar ingevuld door de coördinator of vertegenwoordiger van elk team te coachen op leidinggeven en intervisie. Aandacht wordt besteed aan het werken vanuit een teamopdracht per team, kiezen van belangrijkste thema's en onderzoeken van de belangrijkste processen.*
- *Route twee is dit jaar ingevuld door te verkennen welke kennis en basisvaardigheden nodig zijn voor elk team en door per team een leerwens te formuleren.*
- *Route drie is dit jaar ingevuld door het organiseren van een dag met presentaties van good practices. Hierbij gaat het om weten wat werkt, leren van goede voorbeelden uit de praktijk en trots zijn.*

#### **4.4 De ontwikkelcyclus voor innovaties**

De ontwikkelcyclus die vanuit bureau innovatie is ontworpen en waarin bureau innovatie een positie inneemt, bestaat uit drie stappen: verkennen, kiezen en verwezenlijken.

Verkennen is de eerste stap. Het gaat om het verkennen van nieuwe initiatieven. Verkennen vraagt eigen ruimte in de organisatie. Bureau innovatie heeft in de organisatie de opdracht op zich genomen om met netwerken van betrokkenen initiatieven te verkennen. Het verkennen van initiatieven gaat vooraf aan het kiezen en het kan heel goed zijn dat na een verkenning wordt besloten om de innovatie niet door te zetten, maar weer los te laten. Een verkenning vraagt om nieuwsgierigheid en openheid om los van het bestaande naar het nieuwe te kunnen kijken en ermee te experimenteren.

Kiezen is de tweede stap in de cyclus. Het management (directeur, managers en/of coördinatoren) heeft de opdracht om met betrokken partijen tot keuzes te komen. Tijdens het keuzeproses worden de verhoudingen tussen het nieuwe en het bestaande uitgewerkt, maar niet door de keuze voor het nieuwe tegenover het bestaande te plaatsen. In plaats daarvan wordt op basis van bestaande en nieuwe ervaringen gezocht naar een nieuw vertrekpunt voor de organisatie. Het vertrekpunt dat wordt

gekozen, bepaalt de ruimte voor het nieuwe en het bestaande. Dit is vergelijkbaar met het zoeken naar het thema dat grond geeft aan innovatie (hoofdstuk 3.4). Kiezen is dus tot overeenstemming komen over vertrekpunten. Bureau innovatie is niet verantwoordelijk voor overeenstemming over nieuwe vertrekpunten, maar kan wel ondersteunen bij het kiezen van nieuwe vertrekpunten. Na het kiezen komt het verwezenlijken, de derde stap in de cyclus. In de organisatie nemen tijdelijke werkverbanden van betrokken werkers de opdracht op zich om invulling geven aan de nieuwe vertrekpunten. De werkverbanden ontstaan op grond van overeenstemming van vertrekpunten en zijn zelforganiserend. De werkverbanden doorlopen cycli waarin zij hun bestaan, hun ontwikkeling en hun voltooiing organiseren. Belangrijk is dat bureau innovatie en het management het verwezenlijken van de nieuwe vertrekpunten ondersteunen, maar niet sturen. Tijdens het keuzeprocess is overeenstemming bereikt over de nieuwe vertrekpunten, die zijn bindend. Vanuit deze nieuwe vertrekpunten is ondersteuning gericht op het versterken van het zelforganiserend vermogen van het werkverband. De cyclus van verkennen, kiezen en verwezenlijken is hier op hoofdlijnen besproken. In de praktijk lopen vele van deze cycli in en door elkaar. Vanuit een vertrekpunt wordt de cyclus verschillende malen, op verschillende niveaus en met verschillende tijdsduur doorlopen. Bekman (1989) beschrijft de noodzaak om vorm te geven aan de tijd. Hij geeft aan dat het vorm geven aan tijd wordt beïnvloed door inzicht in de ritmen, zoals seizoenritmen, planningsritmen, procesritmen enzovoort. Inzicht in ritmen vormt volgens hem de grondslag voor strategisch denken en handelen. Hierbij doelt Bekman op het vermogen om de tijd voor zich te laten werken door op een specifiek moment nieuwe impulsen te geven aan een proces. Aansluiten bij ritmes in de tijd vereist wel afstemming tussen de verschillende stappen. Noodzaak is om steeds bewust de stappen van de hele cyclus te blijven overzien en de hoofdstappen, waarin de verantwoordelijkheden zijn verdeeld helder te houden. Belangrijk is om pas tot besluitvorming te komen als er is verkend en pas te werken aan verwezenlijking als er een duidelijk nieuw vertrekpunt is. Vanuit een bepaald vertrekpunt kunnen de stappen cyclisch een aantal keren worden doorlopen en binnen elke stap kan ook weer een cyclus van verkennen, kiezen en verwezenlijken worden doorlopen.

Het doorlopen van de drie stappen van de innovatiecyclus, verkennen, kiezen en verwezenlijken, is nog geen vanzelfsprekende werkwijze voor de organisatie. De managers, die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming hebben steeds de neiging om de eerste stap van verkennen over te slaan en direct te beginnen met besluitvorming en ook de medewerkers zijn terughoudend en voelen zich niet vrij om aan een verkenning deel te nemen. Tijdens de interactie in het onderzoek komt naar voren dat er bij de managers een grote angst bestaat voor het scheppen van ruimte voor verkenning. De idee leeft dat het scheppen van ruimte verwachtingen geeft die niet waar gemaakt kunnen worden en ook dat door het scheppen van ruimte voor verkenning geen negatieve besluiten meer kunnen worden genomen. Betrokkenheid bij of enthousiasme voor een bepaald initiatief worden daarom genegeerd of afgeremd. Dit weerhoudt betrokkenen er ook weer van om initiatief te nemen. Onbedoeld wordt daardoor de stap van besluitvorming voornamelijk gestuurd door middelen en niet door de vraag welke bijdrage een bepaalde innovatie zou kunnen leveren aan de organisatie. Negatieve besluiten worden ook voornamelijk gemotiveerd door de mededeling dat er geen middelen voor zijn. Wat

tenslotte opvalt bij de verwezenlijking van innovaties is dat betrokkenen voornamelijk vanuit eigen hokjes een bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de innovatie.

Voor bureau innovatie reden om zich opnieuw te bezinnen en te zoeken naar mogelijkheden om de organisatie beter voor te bereiden op dit proces. Allereerst blijft bureau innovatie de organisatie inspireren om te verkennen en kleine voorbeelden waarin dat lukt worden groot zichtbaar gemaakt. Met name het uitstellen van besluitvorming en vervolgens als het moment daar is juist nadrukkelijk aandacht besteden aan de besluitvorming helpen de organisatie om te leren met dit proces om te gaan. Zo bouwt de organisatie langzaam positieve ervaringen op.

Een impuls vanuit het management die ruimte geeft voor verkenning is de intentie om de verantwoordelijkheid van medewerkers te vergroten. Teams en medewerkers krijgen de verantwoordelijkheid voor een basisopdracht en hebben daarbinnen de ruimte om die opdracht op eigen wijze in te vullen. De tijd van medewerkers wordt minder vastgelegd in taken. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor betrokkenen bij innovatie om op eigen initiatief mee te doen aan een verkenning. Hoe beter de voorbereiding is hoe makkelijker het keuzeprocess voor de organisatie. In de interactie tijdens het onderzoek is verwoord: bij twijfel heb je nog wat voor te bereiden. Wat maakt dat je twijfelt? Wat heb je niet meegenomen in je voorbereiding? Wie zijn sleutelfiguren? Wie heb je niet ontmoet en met wie heb je het nog niet uitgewerkt? Wat verhoudt zich niet tot elkaar? Bureau innovatie als werkplaats biedt de organisatie een ruimte om met elkaar te spelen, zonder te moeten.

Belangrijk is dat bureau innovatie niet de keuzes stuurt, maar alleen voorbereidt. Door een goede voorbereiding kan bureau innovatie de organisatie voeden in haar keuzes. Verkennen is dan ook een investering met zelfs het risico dat aan het eind van de verkenning al besloten wordt om niets met deze innovatie te doen. Ruimte scheppen voor verkenning betekent dat een organisatie daadwerkelijk kiest voor het toelaten van het nieuwe.

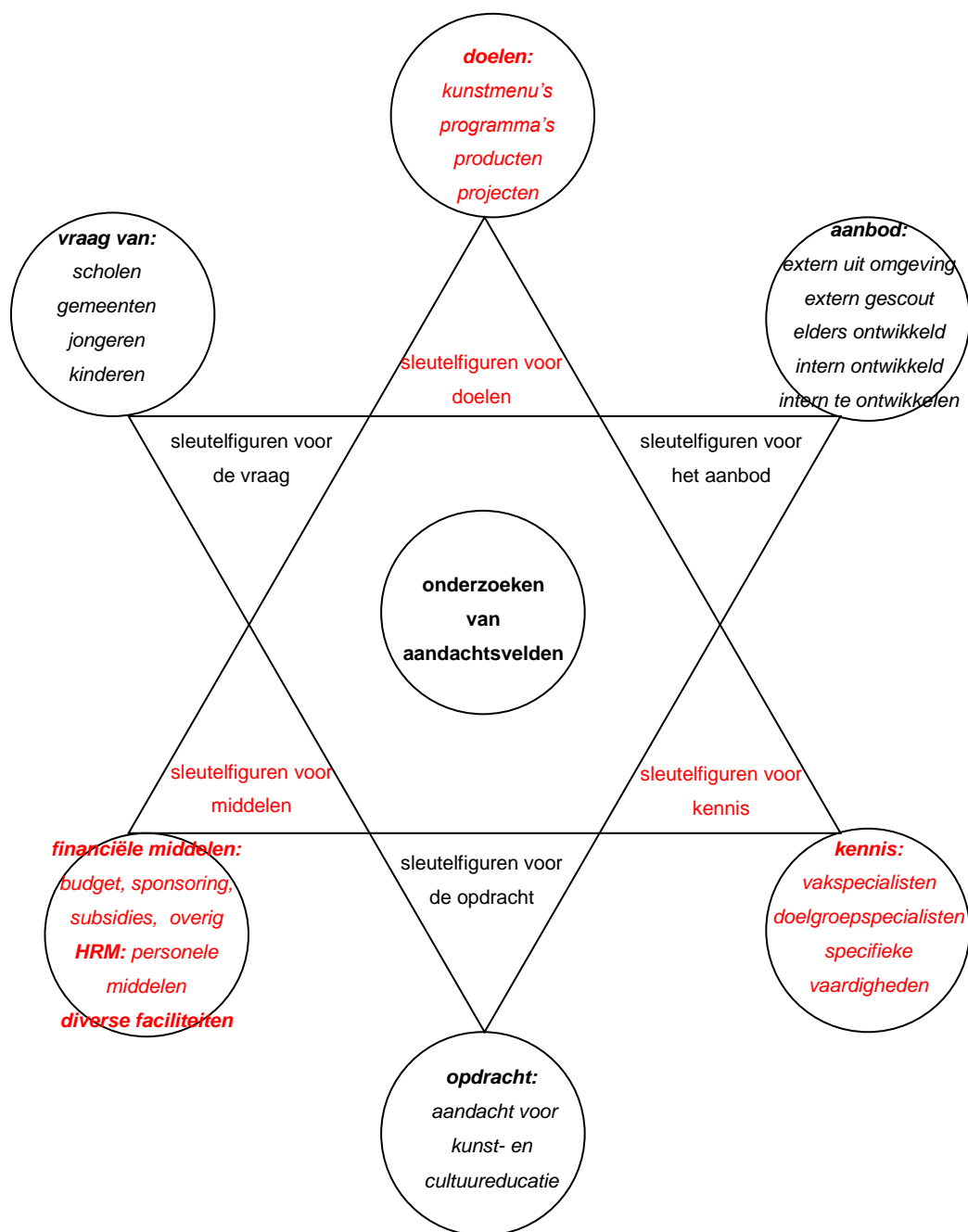
Voor de derde stap, de verwezenlijking, bestaat de voorbereiding van bureau innovatie uit het versterken van de samenwerking in en tussen teams. De coördinatoren worden ondersteund en getraind in het op gang brengen van deze samenwerking. Deze ondersteuning en training wordt aangeboden als onderdeel van het teamtraject en wordt na het eerste initiatief van bureau innovatie georganiseerd door het hoofd personeelszaken. Belangrijke verschuiving hierbij is dat de coördinatoren samen ook een team vormen met een eigen basisopdracht: het organiseren van de kunst- en cultuureducatie in de regio. Werken aan de samenwerking van de teams wordt dan een gezamenlijk onderdeel van de basisopdracht van de coördinatoren.

#### **4.5 Het onderzoeken van aandachtsvelden**

Door de nieuwe initiatieven die op bureau innovatie afkomen, ontstaat de behoefte aan een gezamenlijk bewustzijn van wat aandacht vraagt. Het hoofd innovatie ervaart dat er weinig inzicht is in waar initiatieven deel van uit maken en merkt dat het moeilijk is om mensen warm te krijgen voor nieuwe initiatieven als er geen inzicht is. Vanuit deze behoefte en om daadwerkelijk ruimte te scheppen voor nieuwe impulsen, zijn het hoofd innovatie en de onderzoeker op het idee gekomen om de aandachtsvelden van de organisatie vanuit bureau innovatie te gaan onderzoeken. De kunst is om

de aandachtsvelden steeds opnieuw waar te nemen, te ontdekken wat aandacht vraagt en hoe dat zich verhoudt tot de andere aandachtsvelden. Zo ontstaat een ruimer bewustzijn in de organisatie. Door dit bewustzijn worden impulsen weer sneller gesignaleerd en opgepakt. Senge (1992) beschrijft de behoefte aan technieken om te weten te komen wat belangrijk is en wat niet, welke variabelen we in het oog moeten houden en aan welke we minder aandacht hoeven te besteden zodanig dat we ze kunnen aanwenden bij het ontwikkelen van een gezamenlijk standpunt. De kunst is volgens Senge om door de complexiteit heen te kijken en daar de onderliggende structuren te zien die de veranderingen genereren.

De behoefte aan inzicht in de aandachtsvelden van de organisatie en de samenhang daartussen is vanuit de invalshoek van beheersing ook naar voren gekomen in de interactie met de directeur en de manager. Hierbij zijn de belangrijkste aandachtsvelden van de organisatie geïdentificeerd en beschreven. Deze aandachtsvelden zijn met behulp van de onderzoeker geordend in een model (zie figuur 2).



figuur 2: organisatiemodel met aandachtsvelden

Vertrekpunt in het model is de aandacht voor kunst- en cultuureducatie. De aandachtsvelden zijn: de vraag van scholen, jongeren en gemeenten, het externe en interne aanbod, de financiële en personele middelen, de kennis van specialisten en de wijze waarop doelen worden gerealiseerd, zoals kunstmenu's, programma's, producten en projecten.

Dit model geeft bureau innovatie een dynamisch en samenhangend overzicht van de aandachtsvelden en een eerste invulling daarvan. Door zijn ordening draagt het model nu al bij aan

het bewustzijn van betrokkenen en het model wordt als zodanig gebruikt bij de interactie in de organisatie. Nu het eerste overzicht er is, wordt vanuit bureau innovatie op dit moment nog geen prioriteit gegeven aan verder onderzoek. Het model is een hulpmiddel dat het 'al doende nadenken' kan ondersteunen. 'Wanneer iemand al doende nadenkt, wordt hij in de context van de praktijk tot onderzoeker' (Schön,1983).

#### **4.6 Een beeld van een dynamisch bureau gericht op vernieuwing**

Intentie van bureau innovatie is om voor de organisatie de verzamelplaats te zijn van nieuwe impulsen, een dynamisch bureau dat voortdurend gericht blijft op vernieuwing. Bureau innovatie wil zich actief bezighouden met het opvangen van signalen en iedereen in de organisatie uitnodigen om met nieuwe initiatieven te komen. Bureau innovatie wil nieuwe initiatieven identificeren, verhelfen met betrokkenen en verkenningen organiseren. Bureau innovatie wil door verkenningen, stimuleren dat het nieuwe initiatief bekendheid krijgt, dat betrokkenen in de organisatie er warm voor lopen en dat in organisatie ruimte wordt geschapen voor dit initiatief. André Wierdsma (1999) noemt de interactie gericht op het scheppen van ruimte consultatie. Consultatie is een proces van verkenning dat zich kenmerkt door actief luisteren en het uitstellen van oordelen. Het is te beschouwen als een leersysteem om werkbare overeenstemming te realiseren, gericht op het omgaan met de werkelijkheid. Consultatie is contextgebonden en tijdelijk van aard. Als er genoeg overeenstemming is, wordt met een aantal betrokkenen geëxperimenteerd. Door middel van experimenten kan een eerste ervaring worden opgedaan of kan een innovatie worden voorgeleefd. Naast het kenbaar maken van een nieuw initiatief, zijn ervaringen met het nieuwe een belangrijk hulpmiddel om aandacht te trekken en tot betrokkenheid te komen. Zoals in de innovatiecyclus is uitgewerkt, worden de daadwerkelijke keuzes voor innovatie pas gemaakt na de verkenning vanuit de organisatie en niet vanuit bureau innovatie. Doel van bureau innovatie is nieuwe initiatieven helder in beeld brengen en keuzes voorbereiden.



## Hoofdstuk 5 De innoverende organisatie

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de innoverende organisatie zelf vertrekpunt. Zoals in hoofdstuk twee verwoord, beschouwen we innoveren als de kunst om steeds opnieuw te vertrekken en van daaruit te organiseren. De innoverende organisatie is dan het verband dat op deze wijze werkt of leert werken. Innovatie is het herscheppen van de wereld zeggen Nonaka en Takeuchi (1997) en daarmee een herschepping van de onderneming en iedereen die ertoe behoort, als een voortdurend proces van persoonlijke en organisatorische zelfvernieuwing. De verantwoordelijkheid hiervoor berust bij alle leden van de organisatie.

We benoemen als ingrediënten van de innoverende organisatie het initiatief, de betrokkenheid, de aandachtsvelden, de posities, de vraagstukken en de samenwerking. Er wordt geïnteracteed, gefaciliteerd en georganiseerd om de innoverende organisatie met deze ingrediënten van betekenis te laten zijn. Dit hoofdstuk gaat over de derde laag van het onderzoek.

laag	vertrekpunt	handelswijzen	doel
laag 3	organisatie voor innoveren	interacteren, faciliteren en organiseren	betekenis

### 5.2 Vertrekpunt maken en betekenis geven

De innoverende organisatie wordt steeds opnieuw als vertrekpunt genomen, waarbij de voorbereiding van bureau innovatie mogelijk kan inspireren. De identificatie van de innoverende organisatie kan beschouwd worden als een tijdelijke werkbare overeenstemming. André Wierdsma (2002) introduceert voor de interactie gericht op het geven van betekenis *de tijdelijke werkbare overeenstemming (TWO)*. Dit geeft een mogelijkheid om handelen af te stemmen zonder dat actoren hun oorspronkelijke voorkeuren hoeven op te geven. Op basis van de tijdelijke werkbare overeenstemming kunnen actoren in een specifieke context handelen. In dit onderzoek gaat het dan om de tijdelijk werkbare overeenstemming over de innoverende organisatie. Actoren komen tot een tijdelijk werkbare overeenstemming door de bereidheid om bestaande verschillen te erkennen en hanteerbaar te maken in plaats van te reduceren.

Door het handelen krijgen de innoverende organisatie betekenis. Griffin (2002) zegt over betekenissen dat niemand, ook een leider niet, van te voren kan weten hoe zijn acties geïnterpreteerd zullen worden. Weick (1979) beschrijft een voortdurend proces van betekenisgeving. Voor Weick (1979) begint organiseren altijd met situaties die voor betrokkenen meer dan één betekenis kunnen hebben. Kern van organiseren is dan het verminderen van dubbelzinnigheid door het koppelen van bepaalde gedragingen. Zo wordt een werkelijkheid gedefinieerd. Weick ziet organiseren als een cyclisch proces. Het startpunt voor organiseren ligt in een situatie waarin mensen dubbelzinnigheid ervaren en

besluiten iets samen te gaan doen. Doelen zijn volgens Weick net als structuren de uitkomst van een proces van interactie tussen mensen en worden steeds weer ondermijnd.

Alle handelen in de organisatie geeft betekenis en schept tijdelijke contexten die zich weer met elkaar moeten voegen. Zo krijgt de innoverende organisatie betekenis door de individuele initiatieven van medewerkers die soms fantastische nieuwe projecten maken met veel externe partners, zoals een samenwerkingsproject met scholen voor primair onderwijs, waarbij vragen en uitwisseling tussen kinderen in Europese landen centraal staat of een project waarin het gaat om het gebruik van de computer en ICT als creatief medium in het voortgezet onderwijs. Maar dit is niet het enige dat betekenis geeft, want anders zou dit betekenen dat de innoverende organisatie bestaat dankzij de individuele krachten, ambities en interesses van medewerkers en de samenwerking die medewerkers extern weten te mobiliseren. De eigen professionaliteit van de medewerker op het gebied van kunst- en cultuureducatie maakt dan de context. De innoverende organisatie krijgt ook betekenis door de inzet van bureau innovatie, dat is begonnen om nieuwe initiatieven in de organisatie te identificeren en waar nodig op gang te helpen en te ondersteunen. Het verzamelen van initiatieven en goede praktijken geeft bewustzijn en het gezamenlijke besef van wat er in de organisatie wordt ondernomen maakt dan de context. Verder krijgt de innoverende organisatie betekenis door het maken van keuzes uit de verschillende initiatieven die op de organisatie afkomen. Hier gaat het om het komen tot tijdelijke overeenstemming en de context wordt gemaakt door degenen die of de wijze waarop de keuzes tot stand komen. Tenslotte geeft het handelen als innoverende organisatie betekenis. De innoverende vormt het werkverband waarin de verschillende contexten zich meer of minder met elkaar verbinden en van waaruit duidelijk wordt wat werkt.

### **5.3 Het initiatief**

Van Dale (2000) omschrijft een initiatief als: zelf beginnen zonder af te wachten wat anderen gaan doen of het eerst een voorstel tot iets doen of het eerst een zaak op touw zetten. Bekman (1989) noemt degenen die in hun organisatie met vernieuwingsvraagstukken bezig zijn ondernemers of netwerken van ondernemende mensen, die initiatiefnemers zijn voor hun eigen organisatie. Door hun handelen bieden zij de organisatie en zichzelf nieuwe mogelijkheden. Om ondernemer te zijn, is het van belang om zichzelf steeds de goede vragen te stellen, steeds het geheel te overzien en van daaruit oog te hebben voor actuele details en bewust te zijn van de stappen in het vernieuwingsproces.

We gaan op zoek naar initiatiefnemers in de organisatie. Mensen zijn op verschillende momenten, vanuit verschillende invalshoeken initiatiefnemer en een initiatiefnemer begint bijna altijd alleen. Een initiatiefnemer probeert vervolgens anderen bij het initiatief te betrekken om het draagvlak voor het initiatief groter te maken dan zichzelf. Het hoort bij initiatief nemen om daar de verantwoordelijkheid voor te nemen. Het vraagt ondernemerschap om een initiatief tot leven te brengen, zichzelf daarbij overbodig te maken en het handelen zelforganiserend. In dit onderzoek is het hoofd innovatie zelf ook een initiatiefnemer en daarmee voorbeeld. Vanuit bureau innovatie wordt het initiatiefnemerschap in de organisatie ondersteund en is een beweging op gang gekomen om initiatieven te identificeren.

Bureau innovatie nodigt iedereen in de organisatie uit om met initiatieven naar bureau innovatie te komen en ondersteund door bureau innovatie zichtbaar initiatiefnemer te zijn in de organisatie. Een aantal betrokkenen loopt direct warm voor de uitnodiging van bureau innovatie en neemt initiatieven. Voor andere betrokkenen zijn de kaders die directeur en manager scheppen voor innovatie nog niet helder of nog niet te vertrouwen. Zij komen niet in beweging op grond van deze uitnodiging. Een derde groep voelt zich niet aangetrokken tot de uitnodiging en gaat zijn eigen gang. Voor bureau innovatie zijn de eerste initiatieven van groot belang om aandacht te krijgen voor innovatie. Bureau innovatie gaat er van uit dat ervaringen met innovatie een voorbeeld zijn en stimuleren tot nieuwe initiatieven. Door het identificeren van initiatieven ontstaat er een groter bewustzijn van wat er in de organisatie gebeurd. We onderscheiden verschillende soorten initiatieven. Er zijn initiatieven die de interne organisatie betreffen en er zijn initiatieven voor product- en conceptvernieuwing en externe samenwerking. De medewerkers als professionals zijn meer gewend om initiatieven te nemen voor product- en conceptvernieuwing en externe samenwerking dan voor de interne organisatie. De initiatieven die de interne organisatie betreffen zijn tijdens het onderzoek steeds onderdeel geweest van de interactie en het leerproces rond innoveren. Deze initiatieven, zoals het Teamtraject, de innovatiecyclus, het onderzoek naar aandachtsvelden en de basisopdrachten zijn opgepakt en uitgewerkt vanuit bureau innovatie. Veel initiatieven voor product- of conceptontwikkeling ontstaan door vragen van bijvoorbeeld scholen of gemeenten. Deze initiatieven kunnen erg omvangrijk zijn en vele tussenstappen vragen.

*Een consultant in de organisatie is benaderd door een school met de vraag om een project te starten om de uitwisseling te bevorderen tussen kinderen van verschillende nationaliteiten d.m.v. kunsteducatie. Vertrekpunt van het project is de uitwisseling tussen kinderen in Europa. Wat zijn verschillen en overeenkomsten tussen kinderen in verschillende Europese landen? Hoe kunnen ze daarover uitwisselen? Wat houdt kinderen van die leeftijd bezig? Wat maakt dat ze nieuwsgierig zijn naar elkaar? Hoe kan daar met kunsteducatie vorm aan worden gegeven? De eerste ideeën zijn verkend. De idee is om een drie jaar durend samenhangend programma te maken dat ook drie jaar spannend moet blijven voor de betrokken kinderen. De bedoeling is dat er interdisciplinair en thematisch gewerkt gaat worden. Voor de uitwisseling zal de computer een belangrijk middel zijn met een website, maar ook als creatief instrument zal de computer ingezet gaan worden. Het eerste jaar is het thema "het individuele kind", het tweede jaar "het kind en zijn omgeving" en het derde jaar "hoe groot is mijn wereld". Binnen deze thema's komen de onderwerpen regels (van jezelf, je ouders) trots (op jezelf, je omgeving), humor (in tekst, afbeelding) en taal (klank, eigen taal) elk jaar terug in de vorm van projecten. De bedoeling is om dit project als pilotproject op verschillende scholen in de regio uit te voeren. Dit vraagt interne afstemming met intermediairs die de contacten met de scholen onderhouden. Verder wordt er gezocht naar sponsors op ICT-gebied, scholen zelf hebben niet veel geld te besteden. Er is een studiedag georganiseerd om alle onderdelen van het project verder uit te werken en op onderdelen te experimenteren.*

Sommige initiatieven hebben zowel te maken de interne organisatie als met de product- en conceptontwikkeling en externe samenwerking. Een voorbeeld dat al is genoemd is het initiatief om meer aandacht te besteden aan het zoeken naar theatervoorstellingen en ander kunst- en cultuuraanbod. Een ander voorbeeld is:

*Loslaten van de standaard kunstmenu's*

*De organisatie voor kunst- en cultuureducatie werkt met kunstmenu's als aanbod voor de scholen. Kunstmenu's zijn een gestructureerde en gestandaardiseerde manier van kennismaken met kunst- en cultuureducatie. Hierbij worden scholen per gemeente naar identiteit en geografische ligging geordend en wordt een menu samengesteld.*

*Eén van de gemeenten geeft aan dat de standaard kunstmenu's niet passen bij de diversiteit van de scholen in de gemeente en wil graag een andere organisatie van het aanbod.*

*Het afstappen van de kunstmenu's is heel ingrijpend voor de organisatie voor kunst- en cultuureducatie en de keuze voor andere werkwijzen is nog niet aan de orde en eigenlijk ook nog niet bespreekbaar. Het verzoek van de gemeente wordt daarom nogal afgehouden. Het verzoek wordt opgemerkt door bureau innovatie. Bureau innovatie schept ruimte om het initiatief op te pakken, door het verkennen van het initiatief los te koppelen van besluitvorming binnen de organisatie. Bureau innovatie start met de betrokken gemeente en de scholen een verkenning. Gedacht wordt aan het ordenen van het kunstaanbod door het clusteren van vragen van scholen. Het initiatief krijgt de naam 'Vraag centraal'. De gemeente stelt een subsidie beschikbaar voor dit onderzoek en ook de betrokken scholen leveren een bijdrage.*

Al deze initiatieven geven fluctuaties in de organisatie. Fluctuaties geven in de organisatie 'ineenstorting' van procedures, gewoonten en cognitieve kaders (Nonaka & Takeuchi, 1997). Zo'n ineenstorting zorgt voor een onderbreking van onze alledaagse, comfortabele gang van zaken en biedt de gelegenheid tot herbezinning op onze fundamentele manier van denken en naar de dingen kijken. De grondhouding tegenover de buitenwereld staat ter discussie. Zo'n proces eist van mensen een grondige persoonlijke betrokkenheid.

#### **5.4 Betrokkenheid**

Als de organisatie innoveert dan ordent alles in en om de organisatie zich opnieuw. Er is sprake van persoonlijke en organisatorische zelfvernieuwing (Nonaka & Takeuchi, 1997). Als we de betrokkenheid rond een bepaald initiatief verkennen, ontdekken we deze nieuwe orde. Mensen zijn op verschillende wijzen betrokken bij de initiatieven in de organisatie. Het kan zijn dat ze het initiatief aantrekkelijk vinden en er door worden geïnspireerd. Het kan zijn dat ze door de omstandigheden betrokken raken bij een initiatief of het kan zijn dat ze systematisch worden betrokken doordat ze deel uitmaken van de organisatie. Mensen kunnen dus ook tegen wil en dank betrokken raken omdat er een initiatief wordt genomen dat ingrijpt in hun domein en hun positie in dat domein bij wijze van spreken overhoop gooit. Als initiatiefnemer kun je mensen ook nog op verschillende manieren bij het

initiatief proberen te betrekken, bijvoorbeeld door ze warm te maken voor het initiatief of uit te nodigen en door het initiatief zichtbaar te maken en/of een intentie te formuleren. Deze betrokkenheid komt op gang als er nog ruimte is voor eigen invulling. Volgens Polanyi (in Nonaka & Takeuchi, 1997) betrekken mensen zichzelf bij het object en scheppen er een beeld van door persoonsgebonden integratie van de bijzonderheden ervan. Polanyi noemt dit 'inwoning'. Uitwisseling van persoonsgebonden kennis vereist een soort simultane verwerking van de complexiteiten van zaken die de betrokken personen gemeenschappelijk betreffen.

Wat erg opvalt bij het organiseren van projecten met scholen is dat medewerkers gewend zijn om alleen te organiseren en de betrokkenheid buiten de organisatie te organiseren. Zelfs voor onderdelen waarvoor ook intern ontwikkelcapaciteit aanwezig is, worden vaak liever externen voor ingehuurd. Wat ook opvalt is dat als er intern wel capaciteit nodig is, de betrokkenheid eerder wordt geëist dan dat iemand wordt uitgenodigd tot betrokkenheid. De aandacht voor het op gang brengen van samenwerking is voornamelijk een externe investering. Intern wordt betrokkenheid naar elkaar toe zichtbaar als vanzelfsprekend ervaren, maar een eis tot betrokkenheid leidt tot veel weerstand en afgrenzen van eigen ruimte. De werkwijze van bureau innovatie waarbij het gaat om het zichtbaar maken van een initiatief en het intern verkennen en stimuleren van betrokkenheid blijkt heel nieuw. Ook het zelf kenbaar maken dat je ergens bij betrokken wilt zijn, wordt als spannend ervaren. De basis voor samenwerking is dus nog niet zo eenvoudig gelegd. De wijze waarop besluiten worden genomen in de organisatie speelt ook nog een belangrijke rol bij het komen tot betrokkenheid. Bij alles wat er wordt geïnitieerd, is er wel iemand die de vraag stelt: 'wat vindt het management hiervan' en in de praktijk is er ook veel onduidelijkheid en willekeur in wat er centraal wordt besloten in de organisatie. Het lastige is met name een grote discrepantie tussen denken en doen. In woorden is de bedoeling zelforganisatie en zelfsturing. In daden wordt er vanuit de angst om het niet te kunnen beheersen voortdurend centraal dwars door elk traject heen besloten. Beeldvorming daarover bij de directeur en de manager is dat zij het goed doen en dat de medewerkers het slecht doen en het verlamme, initiatiefloze gedrag van de medewerkers in de organisatie laat dat dan ook zien. Duidelijk is dat ze met elkaar iets in stand houden wat erg hardnekkig is. Er worden verschillende acties ondernomen om daaraan te werken, zoals een teamtraject voor alle medewerkers in de organisatie en een coaching voor directeur en manager.

Met het identificeren van initiatieven en het verkennen en stimuleren van betrokkenheid bouwt bureau innovatie langzamerhand een nieuwe manier van organiseren op. En het hoofd innovatie is daarbij blij met elk initiatief en elke betrokkenheid, ook al kan het zijn dat een initiatief uiteindelijk omgebogen wordt naar iets anders. Het gaat om de bijdrage aan een werkwijze waarvan zij hoopt dat deze vanzelfsprekend wordt in de organisatie en alles wat daar aan bij kan dragen wordt door haar gekoesterd en zo mogelijk extra gestimuleerd. Het aantal medewerkers dat inmiddels op de één of andere manier betrokken is bij bureau innovatie groeit en daaruit haalt het hoofd innovatie de motivatie om door te gaan.

Initiatieven grijpen in in de ontwikkelingsgang van de onderneming schrijft Bekman (1989) en er vinden voortdurend confrontaties plaats tussen dragers, formelen en deskundigen. De dragers worden

gevormd door het netwerk van initiatiefnemers. Zij vervullen grensdoorbrekende en de vernieuwende functie. De formelen door het netwerk van lijnfunctionarissen. Zij vervullen de gewetensfunctie, de grensstellende functie en de toetsende functie. De deskundigen zijn het netwerk van stafmensen. Zij vervullende materiegerichte inhoudsfunctie, de grensverkennende functie en de onderzoekende functie. Bureau innovatie probeert met de innovatiecyclus ruimte te scheppen voor het identificeren en verkennen van het initiatief los van besluitvorming. Ideaal is als tijdens deze verkenning een ontmoeting wordt georganiseerd tussen de verschillende netwerken en er een creatieve confrontatie plaats vindt.

## **5.5 Aandachtsvelden en vraagstukken**

Wat aandacht vraagt van deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie en van de mensen die van daaruit werken, wordt door alles in en om ons heen steeds opnieuw beïnvloed, zoals door onze multiculturele samenleving, door wat er met kinderen en jongeren in de wereld gebeurt, door allerlei ideeën over kunst- en cultuureducatie, door initiatieven van klanten, samenwerkingspartners of collega's in de nabije omgeving, door wet- en regelgeving, door persoonlijke interesses, door de eigen historie of de standaarden in het werk. Datgene wat we uiteindelijk tot vraagstuk maken is een keuze, een keuze die meer of minder op grond van al die invloeden wordt gemaakt en meer of minder verbonden is met alles en iedereen die erbij betrokken is. Voor de individuele medewerker gaat het dan om: wat neem je waar, waar ga je vanuit en waar verbind je jezelf mee? En dan zien we een grote diversiteit. We zien medewerkers die hun eigen professionaliteit als vertrekpunt nemen, medewerkers die de organisatie als vertrekpunt nemen, medewerkers die de klant als vertrekpunt nemen, medewerkers die kunst- en cultuureducatie als vertrekpunt nemen. We zien medewerkers die zich verbinden met standaarden van de organisatie, met vragen van scholen of andere klanten of met eigen professionele ideeën. We zien medewerkers die alleen werken, die hun krachten bundelen met anderen, die als team werken of die als organisatie werken, enzovoort. Maar wat hebben we nu nodig om een innoverende organisatie te zijn? Je zou kunnen zeggen dat een innoverende organisatie die steeds opnieuw vertrekt, ook steeds opnieuw en bewust keuzes maakt uit wat zij beschikbaar heeft. De beschikbaarheid van deze diversiteit geeft dan een enorme rijkdom, waar bij elk initiatief uit kan worden geput. Maar willen we putten uit deze rijkdom dan vraagt dit besef van en ruimte voor deze diversiteit en tevens besef van wat aandacht vraagt.

De diversiteit wordt de afgelopen jaren duidelijk als probleem ervaren, het gevoel bestaat dat 'iedereen maar wat doet' en vanuit de behoefte aan beheersbaarheid, dat met name wordt gevoeld door een tekort op de begroting, wordt gezocht naar mogelijkheden om deze diversiteit in te dammen of te kunnen sturen. Tegelijkertijd nemen we waar dat er geen overzicht is van wat aandacht vraagt, dat keuzes nogal ad hoc worden gemaakt en dat bij deze keuzes nauwelijks bewust gebruik wordt gemaakt van de diversiteit aan mogelijkheden. In het huidige spanningsveld tussen innoveren en beheersen blijft de verbinding nog ontbreken. Het zou geduid kunnen worden als een gebrek aan gemeenschap. Een gemeenschap die ruimte schept voor diversiteit, maar ook ruimte schept voor keuzes en ruimte schept om in wisselende verbanden te werken.

## 5.6 (Samen)werking

Als de innoverende organisatie het verband is dat de kunst verstaat om steeds opnieuw te vertrekken, hoe krijgen we dan een verband dat op deze wijze werkt of leert werken? De verantwoordelijkheid hiervoor berust bij alle leden van de organisatie zeggen Nonaka en Takeuchi (1997). Innovatie is het herscheppen van de wereld, van de onderneming en van iedereen die ertoe behoort. Herschepping vraagt om zelfstandigheid en verbondenheid. Wil een individu opnieuw vertrekken dan betekent dit dat hij zichzelf vanuit het nieuwe vertrekpunt opnieuw ordent, maar het team waar hij deel van uit maakt vertrekt ook opnieuw en ordent zich dus opnieuw en de organisatie vertrekt ook opnieuw en ordent zich opnieuw enzovoort. Kenmerkend voor een zelscheppend systeem is de wederkerigheid (Maturana en Varela, 1989). In de teams binnen deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie hebben we waargenomen dat medewerkers zich op eilandjes terugtrekken om hun eigenheid te beschermen en dat de wederkerigheid waarbij zowel de eigenheid van het individu als de verbondenheid in het team worden versterkt, ontbreekt. Op grond van deze waarneming heeft het hoofd innovatie met de coördinatoren van de teams en het hoofd personeelszaken het initiatief genomen om aan de versterking van de teams en de leden van de teams te gaan werken. Dit teamtraject is niet opgezet als een eenmalige activiteit, maar als een jaarlijks terugkerend initiatief om aandacht te geven aan het versterken van de teams en haar leden. Als eerste stap hebben de coördinatoren van de teams met behulp van een coach in een coachingstraject geoefend hoe zij zelf met hun teams kunnen gaan werken. Ook hierbij is weer gebruik gemaakt van de werkwijze van innoveren. Gericht op de teams zijn een aantal vragen geformuleerd. Wat is het vertrekpunt (basisopdracht) van het team? Is iedereen betrokken bij de basisopdracht van het team? Wie heeft welke kwaliteiten? Hoe werkt het team aan deze opdracht en is het team wat het wil zijn? De gerichte aandacht voor de teams, heeft veel in beweging gebracht en de medewerkers weer wat moed gegeven om op weg te gaan na de fusie en de reorganisatie.

Naast deze coaching van de coördinatoren zijn er dagen georganiseerd voor het uitwisselen en presenteren van 'best practices' van medewerkers. Doel van deze uitwisseling is het opbouwen van bewustzijn van wat er vanuit de organisatie wordt georganiseerd en het ontwikkelen van een gezamenlijke trots. Ook dit is tot een vast onderdeel van het teamtraject gemaakt dat jaarlijks aandacht krijgt in studiedagen en workshops. De idee is om daarbij ook steeds een organisatievraagstuk op te pakken, bijvoorbeeld vaste programmering van aanbod en/of ruimte voor onverwachte ontwikkelingen en vragen van klanten.

Al hoewel er al erg veel is geïnvesteerd in het versterken van medewerkers om, zoals Nonaka en Takeuchi zeggen, met alle leden van de organisatie verantwoordelijkheid te nemen voor innovatie, blijft het lastig om samen te werken aan innovatie. De gerichtheid op beheersing blijft dominant en de vraag komt naar voren of binnen het bestaande wel genoeg ruimte kan worden geschapen voor het nieuwe. Er wordt geconstateerd dat er sprake is van een spanningsveld tussen oude manieren van denken en nieuwe organisatie- en managementstijlen (Morgan, 1993). Medewerkers geven aan dat zij door de macht van de hiërarchie de ruimte voor innovatie als onvoorspelbaar en willekeurig ervaren

en dat dit hun motivatie om verantwoordelijkheid te nemen voor innovatie, vermindert of beperkt. Omstandigheid daarbij is dat de directeur gedurende de periode van het onderzoek één van de functies van lijnmanager vervangt en daardoor op meerdere niveaus zelf het stuur in handen houdt en minder overstijgend als directeur werkzaam is. Verder is als lastig punt naar voren gekomen dat er op managementniveau een grote discrepantie blijkt te bestaan tussen denken (de intentie is zelforganisatie) en doen (alles in de greep willen houden). Tijdens het onderzoek zijn verschillende ingangen gezocht om het spanningsveld te overstijgen, zoals coaching van het managementteam, het invoeren van de innovatiecyclus en het teamtraject. Deels zijn deze acties ook doeltreffend geweest, maar het spanningsveld is niet verdwenen. Het spanningsveld tussen oude manieren van denken en nieuwe organisatie- en managementstijlen blijkt langdurig aandacht te vragen en van daaruit gezien is er in deze korte tijd eigenlijk erg veel tot stand gekomen en is een niet hiërarchische wijze van organiseren in een zeer sterk hiërarchische georganiseerde organisatie op gang gekomen.



## **Hoofdstuk 6 De betrokkenheid van onderzoeker en onderzochten**

### **6.1 Inleiding**

In dit onderzoek wordt kennis gegenereerd en geleerd over innoveren in een voortdurend interactieproces tussen onderzoeker en onderzochten. Handelingsonderzoek wordt door Coenen (1987) een dialogische opvatting van onderzoek genoemd. Hierbij spelen de alledaagse gesprekken en discussies een belangrijke rol. Het zijn vormen van diskurs waarin de competentie van de onderzochte tot uitdrukking komt. Coenen benadrukt de gelijkwaardigheid tussen onderzoeker en onderzochten in het handelingsonderzoek. In feite is de onderzoeker tevens onderzochte en de onderzochte tevens onderzoeker. Onderzoeker en onderzochten participeren samen in een leerproces over innoveren, waarbij de onderzoeker evenals de onderzochten deel uitmaakt van de sociale werkelijkheid en betrokken is bij het thema en waarbij de onderzochten evenals de onderzoeker deel uitmaken van het onderzoek en over competenties beschikken om daaraan bij te dragen. Zowel onderzoeker als onderzochten zijn bij het onderzoek betrokken als informatiebronnen, als onderzoekskrachten, als lerenden in een gezamenlijk leerproces en als dragers van het thema innoveren. Toch zijn de posities die onderzoeker en onderzochten als betrokkenen innemen wel degelijk verschillend, maar nog grotere verschillen zien we tussen de onderzochten in de organisatie en deze zijn van grote invloed op het onderzoek.

### **6.2 Betrokkenen als lerenden in een gezamenlijk leerproces**

Niet de onderzoeker, maar het hoofd innovatie is initiatiefnemer in het leerproces over innoveren. Zij nodigt betrokkenen uit en werkt, ondersteund en gevolgd door de onderzoeker, gedurende deze periode van onderzoek met name aan condities voor het leerproces. Condities zijn dan bijvoorbeeld het versterken van medewerkers in het samenwerken in teams en het coachen van het management om ruimte te scheppen voor innovatie en het bewust worden van innovatie door het zichtbaar maken van initiatieven en voorbeelden van medewerkers. Gericht op deze condities zijn de afgelopen periode interacties georganiseerd met management ondersteund door de onderzoeker en met medewerkers ondersteund door de coach van het teamtraject. Bij het management stond het leidinggeven centraal, waarbij aandacht is besteed aan het leren overstijgen van de beheersing en het leren leidinggeven aan innovatie. Een opvallend aandachtspunt bij het management is de grote scheiding tussen denken en doen. Waarbij vanuit het denken steeds opnieuw de intentie wordt uitgesproken voor zelfsturing van de medewerkers en in het doen steeds opnieuw de beheersing leidend is en centrale sturing geeft. Om meer overzicht en ordening te krijgen zijn met het management de basisopdrachten van de teams verkend en benoemd en zijn de belangrijkste aandachtsvelden van de organisatie geïdentificeerd en geordend.

Bij de medewerkers stond het samenwerken in teams en het leren nemen van eigen initiatieven centraal. Met name door de interactie tussen de coördinatoren van de teams ontstond motivatie om de samenwerking in de teams op te bouwen en te zoeken naar eigen ruimte.

Doordat de dagelijkse interactie rond innovatie steeds meer bewust plaats vond, werd duidelijk dat de interactie tussen verschillende partijen van onderzochten aandacht vraagt. Alles blijft nog teveel in hokjes. Er is interactie gewenst met verschillende groepen tegelijk, waarbij men vanuit verschillende invalshoeken met elkaar in gesprek komt en gezamenlijk het thema gaat dragen en verkennen of desnoods gaat loslaten. Het leerproces dat zo karakteristiek is voor handelingsonderzoek vraagt hier niet alleen om samenwerking en vertrouwen tussen onderzoeker en onderzochten zoals Coenen (1987) benadrukt, maar met name om samenwerking en vertrouwen tussen de verschillende onderzochten, die deel uitmaken van de organisatie.

### **6.3 Betrokkenen als dragers van het thema**

Het te kennen object – als thema in het denken en handelen van de onderzoeker en onderzochten – vervult een bemiddelende rol. Daarover wordt wederzijdse informatie overgedragen, vindt er communicatie plaats tussen subjecten (Freire in Coenen 1987). Het thema is als het ware het communicatiehulpmiddel voor de diskurs en het gezamenlijke leerproces. Betrokkenen buigen zich gezamenlijk, maar wel op eigen wijze over het thema. Om tot een gezamenlijk leerproces te komen is essentieel dat het thema gezamenlijk wordt gedragen. De keuze voor het thema innovatie in deze organisatie voor kunst- en cultuureducatie was voorafgaand aan het onderzoek al gemaakt en is bij de start van het onderzoek niet ter discussie gesteld. Het hoofd innovatie is expliciet aangetrokken voor dit thema en is vanuit dit thema aan het werk gegaan. Het hoofd innovatie is gestart met diegenen die zich betrokken voelen bij het thema en met deze betrokkenen is het leerproces op gang gekomen. Door het werken aan de condities, zoals beschreven in hoofdstuk 6.2 is deze betrokkenheid bij innovatie langzamerhand vergroot. Het is een voorbeeld waarbij een thema geleidelijk aan tot gezamenlijk thema is gemaakt en ruimte krijgt in de organisatie.

Het creëren van ruimte voor innovatie in de organisatie is niet eenvoudig gebleken en een lange en intensieve weg. We hebben ons in het onderzoek de vraag gesteld of het niet een valkuil is geweest om zo te starten met het thema innovatie en of het niet raadzaam was geweest om nadrukkelijker een themafase te identificeren om de belangrijkste thema's van de organisatie te verkennen (zie Coenen, 1987) en van daaruit te bepalen of er draagvlak is voor het thema innovatie. Lastig punt hierbij is dat het hoofd innovatie speciaal voor innovatie is aangetrokken en daarmee de keuze voor het thema in feite al is gemaakt. Het hoofd innovatie heeft als initiatiefnemer de betrokkenheid langzamerhand opgebouwd en daarmee het thema innovatie langzamerhand tot thema van de organisatie gemaakt. Die weg kan dus ook worden bewandeld.

### **6.4 Betrokkenen als informatiebronnen**

Kennis van de werkelijkheid is de kennis van mensen in relatie tot de wereld die hen omringt zegt Paulo Freire (in Coenen 1987). Hij geeft aan dat mensen slechts begrepen kunnen worden in relatie tot de wereld die hen omringt. In hun maatschappelijke context bewerken en veranderen ze de wereld door hun denken en handelen. Door deze actieve opstelling komen mensen in contact met anderen en verkrijgen kennis van de hen omringende menselijke werkelijkheid.

Belangrijk is het besef dat alles er toe doet. Het serieus nemen van zichzelf en elkaar als informatiebron. Het leren delen met elkaar van informatie en voorbeeld zijn voor elkaar, vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het thema in plaats van verwachtingen. Het gaat om innoveren in de kunst- en cultuureducatie. Dat is het thema en in de interactie delen we informatie en ontstaat ook weer informatie. In de interacties geven onderzoeker en onderzochten betekenis aan gebeurtenissen en interpreteren de werkelijkheid die door gezamenlijk handelen onderhevig is aan vernieuwing (Boonstra, 2000). Als deel van de sociale werkelijkheid en betrokken bij het thema zijn zowel onderzoeker als onderzochten informatiebron. Vanuit het vertrekpunt van de onderzoeker als wetenschappelijk denker zal zij haar werkelijkheid vanuit een andere invalshoek en met andere hulpmiddelen ordenen dan de onderzochten en ook onderzochten zullen vanuit verschillende invalshoeken de werkelijkheid beschouwen en interpreteren. Gezamenlijke vertrekpunten, maar ook gezamenlijke werkwijzen, zoals de werkwijze voor innoveren (hoofdstuk 2) helpen om de informatie die voortkomt uit ieders interpretatie van de werkelijkheid gezamenlijk te ordenen en uit te wisselen. De kunst van de onderzoeker is om de werkelijkheid vanuit de verschillende invalshoeken van de onderzochten te helpen ordenen en uit te werken wat deze verschillende invalshoeken bijdragen aan het thema innovatie in de kunst- en cultuureducatie. De kennis die daaruit voortkomt wordt weer uitgewisseld in de interactie en in de interactie ontstaat steeds weer iets nieuws.

Zoals in hoofdstuk één reeds vermeld, is het onderzoeksverslag van de onderzoeker geen eindproduct voor de onderzochten in de organisatie. Onderzochten willen zich in de interactie graag laten voeden door de onderzoeker, maar het onderzoeksverslag is de eigen weg van de onderzoeker en ook de verantwoording naar de wetenschap, die voor de organisatie minder relevant is. Voor de betrokkenen in de organisatie gaat het om de interactie en het leerproces, dat beperkt wordt ondersteund door schriftelijke communicatie, zoals over de aandachtsvelden van de organisatie (zie hoofdstuk 4.5) of concrete projecten met klanten. Natuurlijk zijn er verschillende onderzochten die het hele onderzoeksverslag lezen en reflecteren naar de onderzoeker, maar het wordt niet ingezet als hulpmiddel in het leerproces.

## **6.5 Betrokkenen als onderzoekskrachten**

Kennis dwingt tot nieuwsgierige aanwezigheid van subjecten in confrontatie met de wereld (Freire in Coenen, 1987). Onderzoeker en onderzochte zijn actieve, nieuwsgierige subjecten in het onderzoek en kennen is bij Freire een act van nieuwsgierige subjecten. Onderzochten zijn onontbeerlijke mede-onderzoekers van hun wereld. Zij zijn de enigen die de kennis van deze werkelijkheid bezitten. Het kan alleen worden onderzocht als onderzochten medeonderzoekers zijn. Coenen geeft aan dat bij

handelingsonderzoek een bepaalde maatschappijvisie hoort. Binnen de context van de organisatie zou ik willen stellen dat bij betrokkenen als permanente onderzoekers een bepaalde management- en organiseerstijl hoort. Een stijl die eigen initiatief stimuleert en ruimte schept om het vermogen tot voortdurende zelforganisatie te ontwikkelen (Morgan, 1993).

Handelingsonderzoek zet het hele onderzoek op als een leerproces. Het continue leerproces vraagt van onderzoeker en onderzochte dan ook een basishouding van actieve nieuwsgierigheid. Deze houding sluit aan bij de werkwijze van bureau innovatie waartoe het hoofd innovatie uitnodigt. Eigenlijk nodigt het hoofd innovatie de betrokkenen in de organisatie uit om permanent te onderzoeken en te leren. De ontwikkelcyclus van verkennen, kiezen en verwezenlijken, die door bureau innovatie is ontwikkeld, sluit nauw aan bij het onderzoeksmodel van Coenen (1987), waarbij verkennen beschouwd kan worden als themafase, het kiezen als de kristallisatiefase en het verwezenlijken als de exemplarische fase. De themafase is de fase waarin wordt verkend welke thema's in de organisatie spelen. De kristallisatiefase is de fase waarin de thema's worden getoetst, een keuze wordt gemaakt om een thema tot exemplaar te maken en een handelingsplan wordt gemaakt. In de exemplarische fase tenslotte gaat het om het handelen, om het leren in de praktijk en het uitvoeren van het handelingsplan. Net als bij deze fasen van Coenen zijn de drie stappen van de ontwikkelcyclus voor innovatie duidelijk onderscheiden stappen, die eigen ruimte en aandacht nodig hebben. Bij elke innovatie in de organisatie herhalen we deze stappen.

Anders is het gegaan bij de start van dit onderzoek. Zoals al eerder vermeld, zijn bij de start van dit onderzoek gericht op innoveren, de thematische fase en de kristallisatiefase niet bewust doorlopen. Het onderzoek is in feite gestart met de exemplarische fase. Bij het aantrekken van het hoofd innovatie wordt het thema innovatie al verondersteld. Toch komen binnen deze exemplarische fase alle fasen wel weer terug. Het onderzoek gericht op innoveren is eigenlijk opgezet als permanent onderzoek en zodanig georganiseerd dat het onderzoek steeds weer innoveert. Het onderzoeksmodel onderscheidt vier lagen die voortdurend worden onderzocht en het onderzoek innoveert door steeds bij de vertrekpunten te beginnen.

## Hoofdstuk 7 Een patroon voor innoveren

### 7.1 Inleiding

We kunnen vele patronen ontdekken die bewust of onbewust vertrekpunt zijn voor ons handelen. Deze patronen laten gewoonten en vanzelfsprekendheden zien, routines die we hebben opgebouwd, maar ook voorbeelden en modellen waar we door geïnspireerd zijn of die we volgen. Door te reflecteren worden we ons steeds meer bewust van deze patronen en wordt zichtbaar in welke mate we daadwerkelijk innoveren, wat we nog willen ontwikkelen en wat we juist los willen laten om bij te dragen aan innoveren. Dit hoofdstuk gaat over de vierde laag van het onderzoek waarbij het patroon voor innoveren vertrekpunt is.

laag	vertrekpunt	handelswijzen	doelen
laag 4	patroon voor innoveren	interacteren, faciliteren, organiseren en reflecteren	bijdrage

### 7.2 Bewustzijn en reflectie

We hebben tijdens het onderzoek meer of minder bewust een aantal initiatieven genomen voor innoveren die tot patroon zijn geworden, zo zijn een aantal begrippen, zoals 'vertrekpunt' en 'betrokkenheid' die tijdens de studiedagen geïntroduceerd zijn bij de werkwijze voor innoveren, vertrouwd geworden. Ook is de aanpak van het hoofd innovatie om initiatieven tot innovatie te identificeren, routine aan het worden. Het hoofd innovatie is voor een aantal betrokkenen als het ware model voor innovatie. Verder is het identificeren en presenteren van voorbeelden op gang gebracht, waardoor we steeds meer bewust worden van wat er al is en bij innoveren past.

Patronen zijn vaak vanzelfsprekend en als we vanuit deze patronen handelen zijn we ons dat niet of nauwelijks bewust. In deze onderzoekslaag reflecteren we vanuit de patronen en wordt zichtbaar in hoeverre innoveren wel en niet eigen gemaakt is. Door de patronen als vertrekpunt te nemen voor het onderzoek worden we steeds meer bewust van deze patronen.

Coenen (1987) maakt in navolging van Giddens een onderscheid tussen discursief bewustzijn en praktisch bewustzijn. Discursieve bewustzijn gaat over die kennis waarover je in de interactie mededelingen kunt doen, praktische kennis is datgene wat actoren weten zonder dat ze het zelf weten, het gaat hier om condities voor eigen handelen, om alles wat men weet (en moet weten) om zich te kunnen bewegen in de uiteenlopende contexten van het sociale leven. Het betreft kennis die men niet noodzakelijkerwijs hoeft te kunnen verwoorden, maar die desalniettemin 'gekend' wordt en constitutief is voor het handelen. Routines verankeren binnen het praktische bewustzijn. Veelal betekent dit ook eerst anders doen en dan anders denken.

### **7.3 Nieuwe routines**

Met name de werkwijze voor innoveren die tijdens de studiedagen is geïntroduceerd, heeft ons laten zien dat het mogelijk is om nieuwe werkwijzen tot routine te maken. Het werkt als een trend en neemt enorm snel een grote vlucht. We hebben vooraf de mogelijkheden van deze werkwijze voor innoveren maar ten dele voorzien en ook maar beperkt benut. Reflecterend kunnen we stellen dat de werkwijze voor innoveren allereerst een simpele werkwijze bleek te zijn, die makkelijk werd opgepakt. De werkwijze werd op geen enkele manier als bedreigend of opgelegd ervaren, maar we hebben de werkwijze ook ondersteunend gepresenteerd en niet voorschrijvend. De werkwijze was vanaf het begin heel helpend om de eigen projecten te ordenen en te leren overzien en vervolgens om nieuwe initiatieven te ordenen. Achteraf gezien hadden we het innoveren nog veel gericht met behulp van deze werkwijze op gang kunnen brengen en tot gewoonte kunnen maken, door nog veel meer met behulp van deze werkwijze te communiceren.

Coenen (1987) geeft aan dat als bestaande patronen worden doorbroken een goede vertrouwensbasis van essentieel belang is. Wij constateren dat het makkelijker is om iets nieuws te starten en langzamerhand routine te laten worden als het naast en niet tegenover het bestaande wordt geplaatst. Toen beheersen en innoveren gingen polariseren werden de initiatieven tot innoveren duidelijk minder. Coenen beschrijft dat kritieke situaties ontstaan als aan de routines en daarmee aan het basisveiligheidssysteem wordt getornd, maar wij hebben ervaren dat niet de veranderingen het probleem waren, maar het gevoel van de medewerkers dat ze moesten kiezen tussen het volgen van het management, die handelden vanuit het willen beheersen en het hoofd innovatie die handelde vanuit het willen innoveren. Deze door medewerkers ervaren tegenstelling gaf een kritieke situatie waarbij medewerkers zich terugtrokken op hun eigen individuele terrein en zich afsloten voor de ontwikkelingen in de organisatie. Het blijven overstijgen van de polariteit en een 'huis bouwen waar beide polen inpassen, schept ruimte voor nieuwe routines. Daarbij is de verwachting dat bestaande routines van zelf losweken of veranderen als de nieuwe routines sterk genoeg zijn, zolang de veiligheid maar is gehandhaafd. Om te veranderen hoeft de veiligheid dan niet te worden afgebroken, maar wel de ruimte vergroot.

### **7.4 Ruimte scheppen**

Al hoewel we het allemaal kennen van trends in de samenleving heeft het ons verrast hoe snel nieuwe initiatieven tot patronen kunnen worden en hoe snel oude routines kunnen verdwijnen zonder dat je er tegen vecht. Het heeft ons verbaasd hoe snel betrokkenheid zich vanuit een nieuw initiatief kan opbouwen en hoe snel initiatiefnemers mensen mee kunnen krijgen in het nieuwe. Maar het heeft ons ook verbaasd hoe snel initiatieven ook weer verdwijnen als de (veilige) ruimte voor deze initiatieven wordt afgebroken. De leider van de organisatie blijkt heel bepalend voor het scheppen van ruimte voor

nieuwe initiatieven. Als het vertrekpunt van de leider tegenover het vertrekpunt van de initiatiefnemer komt te staan, blijkt het veelal impliciete vertrekpunt van de leider dominant in de organisatie.

Onze indruk is dat niet het bestaande dominant is ten opzichte van het nieuwe, maar dat de opvatting van de leider dominant is ten opzichte van de opvatting van de initiatiefnemer.

De tegenstelling tussen innovatie en beheersing is langzamerhand ook geworden tot een tegenstelling tussen directeur en hoofd innovatie. Waar deze tegenstelling tussen de leider en de initiatiefnemer is ontstaan, is niet helemaal duidelijk. Het kan te maken hebben met de grote discrepantie tussen denken en doen van het management, waardoor je in de interactie steeds blijft denken dat je samen op weg bent, maar ook vanuit het hoofd innovatie is er te weinig aandacht geweest om te blijven werken aan een gezamenlijk vertrekpunt. Het is hoe dan ook de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer om anderen mee te nemen in het vertrekpunt en daarbij is het meenemen van de managers cruciaal. In die zin kan ook het werken met tijdelijk werkbare overeenstemmingen (zie hoofdstuk 5.2) nog veel meer uitgebuit worden, omdat het de mogelijkheid geeft om het handelen af te stemmen zonder dat actoren hun oorspronkelijke voorkeuren hoeven op te geven. Op basis van de tijdelijke werkbare overeenstemming kunnen actoren in een specifieke context samen handelen.

## Hoofdstuk 8 Opnieuw beginnen met innoveren

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaat het niet om de herhaling of de samenvatting van eerdere hoofdstukken, maar om loslaten en ontdekken welke kennis we nu hebben gegenereerd en geleerd. Als we morgen opnieuw beginnen met innoveren wat gaan we dan doen? We onderscheiden een aantal stappen die we hier uitwerken. We beginnen met het creëren van ruimte voor innoveren. Daarna introduceren we een organiseerroutine om het eigen werk te ordenen en te verkennen. Vervolgens gebruiken we de netwerkmultiloog om innoveren als benaderingswijze van organiseren gezamenlijk te verkennen. Vanuit tijdelijk werkbare overeenstemmingen onderzoeken we het handelen en met de organisatie werkplaats faciliteren we het handelen. Tenslotte reflecteren we met behulp van systeemleiderschap en maken zichtbaar wat werkt en waar we trots op zijn.

### 8.2 Ruimte voor innoveren

We beschouwen innoveren als benaderingswijze van organiseren en kiezen *organiseren als vertrekpunt*. Daarmee scheppen we ruimte om naast innoveren ook andere invalshoeken van organiseren en de verhouding tussen invalshoeken te verkennen en polariteiten, zoals tussen innoveren en beheersen in dit onderzoek, te overstijgen en productief te maken voor leren. Betrokkenen in de organisatie worden uitgenodigd om in dit initiatief te stappen en organiseren tot gezamenlijk vertrekpunt en innoveren tot benaderingswijze van organiseren te maken.

### 8.3 De organiseerroutine

We starten het leertraject wederom met het verkennen van de eigen projecten (het eigen werk) van medewerkers in studiedagen (zie hoofdstuk 2.4). De simpele routine, die we in dit onderzoek een werkwijze voor innoveren hadden genoemd, is een eenvoudig hulpmiddel om inzicht te krijgen in het organiseren van de eigen projecten en om met elkaar over het organiseren van projecten te communiceren. Aansluitend bij het vertrekpunt van 'organiseren' willen we deze werkwijze nu de 'organiseerroutine' gaan noemen.

De organiseerroutine bestaat uit zes stappen:

- Wat is het vertrekpunt?
- Wie/wat zijn erbij betrokken?
- Wat zijn de invalshoeken/aandachtsvelden van betrokkenen?
- Welke vraagstukken komen daar uit voort?
- Hoe verhouden betrokkenen zich tot elkaar en welke posities worden ingenomen?



- Hebben we nu het (samen)werkingsverband om aan het werk te gaan?

Het bijzondere van de organiseerroutine is dat deze in het onderzoek geen weerstanden of discussies heeft opgeroepen. We hebben al eerder genoemd dat we deze routine veel meer hadden kunnen uitbuiten (zie hoofdstuk 7.3). Deze routine van zes stappen blijkt zo universeel dat iedereen daar zijn werk mee kan ordenen zonder dat het gaat knellen. Zo komen we moeiteloos tot een gezamenlijk begin. De routine werkt als een soort trend maar heeft als hij op zich zelf blijft staan ook de zelfde vluchtigheid. Belangrijk is om te werken aan het gezamenlijke verband dat grond kan geven aan deze routine. We doen dit door een gezamenlijke verkenning van innoveren als benaderingswijze van organiseren.

#### **8.4 Gezamenlijke verkenning van innoveren als benaderingswijze van organiseren**

Vanuit *organiseren als vertrekpunt* en gevoed door de verkenning van de eigen projecten van medewerkers, willen we nu 'innoveren' als benaderingswijze van organiseren gezamenlijk gaan verkennen en daarmee tot gezamenlijke grond maken. Bij deze verkenning willen we de hele organisatie betrekken en met name interactie tussen de verschillende groepen in de organisatie op gang brengen. De noodzaak van interactie tussen verschillende groepen hebben we al aangegeven in hoofdstuk 6.2. We willen deze verkenning doen met behulp van een netwerkmultiloog (Hoogerwerf en Poorthuis, 2002). De netwerkmultiloog is een conferentiemethode voor het verkennen van belangrijke organisatiethema's. In de netwerkmultiloog komen minimaal twaalf en veelal meer dan 40 deelnemers gedurende één of meer dagen bij elkaar rond een gemeenschappelijk thema. De netwerkmultiloog is opgebouwd uit de volgende stappen:

- bij elkaar komen rond gemeenschappelijk thema
- vaststellen van invalshoeken en subgroepen
- opstellen van een scenario van vragen
- doorlopen van rondes

We verkennen het thema 'innoveren' vanuit verschillende (mogelijk spanningsvolle) invalshoeken van organiseren. Als voorlopige invalshoeken (deze worden tijdens de netwerkmultiloog nog nader bepaald) noemen we: 'ontwerpen en beheersen', 'ontwikkelen en leren', en bewegen en veranderen'. De deelnemers verkennen 'innoveren' in vaste subgroepen die elk, voor de duur van de netwerkmultiloog, een vaste invalshoek kiezen. Elke ronde bestaat uit een verkenning in subgroepen en plenaire presentaties en uitwisseling tussen subgroepen. Zo wordt 'innoveren' vanuit verschillende invalshoeken verkend en worden de invalshoeken zowel aangescherpt als steeds meer met elkaar verbonden.

Een netwerkmultiloog bestaat uit minimaal drie opeenvolgende rondes van twee uur. In de eerste ronde zoeken we naar beelden over innoveren. In de tweede ronde werken we uit hoe we innoveren

als benaderingswijze van organiseren in praktijk zouden kunnen brengen en in de derde ronde ontwikkelen we strategieën om daadwerkelijk te innoveren.

De netwerkmultiloog begint dus met innoveren als gemeenschappelijk thema, schept ruimte voor verdieping, aanscherping en afstemming van de verschillende invalshoeken en werkt aan een gezamenlijke invulling van innoveren als thema. Met het op gang brengen van de interactie tussen de verschillende groepen in de netwerkmultiloog ontstaat als het ware een leergemeenschap.

### **8.5 Tijdelijk werkbare overeenstemmingen voor onderzoek**

De intensieve gezamenlijke verkenning van innoveren in de netwerkmultiloog geeft grond om tot tijdelijk werkbare overeenstemmingen (zie hoofdstuk 5.2) te komen voor het onderzoeken van het handelen en daarmee innoveren als benaderingswijze van organiseren te gaan verdiepen. We zien onderzoek of te wel het genereren van kennis en leren over innoveren als essentieel voor het handelen in organisaties en willen dat een permanente plaats geven. Met tijdelijk werkbare overeenstemmingen komen we tot gezamenlijke vertrekpunten voor het leerproces.

### **8.6 Organisatiewerkplaats**

Vervolgens gaan we faciliteren vanuit een organisatiewerkplaats. We zien bureau innovatie als een organisatiewerkplaats en vanuit het vertrekpunt van organiseren vinden we het raadzaam om het ook zo te noemen. De organisatiewerkplaats waar de organisatie en het organiseren worden voorbereid. De hele organisatie is klant en leverancier van deze werkplaats en alle leden van de organisatie zijn op de een of andere manier betrokken bij de werkplaats. De werkplaats houdt zich bezig met het identificeren en helpen verkennen van initiatieven, met het onderzoeken van aandachtsvelden, met het ontwikkelen van werkwijzen en waar nodig met het ondersteunen van de werkpraktijk. De voortdurende interactie tussen alle betrokkenen bij de organisatiewerkplaats en het steeds weer zoeken naar mogelijkheden om de organisatie te faciliteren geeft een permanent leerproces. De faciliteiten vanuit de organisatiewerkplaats zijn nadrukkelijk niet voorschrijvend, maar ondersteunen bij het voorbereiden van het handelen. Vanuit de organisatiewerkplaats wordt ook gericht aandacht besteed aan het versterken van betrokkenen om zowel individueel als in groepsverbanden deel te kunnen nemen aan het gezamenlijke leerproces en het genereren van kennis. Het teamtraject (zie hoofdstuk 4.3) is daar een goed voorbeeld van.

### **8.7 Het (samen)werkingsverband**

Het (samen)werkingsverband is het verband dat betrokkenen vormen en van waaruit het handelen betekenis krijgt. Het is het verband waarin betrokkenen relaties aangaan, posities innemen en rollen vervullen, het verband waarin betrokkenen werken. Het werkpatroon dat betrokkenen daarbij vormen

laat zien in hoeverre betrokkenen al in staat zijn tot innoveren en welke van de eerder genoemde stappen extra aandacht vragen. Het gaat erom dat alle rollen worden vervuld en met elkaar verbonden zijn. Op hoofdlijnen gaat het hier om de rollen van initiatiefnemer, partner, schakel, leverancier en gebruiker (zie hoofdstuk 2.3), die specifiekere invulling krijgen door de functies van medewerker, onderzoeker, systeemleider, teamcoach enzovoort.

### **8.8   Systeemleiderschap**

Systeemleiderschap is het leiderschap van het (samen)werkingsverband. Het is het leiderschap dat stimuleert dat alle rollen worden vervuld en met elkaar verbonden zijn. Een systeemleider kan zelf tijdelijk rollen vervullen in het (samen)werkingsverband, maar is steeds bezig om zichzelf overbodig te maken en werkt voortdurend aan zelforganisatie van het (samen)werkingsverband. Toch wordt een systeemleider pas echt overbodig als het (samen)werkingsverband wordt losgelaten, omdat hij tot die tijd de zelfwerking van het verband blijft volgen, er op reflecteert en waar nodig ondersteunt.

### **8.9   Zichtbaar maken wat werkt**

Een laatste onderdeel van het traject is het zichtbaar maken wat werkt. Hierbij gaat het enerzijds om het zoeken naar voorbeelden van goed werkende praktijken in het (samen)werkingsverband, maar ook om het zichtbaar maken van datgene wat is geleerd. Het gericht zichtbaar maken en presenteren zowel binnen het eigen verband als naar buiten toe maakt ons steeds weer bewust van wat aandacht vraagt en trots op waar we met elkaar mee bezig zijn.

## Hoofdstuk 9 Afronding van het onderzoek

### 9.1 De inzet van betrokkenen

In dit onderzoek stond de vraag centraal wat betrokkenen inzetten bij het handelen gericht op innoveren in een organisatie voor kunst- en cultuureducatie en het bijzondere is dat dit eigenlijk met name het onderzoeken zelf is. In feite is het belangrijkste wat betrokkenen inzetten: het met en van elkaar leren in een gezamenlijke leerproces. Het gaat om de permanente onderzoekende houding van betrokkenen, die zich kenmerkt door nieuwsgierigheid en steeds opnieuw beschouwen en verwonderen en het gaat om de gezamenlijkheid van het leerproces, met name de interactie tussen de verschillende groepen. De inzet van betrokkenen gericht op innoveren is vanuit verschillende vertrekpunten onderzocht en de uitkomsten kunnen ons ondersteunen bij het handelen, maar niet zonder een nieuwsgierige en open houding van betrokkenen en niet zonder de interactie tussen betrokkenen. Zonder de onderzoekende houding en de wederzijdse werking van betrokkenen op elkaar, verworden ondersteunende ingrediënten tot nietszeggende standaarden of methodieken. Het ritme van steeds opnieuw vertrekken is essentieel om de ingrediënten steeds opnieuw leven in te blazen en in te zetten.

Als we kijken naar de gekozen vertrekpunten in het onderzoek dan kan gesteld worden dat vanuit alle vier vertrekpunten een belangrijke inzet van betrokkenen zichtbaar is geworden.

#### Het thema

Belangrijke ontdekking is geweest dat om innoveren te onderzoeken we een vertrekpunt nodig hebben dat ruimer is dan innoveren. Een vertrekpunt dat het mogelijk maakt om ons gezamenlijk over innoveren te buigen. In dit onderzoek is innoveren als vertrekpunt genomen waardoor er een polariteit is ontstaan met beheersen. Beide zijn invalshoeken van *organiseren* en organiseren is een thema van waaruit we innoveren op zichzelf en in relatie met andere invalshoeken van organiseren kunnen beschouwen.

#### Bureau innovatie

Vanuit bureau innovatie als organisatie-werkplaats is naar voren dat betrokkenen van alles inzetten om het innoveren te ondersteunen en als het ware de innoverende organisatie voor te bereiden. Als inzet van betrokkenen is benoemd het identificeren van initiatieven, het versterken van betrokkenen, zowel individueel als in teams, het onderzoeken van aandachtsvelden, het ontwikkelen van werkwijzen en het ondersteunen van de werkpraktijk.

#### De innoverende organisatie

De innoverende organisatie is het werkverband van betrokkenen van waaruit innoveren betekenis krijgt. De inzet die betrokkenen hier laten zien is het organiseren van de dagelijkse werkpraktijk. De

inzet van betrokkenen omvat het vervullen van rollen, het leggen van relaties en in verbinding zijn met elkaar.

#### Patroon

Onbewust zijn we in feite al vanuit een patroon begonnen door de werkwijze voor innoveren te introduceren. Inzet van betrokkenen is hier het opnieuw ordenen van het eigen werk en het bespreken met elkaar van eigen werk met behulp van de werkwijze voor innoveren of te wel de organiseerroutine als een gezamenlijk patroon.

### **9.2 De inzet van het onderzoek**

Het reflectief handelingsonderzoek als onderzoeksmethodologie heeft het kennis genereren en leren over innoveren enorm ondersteund. Met name de aandacht voor en het organiseren van voortdurende interactie en het besef dat alle interactie er toe doet, zijn waardevolle ervaringen. Het vaststellen van verschillende vertrekpunten van waaruit wij kennis hebben geordend en innoveren hebben beschouwd, hebben ons inzicht in innoveren enorm verdiept. Het onderzoek heeft structuur gegeven aan het leerproces in de organisatie en we zouden ervoor willen pleiten om innoveren altijd te ondersteunen met (reflectief handelings)onderzoek. Het inzetten van betrokkenen als lerenden in een gezamenlijk leerproces, als dragers van het thema, als informatiebron en als onderzoekskrachten is zeer ondersteunend voor het innoveren. Dit zullen we in de toekomst zeker nader uit gaan werken.

## Nawoord

'Hoe wil ik onderzoeken en wat is de rol van de wetenschap daarin?' is een vraag die ik al vele jaren met mij meeneem en die ik wellicht nog eens tot hoofdthema van een onderzoek maak. Ik doe graag onderzoek en noem mijzelf organisatieonderzoeker en toch heeft deze vraag mij er jaren van weerhouden om mijn afstudeeronderzoek binnen de universiteit af te ronden. Steeds bleef voor mij de vraag, hoe ik kan onderzoeken als ik mijn thema's binnen de bestaande context van wetenschappelijke tradities en beschikbare onderzoeksmethodologieën moet plaatsen.

Langzamerhand begin ik ruimte te vinden. Ik ben blij met de ruimte die ik in dit onderzoek heb kunnen nemen om met beschikbare onderzoeksmethodologieën te spelen en te zoeken naar een eigen weg. Ik blijf zoeken naar patronen die het onderzoeken van een bepaald thema alle ruimte bieden en daarbij weer ondersteunen om tot nieuwe patronen te komen.

Ik zie als een belangrijk principe van organisatieonderzoek het inspireren van betrokkenen om zelf onderzoeker te zijn en op eigen wijze bij te dragen aan en af te stemmen in een gezamenlijk onderzoeksveld. Ik benoem een onderzoeker graag als iemand die steeds opnieuw met verwondering en nieuwsgierigheid de wereld om zich heen beschouwt en thema's kiest om te verdiepen, kenbaar te maken en weer los te laten. En zo wil ik de wetenschappelijk onderzoeker ook graag zien. Ik zie het als een uitdaging voor de wetenschap om zich steeds te blijven voeden met het nieuwe, om vertrekpunten te kiezen van waaruit het nieuwe en het bestaande zich steeds opnieuw ordenen en vanuit deze nieuwe ordening tot verdieping te komen. Dus enerzijds niet blijven steken in de vluchtigheid van het nieuwe en anderzijds niet het nieuwe buiten sluiten om de smalle context van het bestaande te blijven beheersen als fundament. Dat is wetenschap waar ik graag mijn weg in ga en aan wil bijdragen.

## Literatuur

- Bekman, A. & J. van Rijswijk (1989) *Initiatiefnemer zijn in uw eigen organisatie, Bakens voor ondernemers*. Eigen uitgave. (Latere uitgaven Bekman: Assen, van Gorcum).
- Berge, A.van den & F. Wortelboer (red) (2002). *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering*. Assen, van Gorcum
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam, Vossiuspers.
- Coenen, H. (1987). *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren*. Groningen, Konstapel.
- Cohn, R. (1983) *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*, Baarn, Nelissen.
- Dale, van (2000). *Groot woordenboek der Nederlandse taal*, op cd-rom, versie 1 Utrecht, Van Dale Lexicografie
- Dinten, W.van (2002) *Met gevoel voor realiteit*. Delft, Eburon
- Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership; linking self-organization and ethics*. London, Routledge.
- Maturana, H. & F. Varela (1989) *De boom der kennis*. Amsterdam, Contact.
- Montessori, dr. M. (1966), *De methode, de ontdekking van het kind*. Amsterdam, Holkema & Warendorf N.V.
- Morgan (1992) *Beelden van organisatie*. Schiedam, Scriptum books
- Morgan (1993) *Imaginatie*. Schiedam, Scriptum books
- Moser, H. (1978) *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*. München, Kösel.
- Nonaka I. & H.Takeuchi (1997) *De kenniscreërende onderneming*. Schiedam, Scriptum
- Poorthuis, A. e. a. (2003) *Ketens en Netwerken, een zoektocht naar samenhang*. Utrecht, Lemma
- Poorthuis, J.M.G. & E.C. Hoogerwerf (2003). Netwerkorganiseren als continue veranderingsstrategie, in: *Veranderend ondernemen in de non profitsector*. Maarssen, Elsevier gezondheidszorg.
- Senge, P. & F. Kofman (1995), Communities of commitment in: *Learning Organizations*, Portland, Oregon: Productivity Press.
- Senge,P. (1992) *De vijfde discipline*. Schiedam, Scriptum books.
- Schön, D.A. (1983), *The reflective practitioner*, New York, Basic Books.
- Weick, K. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Weisbord, M. R. (1993). *Discovering common ground*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Wierdsma, A. (1999), *Co-creatie van verandering*. Delft, Eburon.

## Geraadpleegde literatuur

- Argyris, (1996) *Leren in en door organisaties*. Schiedam, Scriptum books
- Baets, W. (2002) *Wie orde zaait zal chaos oogsten*. Assen, van Gorcum
- Bateson (1984) *Het verbindend patroon*. Amsterdam, Bert Bakker
- Beer, S (1990), *Diagnosing the system for organizations*. Chichester. Wiley.
- Bohm, D. (1980). *Wholeness and the Implicate Order*. London, Routledge.

Bohm, D. (2002). *Thought as a System*. London, Routledge.

Dijk, J. van, e.a (1991). *Onderzoeken en veranderen*. Leiden, Stenfert Kroese.

Dongen, H.J. van (1996), *Een kwestie van verschil*, Delft, Eburon

Eijnatten, F. Introductie in concepten van het Chaosdenken, in: *Inleiding in Chaosdenken*. Assen, van Gorcum.

Lievegoed, B.C.J. (1980), *Organisaties in ontwikkeling*. Rotterdam, Lemniscaat.

Lipnack, J. en J. Stamps (1998), *Virtuele teams, Hoe technologie grenzen van tijd, ruimte en organisaties overbrugt*. Amsterdam, Contact

Prigogine, I en I. Stengers (1985), *Orde uit chaos*. Amsterdam, Bert Bakker.

Roose, H. (2002), *Managen van een netwerkorganisatie*. Antwerpen, Garant

Verschuren, P. van, en H. Doorewaard (1995). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht, Lemma.

Weick, K. & K. Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco, Jossey-Bass

Wenger, E (1998), *Communities of Practice, Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.