



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Uit de crisis innoveren?

Het leerlandschap van organisaties

De crisis is inmiddels ook voelbaar bij een commercieel adviesbureau. Het management bedenkt twee oplossingen om de omzet weer op te krikken. 1. Alle adviseurs dienen de focus te richten op de inhoud: je verdiepen op de kwaliteit van de inhoud staat voorop. 2. De adviseurs dienen zich meer te focussen op commercie: de targets van de adviseurs worden aangescherpt. Een organisatiecoach krijgt de vraag om de adviseurs te begeleiden.

Juiste aanpak?

De organisatiecoach vraagt zich af of de bedachte aanpak wel het juiste antwoord is om uit de crisis te komen. Aantrekkelijk vindt

hij dat de beoogde verandering gekoppeld is aan het werk. Dus niet alleen de adviseurs naar een vaardigheidstraining sturen, met de transferproblemen die daarbij optreden,

maar direct aansluiten bij hun eigen manier van werken: als je wilt veranderen gaat het om ander gedrag vertonen. Meer twijfel heeft hij over de focus op kwaliteit en commercie. Hij vraagt zich af: "Is dat niet te veel een verbetering in de trant van 'meer van hetzelfde'? Kan deze situatie misschien ook een opmaat vormen voor vernieuwing? Op welke manier kan ik dat bespreekbaar maken met het managementteam?"

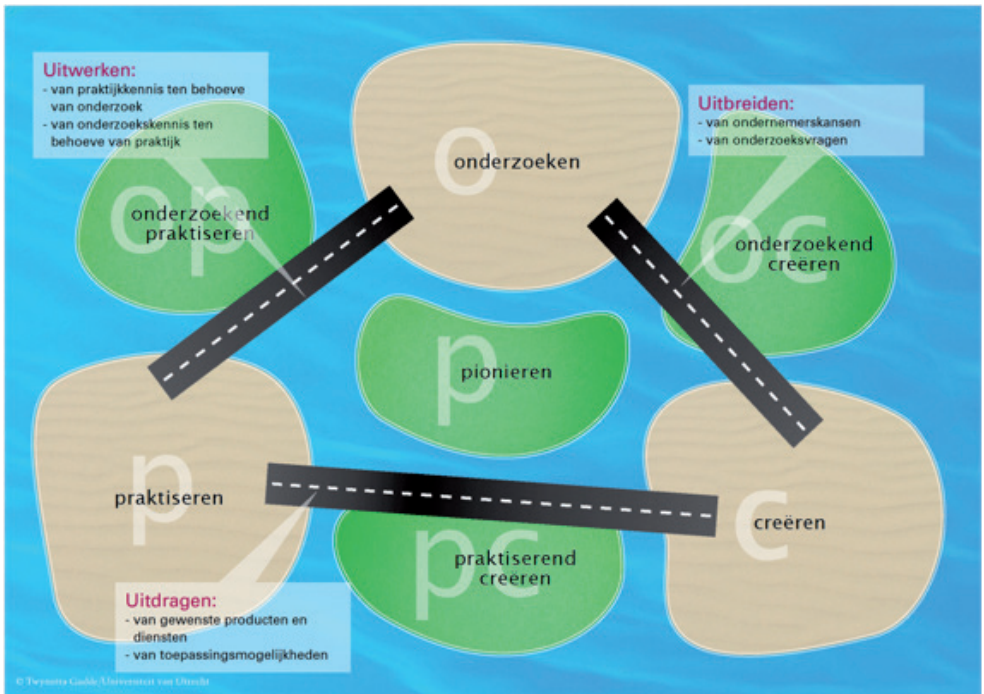
Leerlandschap en eilanden

Het 'leerlandschap van organisaties' (Manon Ruijters, 2006) kan hier mogelijk houvast bieden. De metafoor verbreedt en verdiept de verschillende processen die komen kijken bij het leren en ontwikkelen van professionals en organisaties. Deze manier van kijken kan voorkomen dat organisaties kiezen voor oplossingen die voor de hand liggen ('iedereen naar een training acquireren') of voor een

toevallige voorkeur van de p&o'er ('mijn ervaring is dat coaching goed werkt'). In plaats daarvan kan de aandacht worden gericht op wat een strategische beslissing betekent voor het leren en ontwikkelen binnen de organisatie.

Het leerlandschap beschrijft drie te onderscheiden 'eilanden': drie soorten leeroriëntaties die gezamenlijk maken dat een professional of organisatie zich ontwikkelt. Het meeste leren speelt zich volgens Ruijters af op het eiland van het 'praktiseren': leren in het werk. Professionals leren daar al doende, door de dagelijkse problemen op te lossen, samen te werken aan een klus of de kunst af te kijken bij elkaar. Dat leren vindt vooral impliciet plaats.

De bekendste vorm van leren speelt zich af op het eiland 'onderzoeken': leren door nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden op te doen.



Figuur 1. Eilanden, bruggen en polders in het leerlandschap

Klassiek voorbeeld daarvan is een opleiding of training, maar ook het lezen van vakliteratuur en onderzoek doen om een eigen standpunt te bepalen.

Op het derde eiland, dat van het 'creëren', gaat het om het maken, ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe producten en diensten. Ook het opstellen van een visiedocument of het formuleren van een nieuw plan van aanpak speelt zich op dit eiland af.

Afhankelijk van de strategische doelen zijn alle drie de eilanden volgens Ruijters bruikbaar voor zowel individuele als organisatieontwikkeling. Het leerlandschap stimuleert om te zoeken naar een passende samenhang van praktiseren, onderzoeken en creëren, en vooral ook naar het leggen van zinvolle verbindingen tussen de eilanden: het slaan van bruggen om expliciet te maken wat eilanden in relatie tot elkaar (kunnen) betekenen en polders om tot een meer bestendige co-creatie te komen. De adviseurs komen bijvoorbeeld in hun werk situaties tegen waarin zij leren wat nodig is om hun adviezen goed af te stemmen op de behoeften van hun klanten. Zijn deze ervaringen ook expliciet te maken en te gebruiken om nieuwe producten te ontwikkelen? Hoe kunnen professionals uitdragen wat voor producten gewenst zijn zodat daarop innovatie kan plaatsvinden? En dan niet door een extern bureau in te huren of de afdeling r&d aan het werk te zetten, want dan leren de leden van de organisatie zelf nauwelijks.

Toepassing leerlandschap

De organisatiecoach onderzoekt samen met het management de mogelijkheden die het leerlandschap biedt om de organisatie verder te ontwikkelen. Ze onderzoeken of de crisis kan worden aangegrepen als een kans om weer bijzonder te worden en een duidelijke meerwaarde te bieden aan de klanten. Allereerst werken zij aan de verbeelding: in

het managementteam wordt nagedacht over de thema's waarop deze organisatie sowieso moet innoveren de komende jaren. Thema's lopen van procesoptimalisatie tot verbeterde dienstverlening aan de klant. Met behulp van de drie eilanden werken ze een aantal opties uit.

Creëren

Het managementteam stelt zich de vraag of het mogelijk is om de hele organisatie in beweging te krijgen door te innoveren. Ze bespreken de mogelijkheid om een new business developer aan te stellen of een nieuw organisatieonderdeel op te zetten, om daar de innovatie te laten plaatsvinden. Maar ze vragen zich ook af of het gewoon in de bestaande organisatie kan. Als lastigheid onderkennen ze de mate waarin mensen bereid en in staat zijn om hun tijd in nieuwe ideeën voor de organisatie te stoppen, zeker nu de targets worden verhoogd. Hoeveel tijd willen ze beschikbaar stellen aan innovatie door professionals zelf en hoeveel geld mag er geïnvesteerd worden?

Er wordt een projectleider benoemd met kennis en ervaring op het gebied van innoveren. Deze projectleider doet voorstellen over de procedure van de innovatievoorstellen, het format, het moment waarop het door het managementteam besproken wordt, de criteria waaraan het moet voldoen, hoe ze het zichtbaar maken in de organisatie, et cetera. Daarmee worden de randvoorwaarden voor het creëren van iets nieuws geformuleerd.

Praktiseren

De vraag die aan professionals wordt gesteld is welke verbeteringen en/of vernieuwingen zij zelf in de praktijk zien. Daarmee wordt het eigen initiatief gestimuleerd. Medewerkers stoppen hier tijd en energie in, dus vraagt dit ook tijd en energie vanuit de organisatie (manager, managementteam, projectleider). Door de ideeën te onderkennen, ze te

honoreren en erop te reageren neemt het management de professionals serieus. Op ieder idee dat voorbijkomt reageert men door medewerkers te vragen wat ze willen bereiken, waar hun idee een bijdrage aan levert of waar het een oplossing voor is. En hoe zorg je vervolgens voor een goede implementatie van ideeën die de moeite waard zijn? Bedenken hoe het kan is één ding, het laten werken een ander. Indien de keuze is gemaakt om een voorstel voor innovatie te laten plaatsvinden, stelt de initiatiefnemer steeds een projectteam samen om gezamenlijk iets nieuws te creëren. Innoveren verloopt namelijk makkelijker als je het samen doet. Hij kan dan kiezen zelf de projectleider

te zijn of 'alleen' projectmedewerker. De projectleider verdeelt de uren en krijgt desgewenst scholing of begeleiding in deze nieuwe rol op het eiland creëren.

Onderzoeken

De gekozen aanpak stelt mensen in staat om organisatievraagstukken (zoals ergernissen) op ieder niveau in de organisatie aan te pakken. En het leidt tot broodnodige verbetering op onderdelen en plaatsen die het management nooit bedacht zou kunnen hebben. Door alleen projecten te honoreren die daadwerkelijk verbeteringen teweeg brengen, kan het management sturen op de gewenste ontwikkeling. Ook worden mensen uitgenodigd om projectplannen te ontwikkelen op strategische doelstellingen en worden ze aangemoedigd om na te denken over wat er nodig is om deze te kunnen realiseren. Zo wordt ieders kracht en initiatief op een passende manier benut.

Door nieuwe ideeën uit te werken leren mensen ook nieuwe kennis en inzicht (een business case maken, projectmanagementvaardigheden, je idee op papier zetten). Kennis die ook weer bruikbaar is in andere onderdelen van het werk (zowel intern als extern). Door ondersteuning aan te bieden op het moment dat deze concreet in het werk speelt, wordt ook meer rendement uit het opleidingsaanbod gehaald: steeds – letterlijk – een brug slaan naar vraagstukken en toepassingsmogelijkheden in de praktijk.

Door de keuze van deze aanpak is innovatie niet meer het kind van de rekening maar stimuleert het, naast de innovaties zelf, ook het nemen van verantwoordelijkheid van de professionals. Iedereen doet waar hij goed in is, ontwikkelt persoonlijke vaardigheden en werkt over verschillende afdelingen heen. En dit alles zonder vreselijk hoog oplopende kosten.



Kansen en risico's

Het leerlandschap draagt bij aan organisatieontwikkeling en ontwikkeling van professionals. Toch is het risico dat ook hier een eenmaal gekozen aanpak slechts tijdelijk werkt. Dan blijft het bij een eenmalig initiatief met enkele mooie en minder mooie opbrengsten, maar beklijft de ingezette ontwikkeling niet. De nieuwigheid gaat eraf en de aandacht van de medewerkers en het management verlegt zich weer naar de waan van de dag.

Het vitaal houden van de organisatieontwikkeling vergt niet alleen bruggen bouwen (bijvoorbeeld door met innovaties resultaten te behalen), maar ook inpolderen: verbindingen maken tussen de verschillende eilanden die een min of meer duurzaam karakter hebben. Bijvoorbeeld door

mensen op de werkvloer gezamenlijk nieuwe producten of diensten te laten ontwikkelen. Het management van dit adviesbureau doet dit door klanten actief te betrekken bij de innovaties. Niet alleen bij het besluit om een voorstel voor innovatie al dan niet uit te werken. Maar ook door hen actief te betrekken bij de uitwerking ervan. Co-creatie met de klanten zorgt voor betere innovaties. En het versterkt ook nog de relatie met de klant. Aan het management de schone taak om daar ook in de toekomst aandacht aan te blijven geven. ■

Referentie

- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen samen een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties.
www.organisatiecoaching.eu