

# Een kijkkader voor innovatieteams in de zorg

Maarten van Gils en Hilde de Groot

Publieke organisaties hebben een taak in het exploreren van kennis om daarmee nieuwe producten en diensten te ontwikkelen om maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden. (Semi)publieke organisaties vragen daarom vernieuwende taken en competenties van professionals, wat zich vertaalt in functies als innovator, 'change agent' of vernieuwer. Zij hebben de taak om, in een omgeving gericht op efficiëntie, innovatieve projecten tot een succes te maken. We betogen dat inzicht in hoe het innovatieve en reguliere proces in de organisatie is vormgegeven (ofwel de organisatorische ambidexteriteit) helpend kan zijn in het realiseren van dit succes. In dit artikel wordt een kijkkader aangereikt dat als onderdeel van een interventie is gebruikt in verschillende interactieve workshops met vernieuwers in de zorg. Het kijkkader biedt innovatoren, in samenspel met zorgprofessionals en (top)management, een handvat om het ambidextere speelveld te diagnosticeren en hierop te anticiperen bij het verder brengen van innovatieprojecten.

## Inleiding

Organisaties in de (semi)publieke sector bevinden zich in een spagaat als het gaat om het vinden van oplossingen voor complexe vraagstukken in een snel veranderende omgeving. Mede onder invloed van 'new public management' ligt de afgelopen decennia de nadruk op efficiënt en effectief handelen. Dit bedrijfskundige perspectief heeft jarenlang de boventoon gevoerd in publieke organisaties, maar we zien dat het ontoereikend is voor de maatschappelijke uitdagingen waar we momenteel voor staan (Van de Loo e.a., 2021). Oplossingen op het gebied van wonen, zorg en onderwijs vragen om verandering van processen, producten en diensten en nieuwe manieren van werken en aansturen. We vragen van publieke organisaties om enerzijds radicaal te veranderen om toekomstbestendig te zijn en anderzijds huidige dienstverlening te optimaliseren om daarmee efficiënt en effectief bestaande processen en activiteiten uit te voeren. Omgaan

met deze paradox vereist een lenigheid van de organisatie die ook wel aangeduid wordt als 'organisatorische ambidexteriteit'.

In een onlangs verschenen artikel in dit tijdschrift betoogt Van Klink (2023) dat inzicht in ambidexteriteit in de organisatie ondersteunend kan zijn bij het vormgeven van de transitie in de zorg. Door met bestuurders in de verpleeghuiszorg met deze bril te kijken naar de eigen organisatie, werd zichtbaar dat bestuurders ruimte geven aan vernieuwing, maar dat met name de implementatie van innovatie moeizaam verloopt. Ook is volgens Van Klink meer nadruk op exploratie nodig en blijft de impact van innovatie nog (te) beperkt. Hij sluit zijn bijdrage af met de oproep dat, naast de bestuurders, ook zorgprofessionals en teamleiders aan het woord moeten komen. Wij onderschrijven dat de bril van ambidexteriteit relevant is om het spanningsveld tussen het exploratie- en exploitatieproces scherper te definiëren en daar vervolgens bewuster op te acteren. We zien echter ook dat het innovatoren aan concrete instrumenten ontbreekt om met de bril van ambidexteriteit naar de eigen organisatie te kijken om hun opgave te kaderen.

In dit artikel spelen we hierop in door een praktische vertaalslag te maken naar hoe die stap vormgegeven kan worden. Dit doen we door zorginnovatoren met hun teams naar de eigen opgave in de organisatie te laten kijken, vanuit een door ons ontwikkeld (lemniscaat)model voor ambidexteriteit. Het model is uitgewerkt tot interventie. Deze interventie geeft innovatoren zicht op de positionering van hun innovatieopdracht in het (interne) ambidextere speelveld en de daaruit voortvloeiende opgaven om het project verder te brengen. Daarnaast bieden het (lemniscaat)model en de uitwerking ervan in een interventie meerwaarde, doordat het gesprek in de eigen organisatie beter te voeren is. Door het inzetten van het instrument door innovatoren in dialoog met zorgprofessionals en (top)management – teamleiders en bestuurders – ontstaat een gedeeld perspectief binnen de organisatie op het spanningsveld tussen het exploratie- en exploitatieproces en daaraan gerelateerde opgaven.

Hierna schetsen we eerst de theoretische fundering voor (lemniscaat)model dat als kijkkader voor de innovator dient. Vervolgens beschrijven we de uitgangspunten voor het ontwerp van de interventie. De interventie is verder uitgewerkt op basis van interviews en resulteert in een concrete aanpak in de vorm van een interactieve workshop. Deze aanpak wordt toegelicht en geïllustreerd met behulp van de resultaten van de toepassing in twee workshoprondes bij tien zorg- en welzijnsorganisaties in de regio Arnhem-Nijmegen. We reflecteren tot slot op de toepassing van het kijkkader, formuleren een aantal aanbevelingen voor de zorgpraktijk en werpen een blik op de toekomst.

## **Kijkkader voor ambidexteriteit**

Bij het ontwerp van de interventie speelt het lemniscaatmodel een centrale rol. Het theoretische fundament voor dat model ligt in het onderwerp organisatorische ambidexteriteit. Om de herkomst van het lemniscaatmodel goed te kunnen doorgronden, lichten

we eerst op hoofdlijnen het onderwerp ambidexteriteit toe. Daarna beschrijven we het lemniscaatmodel waarin de verbinding tussen het exploratie- en exploitatieproces binnen de organisatie centraal staat.

### *Ambidexteriteit als theoretisch fundament*

Het idee van een 'ambidextere organisatie' wordt voor het eerst geïntroduceerd door Duncan (1976) in een artikel waar hij schetst dat organisaties duale structuren nodig hebben om te kunnen anticiperen op verandering in de omgeving. March (1991) voegt hier de concepten 'exploreren' en 'exploiteren' aan toe en beargumenteert dat beide processen tot fundamentele tegenstrijdigheden leiden binnen een organisatie. De combinatie vraagt organisaties namelijk om voortdurend het bestaande proces te optimaliseren, maar tegelijkertijd

te werken aan innovatieve ontwikkelingen die dat bestaande proces omverwerpen om op een langere termijn succesvol te zijn. Beide processen hebben een duidelijke

eigen signatuur: het verfijnen van het bekende versus het verkennen van het onbekende. Ambidexteriteit, dat letterlijk aan beide kanten ('ambi') rechtshandig ('dextrous') betekent, is het vermogen van een organisatie om goed om te gaan met het ontstane spanningsveld tussen deze twee tegenstrijdige activiteiten.

Een manier om met dit spanningsveld om te gaan, is te kiezen voor een structurele scheiding van deze twee typen activiteiten. Hierbij kiest de organisatie ervoor om duale structuren in te richten op basis van de dimensies tijd en/of ruimte (Kassotaki, 2022). Een organisatieonderdeel richt zich dan op het exploratie- of het exploitatieproces; bijvoorbeeld een innovatie-unit voor de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten. De assumptie bij deze structurele ambidexteriteitbenadering is dat het overbruggen van het spanningsveld tussen beide processen een taak is van het (top)management. Het management moet over de kennis, vaardigheden en het leiderschap beschikken om de behoeften van de organisatieonderdelen te onderkennen en in te spelen op de verschillen die nodig zijn in organisatiestructuur, aansturing en cultuur (Cannaerts e.a., 2020). Ook vraagt het van de top van een organisatie een duidelijke visie op en communicatie over (de middelen voor) de verschillende functies van beide onderdelen in de organisatie.

Gibson en Birkinshaw (2004) introduceren het begrip contextuele ambidexteriteit en voegen daarmee een tweede manier toe. Zij leggen de nadruk op de organisatiecontext die gekenmerkt wordt door onzekerheid en ambiguïteit. Goed anticiperen op een veranderende omgeving vraagt adaptief vermogen van organisaties, waarbij ieder (sub)systeem zelf de inschatting moet maken of de huidige manier van functioneren past bij eisen die de omgeving stelt en zichzelf daarop kan aanpassen. Dit vraagt van

## **Inzicht in hoe het innovatieve en reguliere proces in de organisatie is vormgegeven, kan helpen bij het realiseren van succes**

medewerkers dat ze goed in staat zijn om een eigen afweging te maken hoe ze het beste hun tijd kunnen verdelen tussen explorerende en exploiterende taken; het goed omgaan met het spanningsveld is dan niet meer alleen een taak van het (top)management. Het includeren van de contextuele benadering leidt, naast een verbreding van de discussie, tot een bredere definitie voor organisatorisch ambidexteriteit door Birkinshaw en Gupta (2013, p. 291): ‘The organization’s capacity to address two organizationally incompatible objectives equally well.’

### *Lemniscaatmodel als kijkkader*

In de praktijk blijken beide benaderingen eigen voor- en nadelen te hebben (Fourné e.a., 2019). Zo zorgt de structurele oplossing van een parallel georganiseerd exploratieproces voor afstand in tijd en/of ruimte. Afstand die enerzijds de innovatie beschermt tegen de dominante waan van de dag, maar anderzijds ook het risico vergroot dat er tijdens de ontwikkeling van de innovatie (te) weinig aandacht is voor goede afstemming met de staande organisatie en de omgeving. Dat kan, gevoed door het feit dat (middelen voor) de exploitatieprocessen normaliter niet snel veranderen, leiden tot strubbelingen in de implementatie. Het maakt dat organisaties vaak ook elementen van de contextuele benadering meenemen in het vormgeven van ambidexteriteit. Dat vergroot het adaptief vermogen over de hele linie binnen een organisatie, maar heeft vaak weer (financiële) gevolgen voor de diepte-investeringen die nodig zijn voor compleet nieuwe oplossingen. Voor meer zicht op het evenwicht tussen beide invullingen voor ambidexteriteit verdienen we ons in het exploitatie- en exploratieproces, waarbij we de verbinding expliciteren en het lemniscaatmodel als kijkkader voor de innovator ontwikkelen.

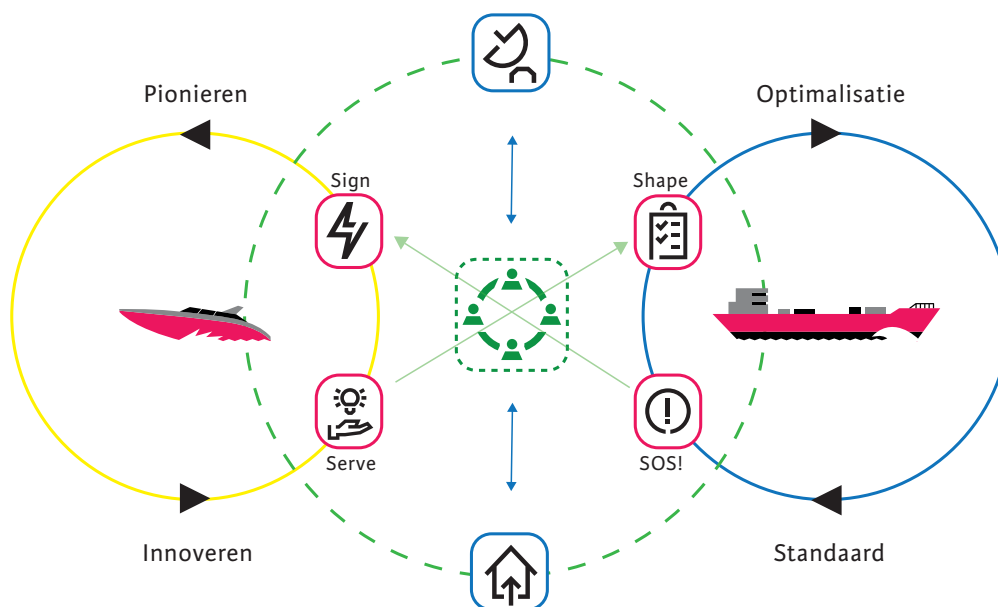
In (semi)publieke organisaties ligt de nadruk op het exploitatieproces: het zo goed mogelijk benutten van kennis, vaardigheden en (financiële) middelen voor de levering van bestaande producten en/of diensten. De PDCA-cyclus van Imai (1986) dient daarbij over het algemeen als leidraad: een plan wordt uitgedacht (Plan) en uitgevoerd (Do) om daarna te toetsen of het gewenste resultaat is bereikt (Check) en waar, indien nodig, bijgestuurd moet worden (Act). Dit doorlopende proces van het uitvoeren van de standaard en het optimaliseren ervan – in het model weergegeven als een blauwe cirkel – helpt organisaties om gestructureerd en continu te verbeteren. Echter, met de almaar groter wordende uitdagingen in de zorgsector is die cyclus niet altijd meer toereikend. Compleet nieuwe oplossingen, zoals zorg op afstand en de inzet van robotica, zijn gewenst. In het model noemen we de constatering dat de uitkomsten van het huidige exploitatieproces (product en/of dienst) onvoldoende aansluiten bij de (toekomstige) gebruiker het SOS-moment.

Dit is ook het moment waarop we ervoor pleiten om het probleem niet meer te zien als een optimaliseringsvraagstuk, maar het juist buiten het exploitatieproces te plaatsen en te starten met een separaat exploratieproces (Van Gils & Menten, 2023). Dit kan bijvoorbeeld door het aanwijzen van een innovatieteam, dat (tijdelijk) is vrijgesteld van reguliere taken en daarmee ruimte heeft om nieuwe ontwikkelrichtingen te exploreren.

De verkenning van het team start breed: voor welke klantgroepen speelt het probleem, wat zijn mogelijke (al dan niet door technologie ondersteunde) oplossingsrichtingen en welke impact is er te verwachten op de zorgmedewerker? De start van deze brede verkenning is in het model als het SIGN-moment aangeduid; het teken dat het exploratieproces (de gele cirkel in het model) gestart is. Na de eerste verkenning van de behoefte worden meer specifieke oplossingsrichtingen verkend. Kan een nieuwe oplossing bijvoorbeeld worden ingekocht? En zo niet, kunnen er allianties gevormd worden om gezamenlijk het nieuwe product of dienst te ontwikkelen?

Een keuze voor een innovatieve oplossing markeert in het exploratieproces de overgang van de pioniers- naar de innovatiefase. Een fase waarin het eerste prototype van de nieuwe oplossing wordt ontwikkeld en latere versies worden getest met belanghebbenden. Bij voldoende succes breekt daarna het SERVE-moment aan: de oplossing wordt officieel gepresenteerd aan de staande organisatie, zo goed als klaar om geïmplementeerd te worden. Het startpunt van het traject van aanscherpen en verfijnen van de innovatie – zodat deze aansluit bij bestaande structuren en processen in het exploitatieproces en uiteindelijk de nieuwe standaard kan worden – noemen we het SHAPE-moment. De vier momenten (SOS, Sign, Serve en Shape) vormen belangrijke ankerpunten die kansen bieden om het exploitatie- en exploratieproces te koppelen (Van Gils, 2021). Door zowel de SOS- en Sign-momenten als ook de Serve- en Shape-momenten met elkaar te verbinden, ontstaat het lemniscaat dat als kijkkader voor de innovator dient (zie figuur 1).

Figuur 1. Lemniscaatmodel (Van Gils, 2021). Olietanker: uitvoeren en optimaliseren van bestaande dienstverlening. Speedboot: verkennen en ontwikkelen van een innovatieve oplossing.



## Uitgangspunten voor de interventie

We hebben het lemniscaatmodel omgevormd tot een interventie die is bedoeld om innovatoren een handreiking te bieden in hun opdracht als aanjager van innovatieprojecten en ontwerper van (organisatie)structuren. We hebben daarbij gekozen voor een ontwerpgerichte benadering (Van Turnhout e.a., 2023), waarbij de volgende vier uitgangspunten voor de ontwikkeling van de interventie centraal staan.

### *Lemniscatmodel als (start)perspectief*

Voor meer (be)grip van een theoretisch concept is een visualisatie door middel van een model een nuttige (tussen)stap. Een beeld zegt immers meer dan duizend woorden. Vanuit die gedachte ontwikkelden we het lemniscaatmodel voor organisatorische ambidexteriteit dat als (start)perspectief voor innovatoren dient. Tegelijkertijd zien we een model niet alleen als een representant van theoretische concepten, maar ook als instrument om de dialoog te bevorderen. Een dialoog geeft ruimte voor gezamenlijke betekenisgeving, waarbij iets nieuws ontstaat en er ruimte is voor creativiteit (Bohm, 1996).

We hebben er daarom voor gekozen om het model als losse bouwstenen aan te reiken. Deelnemers kunnen zo al doende samen in gesprek gaan en met elkaar bouwen aan een gezamenlijk (mentaal) model. Er ontstaat een proces waarin bestaande overtuigingen ter discussie worden gesteld en op zoek wordt gegaan naar gezamenlijke betekenisvorming (Weick e.a., 2005). Niet alleen het eindproduct is dus belangrijk, maar ook het sociale proces dat daartoe leidt. Hierdoor ontstaat er wederzijds begrip en draagvlak voor het geformuleerde probleem en de oplossingsrichting.

### *Innovator als strategisch ontwerper*

Ontwerpers kunnen kiezen voor verschillende ontwerpstrategieën. Een functionele strategie heeft voornamelijk als doel om een ontwerp op te leveren dat daadwerkelijk werkt in de praktijk. Het gaat erom diegenen te betrekken die het ontwerp ook daadwerkelijk gaan gebruiken. 'Learning by doing' is het motto. Vanuit een relationele strategie ligt de nadruk op het zichtbaar maken en samenbrengen van verschillende denkbeelden. Consensus over dit beeld is waarnaar gestreefd wordt. Een evolutionaire strategie gaat er ten slotte van uit dat mensen zelf het beste in staat zijn om hun omgeving te begrijpen en deze zo nodig te veranderen.

Het creëren van een omgeving waarin mensen zich goed kunnen ontwikkelen, staat in deze strategie centraal (Blom & Van Lanen, 2021). Deze interventie omvat de drie genoemde strategieën: door op zoek te gaan wat werkt (functioneel), oog hebbend voor verschillende zienswijzen (relationeel) en aandacht te geven aan het leerproces (evolutionair) sluiten we aan bij de rollen die de innovator vervult als doener, aanjager, bruggenbouwer en coach om de innovatie te kunnen realiseren.

### *Koplopers centraal met oog voor verschillende lagen en gebruikers*

Aansluitend bij de inzichten van Rogers (1995) richt deze interventie zich op de innovatoren en 'early adopters' in zorgorganisaties. Dit zijn de enthousiaste ontvangers van nieuwe ideeën en vaak de collega's die als eerste nieuwe producten, diensten of werkwijzen omarmen. Je (eerst) richten op de 'makkelijke groepen' helpt in de prille fase, omdat innovatieprocessen ingewikkelde puzzels zijn waarin je zelf nog zoekende bent naar onbekende oplossingen. Met deze groep kun je de innovatie verder ontwikkelen en de kinderziektes eruithalen. Is het succes eenmaal zichtbaar(der) en de innovatie kwalitatief steeds beter, dan ontstaat er ruimte voor verdere opschaling en implementatie: de 'early' en 'late majority' komen dan in beeld.

Voor de samenstelling van de groep vernieuwers is het belangrijk dat de verschillende organisatielagen vertegenwoordigd zijn. Om te voorkomen dat de innovatie onvoldoende aansluit bij de praktijk of niet past binnen de strategie van de organisatie, is het van belang dat zorgprofessionals en het management ook betrokken zijn bij het innovatieteam.

### *Gebruik van metaforen*

De ervaring leert dat iedere groep belanghebbenden binnen een organisatie een eigen (vak)taal heeft: bestuurders gebruiken vaak andere woorden dan innovatoren, beleidsmedewerkers dan zorgprofessionals, enzovoort. Om te zorgen dat de eerdere oproep om, naast bestuurders, ook de andere medewerkers uit een zorgorganisatie aan het woord te laten over innovatie niet ontaardt in babylonische spraakverwarring, is gebruikgemaakt van een 'botenmetafoor'. De snelheid en wendbaarheid van het exploitatie- en exploratieproces worden verbeeld door de verschillende typen boten: olietanker en speedboot (Lanting, 2014). Metaforen zijn een krachtig middel om ingewikkelde zaken begrijpelijk te maken voor een ander. Ze helpen om los te komen van eigen cognitieve fixaties en dragen daarmee bij aan het eigen denkproces. Bovendien werken metaforen als katalysator in de communicatie tussen mensen en dragen daarmee tevens bij aan het loskomen van sociale fixaties (Inayatullah e.a., 2016).

## **Ontwikkeling en uitvoering van de interventie**

Nu de uitgangspunten voor de interventie zijn toegelicht, volgt hoe deze met behulp van een reeks interviews en een eerste try-out met experts is uitgewerkt tot een concrete aanpak voor een interactieve workshop. Daarna wordt beschreven waar en hoe de workshop is gegeven. Tot slot wordt beknopt teruggeblikt op de inzichten die zijn opgedaan tijdens de twee interactieve workshops rondes met innovatieteams uit zorgorganisaties.

### *Ontwikkeling van de workshop*

Voor het ontwerp van de interactieve workshop is een reeks interviews gehouden met (docent)onderzoekers van de HAN University of Applied Sciences die nauw betrokken zijn bij innovatieve activiteiten binnen een zorgorganisatie. Het ging dan onder andere over ouderenzorg, revalidatie en ziekenhuizen. In de periode van februari tot en met mei 2022 zijn zeven interviews gehouden. We hebben daarbij gebruikgemaakt van een fotocollage met diverse situaties met grote, logge en kleine, wendbare boten als metafoor voor het ambidextere speelveld binnen de zorgorganisatie. Dit leverde ons meer inzicht op over de rolopvatting en de context waarin zorginnovatoren zich bevonden.

De bevindingen uit de interviews zijn in mei 2022 in een bijeenkomst gedeeld met alle geïnterviewden. Tijdens deze interactieve sessie hebben zij hun innovatieve activiteiten binnen de zorgorganisatie gepositioneerd in het ambidextere speelveld aan de hand van het lemniscaatmodel. De sessie heeft geleid tot het definitieve ontwerp van de interactieve workshop met vier heldere processtappen (zie tabel 1).

### *Uitvoering van de workshop*

De interactieve workshop is twee keer uitgevoerd met zorg- en welzijnsorganisaties uit de regio Arnhem-Nijmegen. De sessies duurden ongeveer drie uur en vonden plaats in het najaar van 2022. Bij de workshoprondes was per zorgorganisatie een (afvaardiging van een) innovatieteam aanwezig, bestaande uit in ieder geval de innovator, een zorgprofessional en (veelal) een manager met een rol als teamleider of afdelingshoofd. De sessie werd begeleid door de auteurs van het artikel, beiden werkzaam bij de HAN University of Applied Sciences, waarbij de rollen naar inhoud (o.a. toelichting kijkkader) en proces (o.a. leidraad workshop) waren verdeeld.

Ondersteuning aan de innovatieteams tijdens de uitwerking van de stappen werd door beide begeleiders geboden. Verslaglegging van de workshops was in handen van een (derde) collega; aan het verslag werden nadien de observaties van de beide begeleiders toegevoegd. Die verslagen vormden de bron voor de beknopte beschrijving van de vier (proces)stappen en de uitkomsten daarvan.

Tabel 1. **Processtappen bij het gebruik van het kijkkader.**

Stappen		Procesvragen
1.	Bewustwording van de organisatorische gelaagdheid voor innovatie	Op welk niveau ligt mijn innovatieopdracht? Wat zijn de verbindingen tussen de organisatorische niveaus?
2.	Herkennen van (de verbinding tussen) het interne exploratie- en exploitatieproces	Herken je de gele, blauwe en groene cirkels in jouw organisatie? Hoe zijn deze processen ingevuld en met elkaar verbonden?
3.	Positiebepaling van de innovatieopdracht en de ankerpunten	Waar positioneer je de innovatieopdracht op het speelveld? Hoe verhouden de ankerpunten zich tot elkaar?
4.	Expliciteren van het gedeeld (mentaal) model en opstellen van een lijst met vervolgacties	Welke knelpunten zie je in het proces van verbinding? Waar liggen prioriteiten voor de verdere ontwikkeling van onze innovatieopdracht?



*Stap 1: bewustwording van de organisatorische gelaagdheid.* De workshop ging van start met het duiden van de verschillende lagen in de organisatie waarop innovatie georganiseerd wordt. Wij onderscheidden er drie: *a)* het microniveau, vaak in de vorm van een (beginnend) innovatieproject, *b)* het mesoniveau, waarin de innovatieambities samenkomen in de vorm van een programma of portfolio van projecten, en *c)* het macroniveau, waar we spreken over de strategische portefeuille en waarop de innovatiedoelstellingen voor de organisatie worden gesteld en inrichtingsvormen worden ontwikkeld om innovaties tot bloei te laten komen.

De vraag die in deze eerste stap centraal stond voor de innovatieteams was: op welk niveau ligt mijn innovatieopdracht? De teams gingen aan de slag met het expliciteren van de vraag of men een concreet innovatieproject uitvoerde of juist werkte aan de samenhang binnen een programma. Ook werd met elkaar gereflecteerd binnen welke kaders die opdracht plaatsvond en welke afhankelijkheden er bestonden. Deze stap leidde tot bewustwording van de organisatorische gelaagdheid in relatie tot de eigen innovatieopdracht.

*Resultaat: zicht op verbindingen 'tussen de lagen'.* We zagen in de workshops dat het helpend was om je als innovatieteam bewust te zijn van de verschillende organisatieniveaus; het hielp om uitdagingen te expliciteren. Innovatoren hadden vaak taken en verantwoordelijkheden op de verschillende niveaus die niet altijd passen in het taken- en urenpakket. Zo beschreef een van de innovatieteams tijdens de workshop dat het team 'zich zowel in de speedboot als de olietanker bevindt door het uitvoeren van innovatieopdrachten en reguliere zorgtaken, maar tegelijkertijd ook nog hard peddelend probeert de verbinding te leggen tussen de verschillende boten'.

Ook zagen we in andere organisaties dat op macroniveau pijlers ten aanzien van innovatie waren benoemd en er op microniveau diverse projecten zijn gestart, maar dat in het vormgeven van een verbindende schakel op het mesoniveau (bijvoorbeeld in de vorm van een helder innovatieprogramma) nog winst te behalen viel.

*Stap 2: herkennen van (de verbinding tussen) het exploratie- en exploitatieproces.* In deze stap vroegen we de innovatieteams of het exploratie- en exploitatieproces herkenbaar is in de eigen organisatie. Met andere woorden: hoe worden beide processen – gerepresenteerd door de gele en blauwe cirkel in het lemniscaatmodel – georganiseerd? Richt de organisatie zich bijvoorbeeld op het bouwen van separate innovatiestructuren en heeft het daarmee vooral een structurele inrichting voor ambidexteriteit? Of ligt de nadruk, in lijn met een contextuele invulling, meer op het stimuleren van adoptief vermogen over de hele linie van de organisatie?

Daarnaast vroegen we of, en zo ja hoe, de verbinding tussen beide processen (de groene cirkel) is vormgegeven. Zijn er organisatieonderdelen die daarin een vooraanstaande rol innemen en welke werkwijzen worden daarbij gehanteerd? Deze stap leidde tot zowel een invulling als een onderlinge positionering van de drie cirkels en schetste

daarmee de contouren voor het model dat ambidexteriteit in de organisaties van de innovatieteams weergeeft.

*Resultaat: zicht op het ambidextere speelveld.* Door te expliciteren hoe het exploratie- en exploitatieproces zijn vormgegeven in de zorgorganisaties, werd enerzijds inzichtelijk welke structurele en/of contextuele elementen aanwezig waren en anderzijds waar knelpunten ontstonden in de verbindingen. Hierbij kwamen verschillende uitdagingen bij de deelnemers aan het licht. Zo gaven sommige innovatieteams aan dat hun opdracht lag in het exploratieproces, maar ‘dat er steeds teruggevaren wordt naar het grote schip om helderheid te krijgen over de ontwerpeisen ten aanzien van het vormgeven van datzelfde exploratieproces’. Met andere woorden: er werd van hen verwacht dat ze niet alleen de innovatiekar voortduwen, maar onderwijl ook de weg asfalteerden.

Ook viel op dat er onvoldoende aandacht was voor verbinding tussen beide processen, waardoor ‘innoveren iets van beleidsmakers is en de zorgprofessional het echte werk doet’, zoals een van de innovatieteams beeldend verwoordde.

*Stap 3: positiebepaling van de innovatieopdracht.* Nadat door ieder innovatieteam in de vorige stappen de organisatorische lagen waren verkend en de contouren van het ambidextere speelveld waren bepaald, werd aan de workshopdeelnemers gevraagd waar hun innovatieopdracht zich precies bevond. Een verfijning van de blauwe cirkel in de deelfasen ‘pionieren’ (het verkennen van compleet nieuwe oplossingen) en ‘innoveren’ (het ontwikkelen van een nieuwe oplossing) werd daarbij aangereikt als extra hulpmiddel.

Om het verschil met een optimalisatietraject te duiden, werden bovendien verschillende voorbeelden uit de sector gedeeld: van het inzetten van virtual reality in een zorgbehandeling tot het aanpassen van roostertijden om samenwerking tussen afdelingen te bevorderen. Ook is de teams gevraagd hoe zij als innovator zorgen voor ankerpunten in (en daarmee verbinding tussen) beide processen. Worden SOS-signalen bijvoorbeeld herkend? En zo ja, worden die gekoppeld aan (het laten uitvaren of binnenhalen van) nieuwe speedbootjes of leiden die altijd automatisch tot een optimalisatieslag?

*Resultaat: zicht op uitdagingen.* De derde stap leidde tot diverse inzichten bij de innovatieteams. Voortbordurend op de contouren van het geconstrueerde model voor ambidexteriteit binnen de organisatie, en gebruikmakend van enkele begrippen om de innovatieopdracht (o.a. gelaagdheid, deelfasen, ankerpunten) te kaderen, kwam de dialoog in de innovatieteams goed op gang. Met de positie van de innovatieopdracht als startpunt werden ideeën geopperd om bijvoorbeeld het gesprek tussen de niveaus beter te organiseren.

Een check of er (en, zo ja, welke) middelen voor een volgende innovatiefase waren, werd als een interessante optie gezien. Want zoals een innovator in een van de teams opmerkte: ‘Stel dat een pilot succesvol is en een vervolgstap meer (financiële) middelen vraagt, zouden die dan beschikbaar zijn?’ Niets leek de innovator immers meer ontmoedigend voor de betrokken collega’s dan dat er na een succesvolle proef ontdekt werd dat er eigenlijk helemaal geen vervolg mogelijk zou zijn.

*Stap 4: expliciteren van gedeeld (mentaal) model.* Als afsluiting schetste ieder innovatieteam in een korte presentatie het eigen model voor de andere deelnemers. Naast de mogelijkheid om te leren van elkaars verhalen, zorgde deze presentatie voor het expliciteren van het gedeelde beeld van een team van de ambidextere organisatie. Het markeerde daarmee de start van de (interne) dialoog over de innovatieopdracht tussen de innovator, zorgprofessional en het management vanuit een gezamenlijk perspectief.

Om het momentum niet te laten wegvloeien na het afronden van de workshop, werd elk innovatieteam gevraagd om aan het eind van de presentatie minimaal één actie te benoemen voor de komende twee dagen, twee weken en twee maanden. Op die manier werd de workshop afgesloten met een lijst concrete vervolgacties. Ook werd aangegeven dat er desgewenst vanuit de begeleiders na enkele weken contact zou kunnen zijn om te reflecteren op de voortgang.

*Resultaat: zicht op vervolgacties.* Tijdens de eindpresentaties bleek dat de teams bij het formuleren van hun vervolgacties goed uit de voeten konden met de gebruikte botenmetafoer. Zo gaf een aantal teams aan mogelijkheden te zien om hun vloot van innovatieprojecten uit te

breiden, terwijl andere zorgorganisaties benoemden juist behoefte te hebben aan een veilige haven voor hun speedbootjes. Ook werd, om meer ruchtbaarheid aan innovatie te

geven, het organiseren van een vlootshow van speedbootjes voor de bemanning van de olietanker geopperd. Maar ook acties zonder bootverwijzingen werden benoemd.

Een team gaf te kennen aan de slag te gaan met het expliciet maken van de criteria van het SOS-moment. Dat zou meer helderheid geven wanneer een knelpunt in het reguliere proces zou kunnen worden vertaald naar een separaat innovatietraject. Want, zoals door hen werd gezegd: ‘We hebben nu vaak de neiging om direct een optimalisatieslag in te zetten, zonder ons af te vragen of er misschien een grotere stap mogelijk of wenselijk is.’

## Het kijkkader biedt innovatoren een handvat om het ambidextere speelveld te diagnosticeren en hierop te anticiperen

### Reflectie en conclusie

In dit artikel reiken we een kijkkader aan voor organisatorische ambidexteriteit. Een kijkkader dat, als onderdeel van een interventie, innovatieteams in de zorgsector een handvat biedt om het (interne) ambidextere speelveld te diagnosticeren en hierop te anticiperen bij het verder brengen van innovatieprojecten. We reflecteren nu op de interview, trekken een aantal conclusies en werpen tot slot een blik op de toekomst.

### *Startpunt voor de innovatiestrategie*

Bezien in analogie van de Golden Circle van Sinek (2009) schiet men in de praktijk dikwijls vanuit ‘why’, ofwel de drijfveer voor het bestaan van de organisatie, direct door naar ‘what’: de producten en/of diensten die daaraan bijdragen. De processen die de manier beschrijven waarop gewerkt wordt aan exploratie en exploitatie door de organisatie (‘how’) blijven in de regel impliciet.

Een grote toegevoegde waarde van het gebruik van het lemniscaatmodel blijkt te liggen in het expliciteren van het ‘how’. Door de initiatieven in kaart te brengen die het exploitatie- en exploratieproces vormgeven en met elkaar verbinden, en deze daarna te positioneren in een gezamenlijk gebouwd model, ontstaat overzicht. Het creëren van een gezamenlijk beeld over de organisatorische lagen heen maakt tevens zichtbaar wie wat doet en dus ook wat níet gedaan wordt.

We zien de workshop als eerste stap en raden aan om het gezamenlijk gevormde beeld als input te gebruiken bij vervolgtrajecten die over innovatie gaan. Een voorbeeld zijn trajecten waarin nagedacht wordt over de ontwikkeling van instrumenten om innovatie te stimuleren, of waarin nagedacht wordt over de strategie hoe innoveren blijvend in te bedden is in de organisatie.

### *Balans tussen vrijheid en verbinding*

Uit de workshops leren we dat zorgorganisaties geregeld kiezen voor een aparte structuur (zoals het creëren van leer-innovatieafdelingen of zorginnovatiecentra) om het exploratieproces te scheiden van het exploitatieproces. Daarmee wordt innovatieruimte gecreëerd die ervoor zorgt dat het werk aan compleet nieuwe oplossingen niet wordt opgeslokt door de waan van de dag of tegenkrachten binnen de (vaak) complexe organisatie. Bij te veel speelruimte loert echter het gevaar dat de speedboot en de olietanker elkaar kwijtraken op volle zee (Fourné e.a., 2019). Het is dus belangrijk om bij het uitvoeren van de innovatieopdracht binnen de organisatie te zoeken naar een balans tussen vrijheid en verbinding.

In de praktijk zien we dat de innovator intuïtief verbindingen legt die ervoor zorgen dat het speedbootje verbonden blijft met de grote olietanker. Hoewel een pragmatische aanpak vanuit het perspectief van de speedboot efficiënt kan zijn – geen overbodige ballast in de vorm van structurele overleggen, wel behoeftenarticulatie – zou een ontwerpgerichte werkwijze waarin de vier ankerpunten centraal staan, kunnen bijdragen aan een gebalanceerde afstemming tussen de speedboot(vloot) en de olietanker.

### *Situationeel ontwerpen helpt bij de innovatieopgave*

Bij het vormgeven van de interventie is ervoor gekozen om aan te sluiten bij verschillende ontwerpstrategieën. Dit omdat in grote, complexe (semi)overheidsorganisaties besluitvorming zeker niet altijd alleen rationeel is, maar ook politiek geladen kan zijn. Oog hebben voor de diverse belangen binnen de organisatie is dan ook essentieel voor het creëren van draagvlak voor de gezamenlijk gedefinieerde innovatieopgave. In de praktijk

zien we de innovator daartoe rollen vervullen als bruggenbouwer, aanjager en coach.

We adviseren de innovator daarbij om, afhankelijk van de context, een situationele ontwerpstrategie te hanteren, zoals beschreven door Van Turnhout e.a. (2023). De keuze voor een relationele strategie kan in een politiek gevoelige organisatie bijvoorbeeld zinvol zijn. Wanneer het leerproces daarentegen centraal staat, is het waardevol om meer nadruk te leggen op voldoende diversiteit in denkbeelden. Bijvoorbeeld door nieuwe ideeën en innovatieve ontwikkelingen eens te toetsen bij collega's die tot de 'early' of 'late majority' worden gerekend. Daarmee voorkom je dat groepsdenken ontstaat en bied je tegenwicht aan vernieuwers om geen blinde vlekken te ontwikkelen.

## Tot besluit

Gezien de positieve ervaringen in de workshops zien we twee mogelijkheden voor een vervolg. Allereerst biedt de interventie een opmaat voor verdere toepassing en verdieping in de zorg. Door de geconstrueerde modellen nader te analyseren en te kijken wat werkt voor wie in welke omstandigheid, kunnen leerervaringen worden verfijnd naar specifieke (zorg)contexten.

Daarnaast zien we dat andere publieke sectoren zoals onderwijs, hulpdiensten en openbaar bestuur worden geconfronteerd met vergelijkbare vernieuwingsopgaven. Het inzetten van de interventie in die domeinen biedt kansen om van elkaar te leren, de krachten te bundelen en zo samen de (innovatieve) bakens te verzetten. ■

## Literatuur

- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 287-298.
- Blom, H. & Lanen, B. van (2021). *Strategisch ontwerpen: onderzoeks- en ontwerpprocessen situationeel inrichten*. Coutinho.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. Routledge.
- Cannaerts, N., Segers, J. & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and public organizations: a configurational perspective. *Public Performance and Management Review*, 43 (3), 688-712.
- Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *Management of Organization*, 1 (1), 167-188.
- Fourné, S.P., Rosenbusch, N., Heyden, M.L. & Jansen, J.J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: a meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37 (5), 564-576.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Gils, M.J.G.M. van (2021). *Het grensvlak tussen innovatie en de lopende zaken* (PowerPoint-presentatie). Website: <https://www.linkedin.com/in/maarten-van-gils> (17 augustus 2023).

- Gils, M.J.G.M. van & Menten, S.A.M. (2023). Innoveren in gestolde organisaties: van 'Please, shut up!' naar 'Smart up, please!' *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3, 17-25.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. Random House.
- Inayatullah, S., Izgarjan, A., Kuusi, O. & Minkkinen, M. (2016). Metaphors in futures research. *Futures*, 84, 109-114.
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12 (1), 1-22.
- Klink, H.A. van (2023). Exploitatie en exploratie in de verpleeghuiszorg. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (1), 4-17.
- Lanting, M. (2014). *Olietankers en speedboten: wendbaar werken in de 21e eeuw*. Business Contact.
- Loo, H.P.M. van de, Dankbaar, B. & Romme, A.G.L. (2021). Sturing en controle van ambtelijke organisaties: een ontwerpstudie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (1), 4-22.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio Penguin.
- Turnhout, K. van, Andriessen D. & Cremers, P. (red.) (2023). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: ontwerp onderzoek in sociale contexten* (2e dr.). Boom.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.

## Auteurs



**Dr. ir. M.J.G.M. van Gils** is lector Smart Business en programma-manager Smart Region bij de HAN University of Applied Sciences te Arnhem en Nijmegen. E-mail: maarten.vangils@han.nl.



**Drs. H. de Groot** is onderzoeker bij het lectoraat Smart Business en binnen het programma Smart Region bij de HAN University of Applied Sciences te Arnhem en Nijmegen.

