Begeleiden van innovatieprocessen in de agro- en foodbusiness

Ir. S.M.A. van der Kroon
Dr.ir. G.B.C. Backus

Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie

stichting **Agro Keten Kennis**

Projectcode 63654

Juli 2003

Rapport 2.03.15

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- ☐ Wettelijke en dienstverlenende taken
- ☑ Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- ☐ Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- ☐ Ruimte en Economie
- ☐ Ketens
- ☐ Beleid
- ☐ Gamma, instituties, mens en beleving
- ☐ Modellen en Data

Begeleiden van innovatieprocessen in de agro- en foodbusiness
Kroon, S.M.A. van der en G.B.C. Backus
Den Haag, LEI, 2003
Rapport 2.03.15; ISBN 90-5242-; Prijs € 10,- (inclusief 6% BTW)
47 p., fig., tab., bijl.

In het project 'Begeleiden van innovatieprocessen in de agro- en foodbusiness' hebben ZLTO en het LEI samen een proces doorgemaakt om een gewenste vorm van ondersteuning te ontwikkelen voor ondernemers die in groepsverband een innovatieproces starten. Het rapport doet enerzijds verslag van het proces om tot een begeleidingsstructuur te komen. Dat is het voornaamste resultaat van het onderzoek. Anderzijds wordt in het rapport de begeleidingsstructuur zelf beschreven. Deze begeleidingsstructuur biedt handvatten voor begeleiders bij het werken met groepen ondernemers die zich in een innovatieproces bevinden.

Bestellingen:
Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:
Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2003
Vermenigvuldiging of overname van gegevens:
☑ toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
☐ niet toegestaan

Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

		Blz.
Woord vooraf		7
Summary		9
Samenvatting		11
1.	**Inleiding**	13
	1.1 Achtergrond	13
	1.2 Probleemstelling	14
	1.3 Doelstelling en methode	14
	1.4 Opbouw van het rapport	15
2.	**Innovatieve groepen ondernemers**	16
	2.1 Opkomst	16
	2.2 Ontwikkeling van samenwerkingsverbanden	17
	2.3 Innovaties in de praktijk	20
	2.4 Groep versus individu	23
3.	**Begeleider**	24
	3.1 Inleiding	24
	3.2 Theoretisch kader	24
	3.3 Een groep begeleiders met elkaar aan de slag	25
	3.4 Begeleider als persoon	29
4.	**Begeleidingsstructuur**	30
5.	**Organisatie**	33
	5.1 Positionering in de organisatie	33
	5.2 Twee visies op organisatieverandering	34
	5.3 Leercultuur van de organisatie	35
	5.4 Rol van het management	37
6.	**Discussie, conclusies en aanbevelingen**	38
	6.1 Discussie en conclusies	38
	6.2 Aanbevelingen	40

Blz.

Literatuur 43

Lijst van participanten 45

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewden 47

Woord vooraf

Innovatieprocessen in de land- en tuinbouw komen vaak tot stand in samenwerking met meerdere partijen die zich organiseren in een formeel samenwerkingsverband. Een onafhankelijk deskundige - de begeleider of facilitator - kan een belangrijke rol vervullen in het proces van samenwerken, teneinde het doel dat men met elkaar gesteld heeft te bereiken. De innovatie die voortkomt uit het innovatieproces kan soms klein lijken voor een buitenstaander maar kan voor de betrokkenen zelf een wereld van verschil betekenen. Adequate begeleiding van dergelijke initiatieven van groepen ondernemers kan van groot belang zijn voor het welslagen ervan.

Dit rapport doet verslag van het proces dat het LEI samen met de Zuidelijke Land- en Tuinbouw Organisatie (ZLTO) en de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) heeft doorgemaakt teneinde een gewenste vorm van ondersteuning te ontwikkelen voor ondernemers die in groepsverband een innovatieproces starten. De afgelopen jaren zijn veel groepsinitiatieven ontstaan, met name in de varkenshouderij. Het project maakt onderdeel uit van het co-innovatieprogramma 'Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens' van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK). Echter, de ontwikkelde ondersteuning is breder toepasbaar binnen de agrarische sector.

De uitvoering van het project is een meerjarig dynamisch traject geweest. De auteurs bedanken de verschillende betrokken projectmedewerkers van het LEI en de ZLTO-organisatie die allen een inhoudelijke en/of procesmatige bijdrage hebben geleverd: Steven de Groot, Corrie Smit en Floor Eiff van het LEI en Caroline van der Weijden, Angelique Pijnenburg, Gerrie Haenen en Clara van den Broek van de ZLTO-organisatie. Grote bijdragen aan het project hebben ook Piet Titulaer en Mieke Koldewee van Agramanagement geleverd. Ook zij worden hiervoor bedankt.

De voortgang van het onderzoek werd regelmatig besproken in de stuurgroep die bestond uit Woody Maijers (AKK), Gerrie Haenen (ZLTO) en Gé Backus (LEI). Allen worden bedankt voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Tot slot willen de auteurs de geïnterviewden bedanken voor hun waardevolle en inspirerende bijdrage aan dit project.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen Directeur LEI B.V.

Summary

This report describes a project run by the Southern Dutch Organization for Agriculture and Horticulture, (*Zuidelijke Land- en Tuinbouw Organisatie, ZLTO*), LEI and the Agro Chain Science Foundation (*Stichting Agro Keten Kennis, AKK*). The aim of the project was the development of a desirable form of support for agricultural entrepreneurs who begin an innovation process in a group. The original aim of the project was the elaboration and interpretation of a form of support for groups of agricultural entrepreneurs who want to market pork products with added value through a chain cooperative. During the project, these innovative activities have been broadened. The guidance should, in the end, be available for as many different groups of entrepreneurs in the agricultural sector as possible.

A number of agricultural entrepreneurs and experts involved in innovative group initiatives were interviewed within the framework of the research. They name having a common vision, a widely orientated network, the optimal use of different capabilities within the group, and the regular evaluation of progress as factors of success. The following problem areas are also named: too little involvement of partners in the project, the non-concrete formulation of aims and strategy, shifts in the composition of the group, and having incorrect impressions of each other.

A guidance structure has been developed for guides working with groups of entrepreneurs currently involved in an innovation process. In order to be able to innovate successfully, whether as an individual entrepreneur or as a group, a number of phases need to be completed: preparation, imagination, development, and actual action. All phases are distinguished by specific activities carried out by the groups of entrepreneurs, their guides and critical success factors. Innovations only come into being if all elements have been completed. Mere analysis or mere action would not be sufficient. Experience gained through the interviews demonstrates that the first phase is the longest. The guide invests a great deal of time in the acquaintance process between the participants in the group and in the clear formulation of the problem, aim and strategy by the group.

During the course of the project, a 'process guidance' learning path was launched by ten guides. Owing to the fact that those guides had set up the learning path themselves, they were able to experience first hand what could happen in the groups of entrepreneurs they were guiding. Both before and during the learning path, it emerged that a number of guides found it difficult to interpret their role, namely because innovative group initiatives usually have both a content-related aspect and a process-related aspect. The guides found it difficult to switch between their content-related expert role and their role of process guide. During the research, this led to the emphasis being placed on the significance of process guidance and the extent to which it fitted in within the organisation, whether a learning organisation or otherwise. Through the learning process of the group of guides during the execution of the project, a better understanding has been gained of what process guidance is, including the support of innovative groups of entrepreneurs.

The *conclusions* of the research are:

- the guidance of innovation processes is first and foremost *the work of people*. As a process guide, one develops one's own working methods. Attitude and behaviour are very decisive factors in this. The guidance structure developed can be helpful for guides in steering innovation processes. However, it is not a blueprint for the support to be given to an innovation process;
- innovation processes are *complex*. A project-based approach - an approach using fixed patterns, working structures, more or less tight timetables and a fixed goal - has limited significance in such situations, since those involved have different views about problems and solutions. In such situations, a *process-based* approach - an approach characterized by flexibility and openness - offers more opportunities to reach solutions;
- a *process-based approach*, in order to reach a shared definition of the problems by those involved, as well as a concrete and widely supported view of the future regarding the desired guidance structure are absolute prerequisites for the successful development of a suitable form of process guidance;
- the development of a suitable form of process guidance can only be successful if people within the organisation are *convinced* that there is *a problem which requires a solution*;
- through the activities that make up this project (workshops and the guides' learning path) and the related discussions, results have been achieved which contain the seeds of a *fundamental change towards a suitable form of guidance*. However, these seeds can only start to grow if all those involved are *active* in adapting the culture and structure with regard to the guidance of innovative groups of entrepreneurs. If this does not happen, the process of change comes to nothing;
- the *structure and culture of the organisation* are of great importance for the opportunities that the guides have to develop their skills and ambitions.

The *recommendations* resulting from the research are:

- learning organisations should *allocate time for reflection, analysis and the interpretation of relevant information* about the company, the products, markets and the people who work there. Unstructured information about changes in surroundings in particular requires a great deal of time for analysis, reflection and dialogue. In practice, it is often the issues of the day that take precedence. The art for managers and guides is to take the time for important matters and to give them priority over urgent matters;
- the culture of a learning organisation is characterized by the fact that *learning opportunities* are arranged in order to learn from each other. Create these opportunities within the organisation. In this way, the form of process guidance, and the philosophy behind it, can be defined more specifically;
- the development of opportunities for *feedback* by the participating guides within their organisation;
- *celebrate successes and let them be seen!* Success stories radiate energy, so give them the status they deserve!

Samenvatting

Dit rapport doet verslag van een project van de Zuidelijke Land- en Tuinbouw Organisatie (ZLTO), het LEI en de Stichting Agro Keten Kennis (AKK). Het doel van het project was het ontwikkelen van een gewenste vorm van ondersteuning voor agrarische ondernemers die in groepsverband een innovatieproces starten. De oorspronkelijke doelstelling van het project was het uitwerken en invullen van een vorm van ondersteuning voor groepen ondernemers die als doel hebben het in ketensamenwerking vermarkten van (varkensvlees)producten met een toegevoegde waarde. Gaandeweg het project is het type innovatie breder benaderd. De begeleiding moet uiteindelijk beschikbaar zijn voor zo veel mogelijk verschillende groepen ondernemers in de agrarische sector.

In het kader van het onderzoek zijn een aantal agrarisch ondernemers en experts, betrokken bij innovatieve groepsinitiatieven, geïnterviewd. Zij noemen als succesfactoren het hebben van een gemeenschappelijke visie, een breed georiënteerd netwerk, het optimaal gebruikmaken van verschillende capaciteiten binnen de groep, evenals het regelmatig evalueren van de voortgang. Als knelpunten worden genoemd een te lage betrokkenheid van partners in het project, het niet concreet formuleren van doelstelling en strategie, wisselingen in de groepssamenstelling en het hebben van onjuiste beelden over elkaar.

Een begeleidingsstructuur is ontwikkeld voor begeleiders bij het werken met groepen ondernemers die zich in een innovatieproces bevinden. Om als ondernemer of als groep succesvol te kunnen innoveren dient een aantal fasen doorlopen te worden: voorbereiding, inbeelding, ontwikkeling, evenals daadwerkelijke actie. Alle fasen zijn onderscheiden door specifieke activiteiten van de groepen ondernemers, hun begeleiders en kritische succesfactoren. Innovaties komen alleen tot stand als alle elementen worden doorlopen. Louter analyseren of louter actie ondernemen is niet voldoende. De ervaring uit de interviews leert dat de doorlooptijd van de eerste fase het langst is. De begeleider steekt dan veel tijd in de kennismaking tussen de deelnemers in de groep, het met de groep helder krijgen van de probleemstelling, doelstelling en strategie.

In de loop van het project is tevens een leertraject 'procesbegeleiding' gestart met tien begeleiders. Doordat de groep begeleiders dit leertraject is gestart, ervaren zij zelf wat er kan gebeuren in groepen ondernemers die zij begeleiden. Voorafgaand en tijdens het leertraject bleek een aantal begeleiders het invullen van hun rol als lastig te ervaren. Innovatieve groepsinitiatieven hebben namelijk veelal zowel een inhoudelijk als een meer procesmatig karakter. Voor de begeleiders bleek het moeilijk te schakelen tussen de *inhoudelijke* expertrol en de rol van *proces*begeleider. Dit leidde ertoe dat gaandeweg in het onderzoek de nadruk kwam te liggen op de betekenis van procesbegeleiding en de inpasbaarheid hiervan binnen de (lerende) organisatie. Door het leerproces van de groep begeleiders tijdens de uitvoering van het project is een beter begrip ontstaan van wat procesbegeleiding - en daarmee de ondersteuning van innovatieve groepen ondernemers - inhoudt.

De *conclusies* van dit onderzoek zijn:

- de begeleiding van innovatieprocessen is allereerst *mensenwerk*. Als procesbegeleider ontwikkel je een eigen manier van werken. Daarin zijn houding en gedrag zeer bepalend. De ontwikkelde begeleidingsstructuur kan behulpzaam zijn voor begeleiders bij het begeleiden van innovatieprocessen. Het is echter geen blauwdruk van hoe een innovatieproces ondersteund moet worden;
- innovatieprocessen zijn *complex*. Een projectmatige benadering - een benadering via vaste patronen, werkstructuren, (strakke) tijdsplanning en vaststaand doel - heeft in zulke situaties een beperkte betekenis, aangezien betrokkenen verschillende opvattingen over problemen en oplossingen hebben. In dergelijke situaties biedt een *procesbenadering* - een benadering die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en openheid - meer mogelijkheden om tot oplossingen te komen;
- een *procesmatige aanpak* voor het realiseren van een gedeelde opvatting over wat de problemen zijn bij de betrokkenen, evenals van een concreet en breed gedragen toekomstbeeld over de gewenste begeleidingsstructuur is absolute voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen van een adequate vorm van procesbegeleiding;
- het ontwikkelen van een adequate vorm van procesbegeleiding heeft alleen kans van slagen als mensen in de organisatie ervan *overtuigd* zijn dat er sprake is van een *problematiek die om een oplossing vraagt*;
- met de activiteiten in dit project (workshops en het leertraject van de begeleiders) en de discussies erom heen zijn resultaten geboekt die de kiem in zich hebben van een *fundamentele verandering richting een adequate vorm van begeleiding*. Maar deze kiem kan alleen uitgroeien wanneer alle betrokkenen *actief* meewerken aan het aanpassen van de cultuur en structuur ten aanzien van het begeleiden van innovatieve groepen ondernemers. Wanneer dat niet gebeurt loopt het veranderingsproces dood;
- de *structuur en cultuur van de organisatie* zijn van groot belang voor de mogelijkheden die begeleiders krijgen om hun vaardigheden en ambities tot wasdom te laten komen.

De *aanbevelingen* van het onderzoek zijn:

- lerende organisaties dienen *tijd vrij te roosteren voor reflectie, analyse en interpretatie van relevante informatie* over het eigen bedrijf, de producten, markten en de mensen die erin werken. Met name ongestructureerde informatie over omgevingsveranderingen vergt veel tijd voor analyse, reflectie en dialoog. In de praktijk regeert vaak de 'waan van de dag'. Het is de kunst voor het management en de begeleiders om tijd te nemen voor belangrijke zaken en deze voor laten gaan voor dringende;
- de cultuur van een lerende organisatie kenmerkt zich doordat er *momenten* worden georganiseerd dat van elkaar *geleerd* kan worden. Creëer deze momenten in de organisatie. Op deze manier kan meer en concreter vormgegeven worden aan (de filosofie over) procesbegeleiding;
- ontwikkelen mogelijkheden voor *feedback* door de participerende begeleiders binnen de eigen organisatie;
- *vier successen en laat ze zien!* Succesverhalen geven energie, geef ze status!

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

In de afgelopen vijf jaar werd - en wordt overigens nog steeds - vanuit de primaire varkenshouderijsector een aantal initiatieven ontplooid om meer marktgericht te gaan ondernemen c.q. te innoveren. Meer marktgericht ondernemen in de primaire varkenshouderij heeft onder andere te maken met het aanbieden van een *betere karkas- en vleeskwaliteit* aan partners in de keten. Dat is namelijk wat varkenshouders zelf kunnen bieden aan andere schakels in de keten. Door het maken van duurzame afspraken ten aanzien van de aan- en afvoer van voer, dieren, en mest kunnen efficiencyvoordelen worden gerealiseerd in de keten.

Bovengenoemde initiatieven tot marktgericht ondernemen worden vaak door varkenshouders in groepsverband uitgevoerd. In veel gevallen kunnen deze varkenshouders 'voorlopers' genoemd worden: het zijn ondernemers die op een innovatieve manier met hun bedrijfsvoering en relaties in de keten bezig zijn. Varkenshouders betrokken bij deze initiatieven, maar ook meer in het algemeen, noemen een aantal motieven voor de omslag van aanbodgerichte naar marktgerichte productie binnen hun onderneming. Ten eerste komen varkensvleesproducten vaak onvoldoende tot waarde. De marge is, bezien vanuit de primaire sector, onvoldoende voor het hebben van een duurzaam toekomstperspectief. Ten tweede hebben enkele projecten aangetoond dat samenwerking, zowel horizontaal als verticaal in de keten, voor de diverse schakels in de varkensvleesketen rendabel kan zijn.[1]

Varkenshouders die in groepsverband initiatief nemen meer marktgericht te gaan ondernemen c.q. te innoveren, ondervinden echter een aantal knelpunten bij het ontplooien van hun initiatieven. Ten eerste beogen projecten allen een marktgerichte aanpak, maar hoe dit vanuit de huidige productgerichte aanpak kan worden gerealiseerd blijft moeizaam. Daarnaast blijkt het binnen enkele initiatieven lastig om de noodzakelijke keuzes te maken om tot een concrete doelstelling te komen. Onwennigheid in het groepsproces en gebrek aan kennis vanuit de betrokken partijen blijken hierbij een rol te spelen.

Ook deskundigen signaleren een aantal problemen bij voorlopers. Dit betreft ten eerste het realiteitsgehalte van de doelstellingen. Een aantal mensen roept dingen die niet realistisch zijn. Hier wordt echter wel de toon mee neergezet. Daarmee is toonzetting een tweede probleem. Te meer omdat het vinden van de juiste balans tussen coöperatief en competitief denken, een moeilijke opgave blijkt voor een aantal voorlopers. Een derde probleem is dat veel initiatiefnemers moeite hebben met het benoemen van datgene dat in verschillende fasen van een innovatieproces nodig is om tot het gewenste eindresultaat te komen.

[1] Overigens hoeft samenwerking niet per definitie rendabel te zijn. Relatiespecifieke investeringen leiden tot wederzijdse afhankelijkheid, wat ervoor zorgt dat de financiële risico's van samenwerking onacceptabel groot kunnen zijn.

1.2 Probleemstelling

Het ontbreekt binnen de initiatieven aan kennis op het gebied van innovaties, zoals de ontwikkeling van duurzame samenwerkingsverbanden én de ontwikkeling en vermarkting van nieuwe producten met een toegevoegde waarde. Een aantal van deze initiatieven heeft zich daarom bij ZLTO gemeld voor begeleiding. Ook AKK en het LEI zijn benaderd door een aantal initiatieven. Echter, het ontbreekt aan een adequate structuur voor het begeleiden van initiatieven die meer marktgericht willen ondernemen c.q. willen innoveren. Daarom is er behoefte aan meer kennis en inzicht in het begeleiden van innovatieprocessen. Dit betreft zowel de rol van de begeleider als de cultuur en structuur van de organisatie waarin de begeleider werkzaam is.

Bij het begeleiden van initiatieven ervaren de begeleiders het invullen van hun rol als lastig. Deze initiatieven hebben namelijk veelal zowel een inhoudelijk (bijvoorbeeld ketenvraagstukken) als een meer procesmatig karakter (bijvoorbeeld groepsvorming). Voor de begeleiders is het moeilijk te schakelen tussen de *inhoudelijke* expertrol en de rol van *proces*begeleider. Dit onderzoek gaat nader in op het *proces*, zowel het proces dat innovatieve groepen ondernemers[1] doormaken, als het proces van de ontwikkeling van een adequate begeleidingsstructuur.

1.3 Doelstelling en methode

De oorspronkelijke doelstelling van het project was het uitwerken en invullen van een vorm van ondersteuning voor groepen ondernemers die als doel hebben het in ketensamenwerking vermarkten van (varkensvlees)producten met een toegevoegde waarde. Een afgeleid doel was om de rol van ZLTO in het begeleidingstraject voor innovatieprocessen nader in te vullen.

Tijdens het project werd al snel duidelijk dat de initiatiefnemers van het onderzoek het type innovatie breder wilden benaderen dan alleen het in ketensamenwerking vermarkten van (varkensvlees)producten met een toegevoegde waarde. De begeleiding moet uiteindelijk beschikbaar zijn voor zo veel mogelijk verschillende groepen ondernemers in de agrarische sector (dus zowel land- als tuinbouw). Voorwaarde voor het in aanmerking komen van begeleiding is dat energie om marktgericht te gaan ondernemen bij projectinitiatieven aanwezig is en niet alsnog geactiveerd moet worden. Dit geldt zowel voor initiatieven op horizontaal niveau als op verticaal niveau.

Om aan bovengenoemde doelstelling tegemoet te komen werd bij aanvang van het project de nadruk gelegd op de ontwikkeling van enerzijds een conceptueel raamwerk en anderzijds de begeleidingsstructuur. Dit behoeft enige toelichting. Het ontwikkelen van een structuur voor het begeleiden van innovatieprocessen - een zogenaamd stappenplan voor het begeleiden van innovatieprocessen - stond vanaf het begin centraal in het project. Echter, alvorens deze begeleidingsstructuur te ontwikkelen, zou middels een literatuurstudie een theoretisch kader c.q. conceptueel raamwerk ontwikkeld worden dat de basis zou vor-

[1] In de meeste gevallen gaat het om innovatieve groepen die zich uiteindelijk (willen) organiseren in een formeel samenwerkingsverband. Voorbeelden hiervan zijn een Coöperatieve Vereniging, Besloten Vennootschap of een Stichting.

men voor het ontwikkelen van de begeleidingsstructuur. Het conceptuele raamwerk zou een aantal zaken met betrekking tot innovatie expliciteren, zodat duidelijkheid geboden zou worden over het begrip innovatie, de fasen waaruit een innovatieproces bestaat en de kritische succesfactoren van een innovatie. In feite geeft het conceptuele raamwerk richting aan mogelijke faciliteringstrajecten en dient het om valkuilen van innovatieprocessen op te sporen voordat ze tot problemen hebben geleid. Het conceptueel raamwerk was bovendien een middel om de beelden over innovatie(processen) binnen het projectteam gelijk te stemmen. Naar verwachting zouden - middels de ontwikkeling van een conceptueel raamwerk - genoemde knelpunten in de aanleiding van dit voorstel, die onlosmakelijk verbonden zijn met innovatieprocessen, grotendeels gereduceerd kunnen worden (c.q. opgelost worden bij bestaande projecten dan wel voorkomen worden bij toekomstige projecten).

Het conceptuele raamwerk en de begeleidingsstructuur zoals hierboven zijn beschreven, zijn ook daadwerkelijk in het project tot stand gekomen. Het zijn producten met een overwegend theoretisch karakter die op basis van literatuuronderzoek en interviews met mensen uit de praktijk tot stand zijn gekomen. Echter, in een vroeg stadium in het project ontstond de behoefte aan een verbinding tussen de theorie over (het begeleiden van) innovatieprocessen en de inbedding daarvan binnen de ZLTO-organisatie. Het zoeken naar deze verbinding ging niet vanzelf en leidde ertoe dat gaandeweg het onderzoek de nadruk kwam te liggen op de betekenis van procesbegeleiding (voor de begeleiders van de ZLTO-organisatie) en de inpasbaarheid hiervan binnen de ZLTO-organisatie. In dit rapport beschrijven we de opgedane ervaringen van de bij het project betrokken personen tijdens de gezamenlijke zoektocht. Hiermee wordt beoogd de kosten van *trial and error* in vergelijkbare projecten gericht op het ondersteunen van innovatieprocessen te reduceren.

1.4 Opbouw van het rapport

Dit project is een intensief leerproces gebleken, voor een ieder die er direct bij betrokken was. De vraag is nu hoe de bevindingen overgebracht kunnen worden, ook op mensen die er niet direct bij betrokken zijn geweest. Deze rapportage laat daarom niet alleen de resultaten van het interactieproces tijdens dit project zien, maar ook de belangrijkste stappen er naar toe.

Dit rapport is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Na deze inleiding volgt hoofdstuk 2 dat de klant en de vragen van de klant van de ZLTO-organisatie beschrijft. Het betreft de innovator die in samenwerking met andere ondernemers c.q. organisaties begeleiding nodig heeft ten einde zijn doel te realiseren. Hoofdstuk 3 geeft vervolgens een beschrijving van de specialist die een groep ondernemers begeleidt in een innovatietraject. Andere benamingen voor specialist zijn de adviseur of de begeleider. In het vervolg van dit rapport wordt de term 'begeleider' gehanteerd. Hoofdstuk 4 beschrijft de begeleidingsstructuur: een 'tool' welke behulpzaam kan zijn voor de begeleider bij het faciliteren van innovatieve trajecten. Hoofdstuk 5 gaat nader in op de organisatie waarin de begeleider werkzaam is en op het belang van een goede ondersteuning vanuit de organisatie aan (de werkzaamheden van) de begeleider. Hoofdstuk 6 sluit ten slotte af met 'discussie, conclusies en aanbevelingen'.

2. Innovatieve groepen ondernemers

2.1 Opkomst

De afgelopen jaren hebben verschillende sectoren in de agrarische sector te kampen gehad met slechte economische omstandigheden en crises zoals de Varkenspest, MKZ en dioxine. Deze kwamen niet ten goede aan het imago van de agrarische sector in zijn geheel. Als gevolg hiervan ontstond in de (omgeving van de) agrarische sector in toenemende mate de roep om een meer maatschappelijk gewenste veehouderij. Dit heeft met name gevolgen (gehad) voor de primaire sector die te maken kreeg met een uitbreiding van de wet- en regelgeving.[1] Hierdoor is in de sector (met name in de varkenshouderij) een gevoel van ontevredenheid ontstaan over de rompslomp en kosten die dit met zich meebrengt. Ondernemers hebben hoge investeringen moeten doen in bijvoorbeeld aanpassingen op het bedrijf, terwijl zij dit niet (direct) terug zien in hogere opbrengsten. Ook worden met de regelgeving lang niet altijd de beoogde doelen gerealiseerd, met als gevolg een afnemend draagvlak. Bovendien wordt deze hoeveelheid aan regelgeving door de ondernemers ervaren als een beperking van de ruimte om te ondernemen. Steeds meer agrarisch ondernemers voel(d)en de noodzaak om iets te doen aan bovengenoemde ontwikkelingen. Als gevolg hiervan is men op zoek naar manieren om zich te onderscheiden en de continuïteit van de productie te waarborgen. Onderscheidend zijn is namelijk een belangrijke manier om op lange termijn te overleven en het toekomstperspectief veilig te stellen.

Innovatoren zijn grensverleggend. Zij raken geobsedeerd door een probleem en zoeken naar radicale alternatieven. Zij maken gebruik van op andere gebieden opgedane ervaring. Innovatie lijkt voor buitenstaanders een sprongsgewijze gebeurtenis. Echter, achter de lange weg van innovatie gaat een lange weg van vele kleine uitvindingen schuil. Het karakter van innovaties in de agrarische sector is in de afgelopen 50 jaar enigszins veranderd van met name technisch (machinaal melken, kunstmatige inseminatie) naar organisatorisch (een andere manier van samenwerken).

In het kader van dit project is een aantal interviews gehouden met agrarische ondernemers van c.q. betrokkenen bij innovatieve projecten (zie bijlage 1) die gericht zijn op het verbeteren van het toekomstperspectief van hun bedrijf en daarmee van de sector. Uit de literatuur en de interviews blijkt dat samenwerking met meerdere partijen in de keten en partijen buiten de keten nodig is om innovaties te realiseren. Deze samenwerking is enerzijds nodig ten behoeve van kennis voor het opbouwen van de keten en anderzijds voor het vergroten van draagvlak voor het initiatief. Het investeren van tijd en energie in het opbouwen van een netwerk - waarbij geïnterviewden aangeven dat het soms goed is om zich buiten het bekende netwerk te oriënteren - is zeer belangrijk.

[1] Tegelijkertijd hebben ondernemingen in de sector ook te maken met de ruimtelijke herindeling van het buitengebied (Reconstructiewet).

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de klant die voor de ZLTO-organisatie en het LEI steeds belangrijker wordt: ondernemers - al dan niet uit verschillende schakels in de keten - die zich middels een samenwerkingsverband organiseren. Allereerst wordt in paragraaf 2 ingegaan op het groepsvormingsproces en de ontwikkeling van relaties in de keten. Paragraaf 3 beschrijft het resultaat van de interviews met innovatoren en experts. De succesfactoren en de knelpunten die geïnterviewden hebben ervaren, worden beschreven. Paragraaf 4 sluit het hoofdstuk af met een slotbeschouwing: de groep versus het individu.

2.2 Ontwikkeling van samenwerkingsverbanden

Voordat we ingaan op de ontwikkeling van relaties in samenwerkingsverbanden, behandelen we eerst een stukje theorie over groepen en het groepsvormingsproces.

Mensen die iets met elkaar doen, zoals spreken, spelen of werken vormen een groep. De leden hebben met elkaar te maken en zijn gericht op een meer of minder duidelijk gemeenschappelijk doel of een gemeenschappelijke inhoud. In een groep bestaan altijd twee niveaus. Deze *tweedeling* speelt voortdurend tijdens het functioneren van groepen (Homans (1966, aangehaald door Remmerswaal, 1992a)):

1. *taakniveau:* inhoud groepsactiviteit: wat wordt er gezegd en gedaan? (vervulling van formele functies);
2. *sociaal-emotioneel niveau:* hoe wordt er met elkaar omgegaan? (vervulling van psychologische functies).

Een individu kan weinig in zijn eentje. Initiatief en omgaan met moeilijke dilemma's gedijen het best in een groepscultuur. Om in een groep te kunnen stappen moet men zich daar ook comfortabel in voelen. Dat kan alleen als er ruimte is voor elkaar (Vermeylen, 2000). Het groepsvormingsproces wordt gekenmerkt door sociaal leren: leren over motieven en achtergronden van andere partijen en op deze manier elkaars belang erkennen en respecteren. Sociaal leren is alleen mogelijk in een omgeving waarin men enerzijds wordt geprikkeld om te leren en anderzijds genoeg *vertrouwen* heeft in elkaar om zich kwetsbaar op te stellen en de eigen conceptuele kaders los te laten (Van Woerkum et al., 1999). In de meeste gevallen is er veel tijd nodig voordat dit laatste het geval is.

Effectieve groepen koppelen persoonlijke vrijheid aan zelfdiscipline. Groepsprestaties hebben de warmte van de groep en het onderling respect nodig. Door de gemeenschappelijkheid van de groep kunnen de leden hun eigen - vaak moeilijke - situatie bij anderen herkennen. Iedereen blijkt immers met dezelfde dilemma's te kampen. Dit leidt tot het hechter worden van de onderlinge relatie en een grotere mate van loyaliteit tussen de groepsleden. De 'rijen' worden als het ware gesloten. Daarmee biedt de groep de geborgenheid om nieuwe risico's te kunnen nemen.

De omvang van een groep wordt bepaald door de mogelijkheid van wederzijds contact en wederzijdse bewustheid. Binnen groepen ontdekken mensen de bestaande verscheidenheid. Deze ervaringen zijn de beste basis om samen te kunnen leren. De toegevoegde waarde van de groep ligt vooral in de synergie. Iedereen kan er met zijn

kernkwaliteiten aan bod komen, en bij de anderen complementaire kwaliteiten vinden (Vermeylen, 2000).

Dynamiek in relaties

Ford (1990) en Larson (1992) hebben studies verricht naar de ontwikkeling van relaties tussen toeleveranciers en afnemers (Otto, 1999). Beiden zijn tot een theoretisch model van fasen in de relatieontwikkeling gekomen. Het model van Ford is relatief uitgebreid en omvat vijf fasen. Deze fasen staan beschreven in kader 2.1.

Fase 1: pre relatiefase:	Evaluatie van nieuwe potentiële toeleveranciers
Fase 2: beginfase:	Contact en onderhandelingen
Fase 3: ontwikkelingsfase:	Ondertekening contract en/of toename van transacties
Fase 4: langetermijnfase:	Na vele transacties of grote ordes
Fase 5: eindfase:	In duurzame stabiele omgeving

Kader 2.1 Relatieontwikkelingsmodel volgens Ford (1990)

De fasen zoals vermeld in kader 2.1 zijn op vijf aspecten te typeren: ervaring, onzekerheid, afstand, betrokkenheid en aanpassing. De eerste vier fasen worden hieronder verder uitgewerkt.

Fase 1 begint bij situaties waar een ondernemer (afnemer) besluit op zoek te gaan naar een potentiële nieuwe toeleverancier als partner. Bij het evalueren van nieuwe potentiële toeleveranciers zal betrokkenheid en aanpassing nog geen rol spelen. De afweging zal plaatsvinden op basis van de drie factoren ervaring, onzekerheid en afstand, waarbij de *ervaringen* met bestaande en vorige relaties een belangrijk criterium vormen. Larson (1992) wijst in dit verband tevens op het belang van persoonlijke reputaties en reputaties van bedrijven. Het aangaan van een relatie brengt doorgaans *onzekerheden*. De afnemer zal zich hier over informeren. Gekoppeld aan de confrontatie met onzekerheden is de evaluatie van de *afstand*-dimensies[1]. Bij toeleveranciers uit het buitenland zullen de culturele en geografische dimensie een rol spelen. De beoordeling van technologische afstand is van belang bij innovatieve producten.

Fase 2 is het stadium waarin beide partijen met elkaar in contact komen en waarin onderhandelingen plaatsvinden. De *ervaring* heeft nu betrekking op de mate waarin de beide partijen elkaar kennen. In dit stadium is dat nog beperkt. De *onzekerheid* is groot: de potentiële baten uit de relatie zijn moeilijk te beoordelen en er is nog geen inzicht in de

[1] Ford (1990) maakt onderscheid in de volgende afstandsdimensies:
Sociale afstand: De mate waarin de beide actoren in een relatie onbekend zijn met elkaars manier van werken;
Culturele afstand: De mate waarin de normen, waarden en methode van werken tussen de twee bedrijven van elkaar verschillen (met name bij internationale relaties);
Technologische afstand: De verschillen in product- en proces technologieën;
Afstand in tijd: De tijd die nodig is tussen het moment waarop een eerste contact tot stand komt of een order geplaatst wordt en de uiteindelijke levering van een benodigd product of dienst;
Geografische afstand: De fysieke afstand tussen de locaties van de beide bedrijven.

toekomstige kosten. Ook de *afstand* is groot. Door het gebrek aan kennis van elkaar en de afwezigheid van persoonlijke contacten is er een grote sociale afstand. Dit houdt tevens in dat de beoordeling van elkanders kwaliteiten grotendeels plaatsvindt op basis van reputatie. Reputatie is dan een substituut voor ervaring met de bekwaamheid van een ander. De *betrokkenheid* bij elkaar is nog laag. Veel tijdsinvesteringen zijn nodig om de relatie op te starten *(aanpassing)*.

In *fase 3* komt men terecht als transacties zich in toenemende mate voordoen. De ontwikkelingsfase kenmerkt zich door een toenemende bekendheid met elkanders werkwijze en elkanders normen en waarden *(ervaring)*. *Onzekerheden* voor de beide partijen zullen als gevolg van de ervaring afnemen. De *sociale afstand* wordt minder tussen beide partijen. De afname in sociale afstand draagt tevens bij aan een afname in de *culturele afstand*. Door aanpassingen aan elkaar zal tevens de technische afstand worden verminderd. Een bedrijf zal tijdens de ontwikkeling van een relatie een afnemer of toeleverancier voor een groot deel beoordelen op basis van de perceptie van *betrokkenheid*: hoe wordt de motivatie van de partner om betrokken te zijn in de relatie waargenomen? Betrokkenheid kan worden getoond door *aanpassingen* in te voeren om tegemoet te komen aan de wensen van de partner. In deze fase neemt zowel het aantal formele aanpassingen (aanpassingen die contractueel zijn vastgelegd) als informele aanpassingen toe.

Het is niet goed mogelijk om in een tijdschema aan te geven wanneer een relatie *fase 4*, de fase van lange termijn bereikt. De langetermijnfase kenmerkt zich door een duidelijk wederzijds belang dat beide partijen in elkaar hebben. Beide partijen hebben een goede *ervaring* opgebouwd in het met elkaar samenwerken. Dit leidt tot een verankering van standaardprocedures, coördinatieregels en vertrouwen. Larson (1992) spreekt in dit verband over een institutionalisering van regels en procedures die zich in de loop van een relatie voordoet. Dit resulteert in stabiliteit en efficiëntie. De *onzekerheid* is in dit langetermijnstadium beperkt tot een minimum. Echter, deze vermindering in onzekerheid kan gepaard gaan met een aantal problemen die voort kunnen komen uit de eerdergenoemde institutionalisering. Het is mogelijk dat de geroutineerde handelingen en verankerde procedures, regels en codes, op een gegeven moment niet meer voldoen aan de feitelijke actuele eisen van een partner. Door de institutionalisering van verschillende procedures zal een benodigde aanpassing niet snel worden gesignaleerd en niet snel ter sprake komen. Institutionalisering kan daarmee tevens opportunistisch gedrag in de hand werken en de flexibiliteit beperken. De *sociale afstand* is tot een minimum beperkt in de lange termijn fase. Voor wat betreft *betrokkenheid* kan er een verschil ontstaan in de perceptie van de afnemer en de feitelijke betrokkenheid van de toeleverancier. De feitelijke betrokkenheid zal een maximum hebben bereikt.

We sluiten deze paragraaf af door iets te zeggen over de groepssamenstelling binnen een samenwerkingsverband. Diverse kenmerken van de innovatie (doel, type, enzovoort) 'bepalen' de groepssamenstelling. In geval van systeeminnovatie is het wenselijk dat een grote variëteit aan partijen (achtergronden, kennis) betrokken is. In geval van een productinnovatie kan deze variëteit veel kleiner zijn. De samenstelling van het samenwerkingsverband wordt bepaald door de benodigde kennis en de impact van de (geïmplementeerde) innovatie op de verschillende partijen. Katzenbach en Smith (1994, zie Probst et al., 2000) definiëren de volgende voorwaarden voor teamwerk:

- klein genoeg (vijf tot zeven leden);
- doeltreffend niveau van complementaire vaardigheden;
- werkelijk zinvol plan;
- specifiek(e) doel(en);
- duidelijke aanpak;
- gevoel van wederzijds vertrouwen.
- intensieve interactie/communicatie
- openheid tegenover 'defensieve procedures'.

Het is van belang dat bovenstaande aspecten bewaakt worden. De rol van 'bewaker' kan worden uitgeoefend door de begeleider en wordt besproken in hoofdstuk 3.

2.3 Innovaties in de praktijk

Er is een aantal belangrijke succesfactoren en knelpunten te benoemen in de processen die de onderscheiden innovatieve groepsinitiatieven hebben doorlopen. Allereerst komen de succesfactoren aan bod en daarna zullen de knelpunten besproken worden.

Succesfactoren

Er is een aantal *kritische* succesfactoren die ten grondslag liggen aan een succesvolle *groeps*innovatie. Het allerbelangrijkste bij het succesvol zijn als groep in het met elkaar ontwikkelen van een innovatie is de *keuze voor elkaar*. De strategieën van de individuele ondernemers en de strategie van de groep moeten bij elkaar aansluiten, verder moeten de competenties van de ondernemers elkaar versterken. De tweede kritische succesfactor betreft de *flexibiliteit van de groep*. De groep moet adequaat en met een zeker snelheid kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Voldoende leer- en innoverend vermogen hebben en vertonen om zichzelf in stand te kunnen houden. Een derde kritische succesfactor vormen *gedeelde proceswaarden*. De leden van een goed functionerende groep delen proceswaarden als vertrouwen in elkaar, openheid in de groep, integriteit, verantwoordelijkheid en het hanteren van een gemeenschappelijke taal. Uit deze kritische succesfactoren blijkt dat het groepsproces van cruciaal belang is ten einde een succesvolle innovatie te creëren.

De agrarisch ondernemers, betrokkenen bij innovatieve projecten en experts die geïnterviewd zijn in het kader van dit project noemen nog een aantal belangrijke succesfactoren. Ten eerste wordt het hebben van een *gemeenschappelijke visie* genoemd. Om tot een gemeenschappelijke visie te komen is het van groot belang dat partners een vergelijkbare strategische visie hebben. Een goed 'voorproces' waarin met betrokken partijen samen veel tijd en aandacht wordt besteed aan kennismaking en aan een heldere probleem- en doelformulering blijkt cruciaal. Geïnterviewden geven aan dat het helpt wanneer mensen een duidelijke mening hebben over ontwikkelingen in de sector en tevens een visie hebben op de gewenste veranderingsrichting.

Ten tweede wordt een *breed georiënteerd netwerk* genoemd door de geïnterviewden. Contacten met verschillende partijen kunnen op een aantal manieren van belang zijn, na-

melijk toegang tot noodzakelijke kennis, kunde (juridisch adviseur) en (financiële) ondersteuning, het mobiliseren van mensen en middelen, het ontwikkelen van de eigen, maar ook de visie van anderen en het verkrijgen van publiciteit. Het opdoen van *nieuwe* inzichten wordt als belangrijk ervaren door de geïnterviewden.

Een derde belangrijke succesfactor is het *optimaal gebruikmaken en combineren van verschillende capaciteiten en strategische competenties* die bij andere ketenpartijen en aldus binnen de groep aanwezig zijn. Het inhuren van expertise om het (persoonlijke) samenwerkingsproces binnen de groep te ontwikkelen en te stimuleren wordt als belangrijke succesfactor ervaren.

Tussentijdse monitoring wordt door de geïnterviewden ook meerdere keren als belangrijke succesfactor genoemd. Regelmatig evalueren van de voortgang is belangrijk om knelpunten en belemmeringen te (h)erkennen en de strategie eventueel aan te passen. Het is soms lastig om ontwikkelingen te concretiseren, maar op deze manier wordt men wel gedwongen om tussentijds resultaten op te leveren, hetgeen belangrijk is voor de motivatie. Belangrijk voor de motivatie is ook het vieren van successen! Overige succesfactoren die uit de interviews naar voren kwamen, staan vermeld in kader 2.2.

Met grote regelmaat bij elkaar komen.
Kritisch zijn bij de keuze van partners.
Eerst een goed concept hebben voordat samenwerking wordt opgestart.
Verwachtingen uitspreken.
Teambuilding en informele contacten. Elkaar beter leren kennen is belangrijk voor de teamgeest.
Wederzijds vertrouwen en het opstellen van een (psychologisch) contract.

Kader 2.2 Overige succesfactoren die genoemd zijn tijdens de interviews

Knelpunten

Relatief veel antwoorden die onder dit punt genoemd werden, hadden te maken met een *te lage betrokkenheid en/of andere prioriteiten* van (een aantal) partners in het project. Betrokken partijen stellen soms niet genoeg prioriteiten om het doel van het project te realiseren, omdat de eigen bedrijfsvoering bijvoorbeeld belangrijker is.

Een tweede belangrijk knelpunt bleek het *niet concreet genoeg formuleren van doelstelling en strategie*. Dit leek op papier soms wel concreet, maar in de hoofden van mensen was dit niet altijd het geval. Voldoende tijd reserveren voor het met elkaar formuleren van doelstelling en strategie is van cruciaal belang. Tevens dient voldoende teruggekoppeld te worden naar de gemeenschappelijkheid: 'Waar werken we ook alweer met elkaar aan?' Een ander punt dat in deze context genoemd kan worden, is dat de noodzaak tot strategiewijziging (zoals bijvoorbeeld meer marktgericht produceren) vaak wel onderkend wordt, maar dat betrokkenen moeite hebben om daadwerkelijk hun gedrag en de onderneming daarop aan te passen en dus te veranderen. De bestaande structuur (zoals bijvoorbeeld het korte termijn karakter van de relaties met afnemers) speelt hierbij een rol. Een andere strategie houdt in veel gevallen een andere visie in en ook andere bedrijfsvoering. Samenwerking

betekent bijvoorbeeld het aangaan van wederzijdse afhankelijkheid. Dit aspect dient niet onderschat te worden.

Een derde belangrijk knelpunt heeft te maken met de *dynamiek* in de (relaties tussen) betrokken ondernemingen en organisaties. Mensen die betrokken waren vanaf het begin van het initiatief vertrokken na een tijdje bijvoorbeeld naar een ander bedrijf in een andere functie. Wisseling van bepaalde mensen op bepaalde functies werkte in de meeste gevallen belemmerend. Ook fusies, overnames en reorganisaties zijn in deze context genoemd als knelpunten.

Een vierde knelpunt zijn de *onjuiste beelden* die men over elkaar heeft. Percepties van mensen over anderen berusten vaak op vermeende ervaringen, slordige waarnemingen, interpretaties en opvattingen. Hierdoor worden betrokkenen op voorhand door anderen in hokjes geplaatst. Dit is een slechte uitgangspositie voor het aangaan van de dialoog en het opbouwen van vertrouwen. Voor overige knelpunten die uit de interviews naar voren kwamen, zie kader 2.3.

Niet genoeg financiële middelen: met name in eerste jaren kost een marktconcept geld. Moeilijk te achterhalen waar de juiste kennis zit. Het niet benoemen van risicofactoren: 'Wat te doen, als…?' Bestaande structuren die lastig te doorbreken zijn. 'Lijntjes' tussen partijen: contacten tussen bepaalde partijen waren soms intensiever dan andere contacten. Dit werkt niet bevorderend voor een gelijkwaardige groepsband.

Kader 2.3 Overige knelpunten die genoemd zijn tijdens de interviews

We willen deze paragraaf afsluiten met een belangrijk *leer*moment dat uit de interviews is af te leiden en dat betrekking heeft op de aanvangfase van een project.

Waar projectinitiatieven rondom ketenontwikkelingen in de praktijk mee te maken hebben is de onderschatting van het belang van de partnerselectie en het stellen van een realistisch ambitieniveau in de aanvangfase van een project. In het relatieontwikkelingsmodel volgens Ford (1990) zijn dat de eerste twee fasen (zie paragraaf 2.2). Ten aanzien van de partnerselectie: wanneer de tijd rijp is voor het zoeken naar partners dient eerst duidelijk te zijn *waarom* bepaalde partners benaderd gaan worden. Wat is de toegevoegde waarde van het betrekken van een bepaalde partij, gegeven de gekozen strategie? Hier moeten duidelijke keuzes in gemaakt worden. Het komt vaak voor dat personen of organisaties bij een vernieuwend project snel 'ja, ik doe wel mee' zeggen, maar vervolgens niet of nauwelijks nadenken over wat de consequenties van deelname zijn of niet over de juiste capaciteit beschikken (wel *willen* maar niet *kunnen*). Mede om deze reden zijn open agenda's en het maken van afspraken - zwart op wit - ten behoeve van duidelijkheid van belang. Het vroegtijdig betrekken van onafhankelijke, deskundigen (bijvoorbeeld een jurist) kan nuttig zijn bij het nadenken hoe een samenwerking (formeel) gestalte te geven. Bovendien is een zakelijk en onafhankelijk persoon nodig om gelijkwaardigheid van partijen te bewaken. Ten aanzien van het ambitieniveau: betrokkenen denken snel in termen van het 'eindresultaat' en hebben de neiging niet genoeg tijd te besteden aan zaken die in de aanvangfase van een project van cruciaal belang zijn. Dan gaat

het om elkaar leren kennen, het scheppen van duidelijkheid over doel en strategie van het project, het opbouwen van vertrouwen, het vergroten van professionaliteit en het aanboren van subsidiemogelijkheden.

2.4 Groep versus individu

De genoemde praktijkervaringen leren dat de eerste twee fasen uit het besproken relatie-ontwikkelingsmodel van groot belang en uiteindelijk bepalend zijn voor het verdere traject dat de innovatieve groep doorloopt. In deze fasen zijn veel tijdsinvesteringen nodig om de relatie op te starten. Echter, over het algemeen wordt het taakniveau snel vastgelegd (wie doet wat?) en wordt er niet of nauwelijks aandacht geschonken aan het sociaal-emotionele niveau (elkaar leren kennen en 'hoe gaan we met elkaar om'?). Dit terwijl de sociale afstand in het begin vaak groot is. De behoefte aan begeleiding is daarom belangrijk in de beginfase van een groepsinitiatief. Een begeleider kan onder andere behulpzaam zijn bij het verkleinen van de sociale afstand in een groep, kritische reflectie bieden ('advocaat van de duivel'), kennislacunes identificeren en organiseren (doorverwijzen) en met zijn of haar visie trends en ontwikkelingen voor de lange termijn signaleren. Meer over de (rol van de) begeleider komt aan bod in hoofdstuk 3.

Tot slot wordt opgemerkt dat het natuurlijk niet altijd zo hoeft te zijn dat het groepsverband de resultaten oplevert die men voor ogen heeft. Soms heeft individueel handelen de voorkeur. Individuele handelingen zijn met name gewenst wanneer snelle creativiteit en efficiëntie gewenst is bij gebrek aan tijd, als acceptatie van het besluit niet van belang is, men expert op het probleemgebied is, en als er sprake is van een competitief klimaat binnen de groep en problemen niet binnen een afgesproken tijd op te lossen zijn. Daarentegen zijn groepshandelingen gewenst wanneer er voldoende tijd beschikbaar is voor creativiteit, verschillende kennis en vaardigheden vereist zijn, acceptatie door de groep gewaarborgd wordt en groepsleden ervaring hebben met samenwerking.

3. Begeleider

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de persoon *begeleider* aan bod. Deze persoon wordt beschreven aan de hand van twee paragrafen. Allereerst wordt in paragraaf 3.2 kort uiteengezet wat een begeleider is, waar hij of zij in het werkveld mee te maken heeft en welke rollen hij of zij kan aannemen bij het begeleiden van groepen. Dit gebeurt aan de hand van een beknopte literatuurstudie. Vervolgens beschrijft paragraaf 3.3 het leerproces dat een groep begeleiders van de ZLTO-organisatie is gestart en dat belangrijk onderdeel in het project vormt. De begeleiders in deze groep hebben allen in min of meerdere mate de ambitie om begeleider van (innovatie)processen te worden. Paragraaf 3.4 sluit het hoofdstuk af met een slotbeschouwing: de begeleider als persoon.

3.2 Theoretisch kader

Innovatieprocessen komen vaak tot stand in samenwerking met meerdere partijen. De begeleider kan een belangrijke rol vervullen in het proces van samenwerken, ten einde het doel dat men met elkaar gesteld heeft te bereiken. Hart (1992) beschrijft een begeleider als iemand die een groep bijstaat in het definiëren van een probleem, het zoeken naar een oplossing voor het probleem en het maken van besluiten. In dit proces kan de begeleider tevens een belangrijke rol spelen in het bereiken van *structuur* in de groep. Structuur in een groep draagt bij tot het bereiken van de doeleinden van een groep, handhaven van de normen in de groep en verdeling van taken en bevoegdheden over leden of deelnemers. We spreken dan over het vervullen van de formele functies (taakniveau). Maar - zoals ook aan de orde geweest in hoofdstuk 3 - de begeleider kan ook zeer behulpzaam zijn bij het kennismakingsproces en het formuleren van de 'omgangsregels' (sociaal-emotionele niveau), iets wat in de definitie van Hart (1992) ontbreekt.

Waar heeft een begeleider in zijn werk mee te maken? Wat komt er ten aanzien van het werken met groepen op hem of haar af? Vennix (1996) beschrijft een aantal voorbeelden van zaken waarmee de begeleider frequent geconfronteerd wordt. Deze voorbeelden zijn illustrerend voor het groepswerk waar hij of zij voor staat. Een eerste voorbeeld is hoe een situatie te creëren waarin de deelnemers in de groep hun eigen ideeën ter discussie stellen in plaats van vast te houden aan die ideeën. Daarnaast ligt er een belangrijke taak voor de begeleider om een sfeer te creëren waarin de deelnemers trachten te *leren* van elkaar in plaats van de discussie proberen te winnen (door bijvoorbeeld te laten zien hoeveel ze wel niet weten ...). Gerelateerd aan de definitie van Hart (1992) noemt Vennix nog twee belangrijke zaken waarmee de begeleider frequent geconfronteerd wordt: 'Hoe creëren we een gedeeld begrip van het probleem waar de groep mee te maken heeft?' en 'Hoe bereiken we consensus in een bepaalde discussie en hoe creëren we commitment voor een bepaalde strategische beslissing?'

De verhouding die de begeleider met de initiatiefnemer van een innovatie(groep) en/of de groep heeft, komt tot uiting in de *rol* die de begeleider aanneemt. Er zijn verschillende rollen te onderscheiden die een begeleider kan aannemen (Heron[1]) wanneer hij of zij werkt met groepen. Wij zullen er in dit verband drie[2] bespreken, aangezien deze het meest relevant zijn in het kader van dit onderzoek. Een eerste belangrijke rol is te confronteren. Confronteren betekent het creëren van een bewustwording bij de deelnemer(s) [3] ten aanzien van een onderwerp waar deze zich relatief onbewust van was. Een tweede rol is het ontladen wat zoveel betekent als ruimte geven aan emoties van de deelnemer(s). Ten slotte noemen wij katalyseren. Het gaat dan om het teweegbrengen van het zelf ontdekken en zelf sturen van leerprocessen en probleem oplossend vermogen bij de deelnemer(s). De deelnemer(s) wordt(en) gefaciliteerd door de begeleider, deze geeft aanwijzingen, maar laat de deelnemer(s) zelf de oplossing van het probleem ervaren/zoeken. De deelnemer(s) groeit(en) als persoon en wordt(en) gestimuleerd creatiever en/of meer naar buiten toe gericht te werken.

Een begeleider kan deze rollen vervullen doordat hij of zij beschikt over een aantal vaardigheden (communicatie, concentratie, besluitvaardig), kennis over psychologische processen en de juiste houding. Ten aanzien van dit laatste, houding, gaat het met name om integriteit, neutraliteit en (inhoudelijk) doorvragen. Het lijkt eenvoudig om deze houding aan te nemen, in de praktijk blijkt dit echter weerbarstiger. De ZLTO heeft vanuit haar functie c.q. missie namelijk tevens een rol in het 'richting geven'. Aldus hebben ZLTO-begeleiders te maken met het dilemma 'wanneer ben ik een inhoudelijk expert (en geef ik mogelijk richting) en wanneer ben ik begeleider (en blijf ik overwegend neutraal)?'. Paragraaf 3.3 gaat hier nader op in.

3.3 Een groep begeleiders met elkaar aan de slag

Het management van ZLTO-Projecten heeft in de loop van het project tien begeleiders geselecteerd die onder leiding van Agramanagement een leertraject 'procesbegeleiding' zijn gestart. Bewust wordt hier het woord 'leertraject' en niet het woord 'training' gebruikt. Een training suggereert namelijk dat mensen worden onderwezen (getraind) en na afloop van de training zich nieuwe kennis eigen hebben gemaakt en dus klaar zijn, terwijl dit niet het geval is. Het gaat hier namelijk om een continue leerproces. Het leerproces wat de groep begeleiders in dit traject doormaakt, is in feite ook het proces wat groepen ondernemers doormaken. Doordat de groep begeleiders dit leerproces start, ervaren zij zèlf wat er kan gebeuren in groepen ondernemers die zij (later zullen) begeleiden.

De groep van begeleiders die aan het leertraject begonnen zijn, heeft zichzelf de naam 'De Versnelling' gegeven. In deze fase van het project was de ZLTO-organisatie

[1] John Heron is consultant, trainer en opgeleid in de psychologie. Hij houdt zich sinds 1975 bezig met cliënt-adviseurrelaties.

[2] De andere drie rollen zijn volgens Heron: voorschrijven ('je moet het zus en zo doen', de begeleider bepaalt voor de klant wat er gebeurt), informeren (het overleggen van informatie en kennis) en ondersteunen (ondersteunen van acties door de klant).

[3] Dit kan de initiatiefnemer zijn van een innovatie of samenwerkingsverband of de deelnemer(s) in het samenwerkingsverband. In feite is het de klant van de begeleider.

deelnemer van het leertraject, Agramanagement de procesbegeleider en was de rol van het LEI om de leerervaringen die tijdens het leertraject werden opgedaan te vertalen naar de begeleidingsstructuur dat het feitelijke eindresultaat van dit project is.

Bij afsluiting van dit project heeft het leertraject tot dan toe bestaan uit een aantal keer een tweedaagse bijeenkomst van 'De Versnelling' met Agramanagement en het LEI waarbij elke keer tussendoor een intervisiebijeenkomst heeft plaatsgevonden. Doel van de intervisiebijeenkomsten (de begeleiders namen deel in groepjes van drie per intervisiebijeenkomst) was om praktijksituaties en het leerdoel en -traject van elkaar te bespreken en te reflecteren. Het leertraject zal door blijven gaan na afloop van dit project. Voor nu trachten de auteurs de meest belangrijke algemene leerervaringen[1] te beschrijven en een indruk te geven van het verloop van het leertraject tot eind april 2003 toe.

Tijdens de eerste tweedaagse bijeenkomst is geruime tijd stilgestaan bij de kennismaking van de leden in de groep. Een aantal begeleiders kende elkaar wel, een aantal nog niet. De kennismaking gebeurde middels een ontspannen activiteit, maar ook tijdens het formuleren en naar elkaar presenteren van de individuele leerdoelen in het gezamenlijke leertraject. Zoals ook uit de literatuur en de interviews bleek is voldoende tijd besteden aan kennismaken met elkaar van groot belang, terwijl dit soms als verspillend kan worden ervaren door de deelnemers in een groep. Mensen willen van nature in het begin vaak snel resultaat zien. Echter, een goede basis van kennismaking verdient zich op termijn vanzelf terug.

Leergroep en werkgroep

De groep begeleiders functioneert als *leergroep* en als *werkgroep*. De groep begeleiders vormt een leergroep, omdat zij met elkaar een leertraject ingaan. Het doel van deze groep is dat ieder voor zichzelf er 'wijzer van wordt'. Iedere deelnemer stelt niet alleen een individueel leerdoel - wat wil ik ten aanzien van procesbegeleiding leren? -, maar de deelnemers formuleren met elkaar ook een gemeenschappelijk leerdoel waar zij als *groep* aan gaan werken. De deelnemers hebben elkaar nodig in het verwezenlijken van hun individuele leerdoel (met name middels de intervisiebijeenkomsten) als wel het realiseren van het gemeenschappelijke leerdoel, waarbij de afspraak werd gemaakt dat een ieder verantwoordelijk is voor zijn eigen leerproces. Het doel van de groep als *werkgroep* is een gemeenschappelijk resultaat te bereiken (conclusie, besluit, product). Om het doel te bereiken moeten leden van de groep organiseren en samenwerken. Centraal staat het te bereiken doel, waarvan de individuele en gemeenschappelijke activiteiten afgeleid worden. Sfeer en informatie staan ten dienste van het bereiken van het werkdoel.

De begeleiders maken zowel het proces van een leergroep, als van een werkgroep door in dit leertraject. Binnen de ZLTO-organisatie worden deze verschillende werkvormen namelijk ook gehanteerd. Voorbeelden hiervan zijn de zogenaamde 'managementstudiegroepen' en de 'ondernemerskamers' als leergroepen en de 'projectteams' als werkgroepen.

[1] Zeer persoonlijke leerervaringen zijn hier buiten beschouwing gelaten.

Tijdens de eerste tweedaagse bijeenkomst stond de groep begeleiders als leergroep centraal. De belangrijkste leerervaringen opgedaan tijdens de eerste tweedaagse bijeenkomst zijn in kader 3.1 beschreven.

Leerervaringen:
- het belang van *kennismaking* in de groep is groot voor het groepsproces;
- algemeen: Denk niet direct in oplossingen, maar *analyseer het probleem eerst;*
- verken een probleem met *vragende houding*, in plaats van constaterend;
- denk op de *'lange termijn'* (wat kunnen we met elkaar bereiken?) in plaats van 'korte termijn' (wat heb ik er nu aan?).

Kader 3.1 Leerervaringen I

Aan het einde van de eerste tweedaagse bijeenkomst is een psychologisch contract opgesteld. In dit contract staat een aantal spelregels of omgangsvormen geformuleerd: beschrijvingen van hoe de deelnemers in de groep met elkaar om willen gaan. Een voorbeeld hiervan is: 'We spreken af dat we bij elke groepsbijeenkomst op tijd zijn en als iemand te laat is dan spreken we elkaar daar op aan.' Onder dit psychologisch contract heeft een ieder zijn handtekening gezet, als teken dat iedereen hiermee akkoord gaat. Ook is een contract opgesteld tussen de groep begeleiders en de procesbegeleider van Agramanagement waarin beschreven staat wat de groep verwacht van de procesbegeleiding en andersom.

De tweede tweedaagse bijeenkomst nam een aanvang met het definitief omschrijven van het gemeenschappelijk leerdoel (van de groep). Daarna is gestart met de groep begeleiders als werkgroep. Tijdens de tweede tweedaagse bijeenkomst is gewerkt aan het formuleren van een gemeenschappelijk 'werkdoel'. Ook tijdens de tweede tweedaagse bijeenkomst waren een aantal belangrijke algemene leerervaringen te benoemen, ten aanzien van (de positionering van) het groepsproces, communicatie en de persoon 'procesbegeleider'. In kader 3.2 worden deze leerervaringen opgesomd.

Ondanks de behaalde resultaten werd tijdens de tweede tweedaagse bijeenkomst ook duidelijk dat de deelnemers nog niet geheel vertrouwd waren met de groep waar zij onderdeel van uitmaken. Dit uitte zich onder andere in afwachtend gedrag en het niet bespreekbaar maken van spanningsmomenten. Vertrouwen en een gevoel van veiligheid in een groep zijn van groot belang om te kunnen leren van elkaar. Wanneer mensen zich niet vertrouwd voelen in een bepaalde groep dan zullen zij zich nauwelijks bloot durven te geven en derhalve wordt leren (met elkaar) heel lastig tot onmogelijk. Belangrijk is om spanningsmomenten bespreekbaar te maken en een houding te ontwikkelen waarin fouten gemaakt durven te worden om een veilige omgeving te creëren. In de meest voorkomende gevallen groeit een groep hier langzaam naar toe.

De derde tweedaagse bijeenkomst werd gekenmerkt door de volgende activiteiten:
- uitwisselen hoe men tot dan toe gevaren is met de leervraag (in intervisie en met eigen groepen in de praktijk);
- onderzoeken van de rol en activiteiten van een projectleider (afgezet tegen *proces*begeleider- en expertrol);

- als werkgroep werken aan probleemverheldering en rol, houding en gedrag van de voorzitter van een groep;
- kwaliteitenspel: feedback geven en ontvangen;
- communicatie- en samenwerkoefeningen.

Positionering van het groepsproces:
- doordat de procesbegeleider als autoriteit wordt gezien, is er de neiging hier ook de verantwoordelijkheid aan af te dragen. Tracht dit in het begin te voorkomen door de groep centraal te stellen;.
- voorkom dat de procesbegeleider wordt aangesproken op wat wel en niet goed gaat binnen de groep; een ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces;
- schenk als procesbegeleider aandacht aan het *groepsproces* in plaats van aan de inhoud. Tracht *interventies* te plegen op het *gevoel* en het *gedrag* dat geobserveerd wordt.

Communicatie:
- de kern van goed adviseren is *luisteren* en de *juiste vragen* stellen;
- het soort vraag dat gesteld wordt (constaterende/vragende/open/gesloten), bepaalt de reactie die je als procesbegeleider krijgt;
- door *samen te vatten* wat de ander gezegd heeft wordt je gedwongen tot luisteren. Wanneer iemand niet in staat is om samen te vatten, is dit een teken van 'te veel met zichzelf bezig zijn'. Een procesbegeleider moet de concentratie bij 'de ander' en/of de groep neerleggen;

'Procesbegeleider':
- zelfvertrouwen geeft de innerlijke rust om overtuigend te interveniëren (in het groepsproces);
- maak gebruik van je intuïtie. Neem je gevoel serieus. 'Ons gevoel is er altijd, iedere dag';
- het begeleiden van processen is persoonsgebonden en kan niet middels routinematig werken gebeuren. Routine haalt de scherpte uit procesbegeleiding;
- ervaringen zijn niet overdraagbaar.

Kader 3.2 Leerervaringen II

Tijdens de derde tweedaagse bijeenkomst gaven de deelnemers elkaar tijdens een bepaalde oefening zeer waardevolle, specifieke en scherp waargenomen feedback. Hieruit kan opgemaakt worden dat de veiligheid en het vertrouwen in de groep begeleiders groot genoemd kan worden waarmee de eerste fase van groepsvorming hiermee ten einde is. Wat tevens opgemerkt werd, is dat het thema 'neutraliteit' nog steeds lastig bleek voor de begeleiders. Als projectleider heb je te maken met de rol van inhoudelijk expert en de rol van procesbegeleider. Vragen als 'wanneer vervul ik welke rol' en 'kunnen deze twee rollen samengaan?' werden tijdens deze tweedaagse dan ook gesteld. Tijdens de derde tweedaagse zijn weer een aantal leerervaringen te benoemen die beschreven worden in kader 3.3.

Leerervaringen:
- de combinatie van de rol van expert (inhoudsdeskundige) en procesbegeleider is in de beginfase van een project niet aan te bevelen, in een later stadium van een project biedt deze combinatie meer mogelijkheden;
- de projectleidersrol bevat zowel elementen van de expertrol als de rol van procesbegeleider;
- de verantwoordelijkheid voor goed overleg ligt bij alle deelnemers. Daar waar het goed verloopt tijdens het overleg, hoeft een procesbegeleider niets te doen.

Kader 3.3 Leerervaringen III

In de uitwisseling rondom de probleemverkenning ('Waarom meer draagvlak voor procesbegeleiding binnen de ZLTO creëren?' en 'Wat ervaar je nu als een probleem?') kwam naar voren dat de meeste deelnemers worstelden met de huidige organisatiestructuur (hiërarchie) en cultuur in de ZLTO (papier, resultaat, getallen). De *leer-* en *werkgroepen* zijn te beschouwen als vernieuwende initiatieven die een andere manier van werken vergt. De bestaande structuur en cultuur sluit hier nog niet op aan. In de groep is besproken op welke strategische wijze men in een dergelijke organisatie kan werken om toch innovatief aan de slag te kunnen.

De beschrijving van het leertraject zoals dat tot nu toe gaande is houdt hier op. Echter, het leertraject voor de groep begeleiders loopt door. Het leer- en werkdoel dat met elkaar is gedefinieerd dient regelmatig besproken en aangepast te worden, aangezien er stappen in het leertraject worden gezet. Dit geldt overigens op individueel als op groepsniveau.

3.4 Begeleider als persoon

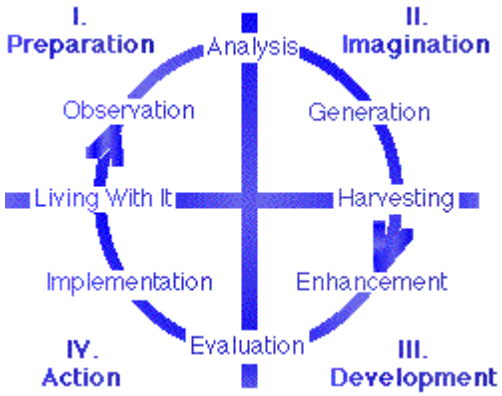
Het ontwikkelen van een structuur voor het begeleiden van innovatieprocessen - een zogenaamd stappenplan voor het begeleiden van innovatieprocessen - stond vanaf het begin centraal in het project. Gaandeweg het project werd duidelijk dat begeleiding niet zomaar in een structuur te vatten is, omdat het begeleiden van innovatieprocessen afhankelijk is van de persoon 'begeleider' die voor de groep staat. De kern van het begeleiden van innovatieprocessen is grotendeels gelegen in de *houding* die de procesbegeleider aanneemt ten opzichte van groepen. Daarmee is het begeleiden van innovatieprocessen afhankelijk van de *persoon* procesbegeleider en daarmee zijn of haar *beleving en emoties* die ontstaan bij het werken met groepen. Het is voor de procesbegeleider belangrijk de juiste vaardigheden te hebben, nog belangrijker is de juiste persoonlijke houding.

Bovenstaande neemt niet weg dat het wel behulpzaam kan zijn om een overzichtelijke weergave te hebben van het innovatieproces dat op te delen is in een aantal fasen. Voor elke fase is een aantal groepsactiviteiten, activiteiten van de begeleider en kritische succesfactoren te benoemen. Dit overzicht met een toelichting staat vermeld in hoofdstuk 4.

4. Begeleidingsstructuur

In hoofdstuk 2 is de innovatieve groep aan de orde geweest en in hoofdstuk 3 de begeleider die de innovatieve groep op weg helpt in het innovatieproces. In feite komen deze twee zaken samen in dit hoofdstuk: de begeleidingsstructuur. Het schematisch overzicht zoals weergegeven in figuur 4.2 is tot stand gekomen door gebruik te maken van de resultaten uit de literatuurstudie en de interviews. Het biedt handvaten voor begeleiders bij het werken met groepen die zich in een innovatieproces bevinden. Bovendien is de begeleidingsstructuur een middel om zaken te duiden en werkzaamheden overdraagbaar te maken binnen de organisatie. Het is echter geen blauwdruk van hoe een innovatieproces ondersteund moet worden. Hieronder volgt een toelichting op de begeleidingsstructuur die staat afgebeeld op pagina 32.

Het innovatieproces is op te delen in een aantal fasen (zie de eerste kolom in figuur 4.2). Deze fasen komen ook voor in de creativeitscyclus (zie figuur 4.1). Om als ondernemer of als groep succesvol te kunnen innoveren dienen alle fasen van de cyclus doorlopen te worden.



Figuur 4.1 ISP Creativiteitscyclus

De volgende fasen komen in deze creativiteitscyclus - en derhalve ook in de begeleidingsstructuur - voor:

I. *Voorbereiding (Preparation)*. Creatief denken begint met het zorgvuldig observeren van de situatie en/of het probleem, gekoppeld met een *analyse* van de vraag waarom bepaalde aspecten werken of mislukken. Vragen die aan de orde zijn in de fase zijn: Waar ben ik als ondernemer sterk en minder sterk in, waar zitten de sterke en zwakke kanten van mijn onderneming en waar vind ik kansen en bedreigingen in mijn omgeving?

II. *Inbeelding (Imagination)*. Door het gebruik van allerlei creativiteitstechnieken worden nieuwe en innovatieve *ideeën gegenereerd* om kans te benutten en bedreigingen te verkleinen.

III. *Ontwikkeling (Development)*. In deze fase worden ideeën verder *uitgewerkt*, er wordt *geëvalueerd* en er worden *keuzes* gemaakt welk scenario het meest geschikt is met het oog op de praktische implementatie. Er wordt een actieplan opgesteld.

IV. *Daadwerkelijke actie (Action)*. In deze fase wordt het idee geïmplementeerd in een nieuwe concrete situatie en dit leidt weer tot een nieuwe concrete ervaring.

Innovaties komen alleen tot stand als alle elementen worden doorlopen. Louter analyseren of louter actie ondernemen is niet voldoende. De cyclus wordt vervolgens weer doorlopen door de verandering of innovatie als een huidig aspect te beleven ('living with it') en nieuwe problemen te ontdekken waarvoor nieuwe oplossingen moeten worden gezocht die weer tot verandering moeten leiden.

De ervaring leert (zie ook interviews) dat de doorlooptijd van de eerste fase het langst is. De begeleider steekt dan veel tijd in de kennismaking tussen de deelnemers in de groep, het met de groep helder krijgen van de probleemstelling, doelstelling (van individu èn groep) en strategie (individu èn groep). Afhankelijk van hoe een groep ondernemers tot stand komt, besteedt de begeleider aandacht aan het mobiliseren van actoren, de intake van de groepsleden en het formeren van het samenwerkingsverband. Het kan namelijk zo zijn dat één ondernemer zich aanmeldt en partners zoekt. Het is dan taak voor de begeleider om hier (samen met deze ondernemer) actie in te ondernemen. Het kan ook zijn dat de groep al is samengesteld. De begeleider zal in dit geval kunnen starten met de kennismaking en vaststellen van doelen, enzovoort.

De organisatiestructuur en -cultuur die nodig zijn om tot een bepaalde gemeenschappelijke begeleidingsfilosofie of begeleidingsstructuur te komen kan gefaciliteerd worden door de organisatie waarin de begeleider werkzaam is. Het volgende hoofdstuk gaat hier op in.

Fasen innovatieproces	*Groeps activiteiten (wat)*	*Activiteiten begeleider (wie en wat)*	*Kritische succesfactoren (hoe)*
A. Voorbereiding (observeren van de situatie en grondige analyse) Doel: identificeren en overtuigen	*Identificeren van:* - De aanleiding (wat is het probleem?) - Motief voor samenwerking - Individuele doelen/strategieën versus groepsdoelen/strategieën (verbeteringsaspect(en)) - Marktanalyses - Stakeholders - Kenmerken groep / proces - Eerste ideeën over het project	*Pre-fase* 1. Signaleren ontwikkelingen, bestaande innovaties (initiatieven) 2. Signaleren kansen voor innovatie 3. Uitvoeren markt- en omgevingsanalyse *A. 'Preparation': Begeleiding van:* 4. het kennismakingsproces van/tussen deelnemers 5. 'ontdekken' van individuele doelen en strategie 6. 'ontdekken' van het gemeenschappelijke doel en strategie 7. opstellen projectplan 8. relatiedynamiek (tussen deelnemers) 9. Bewaken relatie individueel doel / strategie versus groepsdoel / strategie 10. Helpen bij het ontwerpen / inrichten van condities, 'spelregels' (organisationele, juridische en financiële structuur)	- Openheid - Ruime tijdsbesteding aan sociaal-emotioneel niveau (kennismaking en hoe gaan we met elkaar om?) - 'Juiste' samenstelling van de groep - Ondernemers centraal - Energie - Betrokkenheid - Vertrouwen
B. Inbeelding (nieuwe ideeën genereren en de meest geschikte selecteren) Doel: bewijzen	- Ontwerpen van beelden / ideeën / pmc's - Evalueren en kiezen alternatieven (convergeren & divergeren) - Verdere uitwerking gekozen ideeën - Uitvoeren haalbaarheidsstudie (juridisch, economisch. etc.)	1. Kennis mobiliseren 2. Begeleiden creatief proces (en daarvoor evt. toepassen creativiteitstechnieken) 3. Begeleiden keuzeproces 4. Begeleiden haalbaarheidsstudie	- Tijd - Grondige voorbereiding - Basisideeën - Openheid - Inzet - Creativiteit - Selectiecriteria ideeën

C. Ontwikkeling
(het verder uitwerken van de meest geschikte ideeën, kiezen en testen in de praktijk)
 	
Doel: plannen en ontwikkelen
	- Opstellen Businessplan:
	  - marketingplan
	  - financieel plan
	  - testplan
	  - operationeel plan
	  - implementatieplan
	- Opstellen businessplan op indiv. bedrijfsniveau
	- Definiëren ontwerpkeuzes
	- Maken functioneel ontwerp
	- Pilots/Testen
	- Stakeholders benaderen
		1. Voortgang en betrokkenheid bewaken
		2. Bouwen en onderhouden netwerken
		3. Communicatie tussen deelnemers bewerkstelligen en monitoren
		4. Begeleiden van het zoeken financiers, producenten, etc.
		5. Begeleiden van het schrijven van een business plan
		6. Begeleiden van kennisbescherming / eigendomsrechten
		7. Begeleiden van 'contracting'
		8. Stimuleren van betrokkenheid deelnemers
			- Voldoende uitgewerkte en haalbare ideeën
			- Juiste stakeholders
			- Energie om door te gaan / bij elkaar te blijven (doorzettingsvermogen)
			- Tussentijds succes
			- 'Time to market'
			- Financiën

D. Actie (evalueren van de tests en het idee invoeren) Doel: introduceren	- (laten) Produceren - Uitvoeren marketingplan - (laten) Distribueren / implementeren - Opstellen evaluatiecriteria - Evalueren efficiëntie en effectivteit innovatieproces	1. Vaststellen eindpunt 2. Begeleiden productie / implementatie 3. Begeleiden bij uitvoeren evaluatie / effectmeting 4. Aanleiding voor nieuw innovatieproces?	- Kritische zelfreflectie - Evaluatie-tools

Figuur 4.2 Begeleidingsstructuur

5. Organisatie

5.1 Positionering in de organisatie

De adviseur ondersteunt zowel individuele ondernemers als groepen ondernemers. Omdat de laatste jaren steeds meer groepsinitiatieven worden ontwikkeld door ondernemers in de land- en tuinbouw verschuift het karakter van de begeleiding van individuele naar groepsgewijze ondersteuning. Daarnaast verschuift het karakter van de vragen ook qua besturingsniveau, van tactisch naar strategisch. Het belang van strategievorming komt steeds nadrukkelijker naar voren.

Door de functie c.q. missie die de ZLTO heeft, namelijk die van belangenbehartiger van agrarisch ondernemers, is het niet eenvoudig de lijn van procesbegeleider zuiver door te trekken. De ZLTO heeft vanuit haar missie een rol in het richting geven aan toekomstontwikkelingen in primaire sector. Echter, de ene ZLTO-werknemer heeft hier een grotere rol in dan de andere. Om dit te verduidelijken, zijn in figuur 5.1 de drie onderdelen aangegeven waar de ZLTO-organisatie uit bestaat. Deze onderdelen zijn samen weergegeven met de focus per organisatieonderdeel, evenals de competenties die nodig zijn om het betreffende focusgebied adequaat te kunnen uitvoeren c.q. te ondersteunen. Daaruit blijkt dat het ondersteunen van innovatieve groepen ondernemers vooral aan de orde komt in het organisatieonderdeel *Projecten*, maar in voorkomende gevallen ook een zinvolle rol kan spelen bij *Advies* en *Belangenbehartiging*.

Onderdeel	*Belangenbehartiging*	*Advies*	*Projecten*
Focus	Integrale afweging van tegengestelde belangen	Individu	Gezamenlijke initiatieven
Relevante competenties	Visie Sensitiviteit Omgevingsbewustzijn Samenbindend leiderschap Stevigheid Initiatief	Strategisch handelen Sensitiviteit Omgevingsbewustzijn Resultaatgerichtheid	Strategisch handelen Sensitiviteit Omgevingsbewustzijn Resultaatgerichtheid Stevigheid Initiatief

Figuur 5.1 Onderdelen van de ZLTO-organisatie

De omgeving van de ZLTO-organisatie - (klanten in) de agrarische sector - is sinds een aantal jaren aan grote veranderingen onderhevig. Veranderende omstandigheden brengen nieuwe en onbekende problemen en uitdagingen met zich mee. Wil een organisatie aan deze nieuwe en onbekende problemen en uitdagingen het hoofd kunnen bieden, dan zullen nieuwe kennis, vaardigheden en competenties opgedaan moeten worden. Dit hoofdstuk gaat over de gewenste organisatiecultuur en -structuur, ten einde de werknemers zo goed mogelijk te ondersteunen bij hun werkzaamheden als begeleider. Hiertoe worden in paragraaf 5.2 twee visies op organisaties beschreven die relevant zijn in het kader van dit

project: de op informatie gebaseerde organisatie en de lerende organisatie. Paragraaf 5.3 beschrijft de leercultuur van een organisatie en paragraaf 5.4 gaat nader in op de wijze waarop het management de lerende organisatie kan ondersteunen.

5.2 Twee visies op organisatieverandering

Om te kunnen concurreren - en misschien zelfs te overleven - moeten ondernemingen veranderen: ondernemingen dienen oude gewoonten af te leren en nieuwe gewoonten aan te leren. Echter, des te succesvoller de onderneming is, des te moeilijker en pijnlijker dat proces zal zijn. Het is namelijk tegelijkertijd een bedreiging voor de banen, de status en de mogelijkheden van een groot aantal mensen binnen die organisatie.

In deze paragraaf beschrijven we allereerst de visie van Peter F. Drucker zoals deze staat beschreven in 'De opkomst van de nieuwe organisatie' (Harvard Business Review, 2000). Hierin stelt Drucker dat de doorsnee grote onderneming over 20 jaar slechts de helft van het huidige aantal managementniveaus heeft en slechts een derde van het aantal managers in dienst heeft. Specialisten doen het werk buiten de traditionele afdelingen om: in speciale eenheden. Coördinatie en controle zijn grotendeels afhankelijk van de mate waarin werknemers tot zelfdiscipline bereid zijn.

Volgens Drucker lijkt de organisatie van de toekomst op een organisatie als het ziekenhuis, de universiteit of het symfonieorkest. Die zijn bij uitstek op kennis gebaseerd en bestaan grotendeels uit specialisten. Specialisten sturen en controleren hun prestaties door de feedback van collega's, klanten en het hoofdkantoor. Vandaar dat de term op informatie gebaseerde organisaties is gehanteerd.

De specialisten bevinden zich op de werkvloer en niet in het hoofdkantoor van de onderneming. De nieuwe op informatie gebaseerde organisatie neigt een organisatie te zijn van allerlei specialisten, waarbij de kennis voornamelijk aan de basis ligt: in de hoofden van specialisten die verschillend werk doen en zelfstandig functioneren. In deze nieuw te ontwikkelen organisatie is meer zelfdiscipline vereist en zal de nadruk liggen op de individuele verantwoordelijkheid.

De tweede visie is de visie van Bomers (1990) over de lerende organisatie. Bomers definieert een lerende organisatie als 'een organisatie die als bewust beleid voert haar lerend vermogen op alle niveaus voortdurend te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit'. Met 'bewust beleid' bedoelt Bomers dat aan het beleid een weloverwogen strategie ten grondslag ligt. Een interessant onderscheid dat in het kader van de lerende organisatie wordt gemaakt, is dat tussen verbeterend en vernieuwend leren (Argyris en Schon, 1978). *Verbeterend* leren is gericht op het voortdurend verbeteren van het bestaande ('de dingen goed doen'). Dit verbeterend leren betreft bijna altijd het intern functioneren van een organisatie. Binnen het gegeven kader van opvattingen, regels en werkwijzen poogt men dus verbeteringen aan te brengen, zoals bijvoorbeeld het verhogen van de kwaliteit, het verlagen van de kosten en het vergroten van de productiviteit. *Vernieuwend* leren daarentegen heeft veel meer een externe focus. Het is gericht op vervanging van het bestaande door iets nieuws ('de goede dingen doen'). Het betekent het aannemen van een nieuw referentiekader en een herformulering van uitgangspunten, regels en werkwijzen. Vernieuwend leren wordt vaak afgedwongen door veranderingen in de omgeving en betreft

meestal fundamentele zaken. Het leren van lerende organisaties gaat in toenemende mate in de richting van vernieuwend leren.

Vernieuwend leren kan alleen wanneer de oude uitgangspunten, opvattingen en manieren van denken worden verlaten. Niet willen of kunnen afleren is vaak één van de grootste obstakels tegen vernieuwingen. Het type leren wat hier centraal staat genereert overigens geen intellectuele kennis welke vastgelegd wordt in analytische rapporten of andere abstracte beschouwingen. Het is het soort kennis dat neerslaat bij mensen als gevolg van het intensieve samenspel tussen denken en doen dat plaatsvindt in de dagelijkse 'worsteling' met praktijkproblemen. Het betreft hier het type leren dat niet overdraagbaar is, namelijk ervarings- en actieleren.

Indien een organisatie wil leren, dan is informatie over haar functioneren en over de factoren die dat functioneren beïnvloeden onontbeerlijk. Dit vraagt om een *feedback* systeem. Een dergelijk systeem kent vier wezenlijke componenten (Bomers, 1990):

1. *verzamelen van de relevante informatie:* De sleutelvraag die hier speelt is 'hoe die informatie te verzamelen die voor het lange termijn functioneren van de organisatie van belang is'. Hier zijn criteria voor nodig die de organisatie in staat stelt gericht te zoeken. De enige bron voor relevante selectiecriteria is kennis van het eigen bedrijf, de producten, mensen, enzovoort en vooral kennis van wat de onderscheidende voordelen en de unieke competenties zijn van het bedrijf;
2. *terugkoppelen:* Wil de verzamelde informatie ergens toe dienen, dan moet de verzamelde informatie uiteraard worden teruggekoppeld naar de beleidsmakers. Zonder terugkoppeling kan niet geleerd worden;
3. *reflecteren, analyseren en evalueren:* Lerende organisaties maken tijd vrij voor reflectie, analyse en interpretatie van relevante informatie over het eigen bedrijf, de producten, en de mensen die erin werken. Vooral ongestructureerde informatie over omgevingsveranderingen vergt tijd voor analyse, reflectie en dialoog;
4. *actie:* Geleerde lessen dienen in de praktijk te worden gebracht met als uiteindelijk doel een verhoging van de effectiviteit van de organisatie.

Aangezien tijdens de tweedaagse bijeenkomsten met de ZLTO-begeleiders veel is gesproken over (het belang van) leren en het opstellen van (individuele en/of groeps) leerdoelen, gaan wij in paragraaf 4.3 nader in op de leercultuur van een organisatie en in paragraaf 4.4 nader in op de rol die het management hierbij speelt.

5.3 Leercultuur van de organisatie

Om als organisatie te overleven is het van groot belang dat zij een lerende oriëntatie verankert in haar cultuur. Bij alles wat een organisatie doet, moet de vraag worden gesteld 'wat moeten we kennen en kunnen om effectief te blijven?'

Cultuur is een buitengewoon complex en dynamisch fenomeen. Over één ding zijn alle auteurs die over lerende organisaties en organisatieverandering schrijven het echter eens en dat is dat cultuur een zekere 'gelaagdheid' bevat in de wijze waarop zij zich manifesteert binnen organisaties. Deze gelaagdheid wordt hier samengevat in de volgende vier niveaus (Banens, 1995):

- *gedrag en symbolen.* In het dagelijkse gedrag komt de cultuur onder andere tot uiting in de houding, de kleding en het taalgebruik van de medewerkers, als ook in de wijze waarop dagelijkse signalen worden geïnterpreteerd;
- *de 'officiële', formele waarden van de organisatie.* Deze waarden worden weergegeven in een missie statement, bedrijfssymbolen, marketingslogans of in de uitgangspunten van een kwaliteitsprogramma;
- *de waarden 'in gebruik'*. Het zijn de waarden die, vaak onbewust, daadwerkelijk worden toegepast bij beslissingen en gedragingen in de organisatie. Deze waarden worden opgebouwd aan de hand van positieve en negatieve ervaringen en vinden soms hun weerslag in de rituelen, mythen en verhalen van de organisatie;
- *de meest fundamentele uitgangspunten* ten aanzien van ethische afwegingen en percepties van de werkelijkheid. Dit zijn de niet meer ter discussie staande vooronderstellingen.

Cultuur is iets dat door mensen gedeeld wordt. Het uit zich in een typische manier van omgaan met elkaar. Een cultuur kan alleen ontstaan in een groep mensen die samen iets doormaken en daardoor iets gemeenschappelijks ontwikkelen. Mensen zijn gehecht aan hun cultuur, het geeft betekenis aan wat zij doen en laten, aan hun denken en voelen, het geeft hun het gevoel ergens bij te horen (Van Hoewijk, 1988).

Er zijn een aantal sleutelelementen waar de cultuur binnen een lerende organisatie aan dient te voldoen (Bomers, 1990). Ten eerste is dit de *bereidheid tot afleren*. Wil er van vernieuwend leren sprake zijn, dan zal de bereidheid aanwezig moeten zijn bestaande uitgangspunten, opvattingen en denkwijzen ter discussie te stellen en deze zonodig door nieuwe zienswijzen en denkkaders te vervangen. Dingen afleren stuit bij mensen vrijwel altijd op enorme weerstand. Mensen ontlenen hun identiteit voor een belangrijk deel aan de kennis, expertise en ervaring waarover zij beschikken. De gedachte die te moeten opgeven is in psychologisch opzicht bedreigend.

Een tweede sleutelelement is de *tolerantie voor (legitieme) fouten*. Legitieme fouten zijn fouten die voortvloeien uit de onbekendheid met en de onvoorspelbaarheid van nieuwe situaties. Het zijn deze fouten die ons oog in oog brengen met de grenzen van onze kennis, waardoor ze de potentiële bron zijn voor grensverleggende inzichten en ervaringen. Een minder risicomijdende oriëntatie en grotere tolerantie voor fouten creëren dus een gunstiger leerklimaat.

Een *experimentele houding* is een derde sleutelelement. Mensen die 'experimenteren' hebben de kennelijke bereidheid tijd en energie te investeren om bepaalde aanpakken, ideeën of vondsten uit te testen. Daarmee creëren ze voor zichzelf interessante leermomenten. Daar komt bij dat mensen met een experimentele houding vaak worden gekenmerkt door een zekere onbevangenheid. Het valt hen over het algemeen niet moeilijk de uitkomsten van hun experimenten objectief te evalueren.

Ten slotte *openheid en dialoog*. Leren staat of valt met de vrije en open uitwisseling van informatie en ideeën, als met de constructieve dialoog tussen mensen met verschillende gezichtspunten. Leren gedijt in een cultuur waar een open en vragende houding wordt gewaardeerd en waar onzekerheid en veranderingen worden gezien als onlosmakelijk.

5.4 Rol van het management

Veranderingen in de omgeving van de organisatie maken dat informatie en kennis van cruciaal belang worden. Hiërarchische lijnen worden minder belangrijk en de specialist krijgt een belangrijkere rol toebedeeld. Wil een lerende organisatie ontstaan dan zal het management dit moeten willen en daarvoor de nodige condities moeten creëren.

Voor het ontwerp van een lerende organisatie zal het management zich moeten bedienen van de principes die eraan ten grondslag liggen. Dit betekent met name de *creatie van relatief autonome en zelfregulerende organisatie-eenheden*. Deze eenheden dienen met bevoegdheden, verantwoordelijkheden en ondersteunende faciliteiten te worden uitgerust.

Het management heeft vanuit zijn natuurlijke rol een sterke invloed op de organisatiecultuur. Wenst het een leercultuur te creëren, dan zal het *zelf de normen en waarden van een leercultuur moeten uitdragen en uitstralen*. Daarbij is het niet zozeer van belang wat het management *zegt*, als wel wat het management *doet*. Een voorbeeld hiervan is de strategische keuze voor het opbouwen van expertise binnen de organisatie. Concreet betekent dit dat er tijd en ruimte wordt georganiseerd om van elkaar te leren. Aan de hand van cases kunnen werknemers in groepsverband bijvoorbeeld praktijkvoorbeelden bespreken en leren van elkaar.

Ten slotte noemen wij dat teams en groepen grote zelfstandigheid wordt toegestaan en dat teveel interferentie met de activiteiten van alledag wordt voorkomen. Het gaat hier om de juiste balans tussen wat dringend en wat belangrijk is. In alle gevallen is voorwaarde dat het management *interesse toont en zich ondersteunend opstelt*.

6. Discussie, conclusies en aanbevelingen

6.1 Discussie en conclusies

In deze paragraaf behandelen we een deel van het proces tijdens het project, waar een aantal belangrijke conclusies uit zijn te destilleren. Deze conclusies geven we weer na de beschrijving van het proces.

Het uitvoeren van de eerste twee activiteiten - de literatuurstudie en de interviews met mensen uit de praktijk - verliep volgens plan. De derde activiteit, het ontwikkelen van een begeleidingsstructuur, die handvaten biedt voor het begeleiden van innovatieve groepsprocessen, ging moeizamer. Dit bleek vooral toen gezocht werd naar de verbinding van het project en de resultaten tot dan toe uit de literatuurstudie met de praktijk van de ZLTO-organisatie. Twee constateringen tijdens het proces verhelderen dit.

Ten eerste beantwoordde het conceptuele raamwerk een aantal vragen, maar het riep ook heel veel vragen op in het projectteam en meer in het algemeen in de ZLTO-organisatie. Wat is de visie van ZLTO op innovatie en het begeleiden van innovatieprocessen? Welke organisatieonderdelen houden zich met name met innovatieprocessen bezig en hoe staan zij in verhouding tot elkaar? Met welke typen innovaties wil ZLTO zich met name bezig houden en waarom? Welke product/marktcombinaties heeft men op het oog? Wil ZLTO het hele innovatieproces begeleiden of bepaalde fasen in het innovatieproces? Het bleek niet zo eenvoudig om deze vragen van antwoord te voorzien, terwijl verondersteld werd dat de antwoorden op deze vragen wel nodig waren om uiteindelijk de begeleidingsstructuur te kunnen ontwikkelen. Het was lastig voor het projectteam hier mee om te gaan.

Ten tweede had het projectteam besloten dat voor de ontwikkeling van de begeleidingsstructuur de betrokkenheid van een aantal ZLTO-begeleiders nodig was. De begeleiders zouden daadwerkelijk met de begeleidingsstructuur aan de slag moeten gaan. De veronderstelling was dat wanneer in samenwerking met een aantal begeleiders de begeleidingsstructuur ontwikkeld zou worden, de begeleidingsstructuur daadwerkelijk iets van henzelf zou gaan worden en daardoor uiteindelijk geïmplementeerd zou worden in de dagelijkse praktijk. Op basis van de literatuurstudie en de interviews werd een voorlopig kader ontwikkeld voor de begeleidingsstructuur. Dit kader zou naar verwachting in de loop van het project nader aangepast en ingevuld gaan worden met een aantal begeleiders - op basis van hun kennis en ervaringen - middels een training van drie dagen[1], welke door het LEI (in samenwerking met ZLTO) ontwikkeld zou worden.

Voorafgaand aan deze voorgenomen training, zijn twee workshops gehouden met begeleiders die ook de training zouden gaan volgen. De eerste workshop was een korte sessie. Het doel van deze sessie was met name kennismaking tussen het LEI en ZLTO-

[1] Deze drie dagen zouden met elkaar in verband staan (middels huiswerkopdrachten aan elkaar verbonden), maar zouden plaatsvinden met een tussenperiode van ongeveer een maand. In de stuurgroep is uiteindelijk besloten dat in plaats van een aanpak op basis van workshops en trainingen, zou worden gewerkt op basis van workshops waarin concrete ervaringen zouden worden uitgewisseld.

begeleiders en met elkaar brainstormen over het innovatie(proces) en het belang dat ZLTO daarbij heeft. Daarnaast vond een eerste inventarisatie plaats van de leerdoelen van de begeleiders om gevoel te krijgen voor de opzet van de training. De tweede workshop werd bijgewoond door dezelfde begeleiders en had in grote lijnen ongeveer dezelfde doelstellingen maar was nu formeler en groter van opzet. Daarnaast was een belangrijk doel tijdens deze tweede workshop ook het grove kader van de begeleidingsstructuur te presenteren en af te stemmen met de begeleiders. Konden zij zich hier in vinden of moesten er aspecten toegevoegd of weggehaald worden?

Tijdens de tweede workshop en ook na afloop ervan werd intensief gediscussieerd. Dit kwam enerzijds doordat verwachtingen naar elkaar toe (projectteam en ZLTO-begeleiders) niet helder bleken te zijn én doordat kennis, inzichten en behoeften van de aanwezige begeleiders soms sterk van elkaar verschilden. De discussie ging met name over definities en visie met betrekking tot innovatie, zoals deze ook al enigszins gevoerd werd binnen het projectteam. Er werden veel vragen gesteld die niet zomaar van antwoord voorzien konden worden. Doordat sommige vragen onbeantwoord bleven, ontstond er onzekerheid. Daarnaast ging deze discussie over het verschil tussen de huidige werkwijze van de ZLTO-organisatie - *project*matig werken (via het zogenaamde PRESTAFET) - en een meer *proces*matige manier van werken als mogelijk toekomstig product van ZLTO. Een aantal begeleiders was reeds min of meer bekend met tweede genoemde werkwijze, een aantal echter nog zeer beperkt. Tijdens de tweede workshop bleek het lastig het verschil tussen beide manieren van werken te duiden en te begrijpen, terwijl hier wel sterk behoefte aan was op dat moment. Gezien de gestelde doelstelling was het resultaat van deze bijeenkomst onbevredigend. Echter, het heeft wel de discussie bij de betrokkenen over de visie op en rol in innovatieprocessen aangezwengeld.

In dezelfde periode heeft zich aan de ZLTO-zijde twee keer een wisseling van de wacht (projectleiderschap) voorgedaan. De focus in het project lag vóór deze tweede wisseling op de *inhoudelijke* kant van begeleidingsstructuur, dat wil zeggen het benoemen van 'de fasen in het innovatieproces', 'activiteiten per fase', 'kritische succesfactoren per fase', 'rol begeleider', enzovoort, zoals dit afgesproken was in het projectteam en beschreven in het projectplan. Gelijktijdig met deze wisseling in projectleiderschap aan ZLTO-zijde werd er langzamerhand meer nadruk gelegd op de *humane* kant van de begeleidingsstructuur, zoals *houding* en *vaardigheden* van procesbegeleiders. Hiertoe is een derde partner betrokken bij het project. Deze is gespecialiseerd in procesbegeleiding en coaching van mensen, namelijk Agramanagement. De wederzijdse capaciteiten en de aanwezige kennis en kunde bij de projectteamleden zijn bij deze afweging betrokken.

De keuze om op dat moment in te steken op houding en vaardigheden van medewerkers in het begeleiden van innovatieprocessen (en de 'definitiediscussie' even los te laten) is cruciaal geweest voor het vervolg van het project. Doordat procesbegeleiding persoonlijk werd gemaakt, ontstond er bezieling bij de projectmedewerkers en de betrokken begeleiders.

Conclusies

- De begeleiding van innovatieprocessen is allereerst mensenwerk. Als procesbegeleider ontwikkel je een eigen manier van werken. Daarin zijn houding en gedrag zeer

bepalend. Houding, gedrag en vaardigheden worden mede gevormd door ervaringsleren. De ontwikkelde begeleidingsstructuur (zie pagina 32) kan behulpzaam zijn voor begeleiders bij het begeleiden van innovatieprocessen. Bovendien is het een middel om zaken te duiden en werkzaamheden overdraagbaar te maken binnen de organisatie. Het is echter geen blauwdruk van hoe een innovatieproces ondersteund moet worden.

- Innovatieprocessen zijn vaak *complex* van karakter. Een projectbenadering - een benadering via vaste patronen, werkstructuren, (strakke) tijdsplanning en vaststaand doel - heeft in complexe situaties vaak een beperkte betekenis. Betrokkenen accepteren de probleemdefinitie en doelen niet voetstoots. Men heeft verschillende definities van problemen en oplossingen. In dergelijke situaties biedt een *procesbenadering* - een benadering die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en openheid - meer mogelijkheden om tot oplossingsrichtingen te komen.
- Op basis van de opgedane ervaringen in het traject kan met recht gezegd worden dat dit project een innovatietraject was. Tot nu toe kan worden geconcludeerd dat een *procesmatige aanpak* gericht op het realiseren van een gedeelde probleemperceptie bij de betrokkenen, evenals van een concreet en breed gedragen toekomstbeeld over de gewenste begeleidingsstructuur absolute voorwaarde is voor het succesvol ontwikkelen van een adequate vorm van procesbegeleiding.
- Een initiatief als dit project heeft alleen kans van slagen als er bij de betrokkenen een *sense of urgency* is. Men moet ervan overtuigd zijn dat er sprake is van een problematiek die om een oplossing vraagt en dat deze problematiek alleen door een vorm van samenwerking oplosbaar is. Er zijn overigens ook risico's aan een meer procesmatige en minder projectmatige aanpak verbonden. Het kan onder andere tot een stroperige besluitvorming leiden (De Bruin et al., 2002).
- Met de workshops en 'de twee-daagsen' (het leertraject van de begeleiders) in het project en de discussies erom heen zijn resultaten geboekt die de kiem in zich hebben van een *fundamentele verandering richting een adequate vorm van begeleiding*. Maar deze kiem kan alleen uitgroeien wanneer alle betrokkenen *actief* meewerken aan het aanpassen van de cultuur en structuur ten aanzien van het begeleiden van innovatieve groepen ondernemers. Wanneer dat niet gebeurt loopt het veranderingsproces dood.
- De *structuur en cultuur van de organisatie* zijn van groot belang voor de mogelijkheden die begeleiders krijgen om hun vaardigheden en ambities tot wasdom te laten komen.

6.2 Aanbevelingen

- Lerende organisaties dienen *tijd vrij te roosteren voor reflectie, analyse en interpretatie van relevante informatie* over het eigen bedrijf, de producten, markten en de mensen die erin werken. Met name ongestructureerde informatie over omgevingsveranderingen vergt veel tijd voor analyse, reflectie en dialoog. In de praktijk regeert echter vaak de 'waan van de dag'. Het is de kunst voor het management en de bege-

leiders om tijd te nemen voor belangrijke zaken en deze voor laten gaan voor dringende.

- De cultuur van een lerende organisatie kenmerkt zich doordat er momenten zijn c.q. worden georganiseerd dat van elkaar geleerd kan worden. Creëer deze momenten in de organisatie waarin gelegenheid dient te zijn voor *bewustwording, reflectie, oefening en 'het eigen maken'*. Op deze manier kan meer en concreter vormgegeven worden aan (de filosofie over) procesbegeleiding.
- Voortbouwend op de vorige aanbeveling: Bouw mogelijkheden voor *bottom up feedback* vanuit de participerende begeleiders binnen de organisatie in, bijvoorbeeld door een evaluatie van de ondersteuning door het management structureel onderdeel te laten zijn van een periodiek functioneringsgesprek met werknemers. Op deze manier kunnen managers en werknemers van elkaar leren wat tegelijkertijd een nieuwe impuls aan de cultuur van de organisatie kan geven.
- *Vier successen en laat ze zien!* Succesverhalen geven energie, geef ze status!

Literatuur

Argyris, C. en D. Schon, *Organisational learning: A theory of action perspective.* Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

Banens, H.M.J.H., *The Wheel of Change, en het VOC-model van organisatieverandering.* Management en Organisatie, nr 5, 1995.

Bomers, G.B.J., 'De lerende organisatie', In: *Harvard Holland Review*, nr. 22, voorjaar, 1990, pp. 21-31.

Bruijn, Hans de, Ernst ten Heuvelhof en Roel in 't Veld, *Procesmanagement* Over procesontwerp en besluitvorming 2e herzien druk, 2002.

Drucker, P.F., 'De opkomst van de nieuwe organisatie', In: *Harvard Business Review*, 2000, pp. 1-15.

Furnham, A., *The Psychology of Behaviour at Work*. Hove: Psychology Press., 1997.

Hart, L.B., *Faultless facilitation*, London, Kogan Page, 1992.

Hoewijk, van R., *De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht.* Management en Organisatie, nummer 1, 1988.

Otto, A.D., *Sociologie tussen de bedrijven door. Een studie naar de rol van niet-economische aspecten bij relaties tussen bedrijven*. LEI, Interne Nota 503, 1999.

Probst, G. et al., *Effectief omgaan met kennis*. Scriptum, 2000.

Remmerswaal, J., *De beginnende groep, in: Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1992a, pp. 38-45

Vennix, J.A.M., *Group Model Building. Facilitating Team Learning Using System Dynamics*. University of Nijmegen, the Netherlands, 1996.

Vermeylen, R., Salto Humano Over samenwerken, leidinggeven en veranderen, 2000.

Woerkum, C. van en P. van Meegeren (red.), *Basisboek communicatie en verandering*. Boom, Amsterdam, 1999.

Lijst van participanten

LEI
Contactpersoon: Sandra van der Kroon
Burgemeester Patijnlaan 19
2585 BE Den Haag

ZLTO
Contactpersoon: Clara van den Broek
Spoorlaan 350
5000 MA Tilburg

AKK
Contactpersoon: Woody Maijers
Rompertsebaan 50
5231 GT Den Bosch

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewden

Ten behoeve van hoofdstuk twee en vier zijn interviews gehouden met de volgende personen:

Ondernemers van c.q. betrokkenen bij innovatieve projecten:
Peter van Boekel
Ton van de Goor
Benny Gussinklo
Ad Kemps
Jaap Leenen
Jos Smeets
Gilles Traas
Hans Verhoeven

Experts
Hans Koehorst (LTO-Nederland - Stichting Innovatie Glastuinbouw)
Mathieu Wagemans (KING)
Frans Smeets (Unilever)

Naast interviews met bovengenoemde personen, is ten behoeve van hoofdstuk twee gebruikgemaakt van reeds aanwezige gespreksverslagen over de innovatieve projecten 'Livar' (Eric Thijssen) en Milieukeur Varkensvlees (Hans Verhoeven, Mark Schermer en Mark van der Eijnden).