

# Anders kijken naar innovatie

## Lessen voor managers en organisatieadviseurs

Om tot zorginnovatie te komen moeten managers en organisatieadviseurs in de zorg meer aandacht hebben voor het innovatieproces in de praktijk. Dit vraagt om een kanteling van het denken in uitrolbare en opschaalbare best practices naar een op het innovatieproces gerichte benadering. Deze kanteling versterkt niet alleen de innovatiekracht van organisaties, maar kan ook de betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van zorg vergroten.



Woord: Maarten Janssen, Matthijs Zwier en David Grim Beeld: Naam

**I**nnovatie is nog altijd een modewoord. Het wordt als dé oplossing gezien voor de uitdagingen waar de zorg voor staat. De verwachtingen van de bijdrage van innovatie aan de zorg zijn hooggespannen. Resultaten zijn er ook. Nieuwe technologieën verbeteren onze gezondheid, diagnostische instrumenten ontdekken ernstige ziekten in een vroeg stadium, behandelingen zijn beschikbaar voor ziekten waarvan lang werd gedacht dat deze ongeneeslijk waren en verschillende sociale innovaties verbeteren zorg. Initiatieven om innovatie te stimuleren, zoals clusters, programma's, experimenteerruimtes en proeftuinen, schieten als paddenstoelen uit de grond. Toch wordt lang niet altijd de volledige potentie van een innovatie benut. Het is daarom tijd voor een alternatieve benadering van innovatie. Hoe hoger de verwachtingen van innovatie, des te groter de teleurstelling als deze niet worden waargemaakt. Innovatieprocessen zijn nu eenmaal onzeker, bovendien kunnen ze ook negatief uitpakken. De combinatie van de belofte en de risico's roept vragen op over de *governance* van innovatie. Hoe kan men – rekening houdend met onzekerheid - innovatie organiseren en managen zodat deze bijdraagt aan betere zorg?

Deze vraag stond centraal in het promotieonderzoek *Situated Novelty*, dat een alternatief perspectief introduceert op innovatie. In dit artikel werken we dit perspectief uit aan de hand van vier bouwstenen.

### Innovatie is meer dan iets nieuws

De eerste bouwsteen van het perspectief beschrijft wat innovatie is en welke betekenis het heeft in de praktijk. Te vaak koppelen we innovatie aan technologische vernieuwing. Een oververtegenwoordiging van technologische innovatie zorgt ervoor dat er minder aandacht is voor andere vormen van innovatie, zoals sociale innovatie. Veel waardevolle innovaties in de zorg gaan niet over techniek, maar bijvoorbeeld over andere manieren van werken. Zelfs bij technologische innovaties zijn de gevolgen voor gedrag en cultuur van belang om de innovatie tot een succes te maken.

Het promotieonderzoek laat zien dat lokaal wordt bepaald wat innovatie is. Het is niet alleen maar 'nieuw'; hoe nieuw iets is, hangt namelijk af van het perspectief. In lokale praktijken geven partijen een innovatie betekenis en die kan daarom verschillen. Een innovatie kan bijvoorbeeld een aangepaste versie zijn van een product of dienst, maar het kan ook worden gezien als 'werk', een 'strijd', een 'kans' op professionele ontwikkeling, een strategisch 'label' of 'symbool' voor een fundamentele verandering in de zorg. Dit betekent ook dat innovaties geen eindproducten zijn die je kunt opschalen of uitrollen. Een geslaagde innovatie slaagt niet zonder meer in een andere context. Het proefschrift daagt lezers uit om de 'lokale' betekenis van innovatie te zien, in plaats van haar te beschouwen als een nieuwigheid die moet worden geïmplementeerd.

### Innovatie als continu leerproces

De tweede bouwsteen van het *situated novelty*-perspectief op innovatie benadrukt dat het lokale karakter van innovatie gevolgen heeft voor het verloop van een innovatieproces. Dit in tegenstelling tot het idee dat innovaties zich lineair ontfouwen. Het proces is afhankelijk van het gedrag van actoren. De innovatie verandert continu, waardoor een duidelijk onderscheid tussen innovatie en implementatie misleidend is; innovatieprocessen kennen geen duidelijk begin en eind en staan niet los van de dagelijkse werkpraktijk.

## Veel waardevolle innovaties in de zorg gaan niet over techniek

Uit onderzoek blijkt dat er veel factoren zijn die bijdragen aan het succes van innovatie. Het gaat dan om factoren die innovatieprocessen op gang helpen en draaiende houden. Factoren die veelvuldig worden genoemd zijn gedeelde motivatie en een gevoel van urgentie. Echter, het proefschrift bena-

# Hoewel governance en innovatie paradoxaal lijken, beschrijft de *situated novelty*-benadering hoe ze samengaan.

drukt hoe belangrijk het is om innovatie te blijven ondersteunen met tijd, geld, mankracht en 'gevoelde' ruimte om te experimenteren. Twee aspecten zijn hierbij van belang. In de eerste plaats moet innovatie worden gezien als een continu leerproces waarin steeds opnieuw het probleem wordt geïdentificeerd, de focus kan worden verlegd en tot nieuwe (deel)oplossingen kan worden gekomen. In de tweede plaats is het van belang om vast te stellen waar de innovatie voor in de plaats komt. Een innovatie is niet iets extra's, maar dient gezien te worden als vervanging van iets bestaands.

## Innovatie is per definitie normatief

De derde bouwsteen gaat over het normatieve karakter van innovatie. Hoewel innovatie vaak als inherent 'goed' wordt beschouwd, laat het onderzoek zien dat 'nieuwigheid' niet bepalend is voor de waarde van een innovatie. Innovatie in de zorg is niet per definitie 'goed'. Dat hangt namelijk af van de ideeën over hoe goede zorg eruitziet. Deze eigenschap van innovatie is belangrijk in ons begrip van innovatie, omdat innoveren in essentie gaat over de vraag hoe je tegelijkertijd incrementeel en radicaal kunt vernieuwen.

Het gaat dus om het stellen van twee vragen: doen we de goede dingen en doen we de dingen nog goed genoeg. Innovatie is een continue drang naar verbetering en spreken in termen van verbetering is altijd normatief. Het *situated novelty*-perspectief erkent dit en stimuleert de noodzakelijke reflectie op dit normatieve aspect. Zo is de waarde van een nieuwe behandeling alleen vast te stellen als er een gesprek gevoerd wordt over de impact ervan op professionals en patiënten. Een innovatieproces is dan ook gebaat

bij ruimte voor het bespreken van de gevolgen van een innovatie voor betrokkenen. Ook als dit ertoe leidt dat projecten vroegtijdig worden gestopt. De kunst is dan om 'succesvol' te falen door er lessen uit te trekken.

## De *governance* van innovatie

De vierde bouwsteen van de *situated novelty*-benadering gaat expliciet in op de *governance* van innovatie. De context, de variatie in betekenis, het onzekere verloop en de normatieve aspecten hebben implicaties voor de *governance* van innovatie. Hoewel *governance* en innovatie paradoxaal lijken, beschrijft de *situated novelty*-benadering hoe ze samengaan. Volgens deze benadering gaat *governance* van innovatie over het beïnvloeden en stimuleren van een opkomend, tijdelijk en onvoorspelbaar proces. Het gaandeweg aanpassen en bijsturen van innovatie is cruciaal voor het succes ervan. Niet de implementatie van top-down sturingsmodellen of controlemechanismen om bepaalde doelen te bereiken. Het *situated novelty*-perspectief vraagt om het gecontroleerd loslaten, het ondersteunen en het geleidelijk vormgeven van innovatie. Tijdens een innovatieproces kan men leren wat 'goed' is, zowel voor de innovatie zelf als voor *governance*. Reflectie op het gedrag en het handelen van managers, bestuurders, adviseurs en professionals is dan ook een wezenlijk onderdeel van *governance*.

## Implicaties en aanbevelingen van de *situated novelty*-benadering

De *situated novelty*-benadering laat zien dat innovatiemanagement gaat over het ondersteunen en beïnvloeden van een onzeker en onvoorspelbaar

## CONCRETE AANBEVELINGEN

- Betrokkenen moeten innovatie gaandeweg vormgeven en ruimte vrijmaken voor experimenten. Blijf de innovatie faciliteren en staart u zich niet blind op het creëren van de juiste condities. Sta open voor continue verandering en reflecteer samen met betrokkenen op het innovatieproces en de waarde en betekenis ervan voor de zorgorganisatie.
- Omdat de context bepalend is voor het succes van innovatie, moeten betrokkenen de vrijheid krijgen om lokaal en naar eigen inzicht de vernieuwing vorm te geven.
- Betrokkenen moeten aandacht geven aan het proces van innoveren. Hierin dienen innovaties niet gezien te worden als technische producten die moeten worden uitgerold, maar als onvoorspelbare processen die geen duidelijk begin en einde kennen.
- Het innovatievermogen van een organisatie is afhankelijk van het vermogen van de organisatie om het proces te blijven faciliteren in termen van tijd, geld en middelen. (Organisatie) adviseurs kunnen dit ondersteunen door interacties te stimuleren tussen de betrokkenen en de technologische en sociale innovatie.
- Het normatieve karakter van innovatie vraagt om structurele reflectie, omdat dit bijdraagt aan de legitimatie van de innovatie. De normatieve vraag over een innovatie moet dus expliciet op de agenda staan. Een innovatiedialoog in zorginstellingen is hiervoor een goede start, omdat samen met patiënten en professionals kan worden vastgesteld wat goede innovatieve zorg is.

Met deze aanbevelingen biedt het *situated novelty*-perspectief managers en adviseurs mogelijkheden om de wijze waarop innovatie wordt georganiseerd te veranderen én te verrijken.

Download het proefschrift op [www.situatednovelty.com](http://www.situatednovelty.com)

proces. Niet over pogingen om innovatie te vangen in structuren of de implementatie van controlemechanismen en verantwoordelijkheidsverdelingen. Met deze kanteling biedt de *situated novelty*-benadering een handelingsperspectief aan iedereen die zich bezighoudt met zorginnovatie.

--

*Maarten Janssen is programmamanager en wetenschappelijk medewerker bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur in Rotterdam.*

*David Grim is adviseur Persoonsgerichte Zorg en Innovatie bij Adviesgroep Procesverbetering en Innovatie in het Radboudumc.*

*Matthijs Zwier is senior adviseur bij Raedelijk en associate director bij het European Health Future Forum.*

