

Strategische vernieuwing in Nederlandse nonprofit-organisaties

Pieter-Jan Bezemer, Henk W. Volberda, Frans A.J. van den Bosch, Justin J.P. Jansen

SAMENVATTING Strategische vernieuwing in ondernemingen staat hoog op de agenda van managers en onderzoekers. De aandacht voor nonprofit-organisaties in dit verband is echter beperkt. Zo is er weinig bekend over de mate, de oorzaken en de implicaties van strategische vernieuwing. Dit artikel gaat in op dit thema. Met behulp van een enquête en twee casestudies wordt voor het eerst de vernieuwingsdynamiek van Nederlandse nonprofit-organisaties in kaart gebracht. De resultaten laten zien dat strategische vernieuwing door nonprofit-organisaties leidt tot een hoger prestatieniveau. Druk vanuit het management en/of bestuur en druk vanuit de sociale omgeving blijken belangrijke determinanten voor de mate van strategische vernieuwing

1 Inleiding

In de strategische managementliteratuur is er veel aandacht besteed aan de paradox tussen stabiliteit en verandering (March, 1991; Poole en Van den Ven,

De auteurs zijn verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving, RSM Erasmus Universiteit. P. Bezemer MscBA is promovendus en zijn onderzoek spitst zich toe op strategische vernieuwing en corporate governance. Prof. Dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving. Prof. Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Management Wisselwerking Organisatie - Omgeving. Dr. J.J.P. Jansen is assistent professor en doet onderzoek naar strategische vernieuwing, de balans tussen exploratie en exploitatie, en ondernemerschap. De auteurs zijn dankbaar voor de betrokkenheid en steun van het CBF en voor de bereidwilligheid van Stichting de Noordzee en het Nederlands Bijbelgenootschap om in alle openheid over strategische vernieuwingsprocessen binnen beide organisaties te praten.

1989; Lewin en Volberda, 1999). Dit spanningsveld is ook heel erg herkenbaar voor nonprofit-organisaties in Nederland (Steenbergen, 2004). Aan de ene kant moeten deze organisaties hun huidige middelen en vaardigheden op een efficiënte manier inzetten om op korte termijn resultaten te realiseren. Aan de andere kant is het van belang dat deze organisaties nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen om daarmee te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving, of om zelf op een proactieve manier veranderingen te bewerkstelligen. De noodzaak tot verandering wordt grotendeels bepaald door de mate van turbulentie in de omgeving van organisaties (Salipante en Golden-Biddle, 1995; Volberda, 1998; Volberda et al., 2001). Naarmate de turbulentie in de omgeving toeneemt, is een grotere nadruk op strategische vernieuwing noodzakelijk. Er komen steeds meer aanwijzingen dat de omgevingsturbulentie voor westerse nonprofit-organisaties toeneemt. Met name vanwege grote veranderingen in hun sociale, politieke en technologische omgeving (Alexander, 2000). Dit confronteert organisaties die gekenmerkt worden door een gebrek aan strikte, financiële controlemechanismen, een relatief hoog niveau van behoudendheid, en een relatief grote afhankelijkheid van vrijwilligers (Salipante en Golden-Biddle, 1995) met een grote uitdaging. In reactie op deze ontwikkelingen dienen ze namelijk strategische vernieuwing te initiëren. Er is in dit verband echter weinig bekend over de manier waarop nonprofit-organisaties strategische vernieuwing initiëren, de interne en/of externe factoren die strategische vernieuwing belemmeren dan wel stimuleren, en de implicaties van vernieuwing voor het prestatieniveau van nonprofit-organisaties.

Dit artikel behandelt deze onderwerpen aan de hand van de enquêteresultaten van ruim 100 door het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) gecertificeerde organisaties en de resultaten van interviews in een tweetal nonprofit-organisaties. Er wordt onderzocht

hoe druk vanuit concurrenten, de overheid, de sociale omgeving en managers/bestuurders de initiatie van strategische vernieuwing beïnvloedt en welke invloed strategische vernieuwing vervolgens heeft op het prestatieniveau van non-profit-organisaties. Onder 'druk' wordt hier de invloed van actoren op het functioneren van organisaties verstaan (Jauch et al., 1980). Dit artikel draagt daarmee bij aan een verbeterd inzicht in de strategische vernieuwingsdynamiek in een non-profit-context. Het biedt onderzoekers, managers en bestuurders van non-profit-organisaties aanknopingspunten voor de manier waarop strategische vernieuwing gestructureerd kan worden. In de volgende paragraaf wordt allereerst het begrip strategische vernieuwing geïntroduceerd en wordt op basis van de wetenschappelijke literatuur uitgelegd op welke wijze druk vanuit concurrenten, de overheid, de sociale omgeving en managers/bestuurders, strategische vernieuwing binnen non-profit-organisaties beïnvloedt. Dit resulteert in een vijftal hypothesen. Paragraaf drie behandelt vervolgens de wijze waarop data zijn vergaard om de vijf hypothesen te toetsen en paragraaf vier geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten. Tot slot volgt in paragraaf vijf een reflectie op de belangrijkste onderzoeksresultaten en worden de praktische implicaties besproken.

2 Strategische Vernieuwing

Floyd en Lane (2000) omschrijven strategische vernieuwing als de activiteiten die een organisatie onderneemt om zichzelf en/of de wijze waarop ze actief is in haar omgeving te vernieuwen. Deze activiteiten worden gekenmerkt door een grote invloed op het reilen en zeilen van de organisatie, relatief grote (financiële) inspanningen en een relatief beperkte omkeerbaarheid (Grant, 2002). Voorbeelden van strategische vernieuwingsactiviteiten zijn interne reorganisaties, het benaderen van compleet nieuwe doelgroepen en het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden. In lijn met voorgaande studies is ervoor gekozen om vernieuwing in de context van nieuwe product-markt-combinaties te onderzoeken (Abernathy en Clark, 1985; Benner en Tushman, 2003; Danneels, 2002; Jansen, 2005). Deze studies onderscheiden vernieuwing aan de hand van twee dimensies: de mate waarin de vernieuwing aansluit bij de huidige technologie, producten en/of diensten van de organisatie en de mate waarin de vernieuwing aansluit bij de huidige markten. In het vervolg van dit artikel wordt strategische vernieuwing dan ook aan de hand van deze classificatie als volgt gedefinieerd: het ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten en diensten voor nieuwe markten. Dit type vernieuwing vereist

normaliter nieuwe kennis en vaardigheden (Levinthal en March, 1993; McGrath, 2001). Voorbeelden van strategische vernieuwing in een non-profit-context zijn de uitbreiding van het werkterrein door een internationale ontwikkelingsorganisatie naar een nieuwe regio waarin de dienstverleningbehoefte een andere vorm aannemen dan in de huidige regio's, of de herziening van het voorlichtingsbeleid door een gezondheidsorganisatie om op die wijze nieuwe doelgroepen met hun specifieke problematiek te benaderen.

In de managementliteratuur bestaat er verschil in inzicht over de vraag in welke mate organisaties strategische vernieuwing kunnen initiëren (Bruderer en Singh, 1996; Levinthal, 1991; Miller en Friesen, 1980). Vanuit de institutionele theorie gezien, worden organisaties sterk belemmerd in hun potentiële vernieuwingscapaciteit door maatschappelijke normen en maatschappelijke verwachtingspatronen (Dimaggio en Powell, 1983; Hoffman, 1999; Scott, 1998). Twee van zulke institutionele krachten bestaan uit druk vanuit de overheid en druk vanuit concurrenten. Hoewel druk vanuit de overheid, in de vorm van overheidsregulering en subsidiebeleid, strategische vernieuwing binnen non-profit-organisaties zou kunnen stimuleren (D'Aunno et al, 2000; Edelman en Suchman, 1997), wordt deze kracht normaliter als een beperking op vernieuwing gezien (D'Aunno et al., 2000; Dimaggio en Powell, 1983; Oliver, 1997). Het limiteert of verbiedt bepaalde activiteiten en belemmert organisaties daarom in te spelen op de specifieke eisen en behoeften van doelgroepen. Onderzoek toont dan ook aan dat deregulering een positief effect heeft op strategische vernieuwing (Flier et al., 2001; Reger et al., 1992; Smith en Grimm, 1987). Druk van concurrenten heeft een negatief effect op vernieuwing, omdat organisaties in een competitieve omgeving gedwongen worden om op hun efficiency te letten, zodat ze de concurrentieslag niet verliezen. Bovendien is de duurzaamheid van de voordelen die voortkomen uit vernieuwing (zoals naamsbekendheid en stijgende inkomsten) erg beperkt in een competitieve omgeving, omdat organisaties elkaars vernieuwingen relatief snel imiteren (D'Aveni, 1994; Veliyath and Fitzgerald, 2000). Dit leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese 1: *Institutionele druk vanuit concurrenten heeft een negatief effect op de mate van strategische vernieuwing van non-profit-organisaties.*

Hypothese 2: *Institutionele druk vanuit de overheid heeft een negatief effect op de mate van strategische vernieuwing van non-profit-organisaties.*

In tegenstelling tot de institutionele theorie beargumenteert de 'strategic choice theory' dat organisaties wel degelijk in staat zijn om deze belemmerende krachten te overwinnen en strategische vernieuwing te initiëren (Child, 1972; 1997; Flier et al., 2003; Hrebiniak en Joyce, 1985; Volberda en Lewin, 2003). Twee stimulerende krachten bestaan uit druk vanuit de directe sociale omgeving en druk vanuit managers en het bestuur (Ospina et al., 2002). Aangezien non-profit-organisaties relatief afhankelijk zijn van het mandaat en de (financiële) betrokkenheid van de maatschappij, neemt de sociale achterban in de vorm van donateurs, leden, vrijwilligers en belangenverenigingen een belangrijke plaats in (Balsler en McClusky, 2005; Herman en Renz, 1998). In de praktijk is de relatie tussen non-profit-organisatie en de sociale achterban erg belangrijk om de veranderende behoeften van de maatschappij in kaart te brengen en daar adequaat op in te kunnen spelen (Ospina et al., 2002). We verwachten derhalve een positieve invloed van druk vanuit de sociale omgeving op de mate van strategische vernieuwing. Door middel van het interpreteren van de omgevingsdynamiek (Bogner en Barr, 2000; Gioia et al., 1994) en het initiëren van gepaste organisatorische reacties (Fiegenbaum et al., 1996; Gioia en Chittipeddi, 1991) spelen het management en/of het bestuur bovendien een belangrijke rol tijdens de initiatie van vernieuwing (Durst en Newell, 2001; Ospina et al., 2002). Dit resulteert in de volgende twee hypothesen:

Hypothese 3: *Druk vanuit de sociale omgeving heeft een positief effect op de mate van strategische vernieuwing van non-profit-organisaties.*

Hypothese 4: *Druk vanuit managers en/of bestuur heeft een positief effect op de mate van strategische vernieuwing van non-profit-organisaties.*

Naarmate de turbulentie in de omgeving van organisaties toeneemt, wordt een grotere nadruk op strategische vernieuwing belangrijk en noodzakelijk (Salipante en Golden-Biddle, 1995; Volberda, 1998). Strategische vernieuwing stelt organisaties namelijk in staat om beter in te spelen op de veranderende wensen en behoeften van doelgroepen in de maatschappij en zich beter te positioneren ten opzichte van concurrenten (Flier et al., 2003; Volberda et al., 2001). Aangezien er steeds meer aanwijzingen komen voor een toenemende turbulentie in de omgeving van non-profit-organisaties (Alexander, 2000), verwachten we een positief verband tussen de mate van strategische vernieuwing en de prestaties van non-profit-organisaties. In dit ver-

band laten Durst en Newell (2001) zien dat de geïnitieerde vernieuwingsactiviteiten in Amerikaanse non-profit-organisaties inderdaad een positieve invloed hebben op het service-niveau en de productiviteit van deze organisaties. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5: *De mate van vernieuwing heeft een positief effect op het prestatieniveau van organisaties.*

3 Onderzoeksaanpak

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd onder een specifieke groep non-profit-organisaties: CBF-gecertificeerde non-profit-organisaties. Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) stelt zich ten doel om de fondsenwerving en bijbehorende voorlichting van charitatieve, culturele, wetenschappelijke en andere het algemeen nut beogende rechtspersonen op een verantwoorde manier te laten plaatsvinden (CBF, 2005). De overgrote meerderheid van de Nederlandse non-profit-organisaties is bij het CBF aangesloten. Bekende voorbeelden zijn NOVIB, het Leger des Heils en het Rode Kruis. Om de vijf hypothesen te toetsen hebben we een vragenlijst ontwikkeld en medio 2004 verzonden aan de algemeen directeur of voorzitter van de raad van bestuur van 253 bij het CBF geregistreerde organisaties. We hebben uiteindelijk 101 bruikbare vragenlijsten (39,9%) geretourneerd gekregen. De respondenten waren gemiddeld 5,7 jaar in dienst van hun desbetreffende non-profit-organisatie. De organisaties bestonden gemiddeld uit 71,6 medewerkers en ruim 4500 vrijwilligers. De organisaties waren gemiddeld reeds 37,8 jaar actief.

In het empirisch onderzoek is met name gebruik gemaakt van bestaande schalen. De schalen voor *druk vanuit concurrenten* ($\alpha = .87$), *druk vanuit de overheid* ($\alpha = .79$), *druk vanuit de sociale omgeving* ($\alpha = .71$) en *druk vanuit managers/bestuur* ($\alpha = .76$) hebben de druk op de bedrijfsvoering vanuit de desbetreffende groep actoren gemeten. De schalen zijn afkomstig uit de onderzoeken van Jauch et al. (1980) en Volberda (1998). De gebruikte items gaan in op aspecten als de toetreding van nieuwe concurrenten, de initiatie van strategische vernieuwing door concurrenten, het subsidiebeleid van de overheid, de veranderende behoeften van gebruikers en vrijwilligers, en de aanwezige visie van managers en het bestuur. *Strategische vernieuwing* ($\alpha = .86$) is gemeten door middel van een 8-item schaal van Jansen (2005). De verschillende items, waaronder 'wij benutten regelmatig nieuwe mogelijkheden in nieuwe werkgebieden' en 'wij

bedenken nieuwe constructies voor diensten, meten in hoeverre de betreffende non-profit-organisaties nieuwe producten en diensten ontwikkelen voor nieuwe doelgroepen. Om de meetschaal voor strategische vernieuwing verder te valideren, werd een drietal items toegevoegd aan de vragenlijst: 'strategische vernieuwing is een bekend begrip voor onze organisatie', 'strategische vernieuwing is belangrijk voor onze organisatie', en 'onze organisatie is zeer strategisch vernieuwend bezig'. De op basis hiervan gecreëerde 3-item schaal ($\alpha = .89$) correleerde significant en positief met de schaal voor strategische vernieuwing ($p < .01$). Het *prestatieniveau* ($\alpha = .79$) is gemeten aan de hand van een viertal items, waaronder 'ten opzichte van vergelijkbare organisaties doen wij het erg goed' en 'onze organisatie is zeer succesvol in het realiseren van haar doelstellingen met betrekking tot (het) goede doel(en)' (Jaworski en Kohli, 1993; Volberda, 1998). Deze items meten verschillende aspecten van de prestaties van non-profit-organisaties. De uitgevoerde exploratieve factor-analyse repliceerde de voorgestelde 6-factor structuur met alle eigen-waarden boven de 1. Naast de verschillende beschreven variabelen hebben we tijdens de analyses gecontroleerd voor de grootte, leeftijd en de sub-sector (gezondheid, natuur, welzijn, en internationale hulpverlening) van de betreffende non-profit-organisatie.

Ter verdieping van de op deze wijze verkregen data is een tweetal casestudies uitgevoerd binnen 'Stichting de Noordzee' (SDN) en het 'Nederlands Bijbelgenootschap' (NBG). Beide organisaties zijn CBF-gecertificeerd. Binnen SDN werden twee interviews van onge-

veer anderhalf uur met het management gehouden. Daarnaast werd een werkoverleg bijgewoond waarin ook strategische onderwerpen aan de orde kwamen. Binnen het NBG werd een drietal interviews gehouden van ongeveer anderhalf uur met managers en medewerkers op drie verschillende niveaus binnen de organisatie. De resultaten van de interviews zijn verwerkt in de conclusie en discussie sectie (paragraaf 5) als kwalitatieve illustratie van de waargenomen strategische vernieuwingsdynamiek binnen non-profit-organisaties.

4 Onderzoekresultaten

Tabel 1 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties weer van de variabelen. Tabel 2 presenteert de resultaten van de hiërarchische regressieanalyses voor strategische vernieuwing en het prestatieniveau van non-profit-organisaties. In deze tabel geeft model 1 de relatie weer tussen de controlevariabelen en de mate van vernieuwing. Uit dit model blijkt dat er een significante en positieve relatie bestaat tussen de grootte van de organisatie en de mate van vernieuwing. Dit verband verdwijnt echter als de onafhankelijke variabelen worden toegevoegd aan dit model (zie model 2). Zoals weergegeven in het tweede model, blijken de druk vanuit concurrenten ($p > .10$) en de druk vanuit de overheid ($p > .10$) geen significant effect te hebben op de mate van vernieuwing van non-profit-organisaties. Hypothese 1 en 2 worden derhalve verworpen. Daarentegen komt uit model 2 wel naar voren dat druk vanuit de sociale omgeving ($p < .05$) en druk vanuit het management en bestuur ($p < .01$) een significante invloed hebben op de mate

Tabel 1: Gemiddelde, Standaarddeviatie en Correlatiematrix

	Gemiddelde	Standaarddeviatie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) Grootte organisatie	4,77	2,77											
(2) Leeftijd organisatie	37,79	38,23	,42**										
(3) Sub-sector gezondheid	,31	,46	,11	-,20*									
(4) Sub-sector natuur	,07	,26	,04	,18	-,18								
(5) Sub-sector welzijn	,32	,47	,05	,34**	-,45**	-,19							
(6) Druk vanuit concurrenten	3,93	1,69	,05	,08	,02	,15	-,17	(,87)					
(7) Druk vanuit de overheid	3,46	1,79	,10	,12	-,04	,22*	,01	,40**	(,79)				
(8) Druk vanuit de sociale omgeving	4,25	1,46	,20*	,05	-,03	,18	-,03	,42**	,40**	(,71)			
(9) Druk vanuit managers/bestuur	4,47	1,50	,33**	,25*	-,02	,13	-,03	,24*	,29**	,27**	(,76)		
(10) Mate van vernieuwing	4,65	1,07	,14	-,02	-,12	,11	,04	,11	,27**	,36**	,36**	(,86)	
(11) Prestatieniveau	5,03	,98	,13	-,07	-,06	,08	,08	-,21*	-,06	,08	-,10	,26**	(,79)

** Correlatie is significant op het ,01-niveau

* Correlatie is significant op het ,05-niveau

Tabel 2: Regressie-analyses Strategische vernieuwing en Prestatieniveau ***

	Mate van vernieuwing		Prestatieniveau	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(Constante)	4,46**	3,01**	4,65**	3,68**
Grootte organisatie	,22*	,07	,26	,21
Leeftijd organisatie	-,17	-,18	-,24	-,20
Sub-sector gezondheid	-,14	-,12	-,02	,02
Sub-sector natuur	,11	,03	,16	,14
Sub-sector welzijn	,04	,05	,20	,20
Druk vanuit concurrenten		-,10		
Druk vanuit de overheid		,13		
Druk vanuit de sociale omgeving		,26*		
Druk vanuit managers/bestuur		,29**		
Mate van vernieuwing				,21*
R ²	,07	,25**	,09	,13*
Verandering R ²		,18**		,04*

*** Gestandaardiseerde Beta's worden gerapporteerd

** Correlatie is significant op het ,01-niveau

* Correlatie is significant op het ,05-niveau

van strategische vernieuwing. In overeenstemming met hypothese 3 duiden de onderzoeksresultaten er op dat de goede doelen organisaties met name worden gestimuleerd om te vernieuwen door de sociale omgeving die door hun (financiële) steun en/of werkzaamheden een grote invloed hebben op het beleid van deze organisaties. Daarnaast vormt het management en/of het bestuur van nonprofit-organisaties overeenkomstig de vierde hypothese een belangrijke drijfveer om nieuwe koersen uit te zetten en nieuwe doelgroepen aan te boren.

Model 3 in tabel 2 geeft de relaties weer tussen de controlevariabelen en het prestatieniveau van nonprofit-organisaties. Dit model laat zien dat er geen significante verschillen bestaan in prestatieniveau tussen de nonprofit-organisaties met betrekking tot hun grootte, leeftijd en sub-sector waarin ze opereren. Tot slot laat het vierde model zien dat de mate van strategische vernieuwing een significant, positief effect ($p < .05$) heeft op het prestatieniveau van nonprofit-organisaties. De vijfde hypothese wordt derhalve geaccepteerd. Strategische vernieuwing blijkt dus ook voor nonprofit-organisaties van belang om de prestaties op peil te houden.

5 Conclusies en discussie

Zoals beschreven is er sprake van een toename van de omgevingsturbulentie voor nonprofit-organisaties. Dit vergroot de noodzaak van strategische vernieuwing voor deze organisaties. Dit is echter een grote uitdaging voor organisaties, die in het algemeen worden gekenmerkt door een gebrek aan strikte financiële controlemechanismen, een relatief hoog niveau van behoudendheid, en een relatief grote afhankelijkheid van vrijwilligers (Salipante en Golden-Biddle, 1995). De onderzoeksresultaten laten zien dat nonprofit-organisaties toch strategische vernieuwing initiëren en op die wijze pro-actief inspelen op ontwikkelingen en mogelijkheden in hun omgeving. De resultaten laten verder zien dat de mate van strategische vernieuwing een direct, positief verband heeft met de prestaties van nonprofit-organisaties. Dit impliceert dat nonprofit-organisaties belang hebben bij het reageren met strategische vernieuwing op toenemende omgevingsturbulentie.

Interviews binnen het Nederlands Bijbelgenootschap (NBG) lieten zien dat de introductie van een nieuwe bijbelvertaling een grote invloed had op de organisatie. De aanpak van het project was uniek, omdat het

vertaalproces vrij transparant was gemaakt, vertaalproblematieken publiekelijk werden bediscussieerd en besproken, en de vertalers verschillende kerkelijke achtergronden hadden. In tegenstelling tot het verleden was de nieuwe bijbelvertaling bovendien niet alleen bedoeld voor christenen, maar richtte men zich ook in het bijzonder op niet-christenen en literairgeïnteresseerden. De introductie van de nieuwe bijbelvertaling werd vorm gegeven door een officiële overhandiging van de eerste versie aan de Koningin en een nationale televisiequiz. De introductie werd een succes en de nieuwe bijbelvertaling bleek tijdens de eerste maanden vaak uitverkocht. Toekomstig onderzoek zal echter moeten uitwijzen of dit soort strategische vernieuwingsactiviteiten daadwerkelijk invloed hebben op de effectiviteit waarmee organisaties hun doelstellingen proberen te bereiken. Hiervoor zijn echter meer objectieve prestatie-indicatoren over een langere periode noodzakelijk.

Een belangrijke onderzoeksuitkomst voor managers in nonprofit-organisaties is dat druk vanuit de directe, sociale omgeving een positieve invloed heeft op de mate van strategische vernieuwing. Het stimuleren van een actievere betrokkenheid van de sociale omgeving, in de vorm van donateurs, leden, vrijwilligers en belangenverenigingen, lijkt derhalve een goede methode om strategische vernieuwing in nonprofit-organisaties te stimuleren. Ospina et al. (2002) argumenteren in deze context dat dit proces zowel uit het verschaffen van informatie in de richting van de sociale achterban als uit het stimuleren van paneldiscussies over het beleid van nonprofit-organisaties zou kunnen bestaan. Tijdens diepte-interviews binnen het Nederlands Bijbelgenootschap (NBG) kwam naar voren dat paneldiscussies met de sociale achterban een belangrijk element vormden voor het vernieuwingstraject dat de organisatie de laatste jaren heeft ontplooid (zie De Jong, 2004, voor een gedetailleerde beschrijving). De aanleiding voor dit vernieuwingstraject was onder meer dat de sociale omgeving van het NBG langzaam aan het veranderen is: het kerkbezoek en bijbelgebruik dalen, de verschillen en grenzen tussen kerken worden beperkter en niet-hiërarchische kerken zijn in opkomst. De paneldiscussies, die werden gefaciliteerd door externe consultants, bleken erg nuttig om de verschillen tussen de verwachting en behoeften van de sociale omgeving, en de aannames van het NBG in kaart te brengen. En de uitkomsten hiervan vormden dan ook een waardevolle input tijdens de initiatie van het strategische vernieuwingstraject. Toekomstig onderzoek zal echter moeten uitwijzen op welke wijze(n) managers en/of het bestuur van nonprofit-organisaties de sociale omgeving

het meest optimaal kunnen stimuleren en betrekken bij hun organisatie.

Tegelijkertijd tonen de onderzoeksresultaten aan dat druk vanuit managers en het bestuur een positieve invloed heeft op de mate van strategische vernieuwing. De interviews gaven twee aanknopingspunten voor de wijze waarop managers en het bestuur in nonprofit-organisaties strategische vernieuwing kunnen stimuleren. Ten eerste ligt er een grote verantwoordelijkheid bij de managers en/of het bestuur van nonprofit-organisaties om de juiste omstandigheden te creëren waarin strategische vernieuwing geïnitieerd kan worden. De interviews binnen het NBG lieten zien dat dit in de praktijk een enorme uitdaging is, omdat de huidige activiteiten de ontwikkeling en ontplooiing van strategische vernieuwingsinitiatieven vaak belemmeren. Bovendien blijkt het creëren van een goede integratie tussen de vernieuwingsinitiatieven en de huidige activiteiten lastig. Het NBG heeft deze problematiek proberen te ondervangen door vernieuwing een blijvend agendapunt te maken op alle organisatieniveaus en door budgettaire ruimte te creëren voor vernieuwing. Ten tweede beschreef een van de geïnterviewde managers van Stichting de Noordzee (SDN) strategische vernieuwing als 'een proces waarin managers externe veranderingen en/of bedreigingen proberen te vertalen naar interne motivatoren om daadwerkelijk tot vernieuwing te komen.' Dit komt overeen met de eerder beschreven verantwoordelijkheid van managers en/of het bestuur om de omgevingsdynamiek te interpreteren en richting te geven aan organisatorische reacties. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen op welke wijze(n) managers en/of het bestuur van nonprofit-organisaties de twee bovengenoemde verantwoordelijkheden en rollen het meest optimaal vorm kunnen geven in de context van de nonprofit-sector. Bovendien is het interessant om te onderzoeken wat de invloed van medewerkers op andere organisatieniveaus is op strategische vernieuwing.

De onderzoeksresultaten laten verder zien dat de institutionele druk vanuit concurrenten geen invloed heeft op de mate van strategische vernieuwing. Een verklaring hiervoor is te vinden in de specifieke competitieve context van de nonprofit-sector. Aan de ene kant streven elkaar beconcurrerende nonprofit-organisaties voor dezelfde ideële doelstelling en boeken ze vaak meer succes als ze op bepaalde terreinen samenwerken. Aan de andere kant maken ze gebruik van de dezelfde fondsenstromen en imiteren ze succesvolle vernieuwingen van elkaar. Dit creëert een mengeling van competitie en

samenwerking, waardoor concurrentie strategische vernieuwing zowel kan stimuleren als belemmeren. Toekomstig onderzoek zal deze krachten derhalve moeten differentiëren om de stimulerende en belemmerende druk van concurrenten van elkaar te onderscheiden.

Tot slot laten de onderzoeksresultaten zien dat de institutionele druk vanuit de overheid geen invloed heeft op de mate van strategische vernieuwing. Gezien het zelfregulerende karakter van de nonprofit-sector is dit niet vreemd. Een interessante vraag voor vervolgonderzoek is hoe de invloed van deze institutionele druk zich zal ontwikkelen in het licht van de toenemende omgevingsturbulentie.

Door in te gaan op de mate, de oorzaken en implicaties van strategische vernieuwing voor de prestaties van non-profitorganisaties, is in dit artikel geprobeerd een eerste aanzet te geven voor de bestudering van strategische vernieuwingsprocessen in de nonprofit-sector. Dit artikel geeft daarmee zowel managers als wetenschappers aanknopingspunten voor het denken over en het initiëren van strategische vernieuwing in de specifieke context van de nonprofit-sector. ■

Literatuur

- Abernathy, W.J., en K.B. Clark (1985), Innovation: Mapping the winds of creative destruction, in: *Research Policy*, vol. 14, pp. 3-22.
- Alexander, J. (2000), Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, pp. 287-303.
- D'Aunno, T., M. Succi, en J.A. Alexander (2000), The role of institutional and market forces in divergent organizational change, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 679-703.
- D'Aveni, R., (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New-York.
- Balsler, D. en J. McClusky, (2005), Managing stakeholder relations and nonprofit management effectiveness, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, pp. 295-315.
- Benner, M.J. en M.L. Tushman, (2003), Exploitation, exploration, and process management: The production dilemma revisited, in: *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 239-256.
- Bogner, W.C. en P.S. Barr, (2000), Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition, in: *Organization Science*, vol. 11, pp. 212-226.
- Bruderer, E. en J.V. Singh, (1996), Organizational evolution, learning, and selection: A genetic-algorithm-based Model, in: *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 1322-49.
- CBF (2005), www.cbf.nl.
- Child, J., (1972), Organization structure, environment and performance: The role of strategic Choice, in: *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- Child, J., (1997), Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect, in: *Organization Studies*, vol. 18, pp. 43-76.
- Danneels, E., (2002), The dynamics of product innovation and firm competences, in: *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 1095-1121.
- Dimaggio, P. en W. Powell, (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Durst, S.L. en C. Newell, (2001), The who, why and how of reinvention in nonprofit organizations, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, pp. 443-457.
- Edelman, L.B. en M.C. Suchman, (1997), The legal environments of organizations, in: *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 479-515.
- Fiegenbaum, A., S. Hart, en D. Schendel, (1996), Strategic reference point theory, in: *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 219-235.
- Flier, B., F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda, C.A. Carnevale, N. Tomkin, L. Melin, B.V. Quélin, en M.P. Kriger, (2001), The changing landscape of the European financial services sector, in: *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 87-126.
- Flier, B., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2003), Coevolution in the strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality, in: *Journal of Management Studies*, vol. 40, pp. 2157-81.
- Floyd, S.W. en P.J. Lane, (2000), Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, in: *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 154-177.
- Gioia, D.A. en K. Chittipeddi, (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, in: *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 433-448.
- Gioia, D.A., B.T. Thomas, S.M. Clark, en K. Chittipeddi, (1994), Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence, in: *Organization Science*, vol. 5, pp. 363-383.
- Grant, R.M., (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Herman, R.D. en D.O. Renz, (1998), Nonprofit organizational effectiveness: Contrast between especially effective and less effective organizations, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, pp. 23-38.
- Hoffman, A.J., (1999), Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. chemical industry, in: *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 351-371.
- Hrebiniak, L.G. en W.F. Joyce, (1985), Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 336-349.
- Jansen, J.J.P., (2005), Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitation innovation, and performance, in: *ERIM Ph.D. Series Research in Management*, nummer 55.
- Jauch, L.R., R.N. Osborn, en W.F. Glueck, (1980), Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection, in: *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 49-63.
- Jaworski, B.J. en A.K. Kohli, (1993), Market orientation: Antecedents and consequences, in: *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- Jong, B. de, (2004), Bruggen bouwen naar de toekomst, in: *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, vol. 1, pp. 23-32.
- Levinthal, D.A., (1991), Organizational adaptation and environmental

- selection-interrelated processes of change, in: *Organization Science*, vol. 2, pp. 140-145.
- Levinthal, D.A. en J.G. March, (1993), The myopia of learning, in: *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.
- Lewin, A.Y. en H.W. Volberda, (1999), Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms, in: *Organization Science*, vol. 10, pp. 535-550.
- March, J.G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, in: *Organization Science*, vol. 2, pp. 71-87.
- McGrath, R.G., (2001), Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, in: *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 118-131.
- Miller, D. en P.H. Friesen, (1980), Momentum and revolution in organizational adaptation, in: *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 591-614.
- Oliver, C., (1997), Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, in: *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 697-713.
- Ospina, S., W. Diaz en J.F. O'Sullivan, (2002), Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations, in: *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, vol. 31, pp. 5-31.
- Poole, M.S. en A.H. van de Ven, (1989), Using paradox to build management and organization theory, in: *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 562-578.
- Reger, R.K., I.M. Duhaime en J.L. Stimpert, (1992), Deregulation, strategic choice, risk and financial performance, in: *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 189-204.
- Salipante, P.F. en K. Golden-Biddle, (1995), Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 6, pp. 3-20.
- Scott, B.R., (1998), *Organizations: Rational, natural and open systems*, Prentice-Hall, New-Yersey.
- Smith, K.G. en C.M. Grimm, (1987), Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation, in: *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 363-376.
- Steenbergen, M., (2004), Plaatsbepaling: bruggen bouwen naar de toekomst, in: *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, vol. 1, pp. 22.
- Veliyath, R. en E. Fitzgerald, (2000), Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arenas: The sustainability of competitive advantages with implications for firm competitiveness, in: *Competitiveness Review*, vol. 10, pp. 56-82.
- Volberda, H.W., (1998), *Building the Flexible Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Volberda, H.W., C. Baden-Fuller en F.A.J. van den Bosch, (2001), Mastering strategic renewal, in: *Long Range Planning*, vol. 24, pp. 159-178.
- Volberda, H.W. en A.Y. Lewin, (2003), Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution, in: *Journal of Management Studies*, vol. 40, pp. 2111-36.