

VAN PROEFTUIN NAAR WERKOMGEVING

Een onderzoek naar de transfer van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die is ontwikkeld in een proeftuin van Habiforum, naar de reguliere werkomgeving.

Kirsti L. Booijink-Kemna.

Universiteit Twente. Faculteit der Gedragwetenschappen. Enschede.

Samenvatting

In deze studie is onderzocht hoe de transfer plaatsvindt van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die is ontwikkeld in een proeftuin van Habiforum, naar de reguliere werkomgeving. We hebben dit onderzocht vanuit de perceptie van de respondenten. In dit artikel worden de resultaten gepresenteerd van veertien interviews die hebben plaatsgevonden in het kader van dit onderzoek. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat 'het kunnen verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces' in de reguliere werkomgeving van cruciaal belang is. In de reguliere werkomgeving treedt interactie op met anderen die in eerste instantie buiten het vernieuwingsproces staan. Dit maakt dat verbinden in de reguliere werkomgeving van groter belang is dan in de proeftuinen. Anderen moeten het vernieuwingsproces kunnen begrijpen vanuit de context waarin het bedoeld is te functioneren. Verbinden is nodig om elkaar te kunnen begrijpen en betekenis te kunnen geven aan de vernieuwing. Verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces vraagt om extra aandacht en vaardigheden op dit gebied. Dit betekent dat je anderen moet betrekken, overtuigen en mee krijgen. Anderzijds is het ook belangrijk om zelf, vanuit je omgeving, ruimte te creëren. Ruimte om te mogen experimenteren en fouten te maken, om anders te mogen denken en nieuwe ontwikkelingen toe te passen.

Introductie

Organisatie-innovatie wordt door verschillende auteurs gedefinieerd als ‘een dynamisch en zich herhalend proces van het creëren, veranderen en toepassen van een idee om zodoende producten, processen, diensten, structuren of beleid te realiseren welke nieuw zijn voor de betreffende organisatie’ (Read, 2000, p.96). Organisatie-innovatie vertoont daarmee overeenkomsten met kennisproductiviteit. Dit is een ontwikkeling in de economie die als zodanig door veel auteurs wordt erkend (Castells, 1998; Giddens, 1994; Harrison & Kessels, 2004; Kessels, 2001; Weggeman, 1997). Het gaat hierbij om het vermogen van organisaties, teams en individuen tot het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het genereren van nieuwe kennis met behulp van deze informatie, en het toepassen van deze kennis in het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van processen, producten en diensten (Harrison & Kessels 2004; Kessels, 1996, 2001). Bij kennisproductiviteit gaat het om leerprocessen waarin leren en werken samenvallen: waarin deelnemers al samenwerkend, experimenterend en reflecterend tot nieuwe oplossingen voor vraagstukken uit hun werk proberen te komen. Werken gebeurt mede door te leren. Sneller en slimmer leren betekent innovatiever en productiever zijn. In dit type werk ontwikkelen medewerkers tegelijkertijd ook hun gezamenlijke bekwaamheid tot vernieuwen en verbeteren. En juist die bekwaamheid tot verbeteren en vernieuwen is van strategisch en duurzaam belang (Keursten, Verdonschot, Kessels, & van Rooij, 2007). In een kenniseconomie, waarin ontwikkelingen snel gaan en voortdurend verbeteren en vernieuwen cruciaal zijn voor organisaties, kunnen we nog een stap verder gaan. De duurzame waarde van kennisproductiviteit zit niet zozeer in de specifieke vernieuwing of verbetering die gerealiseerd wordt, maar in het vermogen om dergelijke vernieuwingen en verbeteringen te genereren. In dat vermogen schuilt de echte kennis van organisaties, teams en individuen. Deze kennis is op te vatten als een bekwaamheid die niet los te maken is van personen (Keursten, et al, 2007).

Maar wat maakt nu dat een individu zijn of haar persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen wel of juist niet inzet in de reguliere werkomgeving? Dit onderzoek probeert deze vraag te beantwoorden door inzicht te verschaffen in welke factoren bijdragen aan het inzetten van deze persoonlijke bekwaamheid binnen de reguliere werkomgeving. Daarnaast proberen we te ontdekken hoé deze factoren dit proces beïnvloeden en wat dat uiteindelijk oplevert. Hiertoe wordt onderzoek verricht naar individuen waarvan wordt aangenomen dat zij, door hun deelname aan proeftuinen van Habiforum, de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen hebben ontwikkeld. Door middel van interviews proberen we inzicht te krijgen in de wijze waarop zij hun bekwaamheid tot vernieuwen inzetten in hun reguliere werkomgeving. Enerzijds verwachten we dat elementen van de organisatiecultuur het inzetten van deze bekwaamheid in de reguliere werkomgeving beïnvloeden. Daarom wordt met behulp van een literatuurstudie getracht te achterhalen welke aspecten van organisatiecultuur hierin mogelijk een rol spelen. Anderzijds verwachten we dat ook persoonlijke bekwaamheden zélf van invloed zijn op de wijze waarop mensen vernieuwend bezig zijn in hun reguliere werkomgeving. Met behulp van dit onderzoek hopen we zodanige inzichten te verwerven dat we op basis daarvan aanbevelingen kunnen doen waarmee het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen binnen de reguliere werkomgeving kan worden bevorderd.

Relevantie van het onderzoek

De relevantie van het onderzoek is vierledig. Allereerst is er vanuit maatschappelijk oogpunt een toenemende interesse voor innovatie. Het succes van een onderneming wordt steeds meer bepaald door de mate waarin een organisatie in staat is om innovatief te zijn, flexibel te reageren op veranderingen en creatief gebruik te maken van informatie en technologie. Hier rijst het maatschappelijke vraagstuk hoe een organisatie zijn innovatiekracht kan versterken. De mate waarin een organisatie in staat is innovatief te zijn is afhankelijk van het vermogen om vernieuwingen en verbeteringen te genereren. Deze kennis is, zoals eerder aangegeven, op te vatten als een bekwaamheid die niet los te maken is van personen. Dit onderzoek is praktijkgericht (Boeije, 2005) en tracht een bijdrage te leveren aan het beantwoorden van het maatschappelijke vraagstuk doordat het probeert inzicht te verschaffen in hoe het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot

vernieuwen in de reguliere werkomgeving wordt beïnvloed. Deze inzichten helpen organisaties mogelijk om hun innovatiekracht te bevorderen.

Naast een toenemende maatschappelijke interesse voor innovatie is er ook in de wetenschap steeds meer aandacht voor deze ontwikkeling. Sinds 2004 is Kessels & Smit, the Learning Company bijvoorbeeld samen met Habiforum bezig met een onderzoek naar kennisproductiviteit. De kernvragen uit het onderzoek van Kessels & Smit en Habiforum zijn:

1. Wat zijn waardevolle producten van kennisprocessen? Welke soorten/vormen van kennis dienen ze op te leveren?
2. Wat kenmerkt het proces van kennisproductiviteit en welke fases zijn daarin te herkennen? Welke competenties hebben mensen nodig om nieuwe kennis te kunnen ontwikkelen, verspreiden en toepassen?
3. Hoe kun je het kennisontwikkelings-, verspreidings- en toepassingsproces zo inrichten dat de kans op kennisproductiviteit het grootst is? Wat heeft dit voor implicaties voor de planning, de methoden, de systemen, de interventies, de organisatie, de tijd en timing en de materialen?

Het thema van dit onderzoek sluit aan bij de laatste twee van de hierboven geformuleerde vragen. We verwachten bijvoorbeeld dat persoonlijke bekwaamheden van invloed zijn op de wijze waarop mensen vernieuwend bezig zijn in hun reguliere werkomgeving. Anderzijds verwachten we elementen van organisatiecultuur te vinden die het inzetten van deze bekwaamheid in de reguliere werkomgeving beïnvloeden. Duidelijkheid met betrekking tot de wijze waarop organisatiecultuur het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen beïnvloedt, helpt bij het zodanig inrichten van het kennisverspreidings- en toepassingsproces dat de kans op kennisproductiviteit het grootst is. Daarom is het onderzoek, ook vanuit een wetenschappelijk perspectief, relevant.

Verder is het onderzoek ook vanuit praktisch oogpunt interessant. Innovatie speelt een belangrijke rol bij het succesvol zijn van een organisatie. Hierbij is het belangrijk te kijken naar de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen. Vanuit dit individuele vermogen tot vernieuwing kunnen medewerkers in hun reguliere werkomgeving innovatie bevorderen. Dit kan het innovatieve karakter van de betreffende organisatie stimuleren. Daarom willen we inzicht krijgen in hoe het inzetten van deze persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving kan worden bevorderd, zodat deze inzet optimaal is.

Tot slot is het onderzoek relevant omdat het bijdraagt aan het overbruggen van de kloof tussen wetenschap en praktijk. Enerzijds zijn er signalen dat wetenschappelijk onderzoek onvoldoende wordt geïmplementeerd in de praktijk, anderzijds zijn er geluiden dat wetenschappelijk onderzoek onvoldoende aansluit bij de dilemma's die in de praktijk worden ervaren. Dit onderzoek probeert nadrukkelijk wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden. Het probeert praktijksituaties te vernieuwen door wetenschappelijke inzichten te gebruiken. Daarnaast wordt getracht wetenschappelijke inzichten te vernieuwen door te werken vanuit praktijksituaties. Hierbij sluit het aan bij de visie van Habiforum. Habiforum wil synergie tussen wetenschap en praktijk bevorderen door praktijkprojecten (proeftuinen) en wetenschappelijk onderzoek met elkaar te combineren. Doordat de concrete praktijk het begin- en eindpunt vormt proberen we wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden.

Habiforum

Het onderzoek wordt uitgevoerd in de context van Habiforum. Habiforum is een kennisnetwerk dat ruim 2000 experts verbindt, die samen nieuwe vormen van duurzaam ruimtegebruik ontwikkelen en in de praktijk brengen. Gebiedsontwikkeling vereist het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en het opsporen en ontwikkelen van nieuwe kennis (Rooy, van Luin, van Dil & Feddes, 2006). Daarom is ook Habiforum geïnteresseerd in kennisproductiviteit. Het Habiforum programma vernieuwend ruimtegebruik is begin 2004 gestart en loopt tot 31 juli 2009. Het programma omvat praktijkprojecten (proeftuinen) en wetenschappelijk onderzoek. Het programma is toegesneden op het ontwikkelen van kennis en kunde. "Kennis heeft niet alleen te maken met inzicht, maar ook met vaardigheden. Kennis is dus iets dat mensen moeten verwerven" (Habiforum Vernieuwend Ruimtegebruik, 2006, p.65). Dit inzicht is in het programma vernieuwend ruimtegebruik vormgegeven door te werken met proeftuinen en Communities of Practice (CoP's). De projecten van Habiforum zijn gericht op nieuwe vormen van ruimtegebruik. Dit vernieuwen kan op verschillende manieren, met als mogelijk eindresultaat een nog niet vertoonde, slimme combinatie van functies en partijen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot de

realisatie van een op het eerste oog gangbaar plan, dat voor betrokkenen echter heel vernieuwend is. ‘Nieuw’ is vanuit het perspectief van Habiforum dus een relatief begrip, dat pas in zijn context inhoud krijgt.

Communities of Practice en proeftuinen

Communities of Practice (CoP's) en proeftuinen zijn twee termen die veelal door elkaar gebruikt worden. Een CoP is een groep mensen die een gemeenschappelijk belang of passie deelt en die door het vrij uitwisselen van kennis, inzichten en ervaringen samen leert en al doende nieuwe manieren ontwikkelt om met problemen en uitdagingen om te gaan. Een CoP is een sociaal netwerk, waarin kenniscreatie in plaats van onderhandelen centraal staat. Het houdt dus niet op bij het uitwisselen van kennis en ervaring. Nadrukkelijk wordt ingezet op het omsmeden van die kennis tot gezamenlijke nieuwe kennis en nieuwe competenties (Hezemans & Ritzen, 2004). Volgens Wenger (1998) kunnen de kenmerken van een CoP variëren. Bijvoorbeeld door de mate waarin een CoP al dan niet formeel is en of de CoP wel of niet een naam heeft. De deelnemers zijn echter met elkaar verbonden door deelname aan gezamenlijke activiteiten en door wat zij leren door deze gezamenlijke deelname. Zelforganisatie vormt de basis van de CoP-activiteiten. CoP's leren gelijktijdig op drie terreinen (Hezemans & Ritzen, 2004; Wenger, 1998):

- ▼ Inhoudelijk: waar gaat het over? Er wordt onderhandeld over gemeenschappelijke activiteiten en deze worden begrepen door de deelnemers.
- ▼ Sociaal: hoe functioneert het? Gemeenschappelijke deelname zorgt dat deelnemers zich verbonden voelen in een sociale entiteit.
- ▼ Procesmatig: welke competenties levert het op? Het gezamenlijke repertoire aan vaardigheden, routines, omgangsvormen en taalgebruik.

Volgens Lave en Wenger (1991) moet leren in een CoP niet worden gezien als het verkrijgen van kennis door één individu, maar moet het worden gezien als een proces waarin sociale participatie centraal staat.

Habiforum hanteert de volgende definitie voor CoP's en proeftuinen: “In een CoP hebben verschillende deelnemers, met hun eigen praktijk rond hetzelfde thema, zich georganiseerd. Ze ontwikkelen met de inbreng van anderen hun eigen praktijk en creëren samen generieke kennis op vraagstukken binnen hun thema” (Habiforum, n.d.). Een CoP is binnen Habiforum een werkvorm waarin partijen zich verbinden om een gezamenlijk ervaren probleem aan te pakken en waarbij zij zelf hun agenda bepalen. Het perspectief is om samen een proces in te richten waarin het samenkomen van een variëteit aan kennis en ervaring leidt tot het gezamenlijk smeden van nieuwe kennis en ervaring. Binnen CoP's wordt veelal gewerkt vanuit ingebrachte casuïstieken. (Habiforum Vernieuwend Ruimtegebruik, 2007). Binnen Habiforum wordt naast CoP's ook veel gewerkt in het verband van proeftuinen. “Een proeftuin is een leeromgeving waarin betrokkenen en experts van buiten samenwerken aan de realisatie van een concreet ruimtelijk resultaat. Het is ‘werken in het echt’, en zoveel mogelijk leren over hoe het beter kan” (Habiforum, n.d.). Meer dan bij een CoP ligt de nadruk in een proeftuin op het samen iets realiseren. Proeftuinen zijn een belangrijk onderdeel van het programma ‘Vernieuwend Ruimtegebruik’ van het Habiforum. Het zijn informele praktijkprojecten waarin ondermeer private en publieke partijen samenwerken. Het gaat hierbij meestal om korte interventies in het lopende planproces. Betrokkenen worden uitgenodigd om mee te denken over oplossingen voor praktische problemen. Proeftuinen worden dáár opgezet waar bijvoorbeeld overheden, projectontwikkelaars of corporaties gezamenlijk tegen structurele problemen aanlopen. In een proeftuin participeren alle personen die rechtstreeks bij het probleem betrokken zijn: bestuurders, professionals, maar ook bewoners en gebruikers. Kern van de proeftuinen zijn de werksessies: ateliers of workshops waarin gezamenlijk innovatieve oplossingen worden ontwikkeld (Habiforum Vernieuwend Ruimtegebruik, 2006).

Van innovatie naar persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen

In de literatuur wordt veelal gesproken over innovatie, daar waar in de context van Habiforum wordt gesproken over ‘persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen’. In deze paragraaf verbinden we beide begrippen met elkaar.

Innovatie bevat twee componenten: ‘creativiteit’ en ‘het implementeren van die creatieve ideeën in de praktijk’ (De Dreu, Bechtoldt & Nijstad, n.d; Read, 2000). Het verschil tussen creativiteit en innovatie is van cruciaal belang.

Creativiteit is een fenomeen dat op individueel niveau wordt geïnitieerd en getoond. Variabelen als persoonlijkheid, motivatie en expertise zijn gerelateerd aan creativiteit op individueel niveau (McLean, 2005). Bepaalde omgevingsfactoren op groeps- en organisationeel niveau, inclusief organisatiecultuur, beïnvloeden deze variabelen en hebben daarmee impact op het gedrag van een individu. Innovatie, aan de andere kant, bevindt zich veel meer op groeps- en organisationeel niveau. De focus is meer gericht op onderlinge relaties, interactie en de dynamiek tussen medewerkers en verschillende onderdelen van de organisatie (McLean, 2005).

Creativiteit refereert aan het genereren en ontwikkelen van nieuwe ideeën en concepten, door het radicaal herstructureren en herassocieren van bestaande ideeën. Creativiteit gaat over ‘divergeren van’ tijdens het denkproces en vormt een onderdeel van het innovatieproces (De Dreu et al., n.d.; Heap, 1989; Gurteen, 1998; Titus, 2000). Sternberg en Lubart (in McLean, 2005, p.227) sluiten hierbij aan. Zij definiëren creativiteit als ‘het vermogen om werk te produceren dat zowel nieuw (origineel, onverwacht) als toepasbaar (bruikbaar, aangepast aan de beperkingen van de taak) is’. Kenmerken die in deze definities terug te vinden zijn zijn ‘idee’, ‘uitvinding’ en ‘doorbraak’.

Innovatie bestaat ondermeer uit het verzamelen, verwerken en toepassen van informatie (De Dreu, et al., n.d.). Het gaat daarmee verder dan het genereren van ideeën, het betreft ook het succesvol en bewust toepassen, implementeren, danwel realiseren van deze ideeën in het dagelijkse leven van organisaties (De Dreu, et al., n.d.; Heap, 1989; Gurteen, 1998; van de Ven & Angle, 1989; Amabile, 1998; McLean, 2005). Dit vereist convergerend denken. Het gaat om het in gebruik nemen van een nieuw probleemoplossend idee. West en Farr (1990) definiëren innovatie als ‘de bewuste introductie en toepassing van ideeën, producten of processen in een rol, groep of organisatie die nieuw zijn voor de betreffende werkeenheden en zodanig ontworpen dat het individu, de groep, de organisatie of de bredere sociale omgeving er van profiteert’. Volgens Martins en Terblanche (2003) impliceert dit dat de context waarin het nieuwe idee, het nieuwe product, de nieuwe dienst of de nieuwe activiteit wordt geïmplementeerd bepaalt of het kan worden gezien als innovatief binnen die specifieke context. Zij definiëren innovatie dan ook als ‘de implementatie van een nieuw en mogelijk probleem oplossend idee, product of werkwijze die als nieuw wordt gezien door de betrokken werkeenheden en waardoor een verandering wordt bewerkstelligd’. Kenmerken die in deze definities terug te vinden zijn zijn ‘ontwikkelen’, ‘implementeren’ en ‘toepassen’.

Creativiteit en innovatie lijken elkaar dus aan te vullen, het zijn opeenvolgende fasen van een vernieuwings- of veranderingsproces. In de literatuur worden creativiteit en innovatie dan ook veelvuldig door elkaar gebruikt (Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005). In dit onderzoek gaat het zowel om het vermogen tot het genereren van nieuwe ideeën (creativiteit) als om het vermogen deze nieuwe ideeën te kunnen implementeren in de praktijk (innovatie). Beide termen worden in dit onderzoek daarom samengevoegd tot ‘het vermogen om te kunnen vernieuwen’. In de literatuur wordt in dit kader veelal gesproken over ‘innovatief gedrag’. Binnen de context van Habiforum spreekt men veel meer over ‘de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen’. In het onderzoek naar kennisproductiviteit, wat sinds 2004 wordt uitgevoerd door Kessels & Smit en Habiforum, is het vermogen om vernieuwingen en verbeteringen te genereren een belangrijk aandachtspunt. Deze bekwaamheid is nauw gerelateerd aan de elf ontwerpprincipes, één van de belangrijkste opbrengsten van het onderzoek naar kennisproductiviteit tot nu toe. Hier aan ten grondslag ligt de gedachtegang dat vernieuwingen en verbeteringen worden bevorderd door een omgeving waarin de elf ontwerpprincipes worden toegepast. De operationalisering van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen bestaat in feite uit het kunnen werken met en vanuit die elf ontwerpprincipes

Probleemstelling

De proeftuinen van Habiforum zijn niet alleen opgestart om tot een innovatieve manier van ruimtegebruik te komen, maar ook om het individuele vermogen tot vernieuwing van de deelnemers te ontwikkelen. Vanuit dat vermogen kun je vervolgens een systeem gaan veranderen, dus een bestaande gang van zaken binnen de reguliere werkomgeving, bijvoorbeeld een organisatie, een sector of een project. De proeftuin is dan maar een klein systeem; het is een goede plek om te experimenteren, maar vormt daarmee een wezenlijk ander systeem dan dat van een institutionele

setting. In de dagelijkse praktijk spelen vergelijkbare processen van samenwerking, deadlines, spanningsvelden en macht een rol, maar wél op een andere manier. Zo hebben proeftuindeelnemers bijvoorbeeld de ervaring dat binnen de context van een organisatie vaker knopen worden doorgehakt op basis van institutionele macht, beslissingsbevoegdheid of hiërarchische verschillen. Kortom, het systeem van de proeftuin is anders dan het reguliere systeem. Lukt het mensen om de lessen uit de proeftuin werkelijk toe te passen in hun organisatie, op hun werkplek of in een lopend project? Wat gebeurt er dan wel of niet? En wat is daarvoor nodig?

Hoofdvraag

De hoofdvraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek luidt als volgt: “Wat zijn volgens de perceptie van de deelnemers de factoren die invloed uitoefenen op de inzet van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die zij hebben ontwikkeld in de proeftuin/ CoP, in de reguliere werkomgeving?”.

Deze hoofdvraag is op te delen in de volgende deelvragen:

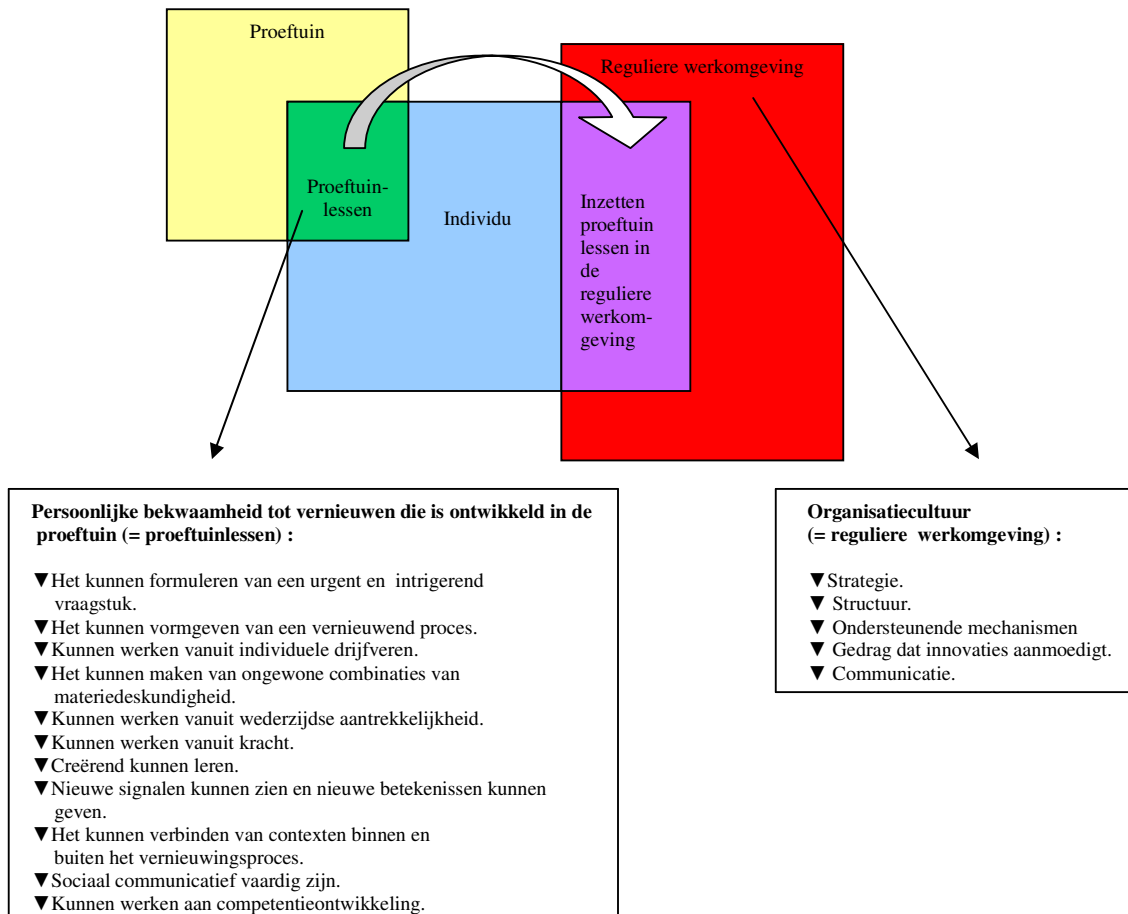
1. Wat zeggen respondenten over wat ze hebben geleerd in de proeftuin/ CoP?
2. Welke factoren zijn volgens de deelnemers van innovatieve praktijken van doorslaggevend belang om de opgedane bekwaamheden toe te passen in de reguliere werkomgeving?
3. Wat levert het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving volgens de respondenten op?
4. Waarom vinden respondenten dit belangrijk (wat is het nut/ de noodzaak) ?

Belangrijkste onderzoeksaspecten

In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan factoren op het niveau van ‘organisatiecultuur’, en aan factoren op het niveau van ‘persoonlijke bekwaamheden’, om zodoende inzicht te krijgen in factoren die organisatievernieuwing beïnvloeden. Het is niet afdoende om uitsluitend te focussen op organisationele mechanismen, daarmee negeren we individuele mechanismen die organisatievernieuwing beïnvloeden (Bharadwaj & Menon, 2000). Door aandacht voor óf individuele óf organisationele mechanismen zal innovatie binnen organisaties verbeteren. De meeste verbetering vindt volgens Bharadwaj en Menon (2000) echter plaats als er aandacht wordt besteed aan beide. Innovaties binnen organisaties zijn volgens hen afhankelijk van zowel de mate waarin organisatorische mechanismen creativiteit bevorderen als inspanningen van individuele medewerkers. Deze gedachtegang lijkt te worden bevestigd door Lewin (1935) die aangeeft dat menselijk gedrag het effect is van zowel iemands aard als van situationele invloeden. Bharadwaj en Menon (2000) concluderen eveneens dat individuele creativiteit wordt versterkt door de aanwezigheid van organisatiesystemen, -procedures en -processen die creativiteit faciliteren. Bharadwaj en Menon (2000) geven aan dat organisatievernieuwing wordt beïnvloed door de mate waarin individuele medewerkers beschikken over aan creativiteit gerelateerde vaardigheden. Daarom wordt in dit onderzoek aandacht besteed aan factoren op het niveau van ‘organisatiecultuur’, en aan factoren op het niveau van ‘persoonlijke bekwaamheden’. Omdat we een proeftuin/ CoP kunnen opvatten als een leeromgeving komt ook de invalshoek van ‘transfer van training’ aan bod. We verwachten dat ook hier factoren zijn benoemd op het gebied van organisatiecultuur en persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die inzicht verschaffen in de transfer van proeftuin/ CoP naar reguliere werkomgeving.

Theoretisch kader

Zoals eerder aangegeven verwachten we dat zowel organisatiecultuur (reguliere werkomgeving) als de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die is ontwikkeld in de proeftuin (proeftuinlessen), het inzetten van deze bekwaamheid in de reguliere werkomgeving beïnvloeden. Op basis van deze gedachtegang en de bevindingen uit de literatuur is uiteindelijk onderstaand conceptueel model ontwikkeld (Figuur 1).



Figuur 1. Conceptueel model. Organisatiecultuur en de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen beïnvloeden het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving.

Het conceptueel model laat zien dat de transfer van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, waarvan wordt aangenomen dat deze in de proeftuin is ontwikkeld, naar de reguliere werkomgeving een situatie is met drie dimensies: er is de proeftuin, er is de persoon om wie het gaat en er is de reguliere werkomgeving. De proeftuin (geel) biedt een rijke leeromgeving waarin de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen kan worden ontwikkeld. Het individu beschikt al over een aantal bekwaamheden (blauw). In de context van de proeftuin zet hij deze bekwaamheden in en ontwikkelt ze, of leert nieuwe bekwaamheden, binnen de nieuwe setting (groen). Die opgedane en ontwikkelde bekwaamheden zijn niet één op één vertaalbaar naar de reguliere werkomgeving. Binnen de daar heersende organisatiecultuur spelen immers andere zaken (rood), en die beïnvloeden het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen (paars). De ontwikkelde bekwaamheden komen dus uiteindelijk samen in het individu en deze worden beïnvloed door de persoon zélf en alle omgevingen waarin die persoon participeert en leert. Zo stapelen deze dimensies zich op en beïnvloeden elkaar.

We verwachten dus een proces aan te treffen dat kan worden gezien als een vicieuze cirkel waarin een wisselwerking plaatsvindt tussen individu en reguliere werkomgeving. Doordat de reguliere werkomgeving het inzetten van de persoonlijke vaardigheid tot ontwikkelen beïnvloedt, zal deze vaardigheid zélf ontwikkelen. Door deze ontwikkeling verandert/ verbetert de persoonlijke vaardigheid tot vernieuwen waardoor het inzetten van deze vaardigheid in de reguliere werkomgeving op haar beurt ook weer zal veranderen. Zo ontstaat een situatie waarin persoonlijke bekwaamheid tot ontwikkelen en de reguliere werkomgeving elkaar blijven beïnvloeden.

Het concept 'organisatiecultuur'

Cultuur is een fundamenteel aspect van elke sociale werkelijkheid, ook die van organisaties. We verwachten dan ook dat het concept 'organisatiecultuur' waardevolle inzichten geeft over de werkomgeving waarin het individu zijn persoonlijke bekwaamheden tot vernieuwen gaat inzetten. Het begrip cultuur kan goed dienen als een intermediair tussen individuen en structuren. Individuen interpreteren de structuren waarbinnen zij functioneren en al naar gelang de interpretaties richten zij hun gedrag in. Hun uitleg is dus van invloed op hun gedrag en juist door hun gedrag veranderen structuren. Hoewel organisatiecultuur door mensen niet altijd bewust wordt beleefd, wordt het gedrag van mensen in organisaties volgens Schein (1985) veel minder geleid door regels, procedures en structuren dan door waarden en normen over hoe men met collega's, ondergeschikten, leidinggevendenden of mensen buiten de organisatie omgaat. Het lijkt daarom van belang rekening te houden met organisatiecultuur als men kijkt naar welke factoren van doorslaggevend belang zijn bij het inzetten van de 'persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen' binnen de eigen werkplek.

Definitie van organisatiecultuur

Alvorens dieper in te gaan op de interactie tussen medewerker en organisatiecultuur, en in het bijzonder de rol die organisatiecultuur speelt bij het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving, is het belangrijk eerst meer grip te krijgen op wat organisatiecultuur nu precies is. Daarom wordt gestart met het formuleren van een definitie van organisatiecultuur.

Organisaties zijn samenlevings- én samenwerkingsverbanden, waaraan mensen zin ontleen en die op hun beurt zin ontleen aan de erin werkzame medewerkers. Ze kunnen gezien worden als een samenstel van groepen. Groepen worden beschouwd als interactieverbanden die cultuur creëren en dragen. Vanuit het inzicht dat organisaties niet te beschouwen zijn als één homogene groep, kan zelfs worden gesteld dat binnen (complexe) organisaties meerdere (sub)culturen te ontdekken zijn. De verschillende onderdelen van een organisatie zullen dus gekenmerkt worden door verschillende culturen.

Er zijn vele auteurs die een definitie geven van organisatiecultuur (Peters & Waterman, 1982; Frissen & van Westerlaak, 1990; Hofstede, 1996; Von Grumbkow, 1996). Uit deze definities blijkt dat het bij organisatiecultuur gaat om diep gewortelde waarden, aannames, meningen en overtuigingen die door medewerkers van een organisatie worden geaccepteerd, gedeeld en gekoesterd en die tot uiting komen in de manier waarop men met elkaar omgaat.

Vanuit de organisatieantropologie wordt hier aan toegevoegd dat de wijze waarop individuen de werkelijkheid interpreteren, wordt beïnvloed door deze waarden, aannames meningen en overtuigingen. Medewerkers kunnen verschillende ideeën hebben over hoe de werkelijkheid in elkaar zit en wat de beste manier is om de werkelijke stand van zaken boven tafel te krijgen. In dit onderzoek wordt organisatiecultuur gedefinieerd als: 'een samenhangend geheel van werkelijkheidsconcepties, waarden en gedragsregels dat betrekking heeft op het werk dat binnen de organisatie wordt verricht en op de wijze waarop mensen binnen die organisatie met elkaar omgaan. Als zodanig is het in sterke mate een product van gemeenschappelijk probleemoplossend handelen' (Tennekes, 1995, p.57).

Dimensies van Organisationscultuur

Er zijn verschillende cultuurdimensies te onderscheiden die helpen ons inzicht in het concept organisatiecultuur te verdiepen. We zullen daarom ingaan op een aantal van de dimensies die in de literatuur worden benoemd. De dimensies zijn onafhankelijk van elkaar en worden gehanteerd als een continuüm met tegengestelde polen:

- ▼ Procesgericht versus resultaatgericht (Sanders & Neuijen, 1989): in procesgerichte organisatieculturen letten mensen op middelen en mijden zij risico's. Het gaat hierbij bijvoorbeeld ook om de manier waarop de organisatiestructuur en ondersteunende mechanismen bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie (Martins & Terblanche, 2003). In resultaatgerichte culturen wordt veel meer belang gehecht aan doelen en het positief waarderen van nieuwe uitdagingen.

- ▼ Mensgericht versus werkgericht (Sanders & Neuijen, 1989): in mensgerichte organisaties wordt rekening gehouden met het persoonlijk welzijn van werknemers en worden beslissingen vaak door groepen genomen. In werkgerichte culturen zijn prestaties veel belangrijker dan welzijn en worden beslissingen meestal door individuen genomen. Het gaat hierbij ook om samenwerking. In hoeverre kiezen de organisatieleden ervoor om samen of alleen te werken? In hoeverre zijn de organisatieleden bereid met anderen nieuwe zaken te beginnen? Bijvoorbeeld: 'in deze organisatie is het zinloos te proberen om veranderingen aan te brengen, je krijgt toch geen steun' of: 'in deze organisatie is het ieder voor zich' (Von Grumbkow, 1991).
- ▼ Organisatiegebonden versus professioneel (Sanders & Neuijen, 1989): bij organisatiegebonden culturen ontlenen de werknemers hun identiteit grotendeels aan de organisatie, kijken zij niet ver vooruit en vinden zij dat dezelfde normen hun gedrag op het werk en thuis dekken. In een professionele organisatiecultuur identificeren mensen zich vooral met het soort werk dat zij doen, kijken zij verder vooruit en scheiden zij hun privé-leven van hun werk. Het gaat hierbij ondermeer om hoe emotioneel mensen in de organisatie bij elkaar betrokken raken (affectiviteit). Bijvoorbeeld: 'werk en thuis houden wij hier strikt gescheiden' (Von Grumbkow, 1991).
- ▼ Open versus gesloten (Sanders & Neuijen, 1989): in een open organisatiecultuur voelen nieuwe medewerkers zich snel thuis en veel mensen passen in de organisatie. Bij gesloten culturen staat men gereserveerder tegenover buitenstaanders en passen alleen speciale mensen in de organisatie. Deze oriëntatie ten opzichte van andere individuen en groepen kan ook binnen de organisatie zelf plaatsvinden. Het gaat hierbij om het hebben van antipathie of sympathie voor anderen. Bijvoorbeeld: 'met de lui van afdeling Z is absoluut niet te praten' (Von Grumbkow, 1991).
- ▼ Los versus strak (Sanders & Neuijen, 1989): in een losse organisatiecultuur is de interne structuur zwak, men relativeert en maakt zich niet druk over bijvoorbeeld kosten en vergadertijden. In een strakke organisatiecultuur gelden strikte codes voor bijvoorbeeld kleding en correct gedrag, is men kostenbewust en precies over vergaderingen.
- ▼ Normatief versus pragmatisch (Sanders & Neuijen, 1989): normatieve organisatieculturen gaan uit van hun toegeschreven taak en het toepassen van regels. Pragmatische organisaties laten zich leiden door de markt en willen tegemoet komen aan de behoeften van de klant. Zij focussen veel meer op de externe omgeving; externe en interne klanten en medewerkers en de perceptie van de effectiviteit van gezamenlijke betrokkenheid (Martins & Terblanche, 2003).
- ▼ Sterke versus zwakke organisatiecultuur (Celik, 2002): organisaties met een sterke organisatiecultuur hebben een duidelijke visie en missie en daarvan afgeleide bedrijfsdoelstellingen. De mate waarin individuen de visie, missie en waarden van de organisatie begrijpen en weten hoe deze kunnen worden getransformeerd tot meetbare individuele en team doelen spelen hierbij ook een rol (Martins & Terblanche, 2003). Normen- en waardenpatroon is gedefinieerd, wordt nageleefd en wordt als zodanig erkend door alle medewerkers. Van het management gaat een positieve voorbeeldfunctie uit en het topmanagement toont een duidelijke betrokkenheid. Verder is de toegevoegde waarde van het personeel binnen de organisatie duidelijk aangegeven en is er zorg voor de ontwikkeling van het individu, waarbij wordt gefocussed op zijn ambities. Het belang van het individu en het belang van de organisatie zijn geïntegreerd. Het gaat hierbij om de wijze waarop medewerkers de integratie van de behoeften en doelen van medewerkers met die van de organisatie ervaren (Martins & Terblanche, 2003). Verder is er sprake van intensieve communicatie, waarbij er sprake is van open communicatielijnen. Organisaties met een zwakke cultuur daar en tegen zijn overladen met regelgeving en voorschriften en een overdaad aan controle mechanismen ('geen-fouten cultuur'). In een dergelijke cultuur kunnen organisatieleden mensen of het systeem sneller verantwoordelijk houden voor persoonlijke problemen (oorzakelijkheid). Bijvoorbeeld: 'de structuren en procedures in deze organisatie maken het onmogelijk om goed te functioneren' (Von Grumbkow, 1991). Het systeem blokkeert de weg naar succes. Er wordt niet gekeken of men iets goed doet,

maar alleen maar of men niets verkeerd doet. De uniformiteit is ver doorgevoerd. Uniformiteit kan rust en stabiliteit uitstralen maar kan ook leiden tot een verstikkende starheid en een te grote voorzichtigheid van het management. Organisaties worden log omdat deskundigen zitten opgesloten in hun eigen compartimenten.

- ▼ **Leiderschap versus management:** leiderschap kan volgens Schein (1985) niet los worden gezien van de organisatiecultuur. Volgens Schein spelen met name persoonlijkheid van de manager en zijn managementstijl een belangrijke rol. Leaders zijn inhoudelijk gericht op waarden, doelen, zingeving en consensus, terwijl managers zich vooral met regels, procedures en controles bezighouden (Wentink, 1999). Leaders zoeken de juiste weg in turbulente en complexe situaties en richten zich op het realiseren van de organisatiedoelen. Managers zoeken de orde en stabiliteit, gaan conflicten en risico's uit de weg en streven vaak eigen doelen na. Of in de woorden van Drucker (in Celik, 2002, p.24): "management is doing things right; leadership in doing the right things". Het gaat hierbij ondermeer om aspecten als 'het nemen van besluiten', 'formuleren van doelen', 'innovatie processen', 'controle processen', 'communicatie', 'de relaties tussen managers en personeel' en 'hoe wordt omgegaan met conflicten' (Martins & Terblanche, 2003). Maar ook om hoe organisatieleden reageren op verschillen in positie, rol, macht en verantwoordelijkheid (hiërarchie). Bijvoorbeeld: 'vraag nooit je chef om raad, want dat is een teken van zwakte' (Von Grumbkow, 1991).

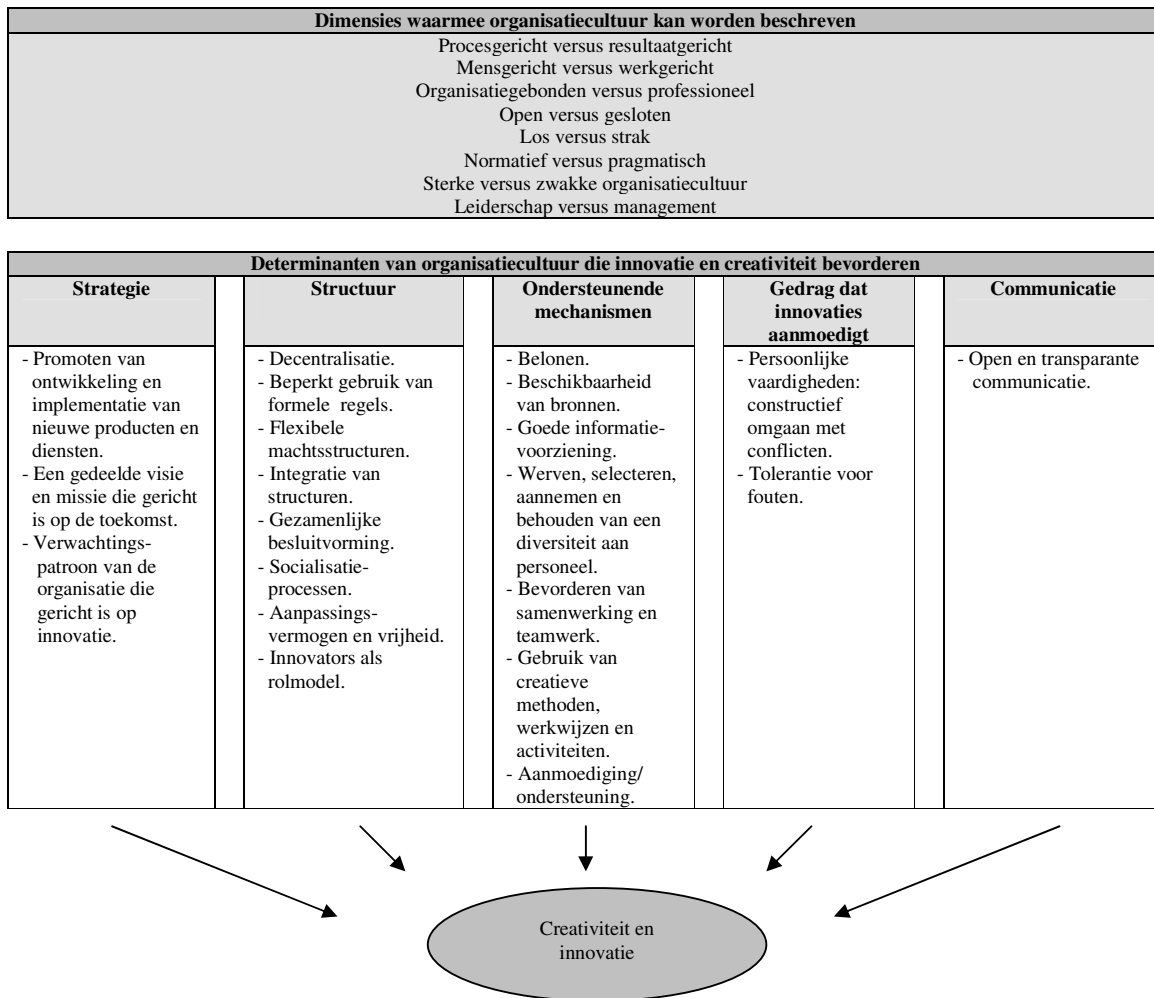
Von Grumbkow (1991) gaat in op de mogelijke consequenties van bovenstaande oriëntaties en concludeert bijvoorbeeld dat er culturen zijn waarin emotionele betrokkenheid wordt gemeden, waarin het systeem verantwoordelijk wordt gehouden voor problemen en waarin men een ondergeschikte houding aanneemt tegenover hiërarchie. In zulke culturen zijn veranderingen moeilijker te verwezenlijken omdat dit type culturen een passieve houding van de medewerkers stimuleert; zij zullen zich niet gauw actief inzetten ten behoeve van verandering. We zien hier dus een wisselwerking: enerzijds heeft een cultuur invloed op de instelling van de leden ervan, anderzijds bepaalt de wijze waarop medewerkers omgaan met verschillende dimensies van organisatiecultuur hoe hún cultuur eruit ziet.

In de meeste organisaties zijn, zoals eerder aangegeven, meerdere culturen tegelijk aanwezig. Op de afdeling communicatie kan bijvoorbeeld een strakke organisatiecultuur heersen terwijl op de afdeling burgerzaken een veel lossere organisatiecultuur heerst. Juist wanneer getracht wordt wezenlijke veranderingen teweeg te brengen, kunnen cultuurverschillen expliciet worden, omdat groepen zich proberen te handhaven. De strijd tussen belangengroepen wordt dikwijls op het niveau van de cultuur gestreden. Organisatieverandering is dikwijls ook een strijd tussen ideeën, tussen verschillende definities van maatschappelijke problemen en de daarbij behorende 'logische' oplossingen die doelmatig en doeltreffend zijn in de ogen van de aanhangers ervan (van der Krogt, 1986). Alle groepen doen pogingen om hun opvattingen, hun cultuur aanvaard te krijgen door de anderen. Door het systematisch rekening houden met en accepteren van eventuele tegengestelde belangen ontstaat de ruimte voor nieuwe vormen van samenwerking.

Waarden, normen en geloofsovertuigingen welke een rol spelen bij vernieuwen kunnen zowel faciliterend als belemmerend werken, afhankelijk van hoe zij individueel en groepsgedrag beïnvloeden (Martins & Terblanche, 2003). Organisationscultuur lijkt dan ook invloed te hebben op de mate waarin vernieuwing wordt gestimuleerd in een organisatie. Bij vernieuwen gaat het erom dat verschillende betrokkenen tot een nieuwe gedeelde betekenis moeten komen over een concept en de vormgeving van een nieuw product of een nieuwe dienst (Von Grumbkow, 1991). Beslissingen nemen is een voortdurend zoekproces naar gedeelde betekenis om verdere gezamenlijke actie in de organisatie mogelijk te maken. Bij vernieuwen kan besluitvorming dus gezien worden als een proces van opbouw van nieuwe gedeelde betekenis. Een beslissing in een organisatie is dus slechts een bevroren moment van een proces dat steeds doorloopt. Betekenissen zijn voortdurend in de maak en worden telkens weer opnieuw ter discussie gesteld.

Op basis van bovenstaande dimensies, een model dat Martins (Martins & Terblanche, 2003) heeft ontwikkeld en kenmerken die door verschillende auteurs zijn beschreven is een model gemaakt om de culturele waarden en normen die vernieuwing beïnvloeden samen te vatten (Figuur 2). Het model laat

zien dat de organisatiecultuur in grote lijnen kan worden beschreven aan de hand van de zeven dimensies die in Figuur 2 worden benoemd. Als er, op gedetailleerder niveau, wordt gekeken welke factoren een rol spelen binnen deze dimensies dan zien we dat de determinanten van organisatiecultuur die innovatie en creativiteit beïnvloeden hierin een rol spelen. Deze determinanten zijn als het ware de ingrediënten van de dimensies van een organisatiecultuur. Zo bepaalt de wijze waarop structuur en ondersteunende mechanismen bijdragen aan de effectiviteit van een organisatie bijvoorbeeld mede of er sprake is van een procesgerichte of resultaatgerichte organisatie. Innovatie en creativiteit worden bevorderd door de kenmerken van de vijf determinanten zoals die in Figuur 2 staan beschreven.



Figuur 2. Invloed van organisatiecultuur op vernieuwing.

De determinanten die zijn opgenomen in het model zullen hieronder worden toegelicht aan de hand van de bijberekende kenmerken.

strategie.

Een strategie is een bepaling van een keuze uit alternatieven op hoofdlijnen. Een innovatieve strategie is een strategie welke de ontwikkeling en implementatie van nieuwe producten en diensten promoot (Martins & Terblanche, 2003). Dit gebeurt ondermeer door een gedeelde visie en missie, welke zijn gericht op de toekomst (Martins & Terblanche, 2003). Daarnaast speelt ook het verwachtingspatroon van de organisatie een belangrijke rol bij het activeren of belemmeren van vernieuwing (Bharadwaj & Menon, 2000).

structuur.

Een platte organisatiestructuur, decentralisatie, beperkt gebruik van formele regels, breed gedefinieerde taakverantwoordelijkheid, flexibele machtsstructuren, autonomie en teams bevorderen vernieuwing, terwijl specialisatie, formalisatie, standaardisatie en centralisatie vernieuwing belemmeren (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998; Arad, Hanson & Schneider, 1997; Martins & Terblanche, 2003).

Innovatieve organisaties zijn volgens Kanter (1983) nauwelijks gesegmenteerd, en hebben geïntegreerde structuren. De aanwezigheid van meerdere structurele interne en externe verbindingen en de aanwezigheid van elkaar doorkruisende domeinen/ afdelingen bevorderen volgens haar organisatievernieuwing.

Naast flexibele structuren speelt ook de wijze waarop besluiten worden genomen een rol. Tushman en O'Reilly (1997) beweren dat culturele normen die leiden tot snelle besluitvorming vernieuwing bevorderen. Besluitvorming wordt ook door Kanter (1983) en Hellriegel et al. (1998) genoemd als factor die vernieuwing beïnvloedt: een flexibele structuur die wordt gekenmerkt door gezamenlijke besluitvorming bevordert organisatievernieuwing.

Verder geven Tushman en O'Reilly (1997) aan dat de basiselementen van organisatiecultuur vernieuwing ondermeer beïnvloeden door socialisatieprocessen in de organisatie. Individuen leren welk gedrag wordt geaccepteerd en hoe activiteiten behoren plaats te vinden.

Ook kenmerken als groot verantwoordelijkheidsgevoel, aanpassingsvermogen, flexibiliteit (bijvoorbeeld job rotation, afwezigheid van formele en rigide functiebeschrijvingen), vrijheid (zoals autonomie, empowerment) en beslissingsbevoegdheid (medewerkers zijn vrij om hun doelen op een autonome en creatieve manier te bereiken, zolang zij binnen de richtlijnen blijven) bevorderen vernieuwing. Management moet vernieuwing bevorderen door medewerkers meer vrijheid te gunnen, met als gevolg empowerment in plaats van ze te controleren. (Judge, Fryxell & Dooley, 1997). Verder blijkt dat de mate van vrijheid die medewerkers hebben en de beslissingsbevoegdheid die zij hebben de mate van empowerment bepalen. Empowerment is positief gerelateerd aan de mate van creativiteit en innovatie in een organisatie (Arad et al., 1997; Kanter, 1983). Kenmerken als rigiditeit, controle, voorspelbaarheid, stabiliteit en orde (meestal geassocieerd met hiërarchische structuren) zullen vernieuwing belemmeren.

Een cultuur die creativiteit ondersteunt stimuleert innovatieve manieren om problemen te presenteren en oplossingen te vinden, ziet creativiteit als wenselijk en normaal en moedigt innovators aan als rolmodel te fungeren (Ford & Gioia, 1995).

ondersteunende mechanismen.

Uit de literatuur blijkt dat beloningen, (h)erkenning en de beschikbaarheid van bronnen (zoals tijd, informatie technologie en creatieve mensen) een rol spelen. Aan het gedrag dat wordt beloond kun je aflezen welke waarden een organisatie belangrijk vindt. Als vernieuwend gedrag wordt beloond, wordt het een meer algemene, vooropstaande manier van werken (Arad et al., 1997). Het probleem is dat veel organisaties hopen dat medewerkers creatief handelen en risico durven nemen, terwijl zij juist het gebruik van bewezen en vertrouwde methoden belonen. Medewerkers moeten ook worden beloond voor het nemen van risico, experimenteren en het genereren van ideeën. Diverse auteurs benoemen dat belonings- en evaluatiesysteem intrinsieke motivatie moet stimuleren of faciliteren in plaats van teveel te focussen op extrinsieke motivatie (Amabile, 1998; Tesluk, Faar & Klein, 1997; Shattow, 1996; Ford & Gioia, 1995; Arad et al., 1997) Intrinsieke beloningen kunnen dan bijvoorbeeld bestaan uit meer autonomie of toenemende mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Naast het belang van belonen geven verschillende auteurs aan dat de mate waarin medewerkers geloven dat zij worden ondersteund door faciliteiten als tijd, financiering, gereedschap, materiaal en diensten die nodig zijn om creatief te kunnen zijn en nieuwe ideeën, projecten en oplossingen te kunnen implementeren vernieuwend gedrag bevordert (Tesluk et al., 1997; Shattow, 1996; McLean, 2005; Filipczak, 1997; Delbecq & Mills, 1985). Een organisatie die vernieuwing stimuleert moet medewerkers de tijd geven om creatief te denken en te experimenteren. Een innovatieve cultuur kan ondermeer belemmerd worden door werkdruk. De nadruk leggen op

productiviteit en verminderen van formatie draagt niet bij aan vernieuwing binnen organisaties. Bharadwaj en Menon (2000) concluderen dat organisationele creativiteits-mechanismen sterker geassocieerd zijn met organisatie innovatie dan individuele creativiteits-mechanismen: de inspanningen die een organisatie verricht om vernieuwing te bevorderen (in termen van beschikbaar budget voor het faciliteren van creativiteit) heeft een psychologisch effect op medewerkers doordat hierdoor het signaal wordt afgegeven dat vernieuwen belangrijk is.

Ook informatievoorziening blijkt een belangrijke factor te zijn. Informatietechnologie als ondersteunend mechanisme is een belangrijke bron voor succesvol vernieuwen. In organisaties waarbij computergebruik, zoals gebruik van intranet en internet, een onderdeel van de cultuur is om te communiceren en ideeën uit te wisselen, neemt de kans dat vernieuwing plaatsvindt toe (Shattow, 1996; Martins & Terblanche, 2003). Van de Ven, Angle en Pool (1989) en Tesluk et al. (1997) benoemen eveneens het belang van het delen van kennis als faciliterende factor voor organisatievernieuwing. Informatievoorziening is volgens hen deels afhankelijk van de heersende organisatiecultuur: verwachtingen ten aanzien van het belang van communicatie, de aanwezige mogelijkheden om te communiceren en de culturele elementen die bepalen wie met wie communiceert, kunnen de wijze waarop communicatie het innovatievermogen van een organisatie beïnvloed bepalen.

Ook werven, selecteren, aannemen en behouden van personeel zijn een belangrijk onderdeel van de cultuur die organisatievernieuwing bevordert. De waarden en overtuigingen van management worden weerspiegeld in het soort mensen dat wordt aangenomen. Onafhankelijk van persoonlijkheidskenmerken als intelligentie, kennis, het nemen van risico, onderzoekend en energiek is diversiteit van groot belang voor creatieve en innovatieve mensen (Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005).

Bovenstaande factoren worden door McLean (2005) aangevuld met het bevorderen van samenwerking en teamwerk, als cultuurfactor die innovatie ondersteunt. Dit wordt bevestigd door andere auteurs. Arad et al. (1997) en Mumford, Whetzel en Reiter-Palman (1997) geven bijvoorbeeld aan dat teams die diversiteit toestaan en over individuele talenten die elkaar aanvullen beschikken vernieuwing bevorderen.

Ook gehanteerde activiteiten, methoden en werkwijzen spelen een rol. Tesluk et al. (1997) hebben onderzoek verricht naar de invloed van organisatiecultuur op individuele creativiteit. Ze leggen ondermeer de nadruk op de mate waarin creatieve methoden en procedures worden overgebracht op medewerkers. Bharadwaj en Menon (2000) geven in hun onderzoek naar de realisatie van vernieuwing binnen organisaties aan dat de mate waarin organisaties formele afspraken en instrumenten gebruiken en betekenisvol, nieuw gedrag binnen de organisatie aanmoedigen van belang zijn voor innovatie.

Tot slot blijkt ook de bijdrage die managers kunnen leveren aan organisatievernieuwing van belang te zijn. Zij kunnen vernieuwend gedrag ondersteunen door te streven naar nieuwe en betere werkmethoden en een visie te creëren welke creativiteit ondersteunt en een positieve attitude ten opzichte van creativiteit bevordert (Arad et al., 1997; Tushman & O'Reilly, 1997; Tesluk, et al., 1997). Managers kunnen dit ondersteunen door waarden en overtuigingen zoals vrij uitwisselen van informatie, openheid in vragenstellen, ondersteunen van veranderingen en diversiteit in overtuigingen te hanteren (Ford & Gioia, 1995; West & Farr, 1995; Woodman, Sawyer, Griffin & Ricky, 1993). Het gaat hierbij ondermeer om de mate waarin creatieve en innovatieve doelen en de wijze waarop deze doelen moeten worden behaald kenbaar worden gemaakt aan de medewerkers. Medewerkers moeten worden uitgedaagd tot vernieuwend gedrag. (Amabile, 1998). Als in een organisatie duidelijk wordt gecommuniceerd dat creativiteit en innovatie waardevolle doelen zijn, is het waarschijnlijker dat medewerkers creatief gedrag gaan vertonen. Een voorbeeld van een cultuur welke verandering ondersteunt is een cultuur die van medewerkers verwacht dat zij in hun jaarplannen aangeven hoe zij van plan zijn hun werkmethode te veranderen. McLean (2005) en Kanter (1983) bevestigen dat organisationele aanmoediging en aanmoediging door leidinggevendens creativiteit bevorderen.

gedrag dat innovaties aanmoedigt.

Normen en waarden die innovatie aanmoedigen manifesteren zich in specifieke gedragsuitingen. De wijze waarop wordt omgegaan met fouten bepaalt of medewerkers zich vrij voelen om zich creatief en innovatief te gedragen. Fouten kunnen worden genegeerd, verborgen, gebruikt om iemand te

bestrafen of worden gezien als leermoment (Martins & Terblanche, 2003). Tolerantie voor fouten is een essentieel element in de ontwikkeling van een organisatiecultuur die vernieuwing bevordert. Innovatieve organisaties belonen succes en erkennen fouten door, bijvoorbeeld, mogelijkheden te creëren om openlijk over de fouten te praten en er van te leren (Tushman & O'Reilly, 1997; Martins & Terblanche, 2003). Verschillende auteurs (Arad et al., 1997; Ford & Gioia, 1995; Martins & Terblanche, 2003) geven aan dat een organisatiecultuur welke continu leren ondersteunt vernieuwing aanmoedigt. Het nemen van risico en experimenteren zijn gedragingen die worden geassocieerd met creativiteit en innovatie. Een cultuur waarin het nemen van risico wordt ondersteund zal daarmee vernieuwend gedrag ondersteunen (Tesluk et al., 1997; Filipczak, 1997; Judge et al., 1997). Als er te veel controle wordt uitgeoefend door het management zal het nemen van risico's worden belemmerd en daarmee ook vernieuwing. De aanname dat er risico mag worden genomen zolang de organisatie er maar geen schade van ondervindt zal medewerkers niet aanmoedigen om creatief en innovatief te zijn door te experimenteren en risico's te nemen. McLean, (2005) geeft aan dat een gezamenlijk gevoel van trots zijn en vertrouwen hebben in de talenten van mensen innovatie in organisaties bevordert.

Verder blijken enkele specifieke persoonlijke vaardigheden, zoals het op een constructieve manier omgaan met conflicten, vernieuwend gedrag in organisaties te ondersteunen (Mumford et al., 1997; Judge et al., 1997; Martins & Terblanche, 2003). Dit zijn vaardigheden die op zichzelf niet vernieuwend zijn. Maar omdat ze vernieuwende vaardigheden faciliteren zijn ze toch onmisbaar. Het begrijpen van verschillen tussen individuele denkwijzen en het trainen van personeel met betrekking tot het constructief omgaan met conflicten zal een cultuur creëren die creativiteit en innovatie ondersteunt. Teamleden moeten elkaar kunnen vertrouwen en respecteren, elkaars perspectieven moeten kunnen begrijpen, verschil van mening moeten kunnen oplossen, effectief moeten kunnen communiceren, moeten openstaan voor nieuwe ideeën en nieuwe ideeën moeten onderzoeken. Dergelijke werkwijzen zijn deels afhankelijk van persoonlijke vaardigheden en deels afhankelijk van gedeelde waarden binnen een groep (Shattow, 1996; Tushman & O'Reilly, 1997).

communicatie.

Een organisatiecultuur die open en transparante communicatie ondersteunt en die is gebaseerd op vertrouwen, zal een positieve invloed hebben op het bevorderen van creativiteit en innovatie (Martins & Terblanche, 2003; Kanter, 1983; Tesluk et al., 1997). Als medewerkers leren dat 'het niet met elkaar eens zijn' iets is wat acceptabel is, omdat het de mogelijkheid biedt verschillende uitgangspunten en dilemma's te onderzoeken, kan het open communicatie bevorderen.

Anderzijds moeten medewerkers zich vrij en emotioneel veilig voelen om creatief en innovatief te handelen. De mate waarin medewerkers geloven dat de werkomgeving de interpersoonlijke ondersteuning biedt die nodig is om zich vrij te voelen om creatief te zijn speelt hierbij een rol (Tesluk et al., 1997). Als medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie hun welzijn en belangen in het oog heeft, er een sfeer heerst van open communicatie en als er onderling vertrouwen is (vooral met het management) zullen zij zich meer vrij voelen om risico's te nemen en creatieve ideeën aan te dragen. Medewerkers moeten elkaar dus kunnen vertrouwen, wat op haar beurt weer wordt bevordert door open communicatie. Organisatiebeleid gericht op open communicatie is daarom noodzakelijk als men een cultuur wil creëren welke vernieuwing bevordert (Filipczak, 1997; Martins & Terblanche, 2003).

Het concept 'persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen'

Naast organisatiecultuur is het ook nodig om te kijken naar de bekwaamheden die iemand nodig heeft om te kunnen vernieuwen op zijn/ haar eigen werkplek.

Als we proberen invulling te geven aan wat de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen nu precies inhoudt, dan zou je kunnen zeggen dat hiermee wordt bedoeld dat iemand innovatief is. Dit betekent dat men creatieve ideeën kan genereren en deze vervolgens ook implementeert in de praktijk (De Dreu et al., n.d; Read, 2000). Maar hoe gaat dit dan in z'n werk? Hoe kan iemand creatieve ideeën genereren en implementeren in de praktijk? De elf ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007) proberen de condities te beschrijven die het genereren en implementeren van creatieve ideeën bevordert. Vanuit deze elf ontwerpprincipes zijn

bekwaamheden te formuleren die iemand in staat stellen vernieuwingen te realiseren. Het gaat hierbij om:

1. Het kunnen formuleren van een urgent en intrigerend vraagstuk. Samen met betrokkenen en belanghebbenden de aanleiding en startvraag transformeren tot een vraagformulering die uitdaagt nieuwe perspectieven te verkennen en die nieuwe aanpakken en oplossingen nodig maakt
2. Het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces. Om te komen tot vernieuwende oplossingen (nieuw denken), is een nieuwe manier van werken nodig (nieuw doen). Zo'n nieuwe manier van werken kun je niet vooraf plannen maar geef je al doende vorm. Daarbij gaat het niet alleen om het gebruiken van nieuwe technieken en werkvormen, maar gaat het ook om het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces.
3. Kunnen werken vanuit individuele drijfveren. Individuele ambitie, passie of persoonlijk belang kunnen opsporen en gebruiken als motor voor vernieuwing. Individuele drijfveren zijn een krachtige motor voor vernieuwing en een voorwaarde om er iets bijzonders van te maken. Werken vanuit je persoonlijke drijfveren zorgt voor creativiteit, verantwoordelijkheid, actie en doorzettingsvermogen.
4. Het kunnen maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid. Inbrengen en onderzoeken van ideeën uit andere contexten en vakgebieden, maar ook spelen met en wisselen van context zodat bekende elementen nieuwe betekenissen kunnen krijgen. Nieuwe inhoudelijke oplossingen ontstaan door het verbinden van elementen die eerder nog niet verbonden waren. Een manier om deze vernieuwing tot stand te brengen, is het maken van nieuwe combinaties van materiedeskundigheid: het leggen van verbindingen die er eerder niet waren.
5. Kunnen werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid. Krachtige en constructieve relaties tussen mensen waarin opbouwende maar ook confronterende interacties zijn en waarbij productieve samenwerking vorm krijgt vanuit een goed begrepen eigen belang.
6. Kunnen werken vanuit kracht. Het expliciet maken van elkaars bijdrage aan het geheel, en het voortbouwen op successen, versnelt de kennisontwikkeling. Het helpt je zicht te krijgen op de aanwezige kracht en op manieren waarop je ze in de toekomst kunt inzetten en uitbouwen.
7. Creërend kunnen leren. Samen met anderen iets maken wat er nog niet is. Bij creërend leren gaat het om het ontwerpen, ontwikkelen en maken van nieuwe diensten en producten. Het samen maken van iets, verleidt en dwingt mensen om het perspectief te verschuiven van analyse naar ontwerp en van verschil naar verbindingen. Samen iets maken vraagt om onderhandelen over kennis.
8. Nieuwe signalen kunnen zien en nieuwe betekenissen kunnen geven. Op zoek gaan naar nieuwe signalen en de waarde van nieuwe externe informatie herkennen, om hier vervolgens samen met anderen nieuwe ideeën over te vormen en deze te verbinden met de oude.
9. Het kunnen verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces Het organiseren van ontmoetingen, uitwisseling en confrontaties tussen de vernieuwende praktijk en de reguliere werkomgeving.
10. Sociaal communicatief vaardig zijn. Personen kunnen betekenis geven aan elkaar in de mate waarin ze er in slagen de manier van denken van een ander te begrijpen. Elkaar begrijpen door het helpen verhelderen en het verbinden van kaders. Dit vraagt om luisteren, nieuwsgierig onderzoeken, oordeel uitstellen, spelen met taal en perspectieven en verbinden van je eigen inbreng met die van anderen. Deze bekwaamheid vertoont overlap met het kenmerk 'communicatie' dat is beschreven bij organisatiecultuur. Om vernieuwend te kunnen zijn is het nodig dat de individuele medewerker sociaal communicatief vaardig is, maar heeft hij dat ook nodig vanuit omgeving. Hier vinden organisatiecultuur en individuele bekwaamheid tot vernieuwen elkaar!
11. Kunnen werken aan competentieontwikkeling. Het bewust bedenken welke competenties van belang zijn om te ontwikkelen, welke competenties ieder kan bijdragen hierin en het van daaruit vormgeven van aanpakken, werkvormen die het leren in deze richting ondersteunen.

In het onderzoek gaan we er van uit dat de proeftuindeelnemers deze bekwaamheden in de proeftuinen hebben ontwikkeld. De persoonlijke bekwaamheden die zijn ontwikkeld in de proeftuinen worden daarom in het conceptueel kader benoemd als 'proeftuinlessen'.

Transfer van bekwaamheden

Zoals eerder aangegeven is er ook aandacht besteed aan wetenschappelijke bronnen op het gebied van transfer van training. Hierbij bestaat de leeromgeving veelal uit een training of cursus. Trainingen of cursussen zijn voorbeelden van formele leeromgevingen. Formeel leren wordt vooral aangeboden door onderwijsinstellingen of trainingbureaus. Het is gestructureerd (in termen van leerdoelen, leertijd en begeleiding) en deelnemers krijgen een certificaat (Colley, Hodkinson, & Malcolm, 2002). De proeftuinen en CoP's van Habiforum zijn informele leeromgevingen. Informeel leren kan het beste worden omschreven als leren dat voornamelijk ongestructureerd, experimenteel en niet institutioneel is (Ellinger, 2005). Informeel leren is gebaseerd op leren door te doen. Het is ingebed in werkomgevingen, en wordt gevoed door condities die niet standaard zijn. Overeenkomst tussen formele en informele leeromgevingen is dat mensen iets leren. Transfer van het geleerde is het 'door de lerende effectief en blijvend toepassen van kennis en vaardigheden, verworven tijdens leeractiviteiten, in werk of andere individuele, organisationele of teamverantwoordelijkheden' (Broad, 1997). Het gaat hierbij niet zozeer om het soort leeractiviteit (formeel of informeel). Als we dit vertalen naar de context van Habiforum, betekent 'transfer van training' dat de proeftuindeelnemers de persoonlijke bekwaamheid, die zij hebben ontwikkeld in de proeftuin, effectief en continu toepassen in hun reguliere werkomgeving. We hopen binnen dit domein aanvullende factoren te vinden, op het gebied van organisatiecultuur en persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, welke inzicht verschaffen in de transfer tussen proeftuin en eigen werkomgeving.

Binnen het domein van transfer van training worden de factoren die het inzetten van leerervaringen in het werk beïnvloeden veelal ingedeeld in drie niveau's: het niveau van de werkomgeving, het niveau van het ontwerp van de training en het niveau van de medewerker (Figuur 3). Als we goed naar Figuur 3 kijken, kunnen we concluderen dat er overeenkomsten zijn tussen de factoren die worden benoemd in relatie tot transfer van training en de factoren die we al benoemd hebben in relatie tot organisatiecultuur en persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen.

Ondersteuning en aanmoediging door het management wordt in literatuur over organisatiecultuur benoemd als één van de mechanismen die vernieuwing ondersteunen (Figuur 2). Naast Baldwin en Ford (1988) benoemen ook andere auteurs binnen het domein van transfer van training dit aandachtspunt (Holton & Baldwin, 2003; Broad, 1997; Nijman, 2004). Het gaat hierbij ondermeer om de relatie tussen medewerker en leidinggevende: feedback en coaching ten aanzien van performance en het inzetten van het geleerde daarbij, de hoeveelheid ondersteuning ten aanzien van het gebruiken van het geleerde in de werkomgeving en de mate waarin leidinggevend actief voorstellen om nieuwe kennis en vaardigheden te gaan gebruiken. Maar het gaat ook om het beschikbaar stellen van bronnen, aanmoediging, goedkeuring en erkenning voor het proberen het nieuw geleerde toe te passen op het werk (Tziner, Haccoun & Kadish, 1991; Broad, 1997; Nijman 2004).

Zichtbare betrokkenheid van leidinggevend voor en na de leeractiviteit bevordert de transfer van het geleerde naar de reguliere werkomgeving (Broad 1997). Naast leidinggevend spelen ook collega's hierin een rol. Hierbij gaat het om de mate waarin gebruik van nieuwe kennis en vaardigheden wordt ondersteund door collega's en de mate waarin er binnen de normen van een groep collega's ruimte is voor verandering (Tracey, Tannenbaum & Kavanaugh, 1995; Broad, 1997; Nijman, 2004).

Daarnaast benoemen Baldwin en Ford (1988) dat een ondersteunende organisatiecultuur invloed heeft op de transfer van het geleerde. Dit wordt bevestigd door Broad (1997) en Nijman (2004). Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers die nieuwe bekwaamheden willen gaan gebruiken tijdens hun werk, het gevoel hebben dat deze bekwaamheden passen bij de wijze waarop men gewend was dingen te doen. Belangrijk daarbij zijn ook het openstaan voor verandering door de medewerker en het afwezig zijn van weerstand van collega's met betrekking tot de verandering. Dit sluit aan bij de socialisatieprocessen die vanuit de invalshoek 'organisatiecultuur' al zijn benoemd als factor die vernieuwen in organisaties bevordert.

<u>Werkomgeving:</u>	
▼	Ondersteuning door leidinggevend en collega's.
▼	Discussie met leidinggevende voorafgaand aan leeractiviteit.
▼	Organisatiecultuur die inzetten van het geleerde in de werkomgeving ondersteunt.
▼	Kans om het nieuw geleerde te benutten.
<u>Ontwerp van de training:</u>	
▼	Toepassing van leerprincipes.
▼	Volgorde.
▼	Relevantie van de inhoud van de training voor het werk.
<u>Medewerkers:</u>	
▼	Aanleg/ geschiktheid.
▼	Persoonlijkheid:
	Behoeft aan succes.
	Interne locus of control.
▼	Motivatie:
	Vertrouwen in het succesvol volgen van de training.
	Vrijwillige deelname aan de leeractiviteit.
	Grote mate van betrokkenheid bij het werk.
	Vertrouwen in de meerwaarde van de leeractiviteit.
	Hoge verwachtingen van zichzelf.

Figuur 3. Kenmerken van medewerkers, training en werkomgeving welke transfer van het geleerde ondersteunen (Baldwin & Ford, 1988).

De kans om het geleerde te benutten in de werkomgeving wordt door Baldwin en Ford (1988), Nijman (2004) en Holton en Baldwin (2003) benoemd. Nijman (2004) heeft het hierbij over de mate van autonomie die een medewerker heeft in diens werk, de werkbelasting, de mogelijkheden die medewerkers hebben om te transfereren, de positieve gevolgen die transfer heeft voor de medewerker, en anderzijds de negatieve gevolgen die het niet transfereren voor de medewerker heeft. Holton en Baldwin (2003) hebben het over hierbij over de training zelf ('content validiteit', 'transfer ontwerp') en de persoonlijke capaciteiten van medewerkers om datgene dat ze geleerd hebben uit te proberen in hun eigen werkomgeving ('persoonlijk vermogen tot transfer'). Hierbij gaat het enerzijds dus om de training zelf. Sluit de inhoud van de training aan bij de context waarin hij gebruikt moet worden en is de training zodanig ontworpen dat deze transfer van het geleerde ondersteunt. Dit niveau is voor het onderzoek minder relevant. In het kader van dit onderzoek wordt niet ingegaan op het ontwerp van de training. Enerzijds om de omvang van het onderzoek te kunnen afbakenen, anderzijds omdat binnen het onderzoek gewerkt wordt met proeftuinen in plaats van trainingen. Een tweede aspect dat Holton en Bates aangeven is de persoonlijke capaciteit van medewerkers om datgene wat ze geleerd hebben uit te proberen in hun eigen werkomgeving. Dit aspect komt terug in de onderzoeksvraag.

Op individueel niveau benoemen Baldwin en Ford (1988) aanleg/ geschiktheid, persoonlijkheid en motivatie. Daar waar Baldwin en Ford het hebben over aanleg/ geschiktheid heeft Nijman (2004) het over het vermogen van de medewerker. Met betrekking tot het vermogen van de medewerker blijken algemene intelligentie en een combinatie van leeftijd, ervaring en eerdere verworven kennis van belang. In zekere zin gaat het hierbij dus om het kunnen verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis, en vormt dit een onderdeel van de bekwaamheid 'het kunnen maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid'.

Als persoonlijkheidskenmerken noemt Nijman (2004) ondermeer de mate van self-efficacy, consciëntieusheid (conscientiousness) en toewijzing van controle (locus of control) van of door de medewerker. Locus of control werd ook door Baldwin en Ford (1988) benoemd. Bij locus of control gaat het om de mate waarin iemand de controle bij zichzelf neerlegt (interne locus of control), of juist buiten zichzelf plaatst (externe locus of control). Het gaat hierbij om uitgangspunten als: "ik ben in staat om een verandering te realiseren" of: "bij het realiseren van een verandering ben ik afhankelijk van mijn omgeving". Een interne locus of control vraagt om durf, positie nemen en gewoon doen. Deze aspecten vinden we terug in het ontwerpprincipe 'vormgeven van een vernieuwend proces'. Bij vormgeven van een vernieuwend proces gaat het ondermeer om het doorbreken van bestaande paden. Het maken van een nieuw pad betekent ook de weerstand overwinnen die je genereert in dit proces. Persoonlijk leiderschap speelt hierbij een rol. Celik (2002) geeft aan dat leiderschap te maken heeft met een aangeboren charisma, het invloed hebben op mensen, puur door uitstraling. Bij leiderschap horen begrippen als bezielen, inspireren en betrekken. Persoonlijk leiderschap is gebaseerd op

persoonlijkheid en karakter en op vaardigheden om anderen te overtuigen van de juistheid van doelen en middelen (Wentink, 1999). Daarom helpt persoonlijk leiderschap bij het overwinnen van weerstand.

Naast Baldwin en Ford (1988) gaat ook Nijman (2004) in op motivatie. Hij benoemt de motivatie van de medewerker om te leren en diens motivatie om het geleerde te transfereren. Dit sluit aan bij het 'werken vanuit individuele drijfveren', één van de kenmerken van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, zoals we die eerder hebben beschreven. Als je werkt vanuit individuele drijfveren, laat je het er niet bij zitten en zul je er alles aan doen om iets te laten slagen. Als je kunt werken vanuit je eigen passie ga je door, daar waar anderen stoppen.

Ook Holton en Baldwin (2003) gaan in op motivatie. Motivatie heeft twee componenten: medewerkers moeten enerzijds geloven dat hun extra inspanningen zullen leiden tot betere performance, maar ook dat deze betere performance leidt tot resultaten die worden gewaardeerd. Daarmee sluit het ook aan bij 'belonen', één van de ondersteunende mechanismen die in het kader van organisatiecultuur al is benoemd. Anderzijds gaat het ook om competentieontwikkeling. Deze is in relatie tot de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen al benoemd. Medewerkers moeten beschikken over een hoge mate van daadkracht met betrekking tot eigen performance. Ze moeten erin geloven dat zij hun performance kunnen veranderen door leren (Holton & Baldwin, 2003). Dit sluit aan bij het kunnen werken aan competentieontwikkeling, één van de aandachtsgebieden van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen. Als iemand niet leergierig is of weinig daadkrachtig is zal hij niet in staat zijn competenties te ontwikkelen.

Concluderend kan worden gesteld dat de factoren die binnen het domein van transfer van training zijn gevonden veelal verbonden kunnen worden met de factoren die we al gevonden hebben binnen de contexten 'organisatiecultuur' en 'persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen'. Daarmee vormen ze een bevestiging voor de relevantie van een aantal factoren die reeds benoemd waren.

Onderzoeksmethodiek

Stap 1: Onderzoeksontwerp

Het onderzoek bestond uit een viertal stappen: realisatie van het onderzoeksontwerp, ontwikkelen van de instrumenten voor data verzameling, de selectie van de cases en respondenten, de dataverzameling en -analyse. De bevindingen staan beschreven in dit onderzoeksverslag. In Tabel 1 staan de verschillende onderzoeksstappen en de bijbehorende activiteiten, methoden en resultaten schematisch weergegeven.

Tabel 1
Overzicht van verrichte onderzoeksactiviteiten.

Stap	Onderzoeksactiviteit	Gebruikte methode	Resultaat
1	<i>Onderzoeksontwerp:</i>		
	Ontwikkelen van een conceptueel raamwerk en opzetten onderzoeksdesign.	Literatuurstudie.	Conceptueel model betreffende factoren die inzetten persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de eigen werkomgeving beïnvloeden.
2	<i>Instrumenten voor data verzameling:</i>		
	Ontwerpen onderzoeksinstrumenten	Literatuurstudie.	Interviewleidraad t.b.v. telefonische interviews.
3	<i>Selectie cases en respondenten:</i>		
	Selectie van cases en respondenten	Interview opdrachtgever Habiforum en telefonisch contact met trekkers proeftuinen en CoP's.	Lijst met mogelijke respondenten.
4	<i>Dataverzameling en analyse</i>		
	Inventariseren: testen van het conceptuele model door benoemen praktijksituaties waarin persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen wel/ niet zijn ingezet in eigen werkomgeving.	Telefonische interviews.	Bevestiging/ ontkrachting factoren die benoemd zijn in conceptueel kader.
	Structureren van de informatie en identificeren van 'de rode draad': eerste analyse van de verzamelde informatie uit telefonische interviews	Categoriseren van de verschillende interview fragmenten aan de hand van de labels 'proeftuinlessen', 'voorwaarden en benodigdheden', 'opbrengsten' en 'conclusies/ waarom belangrijk?'.	Hoeveelheid informatie categoriseren en verbanden zien tussen de verschillende interview fragmenten. Voorlopige onderzoeksconclusie.
	Valideren: Aanscherpen/ validering conceptueel model door herkennen van factoren zoals benoemd in conceptueel model en voorlopige onderzoeksconclusie.	Focusgroep met respondenten.	Nieuw/ aangescherpt conceptueel model, gebaseerd op empirisch onderzoek.
	Toepassen: conceptueel model verbinden met de praktijk.	Focusgroep respondenten.	Bevestiging nieuw/ aangescherpt conceptueel model. Verbinding met de praktijk.
	Coderen van de data en betekenis geven:: analyseren van resultaten uit de focusgroep bijeenkomst	Coderen conform theoretisch kader	Op basis van de literatuur betekenis te geven aan de onderzoeksbevindingen. Beantwoording onderzoeksvragen.

Gezien de onderzoeksvraag is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering (casestudy) waarbij gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde, individuele, telefonische interviews. Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door een vraagstelling die zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen en heeft als doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005). Deze kenmerken sluiten aan bij uitgangspunten van dit onderzoek. De keuze voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek wordt versterkt door McLean (2005) die aangeeft dat bij onderzoek naar organisatiecultuur veelal gebruik wordt gemaakt van het analyseren van verhalen, observaties en interpretaties van jargon en rituelen Dit betekent dat het een verkennend en explorerend karakter heeft en kwalitatief van aard is.

De keuze voor semi-gestructureerde, individuele interviews is gemaakt omdat mag worden verwacht dat de mening van de respondenten beter naar voren komt in een relatief open interview situatie dan bij een gesloten interview of vragenlijst (Flick, 1999). De keuze voor telefonische interviews is meer pragmatisch van aard. De respondenten wonen verspreid over het land. Gezien de reistijd was het niet mogelijk om binnen de onderzoekstermijn met alle respondenten een face to face interview af te nemen. De interviews zijn afgenomen met behulp van een interviewleidraad. Bij de

ontwikkeling van de interviewleidraad zijn inzichten gebruikt uit de critical incident methode, de appreciative inquiry methode en de '2x2 vragen' methodiek.

In het kader van het onderzoek zijn veertien respondenten geïnterviewd uit vier verschillende proeftuinen/ CoP's. Hiervan waren er negen mannen en vijf vrouwen (Tabel 2).

Tabel 2

Overzicht aantal respondenten per proeftuin/ CoP.

	Proeftuin Kleefse Waard	Proeftuin IJsselmonde	CoP Stedelijke regio's	CoP Voorlopers gebiedsverant- woordelijkheid	Totaal
Aantal mannen	3	2	2	2	9
Aantal vrouwen	1	1	1	2	5
Totaal	4	3	3	4	14

Stap 2: Instrumenten voor dataverzameling

Semi-gestructureerde interviews

Om informatie te verzamelen waarmee de onderzoeksvraag kan worden beantwoord is een interviewleidraad ontwikkeld waarin de verschillende deelvragen van het onderzoek zijn verwoord (Figuur 4). Deze interviewleidraad is ontwikkeld aan de hand van de critical incident methodiek (Fivars & Fitzpatrick, n.d.; Dekker, Ginkel, Nieveen, Keursten, Rondeel & Wagenaar, 2000), de waarderend interviewen methodiek (Hoogenboom, 2002) en de 2x2 vragen methodiek (van Ginkel, van Wijngaarden & de Vries, 2005). Door bij de realisatie van de interviewleidraad inzichten te gebruiken uit deze methodieken hebben we getracht het interview een sterk reflectief karakter te geven. Er is gekozen voor reflectieve interviewvragen omdat we de perceptie van de respondenten wilden onderzoeken.

critical incident methode.

De 'critical incident techniek' is een onderzoeksmethodiek die is ontwikkeld door John Flanagan (1954). De critical incident methode is een manier om ervaringen van mensen op een systematische manier in kaart te brengen (Dekker et al., 2000). De methodiek wordt gebruikt om te onderzoeken 'wat mensen doen', om zodoende factoren te identificeren die belangrijk zijn bij het definiëren van acceptabele performance. Het helpt om kritieke vereisten te beschrijven die performance verbeteren (Fivars & Fitzpatrick, n.d.).

waardierend interviewen.

Appreciative Inquiry is een vorm van gegevensverzameling die gebruik maakt van de kracht van positieve beeldvorming. Het is ondermeer gebaseerd op het sociaal constructivisme. Door het voeren van een dialoog geven interviewer en respondent samen betekenis aan het handelen. Bij de Appreciative Inquiry methodiek wordt gebruik gemaakt van vier fasen: discovery, dream, design en destiny (Hoogenboom, 2002). Vanuit de literatuur worden verschillende kenmerken genoemd van de Appreciative Inquiry methode die er voor zorgen dat de methode voor dit onderzoek geschikt is. De filosofie van Appreciative Inquiry gaat er vanuit dat organisaties groeien in de richting van datgene waar veel vragen over gesteld worden en waar de aandacht op gevestigd wordt. Wanneer men vragen stelt over waardevolle zaken in de organisatie, over datgene wat werkt, wordt de beeldvorming op een gunstige manier beïnvloedt en zal de organisatie zich op positieve manier ontwikkelen (Hoogenboom, 2002). Een tweede kenmerk van Appreciative Inquiry is volgens Cooperrider (Hoogenboom, 2002) dat mensen het fijn vinden om op een waarderende manier geïnterviewd te worden. Ze praten makkelijker en vrijer over persoonlijke dingen en gaan met een goed gevoel weg. Hoogenboom (2002) vindt dat men door de waarderende en positieve vraagstelling veel eerlijker antwoorden krijgt. Een derde kenmerk is dat, wanneer een Appreciative Inquiry goed wordt uitgevoerd, het nieuwe inzichten verschaft voor de geïnterviewde. Men wordt in de interviews gestimuleerd om verder te denken dan het dagelijkse werk en kritisch na te gaan wat voor hem in het verleden goed heeft

gewerkt. Men put uit eigen ervaringen, waardoor het veranderproces dichterbij de medewerkers zelf komt te staan (Hoogenboom, 2002).

'2x2 vragen'.

De 2x2 vragen zijn ontwikkeld door Van Ginkel et al. (2005). Deze methodiek kan helpen bij het verhelderen van resultaten en activiteiten naar aanleiding van ambities. De vragen sluiten aan bij de vier fasen van de appreciative inquiry:

1. Waarom is wat je wilt belangrijk (discover)?
2. Wat zie je als resultaat (dream)?
3. Wat heb je nodig en wat moet je kunnen om dat resultaat te bereiken (design)?
4. Wat ga je als eerste doen (destiny)?

De eerste vraag is van belang om te focussen. Het gaat om de reden waarom je iets wilt: dáárom is het belangrijk. Het helpt om helder te krijgen waar het nu echt om gaat. De tweede vraag helpt om richting te geven, om te bepalen wat je werkelijk te doen staat. Het gaat er hierbij om dat duidelijk wordt wat jij graag wilt doen en wat de opbrengsten zijn als het lukt om dat te bereiken wat jij echt wilt. De derde vraag helpt om helder te krijgen welke voorwaarden gerealiseerd moeten worden om het resultaat te kunnen bereiken. Wat moet je kunnen? Hierbij is het belangrijk om te bekijken hoe je deze bekwaamheden daadwerkelijk kunt ontwikkelen. De laatste vraag is bedoeld om de eerste stap te nemen, om datgene wat jij wilt bereiken daadwerkelijk te realiseren (van Ginkel et al., 2005). Het zet aan tot het nemen van actie.

Met behulp van bovenstaande methodieken is de interviewleidraad ontwikkeld (Figuur 4), waarmee tijdens de eerste fase van de dataverzameling informatie is verkregen met behulp van semi-structureerde, individuele, telefonische interviews (Flick, 1999). De fasen van de Appreciative Inquiry en de 2x2 vragen werden daarbij in omgekeerde volgorde gesteld, omdat niet vooruit werd gekeken naar een beoogd resultaat, maar werd gereflecteerd op iets wat al had plaatsgevonden.

Vragen die zijn gesteld om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden zijn bijvoorbeeld: 'wat heb je geleerd in de proeftuin/ CoP?', 'welke bekwaamheid/ vaardigheid is dat?', 'in hoeverre gebruik je hetgeen je in de proeftuin/ CoP hebt geleerd in je reguliere werkomgeving?'

Vragen die zijn gesteld om de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden zijn bijvoorbeeld: 'wat maakt dat jij hetgeen je in de proeftuin geleerd hebt, gebruikt in je reguliere werkomgeving?', 'welke vaardigheden heb jij ingezet om je proeftuin/ CoP ervaringen ook in je reguliere werkomgeving in te zetten?' (hierbij werd zonnodig doorggevraagd op de elf principes van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen), 'wat had je nodig van je omgeving om je proeftuin/ CoP ervaringen ook in je reguliere werkomgeving te kunnen inzetten?' (hierbij werd zonnodig doorggevraagd op de vijf determinanten van organisatiecultuur).

Vragen die zijn gesteld om de derde onderzoeksvraag te beantwoorden zijn bijvoorbeeld: 'wat levert het (inzetten van je proeftuin/CoP ervaringen cq hetgeen je geleerd hebt in de proeftuin/CoP) je op in je huidige werk?'

Vragen die zijn gesteld om de vierde onderzoeksvraag te beantwoorden zijn bijvoorbeeld: 'waarom is het voor jou belangrijk om dit (proeftuin/ CoP ervaringen cq wat geleerd hebt in de proeftuin/ CoP) te kunnen inzetten in je werk?'

<p>Inleiding gesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeksvraag toelichten: Hoe zet jij je persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die je ontwikkeld hebt in de proeftuin/ CoP, in in je eigen werkomgeving? . • Duur gesprek aangeven. <p>1. Lessen uit de proeftuin: Wat heb je gedaan/ geleerd? (destiny)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat vond jij het belangrijkste dat je hebt gedaan/ geleerd in de proeftuin/ CoP? • In hoeverre gebruik je de ervaringen uit / hetgeen je geleerd hebt in de proeftuin/ CoP in je eigen werkomgeving? Kun je een voorbeeld noemen? <p>2. Voorwaarden en benodigdheden in de reguliere werkomgeving: Wat en wie had je nodig? (design)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat maakt dat je hetgeen je in de proeftuin/ CoP hebt geleerd gebruikt in je werk? • Wat had je nodig van je omgeving om dit (proeftuin/ CoP ervaring cq wat je geleerd hebt in de proeftuin/ CoP) ook in je eigen werkomgeving in te zetten (<i>determinanten van organisatiecultuur</i>)? Kun je een voorbeeld noemen? • Wat heb JIJ gedaan: welke talenten/ vaardigheden/ bekwaamheden heb je ingezet om dit (proeftuin/ CoP ervaring cq wat je geleerd hebt in de proeftuin/ CoP) ook in je eigen werkomgeving in te zetten (<i>principes van persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen</i>)? Kun je een voorbeeld noemen? <p><u>OF:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat maakt dat het je niet gelukt is om hetgeen je in de proeftuin/ CoP hebt geleerd te gebruiken in je eigen werk? • Wat mis je in je omgeving om dit (proeftuin/ CoP ervaringen cq wat geleerd hebt in de proeftuin/ CoP) te kunnen inzetten in je eigen werkomgeving (<i>determinanten van organisatiecultuur</i>)? Kun je een voorbeeld noemen? • Wat zou er anders moeten: welke talenten/ bekwaamheden/ vaardigheden heb JIJ nodig om dit (proeftuin/ CoP ervaringen cq wat geleerd hebt in de proeftuin/ CoP) wel te kunnen inzetten in je eigen werkomgeving (<i>principes van persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen</i>)? Kun je een voorbeeld noemen? <p>3. Opbrengsten: Wat zijn de resultaten? (dream)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat levert het (inzetten van je proeftuin/CoP ervaringen cq hetgeen je geleerd hebt in de proeftuin/CoP) je op in je huidige werk? <p>4. Conclusie: Betekenis voor respondenten: waarom is het belangrijk? (discover)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waarom is het voor jou belangrijk om dit (proeftuin/ CoP ervaringen cq wat geleerd hebt in de proeftuin/ CoP) te kunnen inzetten in je werk? <p>Afronding gesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geïnterviewde uitnodigen voor focusgroep bijeenkomst. • Membercheck: verslag doorlezen en corrigeren. daar waar het in zijn/ haar ogen niet overeenkomt het dat wat hij/ zij heeft proberen te verwoorden.

Figuur 4. Interviewleidraad.

Stap 3: Selectie cases en respondenten

De respondenten zijn personen die in de afgelopen jaren betrokken zijn geweest bij een proeftuin/ CoP en daarnaast volop bezig zijn in hun eigen organisatie. Deze individuen zitten precies op de grens van het systeem van de proeftuin/ CoP en het reguliere systeem. Via de opdrachtgever van het onderzoek is een selectie gemaakt van vier proeftuinen/ CoP's. Hierbij zijn de volgende selectiecriteria gehanteerd:

- ▼ Zijn de mensen die deelnamen aan de proeftuin goed benaderbaar.
- ▼ De proeftuin was innovatief of is kansrijk met betrekking tot innovatieve uitkomsten of innovatief vermogen.
- ▼ De politieke gevoeligheid van de proeftuin staat de onderzoeksactiviteit toe.
- ▼ De deelnemers zijn niet veelvuldig betrokken bij andere onderzoeksactiviteiten rondom de proeftuinen.

Beschrijving van de cases

Op basis van bovenstaande criteria zijn onderstaande proeftuinen en CoP's geselecteerd:

Proeftuin 'Kleefse Waard/ Koningspleij'.

De gemeente Arnhem heeft een groot deel van het bedrijventerrein De Kleefse Waard / Koningspleij-noord aangekocht. Een kleiner deel van het terrein is in eigendom van een private partij. Het terrein

ligt aan de Rijn. Op het terrein staan veel gebouwen leeg, waardoor de keuze is gemaakt om het terrein te herinrichten. Onder een aantal mensen leefde echter het gevoel: 'er blijven kansen liggen!' (Habiforum, n.d.). Daarom is besloten om mét de betrokken partijen een innovatief toekomstperspectief op te stellen voor het bedrijventerrein. Er is besloten om een half jaar de tijd te nemen om de innovatieve mogelijkheden, potenties en kansen van het gebied te verkennen en om draagvlak te creëren voor een meer innovatieve en duurzame inrichting van het bedrijventerrein (Habiforum, n.d.). Doordat het goed is gelukt om een ongewone combinatie van mensen en groepen te maken zijn er vernieuwende ideeën voor het terrein tot stand gekomen.

Proeftuin 'Eiland IJsselmonde rond de A15 en A16'.

Het eiland IJsselmonde wordt doorkruist door de A15 en A16. Daardoor wordt het eiland in delen gesplitst. Het staat al vast dat de A15 op termijn zal worden verbreed. Hier ligt een uitdagende opdracht voor de (deel)gemeenten: hoe houden we IJsselmonde leefbaar, hoe kunnen we de identiteit behouden, verrommeling tegengaan, en de verschillende delen van het eiland toch goed toegankelijk blijven houden voor recreanten, woningen en bedrijven? Om dit te realiseren is een geïntegreerde benadering vereist (Habiforum, 2007). De proeftuin is een gezamenlijk initiatief van tien partijen: de Rotterdamse deelgemeenten gelegen op zuid (Hoogvliet, Charlois, IJsselmonde), drie zelfstandige gemeenten (Albrandswaard., Barendrecht, Ridderkerk) en de herontwikkelingsmaatschappij voor het Waalhavengebied, Stadshavens NV, het Havenbedrijf, Stadsregio Rotterdam en Habiforum (Habiforum, n.d.).

CoP 'Stedelijke regio's'.

Steeds meer ontwikkelingen vinden plaats op het niveau van regio's. Voor ruimtelijke kwaliteit wordt de kwaliteit van de samenwerking tussen gemeenten steeds belangrijker. Maar het ontbreekt vaak aan bestuurskracht op dit schaalniveau. Dat doet een groot beroep op de pioniersgeest van de mensen die deze bestuurders ondersteunen. Inhoudelijke vraagstukken rond economische structuurversterking, stad-land tegenstellingen, verkeer en vervoer of het ontwikkelen van een regionale visie op het gebied van woonkwaliteit, worden afgewisseld met beschouwingen over de voorwaarden om als bureau effectief te opereren in een complex bestuurlijk en maatschappelijk netwerk. Er doen tien stedelijke regio's mee in de CoP. De regio's kunnen allemaal iets van elkaar leren en dat gebeurt dan ook. De praktijk in één van de stedelijke netwerken wordt dan gecombineerd met wetenschappelijke reflectie hierover. Daarna wordt het thema verbreed naar de andere regio's. Dan komen allerlei aspecten van het thema aan bod die raken aan economie en ruimte (Habiforum, 2007).

CoP 'Voorlopers gebiedsverantwoordelijkheid'.

De CoP 'voorlopers gebiedsverantwoordelijkheid' probeert de ontwikkeling te stimuleren van een formele democratie naar een participatieverre democratie. Momenteel is het zo dat de overheid nog veel bepaalt, als het gaat om de inrichting van gebieden. Brussel stimuleert dat de lidstaat verantwoordelijkheid deelt in zogenaamde 'plaatselijke groepen' die voor meer dan de helft uit burgers en ondernemers moeten bestaan. Die moeten dus samen met de lokale en regionale overheden verantwoordelijkheid gaan nemen voor de ontwikkeling van gebieden. Ieder gebied formuleert z'n eigen ontwikkelingstraject en functioneert als proeftuin. In principe doet ieder voorlopergebied mee aan bijeenkomsten van de CoP rond verschillende thema's of leervragen die zij zelf agenderen. Ervaringen worden toegankelijk gemaakt voor anderen, in de zogenaamde landelijke leertuin. De interesse in het zoeken naar nieuwe werkvormen, naar nieuwe manieren van sturing in het landelijk gebied wordt gedeeld (Habiforum, 2007).

Via de trekkers van de betreffende proeftuinen en CoP's zijn per proeftuin/ CoP vier deelnemers van die proeftuinen/ CoP's benaderd voor een telefonisch interview. Eén respondent zag af van deelname. Met één respondent is het niet gelukt om binnen de onderzoeksperiode contact te leggen. Zodoende zijn in totaal veertien telefonische interviews afgenomen.

Stap 4: Dataverzameling en -analyse

Stap vier bestond uit een cyclisch proces waarin dataverzameling en -analyse elkaar afwisselden. Met de dataverzameling werden drie dingen nagestreefd: inventariseren (benoemen), valideren (herkennen) en toepassen. Met de data analyse werden twee dingen nagestreefd. Bij de eerste analyse is getracht de hoeveelheid informatie te categoriseren en verbanden aan te brengen tussen verschillende interview fragmenten. Tijdens de tweede analyse is getracht om, vanuit de literatuur, betekenis te geven aan de verkregen informatie. Bij de verwerking van de data zijn namen van organisaties en respondenten verwijderd om de anonimiteit van de deelnemers te garanderen.

Inventariseren

Als eerste is gestart met inventariseren. Met behulp van telefonische interviews zijn de ervaringen van proeftuin en CoP deelnemers in kaart gebracht. Met drie á vier betrokkenen uit elke proeftuin/ CoP is gezocht naar wat zij hebben geleerd in de proeftuin/ CoP, welke bekwaamheden hebben zij er ontwikkeld cq versterkt en welke factoren spelen volgens hen een rol bij het inzetten van deze bekwaamheid in de reguliere werkomgeving. De interviews hadden een sterk reflecterend karakter: in het bevragen van de respondent hielpen we hem/ haar om terug te blikken op de ervaringen: 'wat heb je geleerd', 'waardoor werd dit getriggerd', 'hoe gebruik je dit in je reguliere werkomgeving' en 'wat heb je nodig om dat te kunnen doen?'. Het eerste interview is gebruikt als 'pilot'. Op basis van de ervaringen die hiermee werden opgedaan, zijn verbeteringen in de vragenlijst aangebracht. Er is getracht om de interviewvragen nog duidelijker te laten aansluiten bij de vier deelvragen van het onderzoek door de vragenlijst onder te verdelen in vier 'hoofdvragen', die elk aansluiten bij één van de onderzoeksvragen. Ook zijn sommige interview vragen opnieuw geformuleerd zodat ze beter de lading van de onderzoeksvragen dekken. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is het eerste interview door twee onderzoekers samen afgenomen en is het interview bij meerdere respondenten afgenomen. De interviews zijn vervolgens verwoord in een interviewverslag. In deze interviewverslagen is de interpretatie die de onderzoeker aan de verkregen informatie heeft gegeven verwerkt. Om de interne validiteit van het onderzoek te vergroten is een member check uitgevoerd: respondenten konden het verslag van hun interview corrigeren, daar waar zij zich niet in de betreffende informatie konden herkennen (Merriam, 1988). Op deze manier is eveneens gecontroleerd of de interpretatie die de onderzoeker aan de verkregen informatie heeft gegeven correct was.

Structureren van de informatie en identificeren van de 'rode draad'

Het doel van de eerste data-analyse was om de verkregen informatie zodanig te organiseren dat overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende respondenten inzichtelijk werden, zodat op basis daarvan conclusies konden worden getrokken over welke bekwaamheden men heeft geleerd/ versterkt in de proeftuinen/ CoP's, welke voorwaarden en benodigdheden men nodig heeft om deze bekwaamheden te kunnen inzetten in hun reguliere werkomgeving en wat het inzetten van deze bekwaamheden in de reguliere werkomgeving hen oplevert.

Daartoe zijn de verschillende interviewverslagen opgesplitst in fragmenten die zijn ingedeeld gedeeld naar 'proeftuinlessen', 'voorwaarden en benodigdheden', 'opbrengsten' en 'conclusies/ waarom belangrijk?'. Deze analyse slag was nodig om de hoeveelheid informatie te categoriseren en verbanden te zien tussen de verschillende fragmenten. Op basis daarvan zijn de eerste (voorlopige) onderzoeksbevindingen geformuleerd.

Valideren

Vervolgens is getracht de inzichten die tot zover waren opgedaan te valideren, door de (voorlopige) onderzoeksbevindingen te toetsen. Alle respondenten zijn daartoe uitgenodigd voor een focusgroep bijeenkomst waarin de door hen benoemde bekwaamheden en beïnvloedende factoren verder zijn aangescherpt. Acht respondenten bleken niet in de gelegenheid te zijn om op de betreffende datum deel te nemen aan de bijeenkomst. Met de overige zes respondenten is gereflecteerd op de eerste analyse en voorlopige conclusies die waren gemaakt op basis van de uit de telefonische interviews verkregen data. Hierbij stonden vragen als 'herkennen jullie je in de voorlopige conclusies?', en 'zijn

er nog bekwaamheden en/ of beïnvloedende factoren vergeten?’ centraal. Op basis van deze reflectie zijn de eerste analyse en voorlopige conclusies verder verhelderd. Ook is tijdens deze bijeenkomst het conceptuele onderzoeksmodel besproken. Belangrijkste opbrengst van de focusgroep bijeenkomst was een bevestiging van het conceptueel kader waarbij dit is aangevuld met een membraan (Figuur 5). De betekenis van deze membraan is toegelicht in de conclusie.

Toepassen

Aansluitend volgde het toepassen. In het tweede deel van de focusgroep bijeenkomst is de gelegenheid gecreëerd om met elkaar in gesprek te gaan over welke van de conclusies voor ieder persoonlijk het meest belangrijk was. Vragen als ‘welke van de conclusies is voor jou het meest belangrijk?’, ‘wat betekent dit voor jou en je reguliere werkomgeving?’ en ‘wat kun je gebruiken in je werk om er iets nieuws mee te doen?’ stonden hierbij centraal. Doel van deze fase was om wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden, door de deelnemers te laten reflecteren op wat de inzichten uit het onderzoek betekenen voor hen persoonlijk en hun reguliere werkomgeving.

Coderen van de data en betekenis geven

Tot slot zijn de verschillende interviewfragmenten per proeftuin/ CoP, verzameld in een meta-matrix (Miles & Huberman, 1994). De meta-matrix bestond uit vier onderdelen: ‘wat hebben respondenten geleerd in de proeftuin’, ‘benodigde factoren in de reguliere werkomgeving’, ‘opbrengsten’ en ‘betekenis voor respondenten’ (Tabel 3). Elk onderdeel sluit aan bij één van de hoofdvragen van de interviewleidraad, waardoor de informatie per interviewvraag verzameld kon worden. De interview fragmenten zijn vervolgens gecodeerd (Boeije, 2005). Hierbij zijn labels gebruikt die zijn gebaseerd op de elf principes van ‘persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen’ en de vijf determinanten van ‘organisatiecultuur’. Deze analyseslag is gemaakt om vanuit de literatuur betekenis te geven aan de onderzoeksbevindingen.

Tabel 3

Een stukje van het onderdeel ‘wat hebben respondenten geleerd in de proeftuin’ van de meta-matrix, als voorbeeld van hoe enkele interviewfragmenten van één van de proeftuinen zijn gecodeerd aan de hand van de labels die zijn gebaseerd op de elf principes van ‘persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen’.

Labels	Kleefse Waard
Het kunnen formuleren van een urgent en intrigerend vraagstuk.	“Proces (doel neerzetten, concretiseren, gevoel van urgentie) zorgt voor resultaten”.
Het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces.	“Informeel aanpak zorgt voor creativiteit”. “Leren denken in kansen i.p.v. bedreigingen”.
Kunnen werken vanuit individuele drijfveren.	“Je moet iets op gang kunnen brengen, door zelf enthousiast te zijn en anderen enthousiast te maken., de juiste mensen te betrekken en een doel/ visie te hebben”.
Het kunnen maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid.	“Je hebt inspirerende mensen nodig”.
Kunnen werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid.	“Verbinding leggen met belangen van anderen”
Kunnen werken vanuit kracht.	
Creërend kunnen leren.	“Iets concreets maken schept mandaat om buiten bestaande paden te treden”.
Nieuwe signalen kunnen zien en nieuwe betekenissen kunnen geven.	
Het kunnen verbinden van contexten binnen en buiten het vern. proces	
Sociaal communicatief vaardig zijn.	“Eigen passie kunnen overdragen op anderen, door sociaal communicatief vaardig te zijn”.
Kunnen werken aan competentieontwikkeling.	

Resultaten

Op basis van de analyse van de data hebben we onderstaande inzichten opgedaan (Tabel 4) over de transfer van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen (proeftuinlessen) naar de reguliere werkomgeving. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen ‘wat hebben de respondenten geleerd in de proeftuin/ CoP (proeftuinlessen)?’, ‘benodigde factoren in de reguliere werkomgeving’, ‘opbrengsten in de reguliere werkomgeving’ en ‘betekenis voor de respondenten’.

Tabel 4

Aantal keren dat respondenten bevestigende informatie hebben gegeven betreffende één van de principes en/ of determinanten van het conceptuele kader. Omdat er tijdens de interviews gebruik is gemaakt van de critical incident methode is wat het meest gezegd is, voor de respondenten het belangrijkste geweest.

Principes en determinant uit het conceptueel kader	Wat hebben de respondenten geleerd in de proeftuin/ CoP ? (proeftuinlessen)			Benodigde factoren in de reguliere werkomgeving.			Opbrengsten in de reguliere werkomgeving.			Betekenis voor de respondenten.		
	C	P	R	C	P	R	C	P	R	C	P	R
Het kunnen formuleren van een urgent en intrigerend vraagstuk.	2	1	1	3	2	3	2	2	2	1	1	1
Het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces.	16	3	10	14	4	8	15	4	8	8	3	5
Kunnen werken vanuit individuele drijfveren.	9	4	6	27	4	13	5	3	4	5	3	5
Het kunnen maken van ongewone combinaties van materiedeskundigheid.	12	4	6	3	2	3	7	3	6	2	1	2
Kunnen werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid.	11	3	7	7	3	5	7	3	5	2	2	2
Kunnen werken vanuit kracht.	3	2	3	5	2	3	2	2	2	2	1	1
Creërend kunnen leren.	4	2	4	6	3	6	3	2	3	2	2	2
Nieuwe signalen kunnen zien en nieuwe betekenissen kunnen geven.	-	-	-	1	1	1	2	2	2	-	-	-
Het kunnen verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces	3	3	3	13	4	8	4	3	4	1	1	1
Sociaal communicatief vaardig zijn.	14	4	10	25	4	13	9	4	8	1	1	1
Kunnen werken aan competentieontwikkeling.	5	3	4	-	-	-	4	3	4	-	-	-
Strategie.	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-
Structuur.	-	-	-	17	4	8	1	1	1	1	1	1
Ondersteunende mechanismen.	-	-	-	30	4	13	3	2	2	3	2	3
Gedrag dat innovaties aanmoedigt.	-	-	-	3	2	2	-	-	-	-	-	-
Open en transparante communicatie.	-	-	-	6	4	5	1	1	1	-	-	-

Noot.. C = Totaal aantal citaten met bevestigende informatie; P = Aantal verschillende proeftuinen/ CoP's waaruit de citaten naar voren zijn gekomen; R = Aantal respondenten waarvan de citaten afkomstig zijn.

Als we naar Tabel 4 kijken dan zien we dat 'het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces' vaak wordt genoemd bij 'wat hebben respondenten geleerd in de proeftuin/ CoP. Verder blijkt dat sociaal communicatief vaardig zijn een belangrijk aandachtspunt is. Deelnemers benoemen regelmatig dat zij dit hebben geleerd in de proeftuinen en CoP's (Box 1).

Proeftuin Kleefse Waard: Vormgeven van een vernieuwend proces:

Voor R is de manier van werken in de proeftuin hem het meest bijgebleven: denken vanuit kansen en mogelijkheden in plaats van vanuit bedreigingen: "In de gemeente wordt normaliter gedacht in risico's/ beperkingen. "Ik wil niet dat...". In de Kleefse Waard was dat anders: alles mag gezegd en gedacht worden. Er wordt juist gedacht in mogelijkheden/ kansen/ ambities: "Wat kan er wél!" en: "Wat willen we graag?". Door deze wijde blik zo lang vol te houden ontstond onrust/ chaos, maar is uiteindelijk een prachtig plan ontstaan. R heeft geleerd om de boodschap en het denken op een andere manier meer te zetten.

Proeftuin Kleefse Waard: Sociaal communicatief vaardig zijn:

Vervolgens hebben we gekeken naar: 'hoe benader je de deskundigen?'. Iedereen heeft hierin een eigen bijdrage gehad. Dit vraagt om communicatievaardigheden. En het opbouwen van een netwerk. Je komt met veel mensen in contact die verstand hebben van bepaalde onderwerpen. Je spreekt met deskundigen, je leert welke kennis mensen hebben. Ik weet nu waar bepaalde kennis zit, ik weet nu waar ik die halen kan. Ik heb nu een ingang. Als ik een bepaald probleem heb, heb ik via het netwerk een persoon die een ingang kan zijn".

Box 1. Citaten uit de interviewverslagen die inzichtelijk maken dat 'het vormgeven van een vernieuwend proces' en 'sociaal communicatief vaardig zijn' belangrijke lessen zijn uit de proeftuinen.

Ook bij 'benodigde factoren in de reguliere werkomgeving' (Box 2) worden 'het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces' en 'sociaal communicatief vaardig zijn' vaak benoemd.

Werken vanuit individuele drijfveren blijkt vooral als voorwaarde te worden genoemd om innovatief te kunnen zijn in de reguliere werkomgeving. Een mogelijke verklaring kan zijn dat medewerkers alleen deelnemen aan een proeftuinen/ CoP als deze aansluit bij hun persoonlijke drijfveren. Dit betekent dat deelnemers sowieso al werken vanuit persoonlijke drijfveren als zij deelnemen aan een proeftuin/ CoP, waardoor zij dit niet zien als iets wat zij hebben geleerd in de proeftuin.

Het verbinden van contexten wordt vooral benoemd als voorwaarde om in de reguliere werkomgeving innovatief te kunnen zijn. In de reguliere werkomgeving worden verder regelmatig aspecten genoemd op het niveau van structuur en ondersteunende mechanismen. Hierbij gaat het enerzijds vooral om het krijgen van ruimte om dingen anders te kunnen doen. Anderzijds gaat het om het verkrijgen van draagvlak van mensen in de omgeving (collega's, leidinggevenden en andere belanghebbenden).

Proeftuin Kleefse Waard: Vormgeven van een vernieuwend proces:

R heeft de lessen uit de proeftuin ook gebruikt in andere projecten. Hij heeft tegelijkertijd met de proeftuin ook een gebiedspilot in de binnenstad gedraaid. Hij heeft vijf thema's in lijn met elkaar gebracht en in een procesplan gezet: "Tijdens dit proces zag je hetzelfde gebeuren: mensen worden aangesproken op hun creativiteit in plaats van op hun functie/ kennis/ deskundigheid. Het gaat niet alleen om euro's, maar om visievorming. Er is eerst gekeken naar 'wat willen we ermee' en niet meteen naar geld. Vanuit de vraag 'wat willen we ermee' zijn allerlei creatieve ideeën bedacht. Vandaar uit ga je zoek naar 'de parels', de ideeën waar je iets mee zou moeten. Pas dan komt de stap terug naar de realiteit: wat is haalbaar. Daarna is uiteindelijk gekeken naar hoe het betaalbaar wordt, om vervolgens de markt op te gaan: draagvlak creëren. De gemeente is akkoord, nu wordt er binnen de provincie draagvlak gecreëerd. Daarna is de minister aan de beurt".

Proeftuin IJsselmonde: Sociaal communicatief vaardig zijn:

Voor R heeft dit te maken met netwerken: de juiste mensen bij elkaar brengen. R legt uit: "Je moet zelf enthousiast zijn om anderen enthousiast te kunnen maken. Je moet je eigen passie kunnen overdragen op anderen: Dit betekent dat je sociaal communicatief vaardig moet zijn".

Verbinden van de context van de Kleefse Waard met de reguliere werkomgeving:

"De samenwerking is veranderd door de Kleefse Waard. We hebben mensen die ons dagelijks ondersteunen erbij betrokken. Nu snappen ze vragen beter, omdat ze erbij zijn geweest. De beeldvorming heeft al plaatsgevonden door hun betrokkenheid. Ze kunnen een vraag nu plaatsen: 'daar doen we het voor'".

CoP Stedelijke regio's: Structuur, ondersteunende mechanismen en werken vanuit individuele drijfveren:

Je hebt mensen nodig die je begrijpen en meedoen. R: "je hebt wethouders nodig die er oren naar hebben, die ruimte geven om dingen uit te proberen en het liefst meedoen. Je hebt anderen nodig die zeggen: 'goed, interessant, waar kan ik je bij helpen?'. Het gaat dan eigenlijk om een gedeelde visie, maar ook om het beeld kunnen bijstellen: 'heb je dat wel gezien, let op die signalen': mensen die open en direct naar elkaar zijn. Dit heeft ook te maken met de wethouders, af en toe mag er iets wat niet kan, het is een groep die het leuk vind om te werken vanuit inspiratie, vanuit passie" Tot slot vertelt R dat hij ook samenwerking met anderen nodig heeft: "Het is leuk om met elkaar te werken, we zoeken elkaar op. Het is belangrijk om anderen te betrekken bij je werk: met elkaar werken om elkaar te leren kennen wekt energie op, dat is bruisend!".

Box 2. Citaten uit de interviewverslagen die inzichtelijk maken dat 'het vormgeven van een vernieuwend proces', 'sociaal communicatief vaardig zijn', 'verbinden van contexten', 'structuur', 'ondersteunende mechanismen' en 'het werken vanuit individuele drijfveren', belangrijke factoren zijn die het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving beïnvloeden.

Verder blijkt dat 'het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces' een van de meest genoemde opbrengsten is en dat dit zowel op persoonlijk vlak als op organisatie niveau wat oplevert (Box 3).

Proeftuin Kleefse Waard: Persoonlijke en organisationele ontwikkeling:

Door de proeftuin zijn mensen in staat hun traditionele manier van werken los te laten, waardoor creatief gedrag wordt bevorderd: "Je ziet dat nu letterlijk groeien binnen de gemeente. Mensen gaan deze manier van werken vaker gebruiken". De proeftuin heeft R geleerd om ondernemerschap te tonen. "Door de proeftuin heb ik meer ervaring opgedaan in het oppakken van dit soort dingen, meer durf ontwikkelt om het op een informele manier te doen, om het vliegwielt op gang te brengen".

Deelname aan de proeftuin heeft R. persoonlijk grote winst opgeleverd. "ik denk nu anders, niet vanuit bedreigingen maar vanuit kansen".

De proeftuin heeft iedereen enthousiast gemaakt. Dat enthousiasme van collega's is plezierig en dat komt terug in je werk, in de samenwerking, in het onderlinge begrip. De samenwerking is veranderd door de Kleefse Waard. We hebben mensen die ons dagelijks ondersteunen erbij betrokken. Nu snappen ze vragen beter, omdat ze erbij zijn geweest. De beeldvorming heeft al plaatsgevonden door hun betrokkenheid. Ze kunnen een vraag nu plaatsen: 'daar doen we het voor'".

Box 3. Citaten uit de interviewverslagen die inzichtelijk maken dat het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving zowel op organisatie niveau als persoonlijk vlak wat oplevert.

Als we kijken naar waarom respondenten bepaalde dingen belangrijk vinden, dan noemen zij vooral dingen ten aanzien van 'het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces' en het 'kunnen werken vanuit individuele drijfveren'. Het blijkt dat het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving zowel vanwege persoonlijke als organisationele opbrengsten belangrijk wordt gevonden (Box 4).

CoP Voorlopers gebiedsverantwoordelijkheid: Vormgeven van een vernieuwend proces i.r.t. belangrijke organisationele opbrengsten:

De CoP is voor R vooral belangrijk omdat het een netwerk oplevert, waar hij van leert: "Deze mensen begrijpen je en geven je feedback over hoe je er in zit, ook op het persoonlijke af. Het CoP verbindt de ontwikkelingen in verschillende streken met elkaar, dat verhoogt de efficiency. We hoeven niet allemaal opnieuw het wiel uit te vinden. Processen zijn vergelijkbaar. We doen hetzelfde werk met 350 gemeenten, dan kan het ook heel simpeler en meer afgestemd".

Proeftuin de Kleefse Waard: Werken vanuit individuele drijfveren i.r.t. belangrijke persoonlijke opbrengsten:

De proeftuin heeft bijgedragen aan de levensvisie van R: "als iemand iets doet waar hij echt in geloofd dan werk je niet meer van 9.00-17.00, tot dat je 65 bent. Dan vind je dat leuk, dan BEN je dat".

Box 4. Citaten uit de interviewverslagen die inzichtelijk maken dat respondenten het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving zowel vanwege persoonlijke als organisationele opbrengsten belangrijk vinden.

Conclusie

Beantwoording deelvraag 1:

Wat zeggen respondenten over wat ze hebben geleerd in de proeftuin/ CoP?

Als we kijken naar wat respondenten geleerd hebben in de proeftuin, dan kan worden geconcludeerd dat het leren vormgeven van een vernieuwend proces verhoudingsgewijs vaak is benoemd. Ook sociaal communicatief vaardig zijn wordt frequent benoemd als proeftuinles (Box 1). Op basis daarvan concluderen we dat de proeftuinen/ CoP's bijdragen aan het ontwikkelen van de vaardigheden 'het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces' en 'sociaal communicatief vaardig zijn' (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007).

Dit betekent dat de trekkers/ facilitators van de proeftuinen/ CoP's in staat moeten zijn om de deelnemers te ondersteunen bij het verwerven van deze vaardigheden. Zij moeten kunnen fungeren als rolmodel voor de proeftuin/ CoP deelnemers.

Beantwoording deelvraag 2:

Welke factoren zijn volgens de deelnemers van innovatieve praktijken van doorslaggevend belang om de opgedane bekwaamheden toe te passen in de reguliere werkomgeving?

Als we kijken naar welke factoren van doorslaggevend belang zijn om de opgedane bekwaamheden toe te passen in de reguliere werkomgeving dan constateren we dat respondenten ‘het vormgeven van een vernieuwend proces’, ‘het werken vanuit individuele drijfveren’, het verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces’, ‘sociaal communicatief vaardig zijn’ (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007), ‘structuur’ (Hellriegel et al., 1998; Arad et al., 1997; Martins & Terblanche, 2003) en ‘ondersteunende mechanismen’ (McLean, 2005; Ford & Gioia, 1995; West & Farr, 1995; Woodman et al., 1993) het meest frequent benoemen. We constateren dat, om vernieuwend te kunnen zijn in de reguliere werkomgeving het vormgeven van een vernieuwend proces (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007) in grote mate overeenkomt met de wijze waarop dit in de proeftuin/ CoP is geleerd. Elementen als een informele manier van werken, samen iets realiseren en interactie en uitwisseling (sociaal communicatief vaardig zijn) worden in beide settingen genoemd. Er is echter één groot verschil en dat is dat in de reguliere werkomgeving meer aandacht nodig is voor het betrekken en overtuigen van anderen. Dit sluit aan bij het verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007) Ook wordt er meer aandacht besteed aan het verkrijgen van ruimte om dingen anders te kunnen doen (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007) (Box 2). Zo wordt beeldvorming, net zoals in de aanpak in de proeftuin, als belangrijk element van een vernieuwend proces genoemd, maar nu omdat het helpt om anderen te overtuigen. In de reguliere werkomgeving blijken aanvullende bekwaamheden nodig om aansluiting te vinden bij anderen en hen te betrekken. Zo zien we dat het belangrijk is om in de reguliere werkomgeving te herhalen en te confronteren, om zodoende anderen uit de omgeving ‘mee te krijgen’. Ook blijkt timing (het juiste moment bepalen om actie te nemen) hierbij een belangrijke rol te spelen. Daarnaast blijkt dat in de reguliere werkomgeving meer nadruk wordt gelegd op het ‘werken vanuit individuele drijfveren’ (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007). Het vermoeden bestaat dat deze component in de proeftuin/ CoP situatie minder nadrukkelijk benoemd wordt omdat respondenten niet deelnemen aan een proeftuin/ CoP als zij zich niet persoonlijk betrokken voelen. Anderzijds blijkt ook de organisatiestructuur een rol te spelen. Hierbij gaat het ondermeer om autonomie en empowerment van medewerkers (Judge et al., 1997; Arad et al., 1997; Kanter, 1983). Daarnaast blijkt ‘ondersteunende mechanismen’ een belangrijke factor te zijn die het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving bevordert. Het bevorderen van samenwerking en teamwerk (McLean, 2005) speelt hierin een belangrijke rol (Box 2).

Dit betekent dat, om vernieuwend te kunnen zijn in de reguliere werkomgeving, er aandacht moet worden besteed aan het ontwikkelen van de persoonlijke vaardigheid tot vernieuwen van individuele medewerkers. Daarnaast moet er ook aandacht worden besteed aan het bevorderen van een organisatiestructuur die innovatief is en aan bevorderen van ondersteunende mechanismen die vernieuwend gedrag stimuleren.

Beantwoording deelvraag 3:

Wat levert het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving volgens de respondenten op?

Als we kijken naar wat het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving volgens de respondenten oplevert dan blijkt dat er zowel op organisatieniveau als op persoonlijk vlak opbrengsten te benoemen zijn. Enerzijds zorgt het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving voor een persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld doordat men hierdoor meer durf heeft ontwikkeld. Daarnaast levert het ook een waardevolle bijdrage op voor de werkomgeving van de respondenten, doordat men meer samenwerkt (McLean, 2005) en nieuwe methoden en netwerken gebruikt (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007) (Box 3).

Dit betekent dat het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving mogelijkheden biedt om persoonlijke belangen te verbinden met organisatiebelangen.

Het verbinden van persoonlijke belangen en organisatie belangen blijkt van cruciaal belang te zijn om veranderprocessen in organisaties succesvol te laten verlopen (Van Noort & Gillert, 2006).

Beantwoording deelvraag 4:

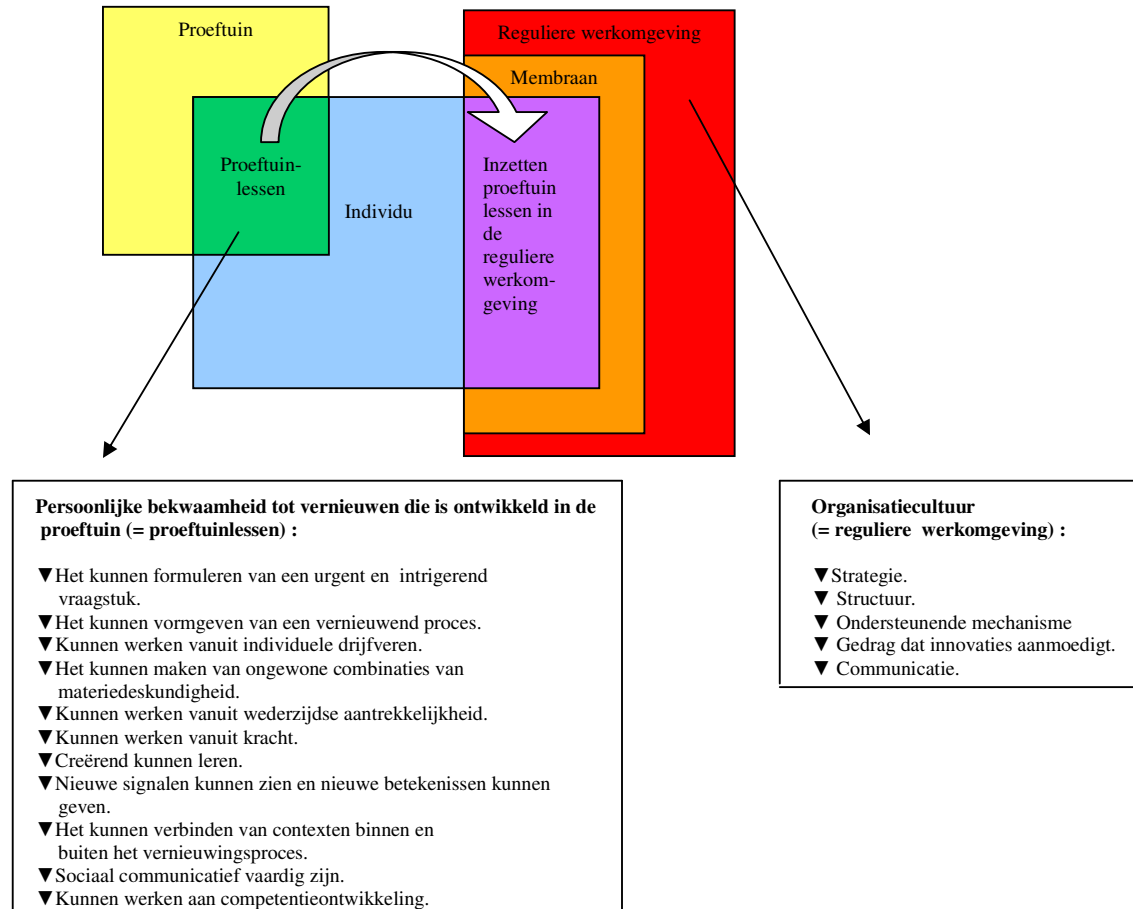
Waarom vinden respondenten dit belangrijk (wat is het nut/ de noodzaak) ?

Als we kijken naar waaróm respondenten het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid in de reguliere werkomgeving belangrijk vinden dan blijkt dat hierin wederom een persoonlijke en een organisationele component te benoemen zijn (Box 4). Op persoonlijk vlak vinden respondenten het bijvoorbeeld belangrijk omdat het heeft bijgedragen aan hun persoonlijke levensvisie. Dit sluit aan bij het ‘kunnen werken vanuit individuele drijfveren’ (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007). Op organisatieniveau vindt men het belangrijk omdat er sneller een beter product wordt gerealiseerd en de efficiency toeneemt (Box 4). Kortom: organisaties zijn innovatiever (Martins & Terblanche, 2003). Respondenten vinden deze opbrengsten heel belangrijk, met name die van persoonlijke ontwikkeling.

Dit betekent dat organisaties hun innovatiekracht bevorderen door expliciet aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen van medewerkers, omdat hiermee zowel persoonlijke als organisationele belangen worden nagestreefd.

Aanpassen van het conceptueel model

Als we kijken naar het conceptuele model, dan kunnen we stellen dat ‘het kunnen verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces’ (Verdonschot & Keursten, 2006; Keursten et al., 2007) in de reguliere werkomgeving van groter belang is dan in de proeftuin/ CoP. In de reguliere werkomgeving treedt interactie op met anderen die in eerste instantie buiten het vernieuwingsproces staan. Dit maakt dat verbinden in de reguliere werkomgeving van groter belang is dan in de proeftuinen. Anderen moeten het vernieuwingsproces kunnen begrijpen vanuit de context waarin het bedoeld is te functioneren. Verbinden is nodig om elkaar te kunnen begrijpen en betekenis te kunnen geven aan de vernieuwing. Verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces vraagt om extra aandacht en vaardigheden op dit gebied. Dit betekent dat je anderen moet betrekken, overtuigen en mee krijgen. Anderzijds is het ook belangrijk om zodoende zelf, vanuit je omgeving, ruimte te creëren en ruimte te krijgen van de mensen om je heen (Judge et al., 1997). Ruimte om te mogen experimenteren en fouten te maken, om anders te mogen denken en nieuwe ontwikkelingen toe te passen.



Figuur 5. Herzien conceptueel kader: Organisatiecultuur en de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen beïnvloeden het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving. Van doorslaggevend belang daarbij is de membraan waarbinnen interactie met mensen in de omgeving optreedt.

Als dit wordt vertaald naar het conceptuele model dan kunnen we stellen dat de wijze waarop bekwaamheden, die zijn ontwikkeld in de proeftuin/ CoP, worden ingezet in de reguliere werkomgeving wordt beïnvloed door een ‘laag’ van mensen om het betreffende individu heen. Zij maken de vertaalslag van het één naar het ander. Dat betekent dat er in het conceptuele model als het ware een membraan (oranje) komt te liggen tussen de individuele medewerker en de werkomgeving: dát zijn de mensen die de condities binnen de werkomgeving zo organiseren, dat de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen ten beste kan worden ingezet en benut (Figuur 5). Dit membraan behelst de wisselwerking tussen het individu en de mensen om hem/ haar heen die in meer of mindere mate zorgt voor ‘het verbinden van de contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces’ en ‘de ruimte om te mogen experimenteren en fouten te maken, om anders te mogen denken en nieuwe ontwikkelingen toe te passen’. Deze visie wordt ondersteund door de Jong (2005) en van der Sluis en de Jong (2006) die het in deze hebben over ‘social capital’. Social capital wordt daarbij gezien als ‘de normen, het netwerk en het vertrouwen die er voor zorgen dat de werkomgeving beter functioneert (de Jong, 2005, p. 14; van der Sluis & de Jong, 2006, p. 2). Social capital zorgt voor de voorwaarden waardoor mensen zich kunnen verbinden. De perceptie dat verbinden van mensen leren faciliteert is gebaseerd op de sociaal constructivistische leertheorie (de Jong, 2005).

Beantwoording van de hoofdvraag:

Wat zijn volgens de perceptie van de deelnemers de factoren die invloed uitoefenen op de inzet van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen, die zij hebben ontwikkeld in de proeftuin/ CoP, in de reguliere werkomgeving?

Als we kijken naar de hoofdvraag dan concluderen we dat de wisselwerking tussen de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen én de organisatiecultuur die heerst in de reguliere werkomgeving samen een membraan creëren waardoor een individu in staat is zichzelf te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat een reinforcing loop waardoor men steeds beter in staat is om te vernieuwen. Omdat je je ontwikkelt, word je beter in het inzetten van je bekwaamheden en kun je dus nóg beter presteren, waardoor je je weer verder ontwikkelt. Deze visie vertoont veel overeenkomsten met de wijze waarop social capital zichzelf versterkt (de Jong, 2005). Social capital behelst een dynamisch proces waarin een groep en haar leden hun vermogen om betere resultaten te behalen continu aan het verbeteren zijn. Social capital beïnvloedt het leerproces door de productieve interactie tussen individuen en groepen te 'oliën'. Vanuit dit perspectief kan social capital zelfgenererend zijn door de leer-interacties die het faciliteert. Hoe meer social capital wordt gebruikt, hoe meer het groeit (de Jong, 2005).

Discussie en aanbevelingen

Inhoudelijke discussiepunten en aanbevelingen

Als we kijken naar de resultaten van het onderzoek (Tabel 4) dan valt op dat respondenten 'het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces' frequent benoemen, zowel bij de 'proeftuinlessen', de 'factoren die van doorslaggevend belang zijn om de proeftuinlessen in te zetten in de reguliere werkomgeving', de 'opbrengsten' als 'de betekenis voor respondenten'. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn dat dit principe in feite de kern is van een vernieuwing: door het anders te dóen, wordt je uitkomst automatisch anders én je leert het ook op andere plekken anders aan te pakken.

Verder is opvallend dat er weinig interviewfragmenten zijn die passen bij het principe 'nieuwe signalen kunnen zien en nieuwe betekenissen kunnen geven'. Aanvullend onderzoek om de rol die dit principe speelt bij vernieuwend bezig zijn in de reguliere werkomgeving verder te verhelderen lijkt daarom zinvol. Dat deze groep respondenten tijdens de interviews weinig voorbeelden heeft benoemd waarin dit principe een rol speelt hoeft niet te betekenen dat het elders geen rol speelt. Anderzijds zou dit wel een aanwijzing kunnen zijn dat dit principe minder relevant is om vernieuwend bezig te kunnen zijn in de reguliere werkomgeving.

Als we kijken naar de principes en determinanten uit het conceptueel kader dan vragen de principes van 'persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen' vooral iets van het individu zélf. De determinanten van organisatiecultuur vragen, zoals vermoed bij aanvang van het onderzoek, vooral iets van de omgeving waarin het individu zich bevindt. Onze respondenten benoemen bij 'benodigde factoren in de reguliere werkomgeving' veelvuldig principes van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen. Daarmee geven ze aan dat ze vinden dat ze zélf een wezenlijke invloed hebben op de wijze waarop ze vernieuwend bezig zijn in hun reguliere werkomgeving. Dit kan betekenen dat de betrokken respondenten vooral een 'interne locus of control' hebben. Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre deze vermoedens kloppen en of een onderzoek onder respondenten die vooral een 'externe locus of control' hebben andere onderzoeksresultaten zou opleveren. Hier ligt een mogelijkheid om kwalitatief onderzoek te combineren met kwantitatief onderzoek, door gebruik te maken van gestandaardiseerde vragenlijsten waarmee de mate van interne locus of control kan worden vastgesteld.

In het onderzoek is alleen de perceptie van de proeftuin/ CoP deelnemers meegenomen. Daarmee sluit het vooral aan bij het eerste niveau van evaluatie dat Kirkpatrick (in Phillips, 1997) beschrijft. Kirkpatrick's evaluatie model bevat echter vier niveaus van evaluatie. Naast het niveau van de reactie van de deelnemers, kan er ook worden geëvalueerd wat de leerresultaten zijn, of er gedragsveranderingen hebben plaatsgevonden en wat de resultaten van de organisatie zijn. In geval van verder onderzoek, zou met het onderzoeken van de andere niveaus kunnen worden aangetoond in hoeverre de proeftuinlessen daadwerkelijk het gedrag van medewerkers beïnvloeden en de resultaten van een organisatie bevorderen.

Tot slot valt op dat ‘het vormgeven van een vernieuwend proces’ en ‘sociaal communicatief vaardig zijn’ niet alleen belangrijke lessen uit de proeftuinen zijn maar ook belangrijke factoren zijn die men nodig heeft in de reguliere werkomgeving. Er is dus sprake van overeenkomsten tussen leeromgeving en werkomgeving. Binnen het domein van transfer van training wordt ‘de overeenkomst tussen leeromgeving en werkomgeving’ als één van de factoren gezien die transfer van het geleerde bevordert. Om de omvang van het onderzoek af te bakenen is gekozen om deze factor niet nadrukkelijk te onderzoeken. Toch blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat ook in de context van de proeftuinen van Habiform er wel degelijk een gelijkenis is tussen wat men heeft geleerd in de proeftuinen en wat men nodig heeft in de reguliere werkomgeving om de lessen uit de proeftuinen te kunnen inzetten.

Implicaties voor de praktijk

Op basis van de inzichten die we met behulp van dit onderzoek hebben opgedaan doen we de volgende aanbevelingen:

Om deelnemers van de proeftuinen/ CoP's te kunnen ondersteunen bij het ontwikkelen van de bekwaamheden ‘het kunnen vormgeven van een vernieuwend proces’ en het ‘sociaal communicatief vaardig zijn’ moeten trekkers/ facilitators zelf over deze bekwaamheden beschikken, om zodoende als rolmodel te kunnen fungeren. Daarom zouden deze bekwaamheden als selectiecriteria voor de proeftuintrekkers/ facilitators moeten gelden.

Habiform kan het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving verder bevorderen door, naast het innitiëren van proeftuinen en CoP's, interventies te bewerkstelligen die gericht zijn op de reguliere werkomgeving van de deelnemers. Deze interventies zouden dan gericht moeten zijn op het bevorderen van een innovatieve organisatiestructuur en het faciliteren van ondersteunende mechanismen die vernieuwend gedrag stimuleren.

Omdat het verbinden van persoonlijke belangen en organisatiebelangen van cruciaal belang is om veranderprocessen in organisaties succesvol te laten verlopen moet er nadrukkelijk aandacht worden besteed aan het verbinden van deze belangen door ze expliciet te benoemen.

Organisaties kunnen hun innovatiekracht bevorderen door nadrukkelijk aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen van medewerkers, zodanig dat zij mogelijkheden krijgen om hun persoonlijke levensvisie te ontwikkelen én te verbinden met hun werkzaamheden.

Validiteit en betrouwbaarheid

Er is op verschillende manieren aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de validiteit van de onderzoeksinstrumenten te vergroten is het eerste interview gebruikt als pilot. Op basis van de antwoorden die de respondent gaf is beoordeeld of de vragen zodanig waren geformuleerd dat het stellen ervan die informatie opleverde waarmee de onderzoeksvraag kon worden beantwoord. Met behulp van de ervaringen die hiermee werden opgedaan, zijn verbeteringen in de interviewleidraad aangebracht.

Om de validiteit van de onderzoeksresultaten te vergroten is een member check gedaan. Door een member check uit te voeren bij de interviewverslagen is getracht de impact van de selectiviteit van de onderzoeker te beperken waardoor de validiteit van het onderzoek vergroot is. De onderzoeker kan de uitspraken van de respondenten onbedoeld in een bepaalde richting interpreteren (Boeije, 2005). De onderzoeker kan niet ‘neutraal waarnemen’, want hij is iemand met en eigen levensloop en met een bril die zijn waarnemingen richt (Boeije, 2005). Door een member check verifiëren de respondenten of de onderzoeker de door hen gegeven informatie goed heeft geïnterpreteerd, waardoor de selectiviteit van de onderzoeker wordt gecontroleerd.

Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten gevalideerd tijdens een focusgroep bijeenkomst. Samen met de respondenten, is gereflecteerd op de voorlopige onderzoeksconclusies en zijn deze aangescherpt op basis van de reacties van de respondenten. Ook dit zorgt voor het beperken van de impact van de selectiviteit van de onderzoeker.

Om de externe validiteit van het onderzoek te vergroten zijn bij het onderzoek vier verschillende proeftuinen en CoP's betrokken. Hoewel alle proeftuinen en CoP's verbonden waren aan Habiform, zijn zij in principe op zichzelf staande contexten. Om de externe validiteit van het

onderzoek verder te vergroten is het zinvol om aanvullend onderzoek uit te voeren in andere contexten.

Ten behoeve van de betrouwbaarheid van het onderzoek is het eerste interview samen met een medeonderzoeker uitgevoerd. De inter-beoordelaars betrouwbaarheid is vergroot door zorgvuldig met elkaar de interpretatie van de antwoorden te bespreken en waar nodig bij te stellen.

Verder is de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid vergroot door de eerste analyse met behulp van twee onderzoekers uit te voeren. Beide onderzoekers hebben in overleg de indeling van de verschillende interviewfragmenten naar 'proeftuinlessen', 'voorwaarden en benodigdheden', 'opbrengsten' en 'conclusies/ waarom belangrijk?' vastgesteld.

Ook zijn de door de eerste onderzoeker aan de data toegewezen labels door een tweede onderzoeker geverifieerd waarmee de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid van de tweede analyse (verbinden van empirie en theorie) is vergroot. Deze analyse is vervolgens getoetst door twee experts.

Door tijdens het onderzoek gebruik te maken van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methodieken voor dataverzameling (triangulatie) hadden we de interne validiteit van het onderzoek verder kunnen bevorderen. Ondanks deze tekortkoming is gebleken dat dit onderzoek heeft bijgedragen aan het inzichtelijk maken van welke factoren het inzetten van de persoonlijke bekwaamheid tot vernieuwen in de reguliere werkomgeving bevorderen. Deze inzichten helpen ons om in de praktijk gerichte interventies toe te passen om deze inzet te bevorderen.

Referenties

- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-89.
- Arad, S., Hanson, M.A. & Schneider, R.J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The journal of creative behavior*, 31 (1), 42-58.
- Baldwin, T.T & Ford, K.J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bharadwaj, S. & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organisations: individual creativity mechanisms, organisational creativity mechanisms or both? *Journal of new product innovation and management*, 17, 424-434.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Utrecht: Boomonderwijs.
- Broad, M.L. (1997). *Transferring learning to the workplace*. Alexandria: American society for training and development.
- Castells, M. (1998). End of the millennium: the information age. *Economy, society and culture*, 3, Oxford: Blackwell.
- Celik, G. (2002). *Stapsgewijs naar een nieuwe cultuur- en leiderschapstijl*. Hilversum: Europees centrum voor Servant Leadership Marezate.
- Colley, H., Hodgkinson, P. & Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain. A Consultation Report*. Gedownload op 15 oktober 2006 van University of Leeds, Lifelong Learning Institute. Website http://www.infed.org/archives/e-texts/colley_informal_learning.htm
- De Dreu, C.K.W., Bechtold, M.N. & Nijstad, B.N. (n.d). *Diversity and the creative capacity of organisations and team. Position paper of research task 3.2*. Gedownload op 29 april 2007 van University of Amsterdam. Website: www.susdiv.org,
- Dekker, H., Ginkel van, K., Nieveen, N., Keursten, P., Rondeel, M. & Wagenaar, S. (2000). *Werken aan kennis. Methoden voor het creëren, delen en toepassen van kennis*. Gedownload op 29 april 2007 van www.kessels-smit.nl
- Delbecq, A.L. & Mills, P.K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational dynamics*, 14 (1), 24-34.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing Informal Learning in a Workplace Setting: the case of "Reinventing itself company". *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3), 389-416.
- Filipczak, B. (1997). It takes all kinds: creativity in the workforce. *Training*, 34 (5), 32-40.
- Fivars, G. & Fitzpatrick, R. (n.d.). *The critical incident technique bibliography*. Gedownload op 29 april 2007 van www.apa.org/psycinfo/special/cit-intro.pdf .
- Flanagan, J. C. (1954). The critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 5 (4), 327-358.
- Flick, U. (1999). *Introduction to qualitative research*. London/ Thousand Oaks/ New Delhi: Sage.
- Ford, C.M. & Gioia, D.A. (1995). *Creative action in organisations: ivory tower visions and real world voices*. London: Sage.
- Frissen, P.H.A. & Westerlaak, van. J.M. (1990). *Organisatiecultuur. Van toverwoord tot bruikbaar begrip*. Schoonhoven: Academic Service.
- Giddens, A. (1994). Living in a post-traditional society. In: Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (eds.). *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.
- Ginkel van, K., Wijngaarden van, P.J. & Vries de, C. (2005). Toolkit interactieve benadering. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 6.
- Grumbkow von, J. (1991). *Cultuur in organisaties*. Assen/ Maastricht: Van Gorcum.
- Gurteen, D. (1998). "Knowledge, creativiy and innovation". *Journal of knowledge management*, 2, 5-13.
- Habiforum Vernieuwend Ruimtegebruik, (2006). *Van polderen naar verbinden. De collectieve winst van vernieuwend ruimtegebruik*. Ede: ZB Communicatie & Media bv.
- Habiforum, (2007). *Praktijkprogramma vernieuwend ruimtegebruik. Gebiedsontwikkeling: naar een duurzame ruimtelijke inrichting van Nederland*. Gedownload op 29 april 2007 van www.habiforum.nl

- Habiforum (n.d.). *Community of practice*. Gedownload op 29 april 2007 van www.habiforum.nl
- Habiforum (n.d.). *Kleefsewaard/ Koningspeij*. Gedownload op 29 april 2007 van www.habiforum.nl
- Habiforum (n.d.). *Eiland IJsselmonde*. Gedownload op 29 april 2007 van www.habiforum.nl
- Harrison, R., & Kessels, J.W.M. (2004). *Human resource development in a knowledge economy; an organisational view*. New York: Palgrave Macmillan.
- Heap, J. (1989). *The management of innovation and design*. London: Cassell.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1998). *Organizational behavior, 8th ed.* Cincinnati: South-Western College.
- Hezemans, H. & Ritzen, M. (2004). *Communities of Practice in de Digitale Universiteit, Wat doen we ermee?* Utrecht: Stichting Digitale Universiteit.
- Hofstede, G. (1996). *Managementtheorieën in verschillende culturen. Management Briefing*. Schoonhoven: Academic Service, economie en bedrijfskunde.
- Holton III, E.F. & Baldwin, T.T. (2003). *Improving learning transfer in organisations*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Hoogenboom, M. (2002). *Appreciative Inquiry: een positieve verandering? Een evaluatie van een participatieve interventiemethode*. Niet gepubliceerde doctoraalscriptie, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Nederland.
- Jong de, T. (2005). *Learning bij connecting. Social capital as a learning landscape*. Niet gepubliceerde Master thesis, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Nederland.
- Judge, W.Q., Fryxell, G.E. & Dooley, R.S. (1997). The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. *California management review*, 39 (3), 72-85.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters: innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Het corporate curriculum. [elektronische versie]*. Inaugural lecture, University of Leiden.
- Kessels, J.W.M. (2001). Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy environment [electronische versie]. *Futures*, 33, 497-506.
- Keursten, P., Verdonshot, S.G.M., Kessels, J.W.M. & Rooij van, M. (2007). *Ontwerpprincipes voor Kennisproductiviteit*. Niet gepubliceerd.
- Krogt van der, Th. P.W.M. (1986). Procesbeheersingben de botsing der culturen. *Bestuur*, 5, 242-247.
- Lave J. & Wenger E. (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: University Press
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6 (1), 64-74.
- McAdam, R. & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational end research agendas. *European Journal of innovation management*, 5 (2), 86-97.
- McLean, L.D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation. A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7, 226-246.
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Fransisco, CA: JosseyBass Inc.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. London: Sage.
- Mumford, M.D., Whetzel, D.L. & Reiter-Palman, R. (1997). Thinking creatively at work: organization influences on creative problem solving. *The journal of creative behavior*, 31 (1), 7-17.
- Nijman, D.J.M. (2004). *Supporting transfer of training. Effects of the supervisor*. Enschede: Print. PrintPartners Ipskamp.
- Noort van, R. & Gillert, A. (2006). Change: the art of connecting. *Develop*, 2 (3), 6-13.
- Peters, Th. J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

- Phillips, J.J. (1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of management practice*, 3 (1), 95-119.
- Rooy van, P. Luin van, A., Dil, E. & Feddes, F. (2006). *NederLand BovenWater. Praktijkboek gebiedsontwikkeling*. Gouda: Habiforum, NIROV & VROM.
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1989). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Schein, E.H. (1985). *Organisational culture and leadership*. Jossey Bass: San Francisco.
- Shattow, M. (1996). Out of the blue. *Electric perspectives*, 21 (3), 44-54.
- Sluis van der, L.E.C. & Jong de, T. (2006, april). *Learning by connecting. Social capital as a learning landscape*. Paper presented at the XXVI international Sunbelt Social Network conference, Vancouver, Canada.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur. Een antropologische visie*. Leuven/ Apeldoorn: Garant Uitgevers.
- Tesluk, P.E., Faar, J.L. & Klein, S.R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, 31 (1), 27-41.
- Titus, P. (2000). Marketing and the creative problem-solving process. *Journal of marketing education*, 22 (3), 5-13.
- Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. & Kavanaugh, M.J. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80, 239-252.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. III (1997). Influences of organisational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, 31 (1), 21-41.
- Tziner, A., Haccoun, R.R. & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics of transfer of training improvement strategies. *Journal of occupational psychology*, 64, 167-177.
- Ven van de, A.H., Angle, H.L. & Poole, M.S. (1989). *Research on the management of innovation: The minnesota studies*. New York: Harper & Row.
- Verdonschot, S. G. M., & Keursten, P. (2006, may). *Design principles for knowledge productivity*. Paper presented at the seventh international conference on HRD research and practice across Europe, Tilburg, Nederland.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning as a social system*. Gedownload op 2 oktober 2006 van <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>
- Wentink, T. (1999). *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). *Innovation and creativity at work: psychological and organisational strategies*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Woodman, R. Sawyer, J., Griffin, J. & Ricky, E. (1993). Towards a theory of organisational creativity. *The academic of management review*, 18 (2), 293-321.

Persoonlijke noten

Ik wil graag iedereen bedanken die, op welke manier dan ook, een bijdrage heeft geleverd aan mijn onderzoek.

In de eerste plaats wil ik graag mijn drie afstudeerbegeleiders bedanken: Drs. M. (Marloes) van Rooij (Kessels & Smit), Prof. dr. J.W.M. (Joseph) Kessels (Universiteit van Twente en Kessels & Smit) en Prof. dr. K. (Karin) Sanders (Universiteit van Twente). Marloes, bedankt voor je professionele maar vooral ook persoonlijke begeleiding. Je enthousiasme, aanmoediging en positieve waardering gaven me continue het vertrouwen dat we met iets moois bezig waren. Ik heb genoten van al die uren die we samen hebben doorgebracht! Joseph, bedankt voor de wijze waarop de gesprekken met jou me telkens weer aanzetten tot nadenken. De contacten met jou veroorzaakten iedere keer opnieuw een vorm van creatieve onrust die me dwongen om bewuste keuzes te maken. Dit heeft me oprecht geholpen om een extra verdiepingslag te maken. Karin, bedankt voor de enthousiaste manier waarop je reageerde op mijn onderzoeksvorstel. Hiermee gaf je met het vertrouwen en de ruimte om het onderzoek vorm en inhoud te geven vanuit mijn eigen ideeën.

In de tweede plaats wil ik graag Drs. S.G.M. (Suzanne) Verdonschot (Kessels & Smit) bedanken. Suzanne, bedankt dat je me in contact hebt gebracht met het onderzoek naar kennisproductiviteit van Habiforum. Hierdoor heb ik kunnen ontdekken waar mijn passie ligt. Je praktische tips en enthousiasme maakten elk contact tot een feestje.

Daarnaast wil ik graag Ir. A.B. (Ab) van Luin (Habiforum) bedanken. Ab, bedankt voor je vertrouwen en de mogelijkheid om het onderzoek bij Habiforum uit te voeren.

Verder wil ik graag alle deelnemers van de proeftuinen en Communities of Practice van Habiforum bedanken voor hun openheid en enthousiaste verhalen. Zonder jullie was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Bedankt dat ik mocht delen in jullie ervaringen!

Ook wil ik graag mijn ouders bedanken. Jullie steun en aanmoediging gedurende de afgelopen vijf jaar hebben me enorm goed gedaan en me de geholpen om werk en studie te combineren. Vooral ook gedurende dit laatste half jaar.

Tot slot bedank ik mijn man. De vele uren die je alleen moest doorbrengen omdat ik volledig opging in mijn studie. Het begrip en de ruimte die je me hebt gegeven om mijn 'ding' te kunnen doen. Zonder jouw support was het me niet gelukt. Ik hou van je!

Oktober 2007.