

HET BEVORDEREN VAN DE IMPLEMENTATIEKRACHT VAN HET NISB

VANUIT EEN ONDERWIJSKUNDIG PERSPECTIEF

Loos, W.

December, 2008

Faculteit der Gedragswetenschappen

Opleiding Toegepaste Onderwijskunde

Universiteit Twente, Comité: Dr. N. Nieveen & Dr. J.I.A. Voerman-Visscher

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn studie Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente heb ik een kwalitatief onderzoek verricht binnen het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. Het onderzoek was gericht op het bevorderen van de implementatiekracht van het NISB vanuit een onderwijskundig perspectief. Deze rapportage geeft inzicht in het kwalitatieve onderzoek verricht binnen het NISB en de conclusies en aanbevelingen die hieruit zijn voortgekomen.

De aanleiding van het onderzoek was een vraag afkomstig van het Implementatie- en Professionaliseringscentrum van het NISB, zij hadden de opdracht om de implementatiekracht van het NISB te bevorderen. Hiertoe hadden zij behoefte aan een onderzoek naar de binnen het NISB toegepaste implementatiestrategieën, methoden en technieken om zo:

- kennis te krijgen van hoe het NISB omgaat met implementatie;
- conclusies te trekken over wat er al goed gaat en wat er verbeterd kan worden;
- acties te ondernemen ter bevordering van de implementatiekracht;
- en deze bevindingen te kunnen onderbouwen door middel van theorie.

Met enthousiasme ben ik gestart binnen het NISB. Mijn persoonlijke doel was om een waardevolle bijdrage te leveren aan het IPC en het NISB en om niet te verzanden in een puur theoretisch verhaal. Ik heb mijn twijfels over of dit daadwerkelijk is gelukt aangezien ik uiteindelijk geen concreet product heb opgeleverd maar enkel adviezen. Mijn voornaamste bijdrage is blijven steken op het niveau van de bewustwording van de daadwerkelijke problematiek. Nu terugkijkend ben ik van mening dat het onderzoek op zich niet de grootste uitdaging is geweest maar meer de confrontatie met mezelf als persoon en als professional. Mijn afstudeerproject binnen het NISB is een periode geweest van zowel professionele als persoonlijke bewustwording en groei.

Ik dank het NISB en in het bijzonder mijn begeleider Rob Aldenkamp voor de kans om mezelf te testen voor hun ondersteuning, kritische vragen en tips. Graag wil ook mijn vriend Luc Tiemessen bedanken voor al zijn hulp, steun en liefde en mijn medestudent en goede vriend Herbert Beernink voor alle sparmomenten. Ten slotte wil ik natuurlijk de mensen bedanken die mijn studeren aan de UT mogelijk hebben gemaakt, mijn ouders. Paps en Mams, dank jullie wel voor jullie vertrouwen, steun en geduld.

Willianne Loos

December 2008

Samenvatting

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (het NISB), een landelijk kennis- en innovatiecentrum, heeft als missie om de positieve maatschappelijke waarden van sport en bewegen te benutten. Hiertoe ontwikkelt zij binnen haar programma's en daaronder vallende projecten kennis en producten die zij implementeert bij intermediaire organisaties zoals sportraden, zorgcentra en gemeenten. Het NISB wil zich professionaliseren en wil dit onder andere doen door het bevorderen van haar implementatiekracht. Zo wil het NISB dat er meer intermediairs bekend zijn en werken met haar kennis en producten evenals dat haar inspanningen en de effecten van die inspanningen meer tastbaar en zichtbaar worden. Om de implementatiekracht te bevorderen heeft het management een intern orgaan opgericht genaamd het Implementatie- en professionaliseringscentrum (het IPC).

In opdracht van het IPC is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd binnen het NISB om de volgende hoofdvraag te kunnen beantwoorden: Hoe kan de implementatiekracht van het NISB worden bevorderd vanuit een onderwijskundig perspectief? Dus hoe kan het NISB succesvoller worden in het implementeren van kennis en producten door middel van leren? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er een probleemanalyse uitgevoerd. Zo is er literatuurstudie gedaan naar succesfactoren bij implementatie. Dit theoretisch kader heeft gefungeerd als analysekader voor wat er al allemaal gebeurt binnen het NISB op het gebied van implementatie en wat de verbeterpunten zijn. Tevens is er onderzocht wat belemmerende dan wel bevorderende factoren voor implementatie zijn binnen het NISB. Ook zijn de behoeften van de verschillende betrokkenen in kaart gebracht. Om de nodige informatie te verzamelen binnen het NISB, en om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten, zijn er verschillende dataverzamelmethode gebruikt namelijk documentenanalyse, observaties en open- en semigestructureerde interviews. De twee medewerkers van het IPC, het managementteam en vier projectteams van het NISB hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Uit het analyseren van de huidige implementatiewijze van het NISB, op basis van het theoretisch kader over succesfactoren bij implementatie, is gebleken dat er impliciet al veel goed gaat. Projectmedewerkers ontwikkelen vernieuwingen van bewezen waarde door eerst pilots op te zetten en samen te werken met toekomstige gebruikers en doelgroepen. Ze spelen in op de vraag die aanwezig is binnen het werkveld of op relevante thema's binnen de samenleving en zien in dat implementatie maatwerk vereist. Er is voldoende ruimte voor verbetering, maar deze ruimte ligt niet alleen bij de deskundigheid van de medewerkers. Er is gebleken dat de meningen zijn verdeeld binnen het NISB over welke problemen aangepakt moeten worden om de implementatiekracht te bevorderen. Het management is van mening dat het NISB onvoldoende succesvol implementeert doordat de medewerkers onvoldoende deskundig zijn. Medewerkers echter hebben meer het gevoel dat de implementatie hoofdzakelijk bemoeilijkt wordt door het (strategisch) management van het NISB en de externe omgeving. Zij zien hun eigen kennis en vaardigheden niet als het geen dat het implementatieproces bemoeilijkt of vertraagt (op een enkeling na). De medewerkers begrijpen niet waarom implementatie speciale aandacht verdient, het is immers een verweven onderdeel van de vernieuwingsprocessen waarmee de projectteams bezig zijn.

Geconcludeerd kan worden dat de implementatiekracht afhangt van velen factoren binnen het NISB. Het bevorderen van de implementatiekracht kan dan ook niet worden bereikt door enkel de medewerkers te voorzien van extra kennis en vaardigheden. De omgeving zal hen ook in staat moeten stellen en aan moeten sturen om deze kennis en vaardigheden te gebruiken en toe te passen. Het NISB staat zelf als het ware voor een innovatieproces wat ervoor zorgt dat er onder andere van de medewerkers andere of nieuwe kennis en vaardigheden worden verwacht. Echter, om deze nieuwe kennis en vaardigheden bij de medewerkers te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat zij deze blijvend kunnen en zullen toepassen, zal hun interne omgeving ook moeten veranderen (mee moeten groeien).

In samenwerking met het IPC, en in dialoog met de medewerkers en het managementteam, is er gekeken naar mogelijke oplossingen. Het bevorderen van de kennisproductiviteit van het NISB bleek een oplossing te zijn die de meeste aansluiting vond bij de behoeften, de context en de doelgroep. Kennisproductiviteit is het vermogen van de medewerkers, de projectteams en de organisatie in zijn geheel om relevante informatie op te sporen en te verwerken, hiermee nieuwe kennis te genereren en toe te passen op de verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Bevordert het NISB haar kennisproductiviteit, door het vormen van een Corporate Curriculum, dan zal zij zelf in staat zijn om constant te verbeteren en te professionaliseren wat een positief effect zal hebben op haar implementatiekracht. Andere oplossingen, zoals een cursus of training over het implementeren van vernieuwingen, of het opzetten van een gilde implementatie, waren ook een mogelijkheid. Dergelijke opleidingsinspanningen bereiken met name een stuk bewustwording bij de deelnemers. Maar zonder een werkomgeving die hen ook stimuleert om het geleerde toe te passen doven de leereffecten snel uit.

Uit het analyseren van de huidige leermogelijkheden binnen het NISB, op basis van het theoretisch kader over kennisproductiviteit, bleek dat het NISB al een aantal activiteiten onderneemt die bijdragen aan haar kennisproductiviteit. Zo zijn er sectoroverleggen, men werkt in projectteams, medewerkers kunnen externe opleidingen en trainingen volgen, er is een start gemaakt met meester-gezel leren, etc. Uit het analyseren van doelgroep bleek dat medewerkers van het NISB voornamelijk (willen) leren door directe ervaring en sociale interactie. Er is minder aandacht voor het leren door middel van theorie en door middel van reflectie. Tevens is gebleken dat er een aantal zaken minder goed gaan op het gebied van kennisproductiviteit binnen het NISB. Onder andere kwamen de onderstaande zaken aan het licht:

- het delen van kennis verloopt moeizaam;
- er heerst een eilandencultuur binnen het NISB;
- het wiel wordt vaak opnieuw uitgevonden;
- er is gebrek aan een systematisch probleemaanpak;
- de verslaglegging van projecten en plannen van medewerkers laat soms te wensen over;
- er wordt te weinig aandacht besteed aan probleemanalyse, reflectie en evaluatie;
- resultaten en effecten zijn onvoldoende aantoonbaar;
- er heerst te veel onduidelijkheid over de doelen van projecten en bij welk resultaat en welke effecten het NISB tevreden kan zijn.

Wil het NISB meer kennisproductief zijn dan heeft zij de uitdaging om een omgeving te creëren waarin werken en leren meer gaan samenvallen. Een dergelijke omgeving zorgt ervoor dat medewerkers en projectteams leren en zich ontwikkelen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor kunnen werkprocessen, producten en diensten stapsgewijs verbeteren of radicaal vernieuwen, via het genereren, delen en toepassen van kennis. Een dergelijke omgeving kan het NISB vormgeven door het ontwerpen van

een Corporate Curriculum: een leerplan voor de organisatie. Dit leerplan dient vorm te geven aan zeven leerfuncties. Om de kennisproductiviteit te verbeteren en een Corporate Curriculum te ontwikkelen zijn er aanbevelingen gedaan voor zowel het IPC evenals het NISB.

De aanbevelingen aan het IPC zijn om:

1. de implementatiewijze niet te standaardiseren gezien iedere situatie anders is en maatwerk vereist;
2. de relationele benadering toepassen bij het ontwikkelen van kennis en producten ter bevordering van de implementatiekracht;
3. te zorgen voor interactieve en reflectieve vormen van leren en kennisoverdracht;
4. een rol te spelen in het meehelpen bij het expliciteren van kennis.

De aanbevelingen aan het NISB zijn om:

1. het IPC ontwikkelen tot HRD-afdeling binnen het NISB;
2. het aanstellen van een HRD functionaris;
3. te reflecteren op het vormgeven van een Corporate Curriculum;
4. bij het NISB passende methoden invoeren die bijdragen aan het verder vormgeven van het Corporate Curriculum zoals schrijven expliciteren, kenniskaarten, volledig zelfsturende teams, organiseren van intervisiebijeenkomsten en interne of externe coaching van medewerkers.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	1-4
Inhoudsopgave	1-7
1 Aanleiding en probleemstelling.....	1-9
1.1 Aanleiding.....	1-9
1.2 De probleemstelling.....	1-13
1.3 De onderzoeksvragen	1-13
2 Onderzoeksopzet	2-15
2.1 Kenmerken van het onderzoek	2-15
2.2 Onderzoekseenheid en respondenten.....	2-15
2.3 Onderzoeksmethode en -technieken.....	2-16
2.4 Betrouwbaarheid, interne en externe consistentie en validiteit	2-19
3 Theoretisch kader succesfactoren bij implementatie	3-20
3.1 Wat is succesvol implementeren?.....	3-20
3.2 Succesfactor 1: een vernieuwing van bewezen waarde ontwikkelen	3-25
3.3 Succesfactor 2: flexibel toepassen van implementatiebenaderingen en strategieën	3-28
3.4 Succesfactor 3: plan- en procesmatig werken	3-31
4 De huidige situatie - problemen omtrent implementeren voor vier projectteams	4-35
4.1 Zijn de drie succesfactoren voldoende ontwikkelt binnen de projectteams?	4-35
4.2 Bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie	4-38
4.3 Conclusie	4-41
5 De gewenste situatie - een analyse van de belangen en behoeften	5-43
5.1 De belangen en behoeften van de interne omgeving	5-43
5.2 De belangen en behoeften van de externe meest relevante betrokkenen.....	5-48
6 De gevonden problemen en de oorzaken en achtergronden.....	6-51
6.1 De discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie	6-51
6.2 De oorzaken en achtergronden.....	6-54
6.3 Is er sprake van een onderwijskundig probleem?.....	6-58
7 Een analyse van het leren (de onderwijskundige situatie) binnen het NISB.....	7-60
7.1 Wat doet het NISB al om het probleem op te lossen en voldoet deze oplossing?.....	7-60
7.2 Wat doet het NISB nog meer met leren en ontwikkelen?.....	7-61

7.3	Analyse en conclusie	7-63
8	Conclusies en aanbevelingen.....	8-66
8.1	Conclusies.....	8-66
8.2	Aanbevelingen aan het IPC	8-71
8.3	Aanbevelingen aan het NISB.....	8-73
	Referenties.....	8-76
	Bijlage 1 – Ontwerpmodellen	8-79
	Het implementatiemodel (Grol, 1997).....	8-79
	Het generieke model (Verhagen, Kuiper & Plomp, 1999, p. 32)	8-79
	Het schroefmodel (Splunteren, 1998).....	8-79
	Bijlage 2 – Opzet interviews projectteams	8-81
	Doel interviews.....	8-81
	Vorbereiding	8-81
	Structuur.....	8-81
	Thema's.....	8-81
	Bijlage 3 – Verdere toelichting op het NISB als organisatie	8-82
	Organisatie- en managementstructuur	8-82
	Sectoren, programma's en projecten	8-83
	Bijlage 4 - Bevindingen en analyse van de vier projectteams.....	8-86
	Projectgroep 1: Beweegmanagement	8-86
	Projectgroep 2: Beweegweken.....	8-87
	Projectgroep 3: Beweegkriebels.....	8-88
	Projectgroep 4: Communities in Beweging.....	8-89
	Conclusies.....	8-91
	Bijlage 5 – Mogelijke methoden voor het verder vormgeven van een corporate curriculum.....	8-94
	Coaching.....	8-94
	Intervisie	8-97
	Kenniskaart	8-99
	Reflectie op de zeven leerfuncties.....	8-100
	Schrijvend expliciteren	8-102

1 AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

WAT IS AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK BINNEN HET NISB EN DE PROBLEEMSTELLING DIE CENTRAAL STAAT BINNEN HET ONDERZOEK?

Dit hoofdstuk presenteert de aanleiding van het onderzoek naar de implementatiekracht van het NISB. Gevolgd door een korte probleemverkenning, de (voorlopige) probleemstelling en de daarbij horende onderzoeksvragen. Het beantwoorden van deze probleemstelling staat centraal in deze rapportage.

1.1 AANLEIDING

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (Het NISB) is opgericht door de beleidspartners in de sport (VWS, NOC*NSF, LC/VNG, IPO) en bestaat uit een samenvoeging van organisaties waaronder Stichting Spel en Sport, Stichting Meer Bewegen voor Ouderen, Dienst Beweging, Recreatie en Spel en Stichting Hart in Beweging. Het NISB kreeg de opdracht een kennis- en innovatiecentrum te ontwikkelen met als missie het zoveel mogelijk genereren van maatschappelijke winst met sport en bewegen. Op basis van deze missie wil het NISB het volgende bevorderen:

- het aantal mensen dat aan sport en bewegen doen;
- verantwoord bewegingsgedrag en de daaruit voortvloeiende maatschappelijke en gezondheidseffecten;
- de kwaliteit van sport en bewegen en;
- de samenhang tussen landelijk, provinciaal en lokaal beleid op het gebied van sport en bewegen.

Om het bovenstaande te realiseren ontwikkelt het NISB, binnen haar programma's en onderliggende projecten, innovatieve kennis en producten op het gebied van sport en bewegen. Veelal ontstaat er als resultaat van een project een soort toolkit: een verzameling van werkwijzen, strategieën en instrumenten. Deze toolkit ontwikkelt het NISB niet voor de sporter of sportaanbieder maar voor intermediaire organisaties zoals provinciale sportraden, grootstedelijke sportservicepunten, provincies en gemeenten. Via het equiperen en versterken van deze intermediairs (hen aanzetten en ondersteunen bij innovatie) probeert het NISB structureel haar doelgroep, de Nederlandse Bevolking, te bereiken en de bovenstaande vier doelen te realiseren. Het succesvol implementeren van haar kennis en producten is dan ook bepalend voor het succes van het NISB.

Na de eerste vijf jaar van opstarten, vestigen en positie verwerven wil het management van het NISB dan ook meer accent leggen op implementatie. Dit gezien zij van mening zijn dat de implementatie van kennis en (uit)ontwikkelde producten te wensen over laat. Brochures blijven te vaak op de plank liggen, uitkomsten van pilots worden onvoldoende vertaald in concrete producten, en vermeende innovatieve

projecten hebben geen tastbaar resultaat. Om te zorgen dat het NISB succesvoller wordt in het implementeren van haar kennis en producten zodat haar implementatiekracht toeneemt, heeft het management einde 2004 het Centrum voor Implementatie en Professionalisering (IPC) opgericht.

Het IPC is een intern orgaan, bestaande uit twee medewerkers (een programmamanager en een programmamedewerker), en heeft als hoofddoelstelling: meer implementatie van ontwikkelde expertise en grotere professionaliteit van de branche. Deze doelstelling wil het IPC onder andere realiseren door het standaardiseren van succesvolle methodieken en strategieën om het implementatieproces op een efficiënte wijze in gang te zetten en het informeren van de medewerkers over succesvolle methoden en implementatiestrategieën (IPC, 2004). De twee medewerkers van het IPC hebben hiertoe behoefte aan een intern onderzoek naar implementatie dat de volgende vragen gaat beantwoorden:

1. Wat zijn de huidige impliciete veronderstellingen en handelswijze met betrekking tot ontwerp- en implementatiestrategieën en kanalen bij de project- en programmamedewerkers van het NISB?
2. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten en vallen deze te categoriseren in do's en don'ts op basis van een theoretische onderbouwing?
3. Is een gestandaardiseerde werkwijze mogelijk?

Vervolgens willen zij graag een voorstel ter verbetering geformuleerd hebben in de vorm van een advies of een ontwerp. Het IPC denkt hierbij voornamelijk aan een scholingstraject ten behoeve van de interne deskundigheid van de 26 programmamanagers- en medewerkers van het NISB.

1.1.1 PROBLEEMVERKENNING

Waar komt deze vraag van het IPC vandaan? In het werkprogramma op projectniveau 2005 (NISB, 2004) staat bij het IPC aangegeven dat zij een interne taak hebben om medewerkers van het NISB te scholen en te ondersteunen bij implementatie-, dienstverlening-, en overdrachtsvraagstukken. Hierbij heeft het IPC de volgende activiteiten benoemd:

- ontwikkeling van formats voor pilotovereenkomsten;
- opzet en uitvoering van een gilde implementatie en overdracht;
- analyse van implementatiemethoden van het NISB in samenwerking met de Universiteit Twente;
- ondersteuning programma- en projectmedewerkers bij Implementatie- en dienstverleningsvraagstukken;
- algemeen programmamanagement.

Deze informatie roept direct een aantal vragen op die een indicatie geven van het daadwerkelijk probleem van het NISB namelijk:

- Waarom is het IPC al gericht op standaardisatie terwijl uit gesprekken met hen is gebleken dat zij nog niet inzichtelijk hebben waarom het NISB momenteel onvoldoende succesvol is in het implementeren van kennis en producten en waar de verbeterkansen liggen?
- Hoe kan het zo zijn dat het NISB, een organisatie die juiste gespecialiseerd is in het ontwikkelen van kennis ten behoeve van innovatie, geen kennis bezit over hoe zij zelf ervoor kan zorgen dat de implementatie van haar kennis en producten zo succesvol mogelijk is?
- Op basis van welke argumenten is gekozen om het IPC, een orgaan dat buiten de projectteams om actief is, in te zetten om de implementatieproblematiek op te lossen?

Er is dan ook gekozen om eerst een aantal activiteiten te ondernemen om de echte vraag van het NISB boven tafel te krijgen. Dit om helderheid en draagvlak te creëren over het onderzoeksprobleem en de doelstelling(en) van het onderzoek. Hiertoe zijn er semigestructureerde interviews gehouden met de directeur en de twee sectormanagers van het NISB. Hiervoor is gekozen omdat zij zeer relevante betrokkenen en belanghebbende zijn bij het onderzoek. Er zijn vragen gesteld over hoe het gaat met de organisatie en wat de krachten en zwaktes zijn van het NISB, wat de toekomstvisie is voor de organisatie en wat er nog gaat veranderen of moet gaan veranderen. Wat volgens hen het probleem is omtrent implementatie en welke informatie naar boven moet worden gehaald door het onderzoek. Maar ook zijn er vragen gesteld om de visie van het management te achterhalen op het gebied van het ontwikkelen van de medewerkers. De volgende meest belangrijke signalen zijn naar voren gekomen die zijn meegenomen bij het opzetten en uitvoeren van het onderzoek.

- Het NISB wil een organisatie zijn die haar kennis- en innovatiefunctie koppelt aan een sterke implementatiekracht. Dat betekent dat het NISB pas succesvol is als producten en diensten ook worden afgezet naar de markt en worden gebruikt door de doelgroep. Dit gebeurt nu onvoldoende. Het bevorderen van de implementatiekracht is belangrijk voor het behouden en verbeteren van de positie van het NISB in het werkveld.
- De medewerkers missen bepaalde kennis en vaardigheden wat zich vertaalt in dat zij niet goed weten hoe precies een probleem met betrekking tot implementatie aan te pakken. Er ontbreekt een systematische werkwijze en er is te weinig aandacht voor probleemanalyse, evaluatie en reflectie. Inspanning van de medewerkers zijn hierdoor minder effectief dan zou kunnen of moeten.
- Het NISB staat nog in de kinderschoenen wat betreft training en ontwikkeling van het personeel en de kennis uitwisseling onderling. Mensen doen dubbelwerk omdat er twee keer hetzelfde wiel wordt uitgevonden. Dit moet worden voorkomen in de toekomst. Het opleiden van personeel is zeker wel belangrijk omdat het NISB een organisatie is die een veranderend karakter heeft en een grote mate van flexibiliteit en professionaliteit van haar medewerkers vraagt. Traditionele vorm van opleiden is niet zozeer het issue maar hoofdzakelijk de lage mate van kennisoverdracht tussen de medewerkers.

Op basis van deze informatie ontstaat er het vermoeden dat de oorzaak van het implementatieprobleem (in ieder geval deels) onderwijskundig van aard is. Het management geeft immers aan dat de lage mate van kennisoverdracht tussen de medewerkers voor problemen zorgt en dat de huidige kennis en vaardigheden niet aansluiten bij de gewenste kennis en vaardigheden. Daarbij zijn er vraagtekens te zetten bij of het IPC een goede manier is om het probleem aan te pakken. Want is het delen van kennis, om samen beter te worden in implementeren, niet iets dat juist door de medewerkers en projectteams zelf moet gebeuren?

1.1.2 DE DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

De resultaten van de semigestructureerde interviews met de directeur en de twee sectormanagers zijn besproken met de medewerkers van het IPC. In overleg met hen is er besloten dat het onderzoek hen gaat informeren over 1) wat de verbeterpunten zijn van het NISB op het gebied van implementatie en 2) wat de meest geschikte onderwijskundige oplossing is om deze verbeteringen te gaan realiseren (met of zonder het

inzetten van het IPC). Het onderzoek zal daardoor niet gericht zijn op het ontwerpen van standaarden op het gebied van implementatie (en het ondersteunen van het IPC bij het uitvoeren van hun taak).

1.2 DE PROBLEEMSTELLING

De bovenstaande informatie en doelstellingen leiden tot onderstaande voorlopige probleemstelling. Er wordt gesproken van een voorlopige probleemstelling omdat er geen duidelijk zicht is op wat nu echt het probleem is van het NISB omtrent implementatie. Deze voorlopige probleemstelling fungeert dan ook als vertrekpunt van het onderzoek- en ontwerpproces en kan te allen tijde binnen het onderzoek nog herzien worden. De voorlopige probleemstelling is:

HOE KAN DE IMPLEMENTATIEKRACHT VAN HET NISB VANUIT EEN ONDERWIJSKUNDIG PERSPECTIEF WORDEN BEVORDERD?

De implementatiekracht

De mate waarin het NISB slaagt in het succesvol implementeren van haar kennis en producten. Wat het NISB echter verstaat onder succesvol implementeren is (nog) niet duidelijk. Het onderzoek zal dan ook trachten vast te stellen wat het NISB impliciet of expliciet verstaat onder succesvol implementeren.

Onderwijskundig perspectief

Gezien er onduidelijkheid heerst over wat precies de oorzaken zijn van het implementatieprobleem is het onduidelijk of het gaat om een onderwijskundig probleem. Wel bestaat er het vermoeden dat het NISB het leren binnen de organisatie kan verbeteren zodat haar medewerkers en teams beter gaan functioneren en haar kennisproductiviteit toeneemt. En het directieteam heeft aangegeven het kennisdelen binnen de organisatie te willen verbeteren. Eventuele verbetervoorstellen gericht op het oplossen van het implementatieprobleem zullen vanuit een onderwijskundig perspectief worden geformuleerd. Problemen die niet van onderwijskundige aard zijn zullen enkel worden gesignaleerd en ter kennisgeving in deze rapportage worden vermeld.

Bevorderd

Het woord 'bevorderd' in de probleemstelling geeft aan dat er bepaalde vooruitgang wordt verwacht wat betreft de implementatiekracht. Er is echter (nog) niets te zeggen over de aard en de mate van verbetering die het NISB voor ogen heeft. Het onderzoek zal daarom eerst proberen te achterhalen wat het NISB precies bedoelt met de term implementatiekracht om vervolgens te kunnen vaststellen wat de huidige en de gewenste implementatiekracht van het NISB is. De dan eventueel gevonden discrepantie zal informatie verstrekken over de aard en grote van het probleem van het NISB.

1.3 DE ONDERZOEKSVRAGEN

Het is zinvol om de probleemstelling uit te splitsen naar een aantal voorlopige, richtinggevende onderzoeksvragen. De volgende onderzoeksvragen zullen leidend zijn om het daadwerkelijke probleem omtrent de implementatiekracht van het NISB te achterhalen.

ONDERZOEKSVRAAG 1

Gebaseerd op relevante literatuur, wat kunnen innovatieontwikkelaars- en leiders doen om de kans op een succesvolle implementatie zo groot mogelijk te maken.

1.1 Wat is een definitie van implementatie?

- 1.2 Wat zijn relevante succesfactoren voor de implementatie van vernieuwingen?
- 1.3 Wat vergt het van projectteams die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen en implementeren van vernieuwingen om de kans op een succesvolle implementatie zo groot mogelijk te maken?

ONDERZOEKSVRAAG 2

Wat zijn de problemen die opgelost moeten worden om de implementatiekracht van het NISB te bevorderen?

- 2.1 Wat doen de projectteams om zo succesvol mogelijk hun kennis en producten te implementeren en, mede op basis van het theoretisch kader, wat gaat er goed en wat zijn de problemen?
- 2.2 Wat beleven de projectteams als belemmerende en bevorderende factoren voor het succes van implementatie?
- 2.3 Wat zijn de meest relevante betrokkenen bij het implementatieprobleem en wat zijn hun behoeften en belangen?
- 2.4 Wat zijn de oorzaken en achtergrond van de problemen en welke problemen zijn onderwijskundige problemen?

ONDERZOEKSVRAAG 3

Hoe kunnen de onderwijskundige problemen binnen het NISB het beste worden opgelost?

- 3.1 Gebaseerd op relevante literatuur, hoe kan het leren binnen kennisintensieve organisaties worden georganiseerd?
- 3.2 Hoe is het leren vormgegeven binnen het NISB en wat is hier goed aan en wat kan beter?
- 3.3 Wat zijn relevante factoren uit de probleemomgeving waarmee rekening moet worden gehouden bij het kiezen of ontwerpen van een oplossing?

2 ONDERZOEKSOPZET

OP WELKE WIJZE IS HET ONDERZOEK OPGEZET OM BENODIGDE INFORMATIE TE KUNNEN VERZAMELEN EN ANALYSEREN?

Om de in het voorgaande hoofdstuk gepresenteerde probleemstelling en de bijbehorende deelvragen te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om relevante informatie te verzamelen en te analyseren. Dit hoofdstuk presenteert de onderzoeksopzet en geeft inzicht in de verschillende onderzoeksmethoden- en technieken die zullen worden toegepast om de gewenste informatie te verzamelen.

2.1 KENMERKEN VAN HET ONDERZOEK

2.1.1 EEN KWALITATIEF EN EVOLUEREND ONDERZOEK

Het onderzoek binnen het NISB zal evoluerend en kwalitatief van aard zijn. Er zal vooral worden gezocht naar wat er echt aan de hand is binnen het NISB op het gebied van implementatie. Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt gezien het, in vergelijking met kwantitatief onderzoek, meer de mogelijkheid biedt om te onderzoeken wat er echt leeft binnen een bepaalde doelgroep. De onderzoeker heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om dóór te vragen en de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van al behaalde resultaten. Ook kan de onderzoeker gebruik maken van specifieke vraagtechnieken die tot doel hebben om remmingen bij respondenten weg te nemen (waardoor de respondenten eerder vrijuit over zichzelf gaan praten). Als leidraad voor het opzetten en uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van het boek van Baarda, de Goede en Teunissen (2001) genaamd Kwalitatief Onderzoek. Met een evoluerend onderzoek wordt dan ook bedoeld dat, naarmate er meer informatie wordt verzameld, het mogelijk is dat het zicht op het daadwerkelijke probleem veranderd.

2.2 ONDERZOEKSEENHEID EN RESPONDENTEN

De gekozen onderzoekseenheid is het grootste onderdeel van het NISB, het onderdeel dat zich richt op programma's en projecten. Daarnaast houdt het NISB zich ook bezig met betaalde dienstverlening en sinds kort ook met campagnes welke beiden niet worden meegenomen in het onderzoek vanwege het verschil in het soort werk.

Er werken in januari 2005 in totaal 53 (41,5 Fte) mensen bij het NISB waarvan 19 mannen en 34 vrouwen. Het grootste gedeelte van de medewerkers werkt parttime namelijk 34 personen. In onderstaand Figuur 1 is de functieverdeling van de medewerkers te zien. De meest relevante interne betrokkenen bij het probleem zijn de directeur, twee sectormanagers, en de programmamanagers- en medewerkers wat neerkomt op dat er voor het onderzoek maximaal 29 respondenten bestaan.

Er is gekozen voor een beredeneerde steekproef bestaande uit gevallen met een maximum variatie (Baarda, 2001). Er is gekozen om binnen vier projectteams informatie te verzamelen over implementatie ter inperking van het onderzoek te weten: CIB (Communities in Beweging), Beweegweken, Beweegkriebels en Beweegmanagement. Deze groepsselectie is bewust uitgevoerd vanwege de reden dat ieder team zich in een andere fase bevindt van het implementatieproces waardoor vermoedelijk deze combinatie van teams de meest interessante/ brede informatie kan opleveren. Per team heeft het IPC twee mensen geselecteerd die volgens hen het team goed kunnen representeren en mee zullen werken aan het onderzoek vanuit praktische overwegingen.

FIGUUR 1 FUNCTIEVERDELING VAN HET NISB

Functie	Aantal medewerkers
Directeur	1
Sectormanager	2
Hoofd FAZ	1
Programmamanager	6
Communicatie manager	1
Communicatiemedewerker	2
Coördinator Expertisepunt	1
Programmamedewerker	20
Kennis- en informatiecentrum	4
Webmaster	1
Personeelsadviseur	1
Medewerker administratie en beheer	2
Secretaresse	8
Telefoniste/ receptioniste	2
Logistiek medewerker	1
Totaal	53

2.3 ONDERZOEKSMETHODE EN –TECHNIEKEN

2.3.1 EEN MULTIMETHODE AANPAK

Om de nodige informatie te verzamelen is gekozen om meerdere kwalitatieve dataverzamelmethode te gebruiken, de zogenaamde triangulatie of multimethode (Baarda, 2001). Dit om een volledig beeld te verkrijgen van het probleem van het NISB. Een dergelijke holistische aanpak is van belang om te voorkomen dat de focus niet op één of meerdere factoren wordt gelegd zonder dat er rekening wordt gehouden met de invloed van andere factoren. Deze dataverzamelmethode moeten grofweg voldoen aan de volgende kenmerken aldus Baarda (2001):

- openheid: aangaande de onderwerpen en volgorde waarin deze ter sprake komen;
- flexibiliteit in aanpak en werkwijze;
- geringe standaardisatie en structurering vooraf;
- mogelijkheid tot rolovername;
- intensief contact onderzoeker-onderzochte; om te vertrouwen te winnen en het uiten van ongearticuleerde informatie te bevorderen.

De onderstaande Tabel 1 geeft een overzicht van de dataverzamelingsmethoden die zullen worden toegepast voor het kunnen beantwoorden van de verschillende deelvragen. *Deelvraag 1:* Gebaseerd op relevante literatuur, wat kunnen innovatieontwikkelaars- en leiders doen om de kans op een succesvolle implementatie zo groot mogelijk te maken. *Deelvraag 2:* Wat zijn de problemen die opgelost moeten worden om de implementatiekracht van het NISB te bevorderen? *Deelvraag 3:* Wat zijn relevante factoren uit de probleemomgeving waarmee rekening moet worden gehouden bij het kiezen of ontwerpen van een oplossing?

TABEL 1 OVERZICHT DEELVRAGEN EN INFORMATIEVERZAMELINGSMETHODEN

	Deelvraag 1 <i>Theoretisch kader succesvol implementeren</i>	Deelvraag 2 <i>De (onderwijskundige) implementatieproblemen van het NISB</i>	Deelvraag 3 <i>Een passende onderwijskundige oplossing</i>
Literatuurstudie	X	X	X
Topic interviews		X	X
Open interviews		X	X
Documentenanalyse		X	X
Observatie		X	X

X = Methode zal worden toegepast

2.3.2 LITERATUURSTUDIE

Er is gekozen om een literatuurstudie te doen naar implementatie en innovatie met de focus op wat innovatieleiders (ontwikkelaars en/of invoerders van vernieuwingen zoals de medewerkers van het NISB) kunnen doen om de kans op succesvolle implementatie zo groot mogelijk te maken. Er is gekozen om deze literatuurstudie te doen om 1) als onderzoeker voldoende kennis te verkrijgen over het onderwerp zodat de juiste vragen kunnen worden gesteld en de juiste informatie kan worden verzameld en 2) om als onderzoeker een goed onderbouwd oordeel te kunnen geven over wat de projectteams van het NISB al goed doen op het gebied van implementatie en wat punten van verbetering zijn.

Om relevante literatuur te vinden is er gezocht naar (geschikte titels) van publicaties op het gebied van implementatie en innovatie. Er is gezocht in de Universiteit Bibliotheek (UB) van de Universiteit Twente, via de zoekmachine Google, via de zoekmachine Google Scholar, Van Dale Grootwoordenboek, PiCarta en Scopus. De volgende zoektermen zijn overwegend gebruikt om publicaties te vinden: implementatie, implementeren, innovatie, innoveren, Implementation, innovation, implement, innovate, veranderen, verandering, verandermanagement, change, changing, changemanagement, succesfactoren and implementatie en implementatie and/or innovatie/ innoveren/ veranderingen. Daarbij is gebruik gemaakt van literatuurreferenties van de vakdocenten DR. C.A. Vilsteren en Dr. C.H.E. Kwakman van het vak Innovatie en Implementatie. In mindere mate is er literatuur gezocht via de literatuurverwijzingen in de al gevonden literatuur.

Om de waarde van de publicaties te beoordelen is er gekeken naar of de publicatie relevante gegevens bevat die bijdragen aan een antwoord op de onderzoeksvraag van de literatuurstudie. Tevens is er gekeken naar de wetenschappelijke waarde van de publicatie zoals de auteur, de uitgever en de literatuurverwijzingen.

2.3.3 OPEN EN SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Er is gekozen voor deze vorm van dataverzameling omdat open en semigestructureerde interviews de ruimte laten om dieper in te gaan op eventuele interessante zaken die tijdens de gesprekken naar voren kunnen komen (Baarda, 2001). Om zo goed mogelijk de informatie van de gesprekken te registreren worden de volgende instrumenten toegepast:

- Interviewvragenlijst/ onderwerpenlijst
- Taperecorder
- Registratieformulier
- Pen en papier

2.3.4 DOCUMENTENANALYSE

Om uiteenlopende redenen is gekozen om verschillende documenten binnen het NISB te bestuderen en te analyseren. De algemene reden is omdat het bestuderen van documenten aanvullende of bevestigende informatie kan opleveren op die informatie die wordt verkregen door interviews. Hieronder staat per soorten documenten aangeven waarom deze documenten waardevol zijn om te bestuderen en hoe, dus met welke wetenschappelijk bril, er naar deze documenten is gekeken.

- Het Meerjarenkader van het NISB. Dit document geeft een overzicht van de plannen van het NISB binnen een tijdsbestek van vier jaar. Dit document wordt bestudeerd om inzicht te krijgen in de organisatiedoelen die het NISB wil realiseren binnen vier jaar.
- Werkprogramma's op project- en programmaniveau. De werkprogramma's van het NISB bevatten de jaarplannen van de verschillende programma's en projecten van het NISB. Daarmee geven de programma's inzicht in wat het NISB en de projectteams precies doen. Er zal worden gekeken naar welke kennis en producten het NISB ontwikkelt, hoe zij deze implementeren bij intermediaire organisaties en wat de doelstellingen zijn van projecten.
- Notulen ondernemingsraad & managementvergadering. Deze notulen worden doorgenomen om te achterhalen wat belangrijke thema's zijn binnen het NISB evenals signalen te ontdekken waarom er is besloten om het IPC op te richten.
- De stukken van het IPC. Het bestuderen van deze stukken heeft als doel om zicht te krijgen op wat de opdracht is van het IPC en wat het IPC wil doen om de implementatiekracht van het NISB te bevorderen.
- Websites, brochures, project- en of implementatieplannen van de vier projectteams die bestudeerd zullen worden. Deze documenten zullen worden bestudeerd om zicht te krijgen op inhoud van de projecten, de kennis en producten die ontwikkeld worden en hoe de teams deze ontwikkelen.

2.3.5 (PARTICIPERENDE) OBSERVATIE

Er is gekozen voor het zoveel als mogelijk is aanwezig zijn als onderzoeker binnen de onderzoekssituatie. Dit om een gevoel te krijgen bij de eventuele onderliggende, onuitgesproken problemen die zich afspelen binnen het NISB. Ook is gekozen om te participeren aan vergaderingen (teamvergadering/ IPC vergadering/ sectoroverleg) waarbinnen het onderwerp implementatie op de agenda staat. Dit zodat er kan

worden ervaren wat er echt besproken wordt en op welke manier. En omdat er een vollediger beeld kan ontstaan over waar de problemen liggen en/of wat de problemen zijn die worden beleefd door de medewerkers van het NISB.

2.4 BETROUWBAARHEID, INTERNE EN EXTERNE CONSISTENTIE EN VALIDITEIT

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen zal er (zo veel mogelijk) gebruik gemaakt worden van adequate dataregistratie middelen zoals pen en papier en een audio recorder. Als het niet mogelijk is om informatie direct te registreren dan zal dit zo snel als mogelijk is gebeuren. Door metingen te herhalen, zoals meer dan één interviewronde houden of door de meerdere dataverzamelingsmethoden te hanteren om dezelfde informatie te verzamelen, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Ook door het terugkoppelen van de verzamelde informatie en de hieruit getrokken voorlopige conclusies naar de geïnterviewden en andere relevante betrokkenen, zal de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten.

Tijdens het onderzoek- en ontwerpproces zal een combinatie gebruikt worden van een systematische benadering en een relationele benadering, waarbij de relationele benadering voorop zal staan. De systematische benadering zal hierbij waken over de interne consistentie van het ontwerp (oplossing) en de relationele benadering zal zorg dragen voor de externe consistentie van de uiteindelijke oplossing. De combinatie van deze benaderingen heeft als doel dat de uiteindelijk ontworpen oplossing op het probleem goed kan functioneren binnen de praktijksituatie van het NISB en zoveel mogelijk zal voorzien in de behoeften van de betrokkenen.

De validiteit van het onderzoek zal worden geborgd door het vooraf creëren van een analysekader door het bestuderen van relevante implementatieliteratuur. Dit kader zal richting geven aan het onderzoek evenals ondersteuning bieden bij het (zo objectief mogelijk) interpreteren en op waarde schatten van de verzamelde gegevens. Daarbij zal er tijdens het verzamelen en interpreteren van de gegevens zo nodig literatuur worden bestudeerd om een extra analysekader te creëren. Het ligt immers niet vast dat “het probleem” van het NISB te maken heeft met een gebrek aan kennis en kunde van de medewerkers op het gebied van implementatie. Andere factoren die van invloed zijn op het probleem zullen ook moeten worden geïdentificeerd. Het bestuderen van literatuur over contextfactoren van een implementatieproces zal ondersteuning bieden bij het identificeren van invloedrijke factoren en helpen bij het objectief interpreteren van gegevens.

3 THEORETISCH KADER SUCCESFACTOREN BIJ IMPLEMENTATIE

WAT KUNNEN INNOVATIELEIDERS DOEN OM DE KANS OP EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE ZO GROOT MOGELIJK TE MAKEN.

Dit hoofdstuk presenteert het literaire kader over wat implementatie precies is. En, hoe men ervoor kan zorgen (door bepaalde werkwijzen, benaderingen, strategieën, methoden en technieken toe te passen) dat de kans op een succesvolle implementatie zo groot mogelijk is. Er worden drie succesfactoren gepresenteerd die bij toepassing de kans op een succesvolle implementatie vergroten.

3.1 WAT IS SUCCESVOL IMPLEMENTEREN?

3.1.1 DEFINITIE VAN IMPLEMENTATIE

Verschillende bronnen zoals boeken, tijdschriften en websites tonen aan dat er al een redelijk aantal studies aandacht hebben besteed aan het onderwerp ‘implementatie van veranderingen’. Vooral de zorgsector en de onderwijssector hebben redelijk wat onderzoek gedaan naar de implementatie van vernieuwingen (Paulussen & Wiefferink, 2003; Fullan, 2001; Fullan 2007; Splunteren et.al., 2000; Vrakking, 1995; Vrakking, 1997, Libutti, 2004; Ruiter, 2007; Hulscher, Wensing & Grol., 2000; Wensing & Van Gorcum, 2000; Splunteren & Van Loghum, 1998, Kroenke, 2004; Muntslag, 2001). Implementatie is ook een veel gebruikte term binnen de ICT-wereld.

Implementatie wordt (bijna) nooit als los onderwerp behandeld maar heeft alles te maken met het implementeren van een bepaalde vernieuwing, bijvoorbeeld een nieuwe techniek of een nieuwe werkwijze, binnen een bepaalde context. De literatuur geeft veelal overzichten van factoren die het implementatieproces en het resultaat beïnvloeden vanuit de bijbehorende specifieke context. Verschillende onderzoeken hanteren allemaal een eigen omschrijving/definitie voor het woord implementatie. Een verklaring hiervoor is dat het woord ‘implementatie’ een enigszins vaag begrip is, zo geeft ook de spelling en grammatica check van Microsoft Word aan. Implementatie krijgt pas een echte betekenis als het duidelijk is welke vernieuwing waar geïmplementeerd gaat worden. Uit de Dikke Van Dale Hedendaags Nederlands blijkt de volgende betekenis:

implementatie

1 het invoeren van een nieuw systeem in een (data)verwerkende organisatie => realisatie

Implementeren

1 (een plan) tot uitvoering brengen => verwezenlijken

2 [comp.] installeren, testen en in gebruik nemen van apparatuur, informatiesysteem, programmatuur en/of procedures => invoeren

Prof. Dr. Plomp, hoogleraar onderwijskunde aan de Universiteit Twente, definieert implementatie als volgt (Plomp, Feteris, Pieters, & Tomic, 1992):

Implementatie is het invoeren van een oplossing en is het vraagstuk van de acceptatie en functionaliteit van de bedachte oplossing in de gebruikerssituatie.

Plomp geeft aan dat het gaat om de invoering van een oplossing op een bepaald probleem. Men mag verwachten dat een oplossing op een probleem veelal uniek zal zijn omdat geen praktijk situatie hetzelfde is. Van den Akker (1992) schrijft in zijn stuk "Implementatie: welke factoren spelen een rol?" het volgende:

Implementatie is de fase van verspreiding, ingebruikname en verankering van een oplossing in de praktijk. Ontwikkelaars streven naar succesvolle toepassingen van hun oplossingen van problemen door middel van implementatie.

Indien er sprake is van een vernieuwing die bedoeld is voor een groot aantal praktijksituaties, zal aan de invoering doorgaans eerst een proces van verspreiding voorafgaan. Veel gehanteerde termen daarvoor zijn diffusie of disseminatie. Aansluitend vindt pas de echte implementatie plaats namelijk de concrete toepassing van de oplossing in de praktijk. Hulscher, Wensing en Grol (2000) hanteren de volgende definitie van implementatie:

Implementatie is een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de gezondheidszorg.

Geconcludeerd kan worden dat er geen eenduidige betekenis bestaat van het woord implementatie en dat er velen verschillende definities worden gehanteerd. Om toch tot een theoretische definitie te komen voor het NISB is er gekeken naar de elementen die veelal terug lijken te komen in de verschillende definiëringen van implementatie. Ook zijn er elementen opgenomen van de definitie van Hulscher (2000) gezien de context van deze definitie het meest overeenkomt met de context van het NISB en deze definitie ook voorkomt in het nieuwste document van het IPC. De volgende theoretische definitie zal worden gehanteerd:

IMPLEMENTATIE IS HET PLAN- EN PROCESMATIG VERSPREIDEN EN INVOEREN VAN EEN VERNIEUWING VAN BEWEZEN WAARDE MET ALS DOEL DAT DEZE EEN STRUCTURELE PLAATS VERKRIJGT IN DE GEBRUIKERSITUATIE(S).

Planmatig en procesmatig	Planmatig werken betekent dat men een duidelijk plan heeft hoe te werk te gaan. Een procesmatige aanpak betekent dat er achtereenvolgens bepaalde stappen worden genomen om implementatie van een bepaalde vernieuwing te bereiken.
--------------------------	---

Verspreiden en invoeren	Verspreiden is het onder de aandacht brengen van de vernieuwing (marketing van de vernieuwing) bij de potentiële, beoogde gebruikers. Invoeren is er voor zorgen dat de vernieuwing in gebruik wordt genomen door de gebruikers en ook in gebruik blijft (beklijven van de vernieuwing).
Bewezen waarde	Er is aangetoond door middel van onderzoek, testen en evalueren dat de vernieuwing functioneel is en voor een verbetering zal zorgen in de praktijksituatie alvorens deze wordt verspreid en ingevoerd.
Structurele plaats	De vernieuwing wordt geheel opgenomen in de gebruikerssituatie en zorgt daarmee voor een blijvende verandering.

3.1.2 DE CONTEXT VAN IMPLEMENTATIE, HET INNOVATIEPROCES

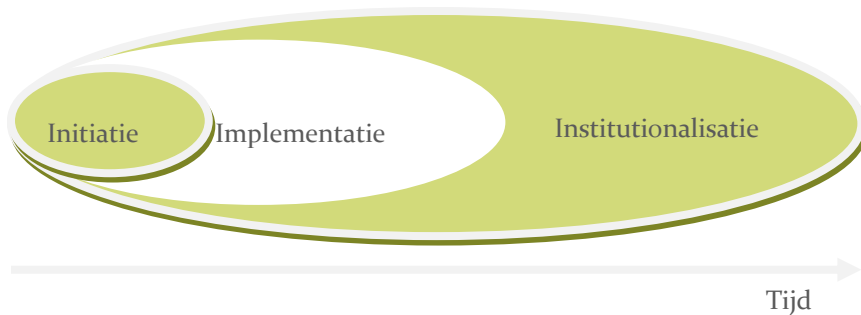
Implementatie heeft altijd te maken met het verspreiden en/of invoeren van een vernieuwing. Volgens Van den Akker (1992) is implementatie één van de drie deelprocessen van een innovatieproces. Binnen innovatieliteratuur wordt de trits dan ook veelal gebruikt: initiatie, implementatie en institutionalisatie. Echter zijn er ook veel andere termen in omloop, daarom geeft van den Akker (1992) de volgende beschrijvingen bij de termen:

- | | |
|--|---|
| 1. Initiatie | mobilisatie/ adoptie/ initiatief/ voorbereiding |
| 2. Implementatie | eerste gebruik in de praktijk |
| 3. Institutionalisering (incorporatie) | verankering in de organisatie. |

Volgens (Splunteren, 1998) is het innovatieproces in te delen in drie deelprocessen namelijk: 1) ontwikkelen: het ontwikkelen van de vernieuwing, 2) implementeren: het implementeren van de vernieuwing in de praktijk en 3) continueren: het behouden van de toepassing van de vernieuwing in de praktijk. Ook de Canadees Fullan (2001) maakt onderscheid tussen drie fasen in het innovatieproces namelijk: 1) adoptie, 2) implementatie en 3) institutionalisering. Volgens hem is adoptie het beslisproces een verandering te aanvaarden en er mee aan de slag te gaan en omvat implementatie de poging een idee in praktijk te brengen of in te voeren. En verwijst institutionalisatie naar het moment dat een verandering als een vanzelfsprekend, vloeiend onderdeel van een systeem is ingebouwd.

Van Den Akker (1992) is van mening dat in de praktijk veel activiteiten elkaar overlappen. Hij vindt dat men al tijdens de initiatiefase kan gaan nadenken over de implementatie. Bijvoorbeeld met het oog op resultaten op de langere termijn, kan het verstandig zijn vanaf het prille begin van een vernieuwingsproces al bepaalde maatregelen te treffen. Hij is van mening dat het eigenlijk gevaarlijk is om te spreken over een fase zoals een implementatiefase. De term “fase” is volgens hem in zoverre misleidend dat de suggestie gewekt wordt dat er sprake is van in de tijd gescheiden processen. Ook Glaude en Lagerweij (2001) zijn van mening dat de drie fasen niet lineair maar circulair verlopen. Ze lopen in elkaar over, ze overlappen elkaar. De verwevenheid en overlap van de drie deelprocessen zijn in het onderstaande Figuur 2 weergegeven.

Figuur 2 De drie deelprocessen bij verandering/ innovatie/ vernieuwing



De conclusie dat implementatie een verweven onderdeel is van een innovatieproces is een belangrijke. Implementatie is geen afgebakende activiteit of fase, maar een circulair proces dat al start bij de aanvang van een vernieuwingsproces en doorloopt tot het einde. Factoren die bijdragen aan het uiteindelijke succes van de implementatie of die dit succes juist tegenwerken, bestaan binnen het gehele vernieuwingsproces van idee tot en met het structurele gebruik van de vernieuwing door de gebruiker. Een relevante vraag is dan “Zijn er vanuit de literatuur factoren bekend die innovatieleiders kunnen benutten om de kans op een succesvolle implementatie te vergroten?”

3.1.3 SUCCESBEPALENDE FACTOREN

De literatuur presenteert meerdere lijsten van belemmerende en bevorderende factoren voor het succes van de implementatie van een vernieuwing. Deze factoren worden door sommige auteurs ingedeeld in categorieën. Zo zijn Splunteren et al. (1998) van mening dat de factoren globaal kunnen worden ingedeeld als:

1. Individuegebonden (kennis, vaardigheden, attitude)
2. Contextgebonden (gedrag en opvattingen van anderen in de situatie)
3. Structuurgebonden (organisatorische en financiële voorwaarden)

Van den Akker (1992) noemt de factoren die van invloed zijn op de implementatie van een vernieuwing in een afzonderlijke school. Hij heeft hier ruwweg onderscheid gemaakt tussen vier categorieën.

1. Factoren op landelijk niveau: wet- en regelgeving, wijze waarop landelijke besluitvorming plaatsvindt, houding van politici en opinieleiders en ter beschikking gestelde faciliteiten in tijd, geld en materiële voorzieningen.
2. Kenmerken op schoolniveau (de gebruikerssituatie): ervaring met eerdere vernieuwingen, schoolklimaat, rol van de schoolleiding, de wijze van besluitvorming binnen de school, beschikbare faciliteiten (tijd, geld en materialen) en de interne samenwerking, taakverdeling en informatie-uitwisseling.
3. Factoren in de externe ondersteuning: aard, inhoud, frequentie en kwaliteit van nascholing en begeleiding, persoonlijke contacten met externe ondersteuners en collega's van andere scholen.
4. Factoren in de productkenmerken: relevantie: de mate waarin de vernieuwing tegemoet komt aan de behoeften bij de doelgroep van gebruikers, helderheid: hoe helder zijn de doelen, inhouden en werkvormen van de vernieuwing, moeilijkheidsgraad: hoe ingrijpend wijkt de vernieuwing af van de bestaande situatie en de kwaliteit van de producten: in welke mate zijn ze zorgvuldig ontworpen en beproefd en in hoeverre is de praktische bruikbaarheid gegarandeerd

Rogers (1995) heeft een aantal condities beschreven waaraan een innovatie(proces) in zijn ogen moet voldoen om tot succes te leiden. Deze 'innovatiediffusietheorie' gaat ervan uit dat de mate van diffusie hoger wordt naarmate potentiële adapters de innovatie ervaren als:

- een verbetering ten opzichte van het voorafgaande
- passend bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en behoeften
- niet te complex, makkelijk te begrijpen
- testbaar
- leidend tot zichtbare resultaten

De belangrijkste factoren die van invloed zijn op duurzame verandering zijn volgens Fullan (2007): het begrijpen van de complexiteit van veranderingsprocessen, een verantwoordelijke rol en opening van de dialoog op alle systeemlagen, een gezamenlijke verantwoordelijkheid van districten (groepen scholen), betrokken lerende organisaties en aandacht voor het opleiden van nieuwe krachtige morele leiders. (Fullan M. &, 2007). Ook Vrakking (1995) geeft aan dat het belangrijk is dat een innovatieleider de juiste balans vindt tussen het presenteren van nieuwe ideeën en het faciliteren van het leerproces binnen de organisaties die het betreft. Deze gebalanceerde rol voor innovatieleiders omschrijft Vrakking (1995) als zijnde enorm belangrijk om de kansen op een succesvolle implementatie te maximaliseren. Ook Paulussen (2003) concludeert dat daadwerkelijke verandering een leerproces veronderstelt waarin de aanbieder en de gebruiker een gemeenschappelijke visie ontwikkelen op zowel het probleem als de oplossing daarvan. Daarin past niet een benadering waarbij gebruikers hoofdzakelijk worden gezien als passieve ontvangers van kennis en expertise van anderen. Daarmee wordt in het beste geval alleen de schijn van verandering gewekt.

Geconcludeerd kan worden dat wat belemmerend dan wel bevorderend werkt voor het succes van implementatie per situatie kan verschillen. Deze factoren zullen dan ook per situatie in kaart moeten worden gebracht en worden benut. De literatuur over belemmerende en bevorderende factoren biedt wel houvast en richting bij het analyseren van de situatie. Wat sterk naar voren komt uit de verschillende genoemde factoren is dat het van te voren analyseren van de context van de vernieuwing belangrijk is. Dit zodat innovatieleiders de verschillende betrokkenen en hun invloed en rol in het vernieuwingsproces in kaart hebben zodat zij deze bewust kunnen beïnvloeden en/of overtuigen. Ook het tijdens het implementeren van de vernieuwing ontwikkelen en opleiden van toekomstige gebruikers of dragers van de vernieuwing is belangrijk.

3.1.4 CONCLUSIE SUCCESVOL IMPLEMENTEREN

De definitie van implementatie die is geformuleerd specifiek voor dit onderzoek (en de daarbij horende context) geeft eigenlijk al aan wanneer implementatie kan worden beschouwd als succesvol en welke factoren hier op van invloed zijn. Namelijk, de implementatie van een vernieuwing is succesvol als de vernieuwing *een structurele plaats* heeft verkregen binnen de gebruikerssituatie. Dit betekent dat de vernieuwing geheel is opgenomen in het denken en handelen van de gebruikers en overige betrokkenen binnen de probleemomgeving (gebruikerssituatie) en daarmee een blijvende verandering is geworden. De factoren die van invloed zijn op of dit doel wel of niet wordt bereikt zijn:

1. Ontwerpaanpak (voor het ontwerpen van een waardevolle vernieuwing)

De activiteiten die de personen verantwoordelijk voor het ontwikkelen (en implementeren) van de vernieuwing doelgericht ondernemen (bijvoorbeeld het ontwikkelen en/ of toepassen van

ontwerpmethoden en technieken voortkomend uit bepaalde benaderingen en theorieën) om ervoor te zorgen dat de vernieuwing van bewezen waarde is (van toegevoegde waarde in de gebruikerssituaties).

2. Implementatieaanpak (voor het succesvol verspreiden en invoeren van de vernieuwing)

De activiteiten die de personen verantwoordelijk voor het (ontwikkelen en) implementeren van de vernieuwing doelgericht ondernemen (bijvoorbeeld het ontwikkelen en/ of toepassen van methoden en technieken voortkomend uit bepaalde benaderingen en theorieën) om ervoor te zorgen dat het verspreiden en invoeren van de vernieuwing zal slagen.

3. Werkwijze (succesvol werken door een plan- en procesmatige aanpak)

De manier waarop de personen verantwoordelijk voor het (vervaardigen en) implementeren van de vernieuwing, te werk te gaan om dit te realiseren binnen een bepaalde tijd.

De volgende vragen staan dan ook centraal in het vervolg van dit hoofdstuk: 1) Hoe ontwerpers ervoor kunnen zorgen dat zij een vernieuwing ontwikkelen van bewezen waarde. Zijn er bepaalde modellen, benaderingen of technieken die hieraan een bijdrage leveren? 2) Hoe kan men zorgen voor een optimale verspreiding/ invoering van een vernieuwing? Zijn er bepaalde benaderingen, methoden, technieken, activiteiten etc. die hieraan een bijdrage leveren? 3) Hoe kan men ervoor zorgen dat de vernieuwing plan- en procesmatig wordt ingevoerd. Wat vergt het plan- en procesmatig werken van betrokkenen en zijn er bepaalde methoden en technieken die bijdragen aan het succesvol plan- en procesmatig werken?

3.2 SUCCESFACTOR 1: EEN VERNIEUWING VAN BEWEZEN WAARDE ONTWIKKELEN

Binnen de literatuur worden er meerdere modellen gepresenteerd die toegepast kunnen worden om tot een zo succesvol mogelijk ontwerp, een vernieuwing van bewezen waarde, te komen. Implementatie speelt binnen alle modellen een belangrijke rol. Immers heeft het ontwerpen van een nieuwe methode of techniek altijd als doel dat deze gebruikt gaat worden in de praktijk om een huidige situatie te verbeteren. Er zijn meerdere modellen bestudeerd waarbij de voornaamste zijn: het implementatiemodel (Grol, 1997), Het generieke model (Verhagen, Kuiper & Plomp, 1999) en het schroefmodel (Splunteren, 1998). In Bijlage 1 staan deze modellen beschreven.

Uit het bestuderen van deze modellen blijkt dat, ook al ogen de modellen in eerste instantie verschillend, deze vrij veel overeenkomsten hebben. Deze overeenkomsten blijken de uiteindelijke kans op een succesvolle implementatie te vergroten en worden hieronder kort besproken en toegelicht.

3.2.1 VOORONDERZOEK EN ANALYSES

Zonder een analyse van de huidige en de gewenste situatie is er meer kans dat er iets ontwikkeld wordt dat niet aansluit bij de behoeften van de betrokkenen, niet goed werkbaar is binnen de gebruikerssituatie(s) en daardoor niet de gewenste resultaten behaalt. Dit verkleint de kans op een succesvolle implementatie.

Alvorens we overgaan tot het formuleren van de ontwerpspecificaties waaraan de gewenste oplossing dient te voldoen, moeten we eerst zicht krijgen in de eisen en randvoorwaarden die bij de probleemsituatie behoren. Onmisbaar is een goede analyse van de feitelijke situatie waarin het probleem zich voordoet en waarbinnen de eerste symptomen zijn geconstateerd. Bovendien dient zorgvuldig te worden aangegeven welke situatie men

wenst. De oplossing van het probleem is bereikt wanneer de gewenste situatie is gerealiseerd. (Beukhof, 1992, p. III)

Activiteiten binnen het vooronderzoek die uiteindelijk bijdragen aan een grotere kans op succesvolle implementatie zijn dan ook:

- Het “probleem”
Het inspelen op een trend, een duidelijk probleem of een directe opdracht van de toekomstige gebruiker(s) zorgt ervoor dat er vanaf de start van het vernieuwingsproces al bepaalde groepen betrokkenen/ belanghebbende interesse hebben in of open staan voor de nog te ontwerpen vernieuwing. Hierdoor kan het voor innovators makkelijker zijn om hun vernieuwing te verspreiden (bekend te maken onder de mogelijke gebruikers).
- Behoeftanalyse
Bij het ontwerpen van de vernieuwing rekening houden met de belangen en behoeften van de meest relevante betrokkenen zodat deze zich mede “eigenaar” gaan voelen en er automatisch meer draagvlak ontstaat. En zodat de vernieuwing zo goed mogelijk de problemen in de praktijksituaties verhelpt.
- Contextanalyse
Het in kaart brengen van de context waarbinnen de vernieuwing moet gaan functioneren, helpt om mogelijke bevorderende en belemmerende factoren voor de uiteindelijke implementatie en institutionaliseren te inventariseren. Het gaat dan bijvoorbeeld om kenmerken van de gebruikerssituatie (beschikbare tijd, geld, middelen en zijn er bijvoorbeeld trekkers voor de innovatie aanwezig) en de politieke omgeving (landelijk beleid, fondsen, regelgeving).
- Doelgroepanalyse
Het analyseren van de toekomstige gebruikers/ de doelgroep van de vernieuwing, en het ontwerp en de implementatieaanpak zoveel mogelijk afstemmen op de gebruikers en de doelgroep, kan een positief effect hebben op het succes van de implementatie.

3.2.2 (INTERACTIEVE) ONTWIKKELING

“Ontwikkeling” wordt in alle modellen apart genoemd en heeft als doel om een vernieuwing te ontwikkelen van bewezen waarde. Maar wat kunnen ontwerpers doen in deze fase om dit te realiseren?

Kenmerkende activiteiten in deze fase zijn het genereren van alternatieve (deel)oplossingen en het vergelijken en evalueren van deze alternatieven, uitmondend in de keuze van het meest belovende ontwerp of “blauwdruk” voor de oplossing. Daarbij kunnen ontwerpers gebruik maken van zowel wetenschappelijke kennis als praktische ervaringsgegevens. Een dergelijk proces impliceert een voortdurende wisselwerking tussen praktische en theoretische oriëntaties en een hoge mate van creativiteit in het bijeenbrengen van kenniselementen uit verscheidene, soms zeer uiteenlopende disciplines en werkvelden. (Plomp T. , 1992, p. 26)

Ontwerpactiviteiten die bijdragen aan de (bewezen) waarde van een ontwerp of vernieuwing en mogelijk een positieve invloed hebben op het uiteindelijke succes van implementatie zijn onder andere:

- Ontwerpbeslissingen nemen op basis van de wetenschap en (eerdere) bewijzen uit de praktijk. Maar ook op basis van de verzamelde gegevens in het vooronderzoek.
- Zorgdragen voor de gebruikersvriendelijkheid en functionaliteit van een vernieuwing door toekomstige gebruikers te betrekken bij de ontwikkeling van een vernieuwing.

- Zoveel mogelijk ervoor zorgen dat het ontwerp voorziet in de behoeften van de meest relevante betrokkenen.
- Bij het ontwerpen van de vernieuwing rekening houden met relevante contextfactoren. Dit zodat de vernieuwing wel een eerlijke kans heeft om opgenomen te worden in de probleemomgeving(en).

3.2.3 PROTOTYPE TESTEN, EVALUEREN EN REVISEREN

Testen, evalueren en zo nodig reviseren zijn relevante activiteiten om uit te voeren tijdens het ontwerpen van een oplossing. Dit om te verzekeren dat de ontwikkelde oplossing waardevol is en, als het nodig blijkt, nog kan worden aangepast. Hetzelfde geldt voor het implementatieproces op zich.

Deze fase is gericht op het beoordelen van de kwaliteit van de ontwikkelde oplossing en het nemen van voortgangsbepalingen op basis van het resultaat van die beoordeling. Evaluatie is het proces van het systematisch verzamelen, bewerken en analyseren van informatie om de waarde te bepalen van de gerealiseerde oplossing, d.w.z. een of andere kritische onderzoeksactiviteit die zodanig is opgezet dat op basis daarvan geldige en betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken. Omdat dit zo objectief mogelijk moet gebeuren, is het doorgaans niet verstandig de evaluatie door ontwikkelaars zelf te laten uitvoeren. Verder vereist een kritische aanpak een grondige planning en voorbereiding. De evaluatie begint dan ook al voordat het prototype gereed is. Reeds bij de start van een ontwikkelproject dient een evaluatieplan te worden opgesteld. Het evaluatiedesign geeft aan op welke wijze de kwaliteit van de gerealiseerde oplossing onderzocht zal worden. (Wolde, 1992, p. 81)

Het prototype van een vernieuwing testen en evalueren in de praktijk kan dan ook waardevolle informatie opleveren over de waarde van de vernieuwing en de mogelijke knelpunten wat betreft de implementatie. Een goed opgezet en uitgevoerd evaluatieplan is dan ook waardevol voor het uiteindelijke succes van implementatie.

3.2.4 DRAAGVLAK EN CONSENSUS CREËREN

Het als ontwerpers intensief contact onderhouden met de gebruikers en andere relevante betrokkenen vanaf de start van het proces), kan een positieve bijdrage leveren aan het implementatiesucces. Het vanaf de start van het vernieuwingsproces actief creëren van draagvlak en consensus vergroot de kans op dat betrokkenen de vernieuwing accepteren.

Marris (1991) is van mening dat alle echte veranderingen, ongeacht of deze zijn opgelegd of niet, verlies, angst en strijd met zich meebrengen. Het is een natuurlijke reactie die niet onderkend moet worden. Volgens Marris moeten betrokkenen het belang van de verandering voor zichzelf inzien, willen zij deze accepteren ongeacht of de veranderingen van grote betekenis is voor anderen. Een willekeurige innovatie kan niet opgaan in een nieuw milieu van individuen en groepen als de betekenis van die vernieuwing niet wordt gedeeld. Het is dan ook een grote uitdaging voor de ontwikkelaars en invoerders van een vernieuwing om gebruikers en betrokkenen te overtuigen van het nut van de vernieuwing voor hen persoonlijk evenals het creëren van een gedeelde betekenis. Zij moeten ervoor zorgen dat er een verandering plaatsvindt in het denken en handelen van de mensen betrokken bij verandering zodat zij een positieve attitude ontwikkelen ten opzichte van de vernieuwing. Daarnaast zullen de ontwikkelaars en invoerders van de vernieuwing de juiste randvoorwaarden moeten creëren door betrokkenen te beïnvloeden.

Of er draagvlak ontstaat voor en vernieuwing is niet alleen afhankelijk van de bekwaamheid van de invoerders (innovators) om mensen te beïnvloeden of te overtuigen maar van velen factoren. Zoals de definitie van implementatie al aangaf, de vernieuwing moet van bewezen waarde zijn. De betrokkenen moeten overtuigd zijn van deze functionaliteit en waarde. Innovators zullen naar verwachting dan ook veel aandacht moeten besteden aan het creëren van draagvlak. Dit kunnen innovators bijvoorbeeld doen door (een deel van de) toekomstige gebruikers te betrekken bij de ontwikkeling van de vernieuwing en hen mede verantwoordelijk te maken. Een goede informatievoorziening, heldere communicatie en voldoende ondersteuning van de gebruikers lijken dan ook zeer van belang.

Om concreet te kunnen aangeven wat innovators kunnen doen om de kans op een succesvolle implementatie zo groot mogelijk te maken wordt er ingegaan op of er bepaalde benaderingen, methoden en technieken zijn die de kans op succesvolle implementatie vergroten.

3.3 SUCCESFACTOR 2: FLEXIBEL TOEPASSEN VAN IMPLEMENTATIEBENADERINGEN EN STRATEGIEËN

Zoals al omschreven, implementatie heeft als doel om de vernieuwing onder de aandacht te brengen bij de potentiële en/of beoogde gebruikers (“verspreiden”) en er voor zorgen dat de vernieuwing in gebruik wordt genomen door de gebruikers en ook in gebruik blijft (“invoeren/ beklijven”). Maar hoe kan men zorgen voor een optimale verspreiding en/of invoering van een vernieuwing? Hoe pakt men een implementatie van een vernieuwing aan en zijn er bepaalde benaderingen, methoden of technieken die de kans op een succesvolle implementatie vergroten?

3.3.1 IMPLEMENTATIEBENADERINGEN

Hulscher et al. (2000) geven aan dat er globaal twee implementatiebenaderingen te onderscheiden zijn, waarvan in de praktijk vaak aspecten van beide typen toegepast worden namelijk:

1. het rationele model (een top-down benadering)
2. het participatiemodel (een bottom-up benadering)

Glaude en Lagerweij (2001) bespreken in hun artikel “Opleiden op de werkplek vanuit veranderkundig perspectief” drie verschillende perspectieven waardoor onderzoekers en innovatiedeskundigen zich laten leiden volgens House (1974, 1981) en Tichy (1983). Vanuit deze perspectieven blijken bij innovaties keuzen te worden gedaan en ook te worden gerechtvaardigd (House & Mcquilan, 1998). De volgende perspectieven worden onderscheiden:

1. Technologische perspectief (inhoud van de innovatie)
2. Politiek perspectief (belangen medewerkers)
3. Cultureel perspectief (normen, waarden)

Visscher-Voerman (1999) gaat in op welke strategieën in de praktijk worden gehanteerd door professionals bij het ontwerpen van onderwijskundige producten als (multimediale) lesmaterialen, schoolboeken, en opleidingstrajecten. Dit onderzoek heeft geresulteerd in een raamwerk met vier ontwerp paradigma's. Deze paradigma's dienen beschouwd te worden als werkwijzen die ontwerpers toepassen bij het gebruik van verschillende ontwerpmodellen. Er kan verondersteld worden dat ontwerpers globaal dezelfde ontwerpactiviteiten uitvoeren om tot een goede oplossing te komen. Echter, de wijze waarop dit gebeurt en de volgorde van ontwerpactiviteiten verschilt per ontwerper. Het gaat om de volgende vier paradigma's:

1. De instrumentele benadering (planning-door-doelstellingen)
2. De communicatieve benadering (communicatie om consensus te bereiken)
3. De pragmatische benadering (interactieve en herhaaldelijke tryout en revisie)
4. De creatieve benadering (creatie van producten gebaseerd op connoisseurship)

Deze verschillende benaderingen, perspectieven en ontwerpparadigma's hebben meerdere overeenkomsten. Er zijn grofweg twee hoofdstromingen te herkennen kijkend naar de implementatiebenaderingen namelijk:

PARTICIPATIE BENADERING/ COMMUNICATIEVE BENADERING/ POLITIEKE PERSPECTIEF

Het leidende aspect in deze groep benaderingen is de belangrijke rol van toekomstige gebruikers en andere relevante betrokkenen. Een invoerende organisatie kan een ondersteunende en zeker geen bepalende rol spelen bij de invoering van de vernieuwing. Ontwikkelaars implementeren door de relevante betrokkenen een rol te geven binnen het ontwikkel- en evaluatieproces. Consensus over de te ontwikkelen vernieuwing, en het bestaan van voldoende draagvlak voor deze vernieuwing, leiden in deze benaderingen tot een succesvolle implementatie. Ook zichtbare betrokkenheid van het topmanagement heeft een positieve invloed op de implementatie. Kritiek die men kan hebben op deze soort benaderingen is dat deze te weinig aandacht besteden aan de invloed van nationale en structurele ontwikkelingen, die veranderingsprocessen feitelijk sterk kunnen bepalen. Ook is niet zeker dat op deze wijze -waarbij er minder nadruk ligt op de 'evidence' uit onderzoek - altijd de meest optimale technologie of werkwijze wordt geïmplementeerd. Deze benadering biedt minder aanknopingspunten voor een planmatige aanpak van effectieve implementatie dan bijvoorbeeld het rationele model.

RATIONELE BENADERING/ INSTRUMENTELE BENADERING/ TECHNOLOGISCHE PERSPECTIEF

De rationele benadering heeft raakvlakken met de instrumentele benadering en het technologische perspectief. Het leidende aspect in deze benadering is de stapsgewijze ontwikkeling van een kwaliteitsinnovatie. Het initiatief van de innovatie ligt veelal bij professionals buiten de gebruikerssituatie. Succesvolle implementatie wordt bereikt doordat er voldoende tijd, geld en middelen zijn om de innovatie in te voeren en doordat de gebruikers en andere betrokkenen de kwaliteit en dus de toegevoegde waarde inzien van de innovatie. Het werkt bevorderend voor de adoptie en implementatie als de innovatie goed toegankelijk en zichtbaar is voor de gebruikers en betrokkenen. De kritiek op deze soort benaderingen is dat er weinig aandacht wordt besteed aan de diversiteit van behoeften in de praktijk waardoor de innovatie misschien onvoldoende voldoet aan de behoeften van de gebruikers.

Beide stromingen hebben hun eigen positieve en minder positieve kanten waarbij er geen harde uitspraak kan worden gedaan over welke stroming een grotere kans heeft op succesvolle implementatie. Opvallend is het dat Visscher-Voerman en Gustafson (2004) hetzelfde aangeven voor de vier ontwerpparadigma's.

Kessels en Plomp (1996) pleiten dan ook bijvoorbeeld voor het combineren van de communicatieve en instrumentele benadering om zowel interne als externe consistentie te bereiken. Ook Glaude en Lagerweij (2001) geven aan dat diverse auteurs bij innovatie pleiten voor het interveniëren vanuit de drie perspectieven. Het kan dus vruchtbaar zijn voor ontwikkelaars om zich niet te beperken tot slechts één benadering. Visscher-Voerman en Gustafson (2004) geven ook aan dat de verschillende benaderingen een andere invulling geven aan de rol van de ontwikkelaar evenals de klant. Zo zal bijvoorbeeld een instrumentele ontwikkelaar veelal de rol van een expert hebben terwijl een communicatieve ontwikkelaar eerder de rol van een facilitator zal hebben. Verschillende rollen vereisen verschillende competenties van de

ontwikkelaar. Deze zal moeten kunnen in schatten welke benadering of welke combinatie van benaderingen het meest vruchtbaar zal zijn voor een specifieke situatie.

Fullan (1991) geeft aan dat er in professionele organisaties nauwelijks sprake is van een lineair proces van implementatie. De afwegingen die professionals maken bij de adoptie of verwerping van een innovatie, spelen een grote rol bij het doorsijpelen van innovaties in organisatie. De volgende twee citaten van Fullan (1991) illustreren dat. Over implementatie zegt hij (p.3): *'The jury must be in by now that rationally constructed reform strategies do not work'*. En over de wijze waarop innovaties in organisaties tot stand komen is hij ook duidelijk (p. 14): *'It is one thing to see a innovation 'up and running', it is entirely another matter to figure out the pathways of how to get there in your own organization'*.

3.3.2 IMPLEMENTATIETHEORIEËN/STRATEGIEËN

Welke theorieën en strategieën bestaan er implementatiegebied? Hulscher et al. (2000) geven aan dat theorieën over implementatie te vinden zijn in een groot aantal velden, waaronder de onderwijskunde, gezondheidsvoorlichting en -opvoeding (GVO), organisatiekunde, marketing, medical technology assessment (MTA), kwaliteitszorg (TQM, CQI), bestuurskunde en andragogiek. Theorieën over de implementatie van vernieuwingen geven aan onder welke condities de implementatie ervan succesvol zal verlopen. Maar wat zegt de studie over het praktische gebruik van deze theorieën? Is er een koppeling te maken bijvoorbeeld tussen kenmerken van de innovatie en de theorie en/of strategie die met zou moeten toepassen om de kans op een succesvolle implementatie te vergroten? De volgende algemene conclusies komen voort uit de studie:

- Er bestaan allerlei interessante theorieën over verandering van individuen of organisaties, maar hun relevantie voor implementatie van vernieuwingen in de gezondheidszorg is vaak onduidelijk. Er bestaat geen heldere één-op-één relatie tussen theorieën en concrete implementatiestrategieën.
- Strategieën voor implementatie van vernieuwingen kunnen zich richten op de gebruiker, de doelgroep, de organisatie, de financiële condities of combinaties hiervan. Het is echter onmogelijk om één optimale interventie (enkelvoudig of samengesteld) aan te bevelen: studies noch reviews geven aan dat één bepaald type interventie erg effectief is.
- Het lijkt wel mogelijk om de effectiviteit van de onderscheiden strategieën te optimaliseren. Het is cruciaal om bij het ontwikkelen en beschrijven van interventies veel meer aandacht te besteden aan de specifieke elementen waaruit de interventies zijn opgebouwd. Ook moet aandacht worden besteed aan bevorderende en belemmerende factoren voor implementatie in specifieke doelgroepen en settingen. Alleen op deze wijze kan vooruitgang worden geboekt in het verwerven van inzicht in de factoren die kunnen verklaren waarom interventies soms succesvol zijn en soms niet.

Uit deze studie blijkt dat het (tot dusver) vrij onmogelijk is om een bepaalde mate van standaardisatie te realiseren wat betreft het implementeren van innovaties. Er is niet één duidelijke strategie die altijd zal werken in een bepaalde situatie. Zo blijkt dat er geen duidelijke relatie bestaat tussen theorieën en concrete implementatiestrategieën en dat het niet mogelijk om één optimale implementatie-interventie (enkelvoudig of samengesteld) te plegen. Daarbij blijkt dat het bijvoorbeeld van belang is om juist aandacht te besteden aan contextspecifieke belemmerende en bevorderende factoren voor implementatie en daarmee

rekening te houden. De overkoepelende conclusie die kan worden getrokken uit deze studie lijkt te zijn dat implementatie maatwerk is gezien de grote afhankelijkheid van contextspecifieke factoren.

3.3.3 CONCLUSIE

Geconcludeerd kan worden dat een ontwikkelaar/ invoerder in staat moet zijn om, op basis van voortdurende evaluatie en reflectie tijdens het ontwikkel- en implementatieproces, zijn of haar benadering aan te passen als de situatie daarom vraagt. Het implementatieproces is een leerproces, ook voor ervaren innovatiedeskundigen. Immers gaat het om het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe oplossing op een nieuw of bestaand probleem. Fullan & Hargreaves (1992) ondersteunen dat implementeren van vernieuwingen een leerproces is. Ze schrijven het volgende *“successful change involves learning how to do something new. As such, the process of implementation is essentially a learning process. Thus, when it is linked tot specific innovations, teacher development and implementation go hand in hand (Fullan & Hargreaves, 1992, pp.1).*

Continue rekening blijven houden met de omgeving waar de vernieuwing een structurele plaats moet gaan verkrijgen is zeer belangrijk. Invoerders doen er goed aan om zich bewust te worden van factoren die belemmerend dan wel bevorderend werken voor de implementatie en om hier handig gebruik van te maken.

3.4 SUCCESFACTOR 3: PLAN- EN PROCESMATIG WERKEN

Waarom is het van belang dat implementatiemedewerkers plan- en procesmatig werken en hoe kunnen zij hiervoor zorgen? Zijn er bijvoorbeeld methoden en technieken die toegepast kunnen worden?

3.4.1 WAAROM?

Zoals al beschreven, planmatig werken betekent dat men een duidelijk plan heeft hoe te werk te gaan en een procesmatige aanpak betekent dat er achtereenvolgens bepaalde stappen worden genomen om implementatie van een bepaalde vernieuwing te bereiken. Een dergelijke aanpak van de implementatie van een vernieuwing is gewenst omdat veranderingen binnen organisaties niet zomaar kunnen worden ingevoerd zonder voorbereidingen. Men moet actief werken aan het scheppen van de juiste randvoorwaarden. Er moet goed worden nagedacht over de impact van een vernieuwing en de nodige veranderingen indien deze vernieuwing wordt geïmplementeerd. Moeten bepaalde groepen mensen ander gedrag gaan vertonen en zo ja, hoe gaan we hiervoor zorgen? En moeten er bijvoorbeeld bepaalde oudere computersystemen worden vervangen en zo ja, hoe gaat dit gebeuren zonder dat het werk (te lang) stil komt te liggen? Het inzichtelijk maken van de nodige implementatieactiviteiten, het bepalen van de verschillende stappen en het plannen van deze activiteiten zorgt voor een duidelijke, resultaatgerichte aanpak. Plan- en procesmatig te werk gaan zorgt er ervoor dat men niet continue voor verrassingen komt te staan en ad hoc activiteiten moet ondernemen om eventuele problemen op te lossen.

3.4.2 WANNEER PROJECTMATIG WERKEN EN NIET ROUTINEMATIG OF IMPROVISEREND

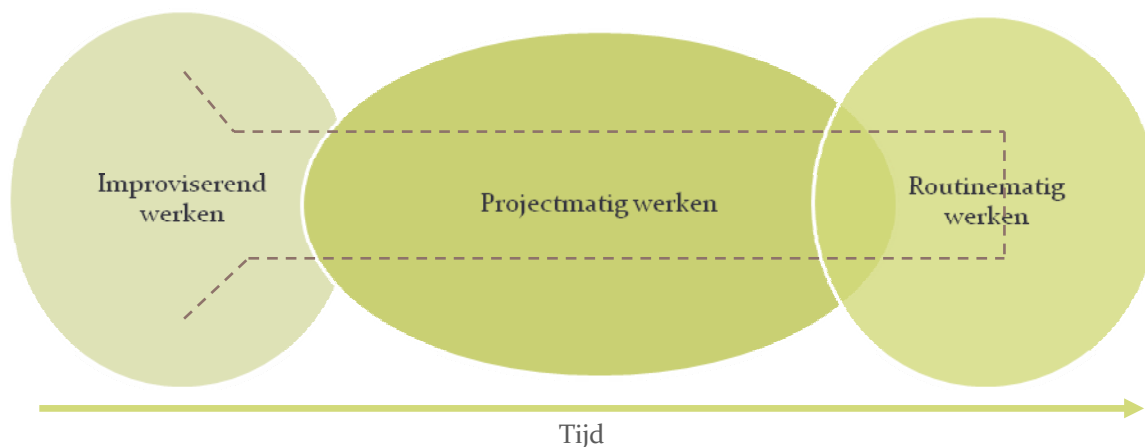
Projectmatig werken is een aanpak, een werkmethode, die tussen improviserend werken en routinematig werken in ligt en biedt in het algemeen het voordeel van een meer resultaatgerichte of effectieve aanpak in vergelijking met routine- of improviserend werken. Gert Wijnen (2001) beschrijft dat Projectmatig werken voor de hand ligt als:

- het gewenste resultaat weliswaar niet volstrekt nieuw is, maar wel veel nieuwe elementen of aspecten omvat;
- mensen uit verschillende disciplines of vakgebieden dat resultaat samen moeten bereiken;
- men eenmalig een maximale prestatie moet leveren;
- men over beperkte middelen beschikt om dat resultaat te bereiken.

Een routinematige aanpak ligt het meest voor de hand wanneer men een bepaald resultaat moet blijven bereiken onder gelijk blijvende omstandigheden en met gelijkblijvende middelen. Een dergelijke aanpak is plan- en procesmatig. Improviserend werken echter ligt het meest voor de hand indien we iets volstrekt nieuws, onder volstrekt onbekende omstandigheden en met ons onvertrouwde middelen dienen aan te pakken. Bijvoorbeeld het concipiëren en realiseren van een volstrekt nieuw product voor een nog niet bestaande markt vereist een flinke mate van improvisatie.

Deze toepassingssituaties staan echter niet los van elkaar. Zij vloeien in elkaar over. In de opvatting van Wijnen (2001, pagina 17) verbindt het project de beide andere werkwijzen in de tijd, zie het onderstaande Figuur 3.

FIGUUR 3 EEN PROJECT ALS BRUG TUSSEN IMPROVISATIE EN ROUTINE



Bij de start van een nieuwe taak (links in Figuur 3) zal men doorgaans geneigd zijn een flinke mate van improvisatie toe te passen. Binnen de werkwijze van PMW valt deze improvisatiefase te typeren als de initiatiefase en wordt ook binnen PMW beschouwd als een normale zaak van professioneel projectmanagement. Echter, men zal moeten trachten deze improviserende aanpak zo spoedig mogelijk om te zetten in een meer resultaatgerichte, projectmatige aanpak. Tegen het eind van het project (de nazorgfase van PMW) heeft men, als het goed is gegaan, zoveel inzicht gekregen in de aard en de oplossingsmogelijkheden van de technische en organisatorische problemen, dat het mogelijk is om die inzichten te routiniseren in standaardprocedures en -regels voor gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat.

3.4.3 HOE? PROJECTMATIG WERKEN!

Het plan- en procesmatig werken bij het implementeren van vernieuwingen (waarbij veelal meerdere mensen vanuit verschillende disciplines betrokken zijn) kan door het hanteren van een projectmatige aanpak door de verantwoordelijken voor de ontwikkeling en implementatie van de vernieuwing.

Projecten zijn tijdelijke, resultaatgerichte samenwerkingsverbanden tussen mensen, waarin gebruik gemaakt wordt van schaarse middelen. Implementatie is een onderdeel van de activiteiten van een projectteam. (Gert Wijnen, 2001)

Het boek *Projectmatig werken* (Gert Wijnen, 2001) gaat in op het werken in projectteams aan de hand van een algemeen model voor projectwerken wat te zien is in het onderstaande Figuur 4.

FIGUUR 4 DE PROJECTFASERING VOLGENS DE PMW METHODE



De *Initiatief* fase heeft als doel, het verkrijgen van een gelijk beeld (indicatie, orde van grootte) bij iedereen die bij het project is betrokken. Waarom dit project? Wat is het resultaat wel en wat is het niet? De *Definitief* fase heeft als doel het verkrijgen van een compleet en concreet eisenpakket van het beoogde projectresultaat in termen van randvoorwaarden, prestaties, eisen en wensen. Wat wordt van het beoogde projectresultaat verlangd? De *Ontwerpf*ase heeft als doel het verkrijgen van een gedetailleerde uitgewerkte oplossing/ ontwerp. Hoe gaat het projectresultaat er in detail uitzien? De *Voorbereidings* fase heeft als doel het verkrijgen van een exact beschrijving van het te realiseren resultaat opdat de uitvoering/ realisatie van het projectresultaat vlekkeloos kan en zal verlopen. De *Realisatie* fase heeft als doel het in één keer perfect maken van het resultaat. Realisatie van dat wat werd bedoeld, verwacht en afgesproken. De *Nazorg* fase heeft als doel het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat laten verlopen zoals bedoeld. De doelen worden nagestreefd en de problemen verminderen.

VOORWAARDEN VOOR PROJECTMATIG WERKEN

Wanneer heeft projectmatig werken succes? Wat zijn de voorwaarden om daadwerkelijk het beoogde resultaat te kunnen realiseren middels PWM? Wijnen (2001) stelt een aantal voorwaarden voor projectmatig werken (PMW) welke te zien zijn in het onderstaande Figuur 5.

FIGUUR 5 NOODZAKELIJKE VOORWAARDEN VOOR PMW

Voorwaarden aan voldaan moet worden	Zo niet, dan kan het volgende gebeuren
- Duidelijk begin en eind, tijdsdruk en beperkte middelen	- Hobbyisme, vrijblijvendheid, geen vooruitgang, verspilling

- Een belangrijk resultaat dat als urgent wordt ervaren door gemotiveerde stakeholders	- Vage resultaatomschrijvingen, project als statusverhogende activiteiten of werkverschaffing
- Afdwingbare middelen en bereidheid tot samenwerking, sturing en beheersing vanuit één punt	- Onderlinge strijd, trage en frustrerende onderhandelingsprocessen.

Op basis van deze literatuurverkenning zal er binnen vier projectteams worden onderzocht hoe zij implementeren door middel van semigestructureerde interviews en documentenanalyse. De drie beschreven succesfactoren en de onderliggende literatuur fungeren als houvast voor het analyseren van de huidige implementatiewijze en het bepalen van wat er goed gaat er wat verbeterpunten zijn van de projectteams.

4 DE HUIDIGE SITUATIE - PROBLEMEN OMTRENT IMPLEMENTEREN VOOR VIER PROJECTTEAMS

WAT ZIJN DE (ONDERWIJSKUNDIGE) PROBLEMEN DIE OPGELOST MOETEN WORDEN OM DE IMPLEMENTATIEKRACHT VAN HET NISB TE BEVORDEREN?

Om het probleem helder te krijgen is er, op basis van het theoretisch kader, onderzocht wat vier projectteams doen om zo succesvol mogelijk hun kennis en producten te implementeren. En om te analyseren wat er al goed gaat en wat de problemen (verbeterpunten) zijn. Vervolgens is er onderzocht wat de projectteams als belemmerende en bevorderende factoren ervaren voor hun implementatiesucces. Dit om inzicht te krijgen in de oorzaken van de problemen. De informatie is verzameld door middel van documentenanalyse, observaties en semigestructureerde- en open interviews (zie bijlage 2 voor de opzet en de vragen van de semigestructureerde interviews).

4.1 ZIJN DE DRIE SUCCESFACTOREN VOLDOENDE ONTWIKKELT BINNEN DE PROJECTTEAMS?

Op basis van het theoretisch kader uit hoofdstuk 3 en de daaruit voortgekomen succesfactoren zijn er semigestructureerde interviews gehouden met vier projectteams. Ook zijn er documenten geanalyseerd (indien dit mogelijk was) zoals projectplannen, implementatieplannen en de werkprogramma's van het NISB. Dit om te achterhalen in hoeverre zij voldoen aan de drie succesfactoren voor implementatie en dus:

- een vernieuwing van bewezen waarde ontwikkelen;
- een plan- en procesmatige werkwijze hanteren;
- implementatiebenaderingen flexibel toepassen.

Echter, gezien de semigestructureerde opzet van de interviews, zijn niet alleen de 3 factoren bestudeerd. De volgende tabellen geven een overzicht van de huidige (onbewuste) implementatiewijze van de vier teams op basis van de in de literatuurstudie benoemde succesfactoren. Deze overzichten maken zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen de implementatiewijze van de vier teams inzichtelijk. Voorafgaand aan de overzichten wordt er ingegaan op de vragen die gesteld zijn om de benodigde informatie te verzamelen. Voor de bevindingen en analyse van implementatiewijze van de vierprojectteams, zie bijlage 4.

4.1.1 VERNIEUWING VAN BEWEZEN WAARDE

Om te achterhalen of de teams een vernieuwing van bewezen waarden hebben ontwikkeld of bezig zijn te ontwikkelen zijn er onder andere vragen gesteld over: de aanleiding van het project, de behoefte in het

werkveld, de verschillende belangen waarmee rekening moet worden gehouden (om te bepalen of de teams vooronderzoek hebben verricht en aansluiten om de vraag in het werkveld); de activiteiten die zij hebben ondernomen om tot bepaalde kennis of een product te komen, hebben ze bijvoorbeeld pilots opgezet (om te bepalen of de toekomstige gebruikers en doelgroep invloed kunnen hebben en zich betrokken voelen bij het ontwerpproces); de evaluatiegegevens tijdens en na het afronden van de ontwikkeling en de gevolgen van de evaluaties (om te achterhalen of de teams evalueren, testen en reviseren) en; welke activiteiten die de teams ondernemen om draagvlak te creëren voor hun vernieuwingen tijdens het ontwikkelingsproces.

TABEL 1 VERNIEUWING VAN BEWEZEN WAARDE ONTWIKKELEN

	Vooronderzoek en analyse	(interactieve) ontwikkeling	Testen, evalueren en reviseren	Actief draagvlak creëren
Beweegmanagement	X	X	X	X
Beweegweken			X	X
Beweegkriebels	X	X	X	
Communities in beweging	X	X	X	X

4.1.2 FLEXIBEL TOEPASSEN VAN IMPLEMENTATIEBENADERING

Om te achterhalen welke benaderingen de teams toepassen en of zij, eventueel op basis van evaluatie en reflectie, hun benadering aanpassen als de situatie daarom vraagt, zijn er onder andere vragen gesteld over: welke activiteiten zij gepland hebben of al hebben uitgevoerd ten behoeve van implementatie; waarom bepaalde activiteiten worden ondernomen; of er activiteiten bij zijn gekomen of weg zijn gelaten en om welke redenen; of er leermomenten zijn, zaken die zij de volgende keer anders zouden doen.

TABEL 2 FLEXIBEL TOEPASSEN VAN IMPLEMENTATIEBENADERINGEN

	Rationele top-down benadering	Participatiebenadering	Combinatie
Beweegmanagement			X
Beweegweken	X		
Beweegkriebels	X		
Communities in beweging			X

4.1.3 EEN PLAN- EN PROCESMATIGE WERKWIJZE

Om te achterhalen in hoeverre de projectteams een plan- en procesmatige werkwijze hanteren, zijn er onder andere vragen gesteld over de doelstellingen van het project,

TABEL 3 WERKWIJZE IMPROVISEREND, PROJECTMATIG OF ROUTINEMATIG

	Improviserende werkwijze	Projectmatige werkwijze	Routinematige werkwijze
Beweegmanagement		X	
Beweegweken	X		
Beweegkriebels	X		
Communities in beweging		X	

4.1.4 CONCLUSIE

De projectteams doen (grotendeels impliciet) al veel goed op het gebied van implementatie. Ze zijn zich bewust dat implementatie een proces is en start bij de aanvang van het project. Veel van de teams ontwikkelen dan ook hun kennis en producten door het betrekken van de toekomstige gebruikers en de doelgroep veelal door middel van pilots. Er zijn tussentijdse evaluaties en eventueel worden de producten aangepast evenals het implementatieproces. Om draagvlak te creëren gaan de teams bijvoorbeeld naar sleutelfiguren bij de intermediaire organisaties om de vernieuwing en de verdere implementatie hiervan op hen te nemen. En het enthousiasmeren en overtuigen van deze figuren wordt (door een aantal) als zeer belangrijk gezien voor de implementatie.

De meeste relevante verbeterpunten zijn de volgende:

- 1) Duidelijkheid (beleid) over wanneer het NISB tevreden is met implementatie.
Er zijn geen duidelijke afspraken over wat het NISB precies verstaat onder implementeren en wanneer het NISB tevreden is over implementatie. Hierdoor is er onduidelijkheid over wat de teams moeten realiseren qua implementatieresultaten en ontstaat er (ongewenste) ruimte voor de teams. Dit kan ten koste gaan van de effectiviteit van de werkzaamheden en het succes van de implementatie.
- 2) Ontwikkelen projectteams
De indruk wordt gewekt dat (een aantal van de) projectmedewerkers onbewust of op aangeven van het management goed handelen ten aanzien van de implementatie. Zij handelen (nog) niet vanuit hun eigen kennis en ervaring op dit gebied maar zijn nog aan het leren. Theoretische kennis over implementatie en vernieuwingsprocessen is weinig expliciet aanwezig bij het merendeel van de medewerkers evenals de kennis opgedaan door middel van praktijkervaring. Waarbij het absoluut niet onwaarschijnlijk is dat de medewerkers impliciet al veel weten over implementeren vanuit hun gebundelde ervaringen. Alle projectteams hebben namelijk hun eigen aanpak van implementatievraagstukken maar de activiteiten die zij ondernemen komen redelijk overeen. Deze impliciet aanwezige kennis wordt nog onvoldoende met elkaar gedeeld en besproken, expliciet gemaakt en vastgelegd. Hierdoor vinden alle medewerkers continue opnieuw het wiel uit wat ten koste gaat van het efficiënt en effectief werken.
- 3) Professionaliseren plan- en procesmatige werkwijze (meer doel en resultaatgericht)

De teams hebben een eigen werkwijze waarbij de algemene werkwijze van het NISB het beste kan worden getypeerd als overwegend improviserend. Er worden wel project/ implementatieplannen gemaakt echter verschillen deze wel van elkaar qua opzet en inhoud. Het team CIB heeft bijvoorbeeld een apart implementatieplan gemaakt op basis van een format van Stichting ZonMw. Het team Beweegmanagement heeft niet een los implementatieplan maar er ligt wel een meerjarenplan waar implementatie een onderdeel van is. Ook de wijze waarop het projectresultaat in kaart moet worden gebracht of moet worden beschreven is niet vastgelegd in de werkwijze van de teams. De teams zien het niet automatisch als een vast onderdeel van het afronden van hun project of ze voelen zich afhankelijk van de financiering van VWS om dit te kunnen doen. Ook het samenstellen van het projectteam gebeurt niet op de gewenste manier - door het omschrijven van de kennis en rollen die er nodig zijn voor het project en daarbij de juiste mensen zoeken – maar door te kijken naar wie welke uren vrij heeft. Daarbij lijkt alsof alle medewerkers alles moeten kunnen gezien er geen bewuste rollenverdeling wordt gemaakt op basis van de kwaliteiten van een persoon. Deze improviserende werkwijze biedt een grote mate van flexibiliteit wat zeker belangrijk is voor het soort werk dat de teams doen bij het NISB. Echter gaat dit ten koste van een meer resultaatgerichte of effectieve aanpak zoals projectmatig werken.

4.2 BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN VOOR IMPLEMENTATIE

Het succes van de projectteams is niet alleen afhankelijk de werkwijze en implementatieaanpak van de projectteams. Ieder projectteam staat onder de invloed van interne en externe factoren die mogelijk de implementatie van kennis en producten belemmeren dan wel bevorderen. Maar welke factoren zijn van invloed op de teams en beïnvloeden positief dan wel negatief de kans op een succesvolle implementatie? Om dit te achterhalen zijn er semigestructureerde interviews gehouden met de projectteams. Er zijn vragen gesteld over wat de teams als lastig ervaren tijdens het implementatieproces, wat ze de volgende keer anders of beter zouden doen, wat hun frustreert of heeft gefrustreerd en welke factoren nu juist zorgen dat de implementatie beter of makkelijker verloopt. Hieronder worden twee overzichten gepresenteerd namelijk een overzicht van de gevonden belemmerende factoren en een overzicht van de bevorderende factoren voor implementatie.

4.2.1 DE BELEMMERENDE FACTOREN

De onderstaande tabel geeft een totaaloverzicht van de factoren die de vier projectteams als belemmerend ervaren. Deze zijn ingedeeld in een viertal onderwerpen. Daaronder staat per factor een toelichting.

TABEL 2 BELEMMERENDE FACTOREN VOOR IMPLEMENTATIE VOOR DE PROJECTTEAMS

Belemmerende factoren	
Beleidscontext	- Financiering en tijd - Samenwerking met landelijke partners - Gebrek aan ondersteuning intern en het moeten vechten voor het belang van een project
Intermediairs	- Beperkte middelen, kennis en vaardigheden van de intermediairs. - Kennis verdwijnt snel door o.a. personeelwisseling
Product	- Het gaat veelal om intensieve methoden die zeer ingrijpend zijn voor intermediairs. Draagvlak verkrijgen kan daardoor zeer moeilijk zijn.

DE AFHANKELIJKHEID VAN VWS – MANAGEMENT EN ORGANISATIE NIVEAU

Medewerkers ervaren de financiering, het gebrek aan tijd o.a. hierdoor, en de matige flexibiliteit in de ureninvulling en verschuiving als belemmerend voor hun projecten. Planning wordt hierdoor bemoeilijkt en dus ook het plannen van het implementatietraject, zeker gezien dit pas aan het einde van een project gebeurt. Ook het feit dat VWS veelal opdrachten geeft en het NISB dit moet uitvoeren is volgens medewerkers de omgekeerde wereld. Het NISB zou juist VWS moeten adviseren over waar behoeftes liggen en wat het NISB hier graag aan zou willen doen. Management zou kunnen proberen om tot verbeterde afspraken te komen met VWS zodat het NISB meer zelfstandigheid verkrijgt, bijvoorbeeld in ruil voor een betere registratie van de resultaten.

SAMENWERKING MET (LANDELIJKE PARTNERS) – MANAGEMENT EN ORGANISATIE NIVEAU

De samenwerking met (landelijke) partners wordt als zeer belemmerend ervaren door een projectteam. Deze partners hebben veelal een eigen agenda die ze impliciet voor de gezamenlijke agenda laten gaan. Hierdoor lijkt het soms dat het NISB continue draagvlak moet creëren bij die landelijke partners in plaats van dat men goed samenwerkt. Hierdoor vermindert de effectiviteit en efficiëntie van het project. Deze “slechte” samenwerking heeft uiteindelijk een negatief effect op de implementatie.

ONDUIDELIJKHEDEN OMTRENT PROJECTEN – MANAGEMENT EN ORGANISATIE NIVEAU EVENALS WERKWIJZE NIVEAU

De programma's/projecten binnen het NISB zijn niet altijd even duidelijk geformuleerd. Er wordt geen format gehanteerd voor het beschrijven van de programma's en projectplannen. Medewerkers geven aan dat ze heel vrij zijn in het opzetten van hun project waaraan voordelen en nadelen kleven. De creativiteit en vrijheid zijn voor sommige medewerkers erg van belang en motiverend, echter levert deze werkwijze weinig kwaliteitscontrole op. Daarbij geeft men aan dat het management op sommige gebieden niet op dezelfde lijn zit wat het lastig maakt voor medewerkers om te begrijpen wat er precies van hen wordt verwacht. Zo is er onduidelijkheid over wanneer het NISB (het management) tevreden is over een implementatie. Projecten worden soms stop gezet terwijl de implementatie net goed gaat en het NISB een hele grote slag zou kunnen maken. Producten worden te vroeg van de plank gehaald en worden dan ook niet overgedragen (getransfereerd) naar een andere organisatie die de verantwoordelijkheid daarvoor overneemt. Dit schept niet veel vertrouwen bij de intermediairs. Deze zijn veelal bezorgd dat, als ze met het NISB in zee gaan, ze niet kunnen rekenen op voldoende ondersteuning terwijl ze daar juist veel behoefte aan hebben.

MINDER TIJDVERSPILLEN

Sommige projectteams besteden veel tijd aan intermediairs die uiteindelijk niet geschikt blijken te zijn voor het structureel opnemen van de kennis en producten van het NISB. Medewerkers vinden het lastig om in te schatten welke organisaties echt iets gaan doen met de producten van het NISB. Hierdoor wordt er soms veel energie gestoken in organisaties zonder dat het iets oplevert voor het NISB. Dit is niet bevorderlijk voor de implementatieresultaten en zonde van de kostbare tijd van medewerkers van het NISB.

Over het algemeen waren de medewerkers van mening dat hun eigen (gebrek aan) deskundigheid niet het meest belemmerend werkt voor de implementatiekracht. Problemen omtrent implementatie worden vooral veroorzaakt door de externe omgeving (subsidieverstrekker zoals het ministerie van VWS en ZonMw), de samenwerking met landelijke partners, interne onduidelijkheden omtrent projecten (wat wordt er van ons verwacht en wanneer is implementatie succesvol) en de interne organisatie van het werk. Een aantal medewerkers begreep niet waarom implementatie speciale aandacht verdient. Immers is implementatie een onderdeel van een hele cyclus van methodiekontwikkeling en beleidsvorming. Het NISB zou hier niet op moeten inzoomen maar juist aandacht besteden aan het beter worden in multidisciplinair werken.

4.2.2 DE BEVORDERENDE FACTOREN

Er is door middel van semigestructureerde interviews, participatie aan vergaderingen, observaties en een valideringsbijeenkomst in kaart gebracht wat de bevorderende factoren voor implementatie zijn voor de vier projectteams. De onderstaande tabel geeft een overzicht van alle gevonden meest relevante bevorderende factoren.

TABEL 3 BEVORDERENDE FACTOREN VOOR IMPLEMENTATIE VOOR DE PROJECTTEAMS

Bevorderende factoren	
Beleidscontext	- In spelen op trends in de samenleving en in spelen op de vraag vanuit het werkveld zorgt al voor meer draagvlak en betrokkenheid vanuit de (beoogde) gebruikers.
Intermediairs	- Al bekend met het NISB door voorwerk van andere projecten. - Enthousiasme, overtuiging en verantwoordelijkheid van de gebruikers/ trekkers.
Product	- De manier waarop de boodschap wordt gebracht kan bevorderend werken: bewegen is leuk werkt beter versus bewegen is nodig om af te vallen.
Ondersteuning	- Persoonlijke ondersteuning vanuit het NISB gericht op de behoefte per intermediair (maatwerk) werkt bevorderend.

INSPLEN OP DE VRAAG IN HET WERKVELD

Het meer inspelen op de vraag die er ligt in het werkveld en dus minder trend gestuurde programma's en projecten opstarten. Medewerkers hebben het gevoel dat NISB te veel bezig is met zich positioneren en te weinig met het echt inspelen op de behoefte die er ligt in het werkveld. Het implementeren van producten van NISB kost veel moeite en energie wat veelal te maken heeft met het verkrijgen van draagvlak voor de producten. Speelt men echter in op een behoefte die sterk aanwezig is in het werkveld dan verloopt de implementatie naar verwachting veel makkelijker.

VERTROUWEN EN STEUN MANAGEMENT

Vertrouwen in en steun en enthousiasme voor het project vanuit het management helpt bij de uiteindelijke implementatie. Medewerkers zijn van mening dat zodra het management een project hoog op de agenda heeft staan er meer deuren voor het project open gaan. Het gaat dan om zaken als tijd, geld en connecties.

Daarnaast is het voor de medewerkers zelf ook meer motiverend wanneer dit vertrouwen en enthousiasme er zijn vanuit het management.

GROTE(RE) PROJECTTEAMS EN TEAMSAMENSTELLING

Grotere projectteams die uit de juiste samenstelling van kwaliteiten bestaan. Medewerkers zijn van mening dat samenwerken en werken in grotere teams de kwaliteit van het werk verbeterd. Men kan zo handig gebruik maken van de kennis en vaardigheden van elkaar en er is een sterkere controle op het werk en de prestatie van elkaar. Hiertoe dient wel de juiste koppeling van kwaliteiten van individuele medewerkers te worden gemaakt. CIB draait bijvoorbeeld heel goed maar men heeft wel het idee dat het meer toeval is dat deze mensen goed bij elkaar aansluiten. Het moet standaard worden dat er bij het samenstellen van teams wordt gekeken naar de individuele professionele kwaliteiten van medewerkers, zodat er een bewuste koppeling kan worden gemaakt op basis van deze professionele kwaliteiten.

KENNISMANAGEMENT

Meer tijd en ruimte voor kennisdeling tussen medewerkers. Medewerkers zijn slecht op de hoogte van de werkzaamheden van elkaar. Hierdoor wordt wel eens een tweede wiel uitgevonden en worden bijvoorbeeld dezelfde intermediairs door verschillende personen van NISB benaderd. Medewerkers zouden veel handiger gebruik kunnen maken van elkaar kennis, vaardigheden en netwerken, wat behulpzaam kan zijn op het gebied van implementatie. Daarbij vinden medewerkers het ook erg leuk en motiverend om van elkaar te leren en elkaar te helpen.

VOORAF NADENKEN OVER IMPLEMENTATIE

In een vroeg stadium van het project nadenken over en bezig zijn met implementatie. Vragen als 'wat is de doelgroep', 'wie zijn de gebruikers' en 'op welke behoefte spelen we in' zijn van belang om vroegtijdig te beantwoorden. Ook moet duidelijk zijn wat de doelen zijn, welke resultaten men voor ogen heeft zodat NISB kan vaststellen wanneer er naar tevredenheid is geïmplementeerd.

ENTHOUSIASMEREN EN OVERTUIGEN

Meer bewust omgaan met de verspreiding van de producten. Men moet weten welke doelgroep en gebruikers over de producten van NISB moeten worden geïnformeerd en op welke wijze. Een mooie folder over wat de gebruikers krijgen als deze in zee gaan met NISB (een bepaald resultaat in het vooruitzicht stellen) kan bijvoorbeeld goed werken bij gemeentes. Het vermogen van medewerkers om enthousiasme en overtuiging over hun project (en de daaruit voortkomende producten) over te brengen op intermediairs, is ook van invloed op de implementatie. Het gaat dan om het overbrengen van een visie. Hoe beter medewerkers dit kunnen, hoe beter de implementatie.

MEER BEGELEIDEN GEBRUIKERS

Meer aandacht voor de begeleiding van intermediairs. Bijvoorbeeld door activiteiten te organiseren zoals een training van intermediairs, de begeleiding van intermediairs, de aanpassing nodig binnen de organisatie, de organisatie van follow-up bijeenkomsten en het maken van draaiboeken. Intermediairs vinden het erg prettig als ze persoonlijke begeleiding krijgen vanuit NISB waarbij iedere intermediair weer behoefte kan hebben aan een andere vorm van begeleiding.

4.3 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft vooral aandacht besteed aan de huidige wijze van implementeren door vier projectteams, wat zij al goed doen en waar verbeterpunten liggen. En wat de projectteams moeilijk vinden bij het implementeren van hun kennis en producten. Gebleken is dat het voor ieder team verschillend is. Deze constatering is belangrijk bij het mogelijk nadenken, kiezen of ontwerpen van een onderwijskundige oplossing voor het probleem. Ieder team staat immers voor een eigen uniek probleem en bestaat uit een unieke samenstelling van medewerkers met hun kennis, vaardigheden en ervaringen.

Over het algemeen zien de projectmedewerkers hun eigen (eventuele gebrek aan) kennis en kunde op het gebied van implementatie niet als belemmerend voor het succes van implementatie. Een projectmedewerker geeft duidelijk aan dat implementatie niet iets dat te leren is door theorie maar juist door ervaring en het leren van die ervaring (trail-and-error). Een andere medewerker gaf aan dat zij niet moeten worden lastig gevallen met theoretische stukken gezien die geen zin hebben.

Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers niet echt inzien waarom alle aandacht uitgaat naar implementatie. Het is een gebied binnen het NISB waar aandacht aan besteed moet worden net als vele andere gebieden. De gedeelde behoefte van de teams is de behoefte aan duidelijkheid, inzicht in wat er allemaal gebeurt binnen de andere teams en het meer met, van en door elkaar leren door kennis te delen en te werken in grotere projectteams.

5 DE GEWENSTE SITUATIE - EEN ANALYSE VAN DE BELANGEN EN BEHOEFTE

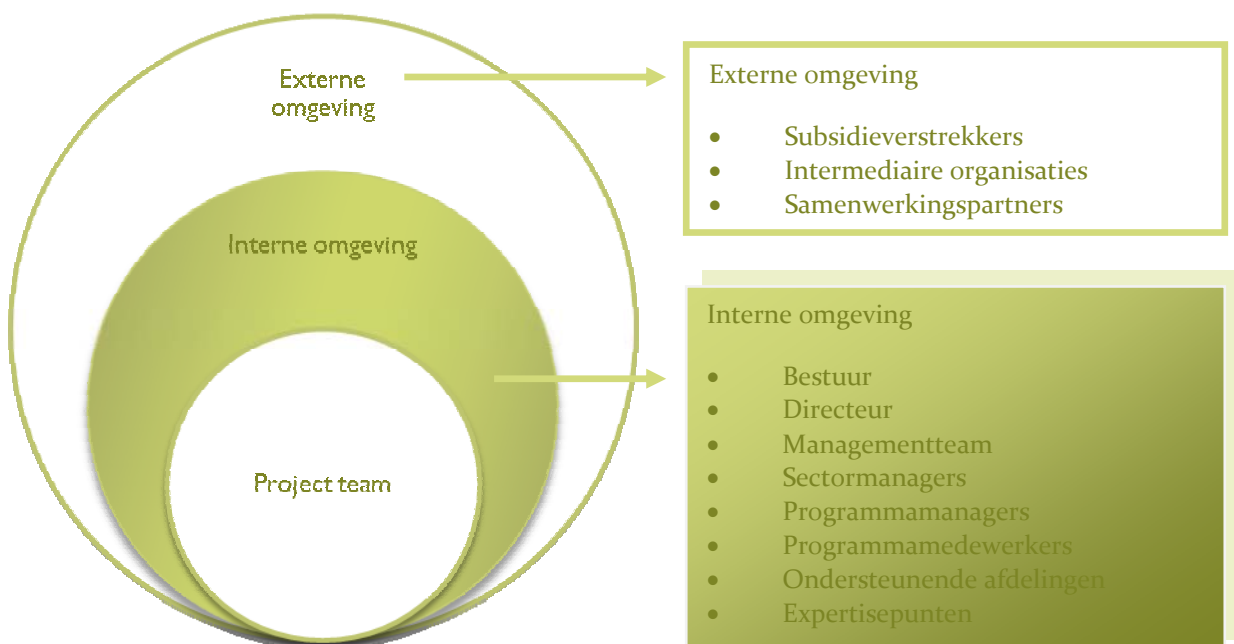
WAT ZIJN DE BELANGEN EN BEHOEFTE VAN DE MEEST RELEVANTE INTERNE EN EXTERNE BETROKKENEN BIJ HET IMPLEMENTATIEPROBLEEM?

De voorgaande twee hoofdstukken beschrijven de huidige situatie omtrent implementatie binnen het NISB. Echter, om het probleem goed te definiëren en een eventuele oplossing te kiezen of te ontwerpen is het noodzakelijk om ook de gewenste situatie in kaart te brengen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de meest relevante betrokkenen bij het implementatieprobleem en gaat in op hun belangen en behoeften ten aanzien van het oplossen van het probleem. Wat zien zij graag anders of verbeterd en vanuit welk perspectief?

5.1 DE BELANGEN EN BEHOEFTE VAN DE INTERNE OMGEVING

Het onderstaande Figuur 6 geeft een overzicht van de omgeving van een projectmedewerker en projectteams van het NISB. Dit hoofdstuk gaat in op wat de meest relevante interne betrokkenen zijn bij de implementatieproblematiek en wat hun belangen en behoeften zijn ten aanzien van het implementatieprobleem.

FIGUUR 6 DE OMGEVING VAN DE PROJECTMEDEWERKER EN PROJECTTEAMS



5.1.1 DE MEESTE RELEVANTE INTERNE BETROKKENEN

Door middel van documentenanalyse is er gekeken naar wat precies de rol en bijbehorende taken zijn van der verschillende interne betrokkenen. In de bijlage 3 is een samenvatting te zien van de verzamelde gegevens. Er is vooral gekeken naar welke interne betrokkenen een rol spelen of kunnen spelen bij het succes van implementatie. Zoals al is gebleken uit Hoofdstuk 2 zijn de directeur (tevens representant van het bestuur), de sectormanagers en de programmamanagers- en medewerkers relevante betrokkenen en zij werken dan ook mee aan het onderzoek. Maar zijn er nog meer interne betrokkenen binnen de ondersteunende diensten of de expertisepunten van het NISB?

Op basis van het analyseren van de werkzaamheden van de ondersteunende diensten kan er worden geconcludeerd dat deze niet direct relevante betrokkenen zijn bij het implementatieprobleem. Dit gezien zij niet verantwoordelijk zijn voor de implementatiekracht van het NISB en niet direct een bijdrage leveren aan het wel of niet slagen van de implementatie. Wel is het aan de projectteams zelf om zo handig mogelijk gebruik te maken van deze ondersteunende afdelingen om bijvoorbeeld informatie te verzamelen via KIC, door middel van de communicatieafdeling meer bekendheid te geven aan hun kennis en producten. Ook de FAZ, het secretariaat en P&O kunnen waardevolle ondersteuning bieden op het gebied van bijvoorbeeld begrotingen en planning, administratie/ uitwerken notulen etc. Dit wordt meegenomen als gegeven binnen het onderzoek. Verder kan er geconcludeerd worden dat alleen het IPC van de drie expertisepunten direct betrokken en belanghebbend is. Het IPC is de opdrachtgever van het onderzoek evenals de door het management van het NISB gekozen oplossing op de implementatieproblematiek. Hiermee is het van belang om de behoefte en belangen van het IPC in kaart te brengen.

5.1.2 DE INTERNE BELANGEN EN BEHOEFTE

Op basis van de bovenstaande analyse is de volgende selectie ontstaan van de meest relevante betrokkenen:

- Bestuur/ de directeur (1 persoon)
- Sectormanager Lokaal Sportbeleid en Sportaanbod (1 persoon)
- Sectormanager Welzijn en Gezondheid (1 persoon)
- Projectmedewerkers (8 personen, 2 per team)
- Medewerkers IPC (2 personen)

Hieronder wordt er per betrokkene de belangen en daaruit voortkomende behoeften gepresenteerd. De persoonlijke belangen worden hieronder niet expliciet benoemd. Echter heeft iedere persoon uiteraard belang bij onder andere:

- het behouden of verbeteren van de eigen positie binnen de organisatie;
- leuk werk doen en blijven doen;
- een plezierige werkomgeving.

Wat precies de persoonlijke belangen zijn van de directeur, de sectormanagers en de overige medewerkers van het NISB is lastig te achterhalen gezien deze moeilijk zichtbaar kunnen zijn voor anderen. Hun kennis en gedrag zijn waarneembaar maar waar dit gedrag uit voortkomt niet. Het is afhankelijk van de drijfveren/ motivatie van de persoon; wat hem of haar werkelijk beweegt. De Amerikaanse gedragspsycholoog David McClelland (1961) verklaarde dat de motivatie van een individu uit drie dominante behoeften kan voortkomen: de behoefte aan Prestatie, Macht en Verwantschap. Over het algemeen zijn alle drie behoeften aanwezig in elk individu. Zij worden in de loop der tijd gevormd door de culturele achtergrond van het individu en zijn of haar levenservaring. Opleiding kan worden gebruikt om een behoefteprofiel te wijzigen. Echter is één van de behoeften de dominante, mede afhankelijk van iemand persoonlijkheid. Het belang van de verschillende behoeften tijdens het werk hangt af van de positie die iemand inneemt. De behoefte aan prestatie en de behoefte aan macht zijn typisch voor midden- en topmanagers.

5.1.3 BESTUUR/ DIRECTEUR

Het bestuur en de directeur zijn verantwoordelijk voor het NISB als organisatie in haar geheel. Zij hebben er belang bij dat het NISB een gezonde organisatie is en blijft en mogelijk nog verder groeit en professionaliseert. Het NISB heeft als hoofdzakelijk door overheidsgelden gesubsidieerde organisatie een bepaalde maatschappelijke verantwoordelijkheid waarbij de statutaire doelstelling van NISB luidt: “Het met inachtneming van de intrinsieke waarden van sport en bewegingsactiviteiten, optimaal benutten van de positieve maatschappelijke waarden van sport en bewegen”. De directeur heeft vanuit het bestuur het belang om zoveel mogelijk maatschappelijke winst te boeken met sport en bewegen. Hij zal de sectormanagers zo moeten aansturen dat zij met hun medewerkers kennis en producten ontwikkelen en succesvol implementeren om deze statutaire doelstelling continue te blijven realiseren.

Uit een interview met de directeur gaf hij aan zelf rekening te moeten houden met verschillende belangen. Zijn voornaamste doel is de positie van het NISB versterken en de meerwaarde van het NISB als organisatie te blijven aantonen. Dit lukt volgens hem niet alleen door sterke marketing (inspringen op trends en ontwikkelingen in de samenleving) maar juist ook door goede inhoudelijke programma's en projecten.

“NISB wil de komende jaren stevig inzetten op meer betaalde dienstverlening, d.w.z. op verzoek van een klant van een lokale, provinciale of landelijke organisatie tegen betaling een bepaalde dienst uitvoeren. Belangrijkste reden is de overtuiging dat NISB een organisatie wil zijn die haar kennis- en innovatiefunctie koppelt aan een sterke implementatiekracht. Dat betekent dat NISB pas succesvol is als producten en diensten ook worden afgezet naar de markt en worden gebruikt door de doelgroep. Het uitvoeren van maatwerkopdrachten in vervolg op het ontwikkelingswerk kan daarbij een belangrijk en leerzaam implementatiekanaal zijn. Bovendien wordt hierdoor de omzet van de zogenaamde derde geldstroom verhoogd en de afhankelijkheid van de rijksoverheid vermindert. Ook moet er meer aandacht komen voor de rol van KIC binnen NISB. KIC is nog niet waar we het hebben willen.”

De directeur heeft behoefte aan informatie en ideeën die de organisatie op een hoger plan kunnen tillen en bijdragen aan het bevorderen/ verbeteren van de implementatiekracht van het NISB. Het gaat dan zowel om het meer wegzetten van producten evenals dusdanig inhoudelijke sterke programma's en projecten neerzetten die een duidelijk positief effect hebben in de maatschappij.

5.1.4 SECTORMANAGERS

De sectormanagers zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de medewerkers en het coördineren van het werk binnen hun eigen sector. Beide zijn onderdeel van het MT en rapporteren aan de directeur. Of zij

vanuit het bestuur/ de directeur bepaalde doelstellingen/ targets opgelegd is niet vanuit het onderzoek naar boven gekomen maar dit valt wel te verwachten. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de prestatie van hun sector. Zij hebben belang bij gemotiveerde en betrokken medewerkers die beschikken over de kennis en bekwaamheden nodig voor het binnen de sector uit te voeren werk; medewerkers die samenwerken om zo snel mogelijk de beoogde doelstellingen te realiseren en aantonen dat hun kennis en producten de positieve maatschappelijke waarden benutten.

LOKAAL SPORTBELEID EN SPORTAANBOD

De sectormanager is van mening dat het personeel niet goed weet hoe precies een probleem met betrekking tot implementatie aan te pakken. Er is een gebrek aan deskundigheid, kennis en vaardigheid. Er mist een systematische werkwijze. Kortom gaat het niet enkel om implementatie maar om een manier van werken en probleemaanpak. De sectormanager heeft daardoor behoefte aan en belang bij deskundigheidsbevordering van het personeel. Implementatie is een aandachtsgebied maar zeker niet het enige aandachtsgebied.

SECTORMANAGER WELZIJN EN GEZONDHEID

Er is een begin gemaakt met de ontwikkeling van een visie op implementatie. Zo moet er steeds meer worden gedacht over implementatie als een activiteit die plaatsvindt aan de voorkant van een ontwikkeling en niet aan de achterkant hiervan. Dit werd veelal wel gedaan wat te maken heeft met personeel dat voornamelijk praktische mensen zijn. Het NISB kent een hoge mate van doen, er is weinig aandacht voor evaluatie en reflectie. Deze Sectormanager heeft een sterke mening over wanneer het NISB tevreden kan over implementatie: “Verder dan de intermediairs kunnen, moeten en willen we niet gaan. Het NISB moet een project loslaten als het is uitontwikkeld en is weggezet/ overgedragen anders zijn we niet meer innovatief bezig.”

Het NISB (het management) streeft er naar om minder afhankelijk te worden van de Ministeries om de positie van de organisatie te versterken. Het NISB wil meer projecten op eigen initiatief aanpakken waarvoor projectteams handig(er) gebruik moeten leren maken van andere subsidieverleners zoals ZonMw. Het NISB heeft echter problemen met ZonMw vanwege het niet heeft echter geen subsidie niet wordt verleend van 134.000 euro. De commissie die hierover gaat heeft meerdere argumenten. De sector manager Gezondheid en Welzijn denkt dit de volgende oorzaken heeft:

- NISB heeft ZonMw gefrustreerd door zeer riskant om te gaan met deadlines.
- De onderbouwing van het NISB is onvoldoende.
- NISB is begonnen aan iets zonder toezegging of toestemming te hebben.
- ZonMw heeft andere belangen dan NISB (lokale verankering onderbouwing te onvolledig).

NISB heeft veelal de projectmatige manier van werken, een netwerkbenadering van prikkelen, informeren, ervaren en bekijken. Daarbij beweegt NISB anderen om werk voor hen te doen wat een implementatieonderdeel is. Dit wordt onvoldoende beschreven. Er is veel behoefte aan bewijs gebaseerde programma's. Geconcludeerd kan worden dat de manager behoefte heeft aan verbeteren en professionaliseren van de huidige denk- en werkwijze van de medewerkers. Dit zodat zij kunnen aantonen wat de resultaten en effecten zijn van hun inspanningen en hoe zij dat hebben bereikt en efficiënter en effectiever te werk gaan.

5.1.5 DE VIER PROJECTTEAMS

De projectmedewerkers zijn allemaal mensen afkomstig uit het werkveld en worden door het management aangeduid als praktische en gedreven mensen. Zij hebben allemaal ervaring met een of meerdere doelgroepen van het NISB zoals allochtonen en kinderen veelal. Gezien hun praktische ervaring en de maatschappelijke functie van het NISB kunnen de medewerkers over het algemeen worden getypeerd als intrinsiek gedreven medewerkers met de behoefte hebben om een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren. Zij staan achter de misse van het NISB en zetten zich volop in om deze missie continue waar te maken. Dit vanuit hun passie voor sport en bewegen en hun geloof in de positieve waarde daarvan. Om dit te kunnen doen hebben zij er belang bij dat zij een omgeving hebben (collega's, management, cultuur, strategie etc.) die hen instaat stelt, stimuleert en inspireert om zo goed mogelijk hun werk te kunnen doen. Wat dit precies vergt van de omgeving van de medewerkers/vier projectteams is verschillende. Bijvoorbeeld, de ene medewerker functioneert het beste als hij of zij echt duidelijk wordt aangestuurd terwijl de andere medewerker het beste werk levert als hij of zij inhoudelijk vrij wordt gelaten. De behoefte is dan ook per projectteam en per individuele medewerker verschillend zoals ook naar voren is gekomen bij het achterhalen van de meest belemmerende en bevorderende factoren van implementatie.

Om de voorlopige resultaten te valideren, draagvlak/ betrokkenheid te creëren en de gezamenlijke behoefte te formuleren is er een valideringsbijeenkomst georganiseerd. De voorlopige resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd en de projectteams zijn met elkaar in gesprek gegaan over de zaken waar zij tegenaan lopen. Vervolgens is tijdens dezelfde bijeenkomst gezamenlijk nadacht over wat er van belang is voor een sterkere implementatiekracht. Dit door te vragen aan de teams om aan te geven wat zij nodig hebben om succesvoller te kunnen implementeren. De volgende conclusies zijn getrokken:

1. Intern draagvlak. Het creëren van intern draagvlak is van belang voor het effectief kunnen implementeren van een project. Het gaat dan om dat men het nut ziet van het project en het management hier ook volledig achter staat. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan duidelijkheid over wat het MT precies verwacht in het aanleveren van een projectplan. Hoe kunnen medewerkers zorgen dat het MT enthousiast en overtuigt raakt voor een project, kortom hoe kunnen zij het beste draagvlak creëren binnen het MT voor een project?
2. Implementatiebeleid. Medewerkers hebben behoefte aan een duidelijker beleid aangaande de implementatie van kennis en producten. Het NISB moet meer nadenken over hoe belangrijk zij het daadwerkelijk beklijven in de samenleving vinden. Producten blijven niet op de plank liggen als het project klaar is. Ook wordt soms de stop uit een project getrokken terwijl er nog een grote slag te slaan is op het gebied van implementatie. Dit veroorzaakt ook slechte relaties met het werkveld die niet voorzien worden in hun behoefte. Wanneer gaan we over tot transfer of moeten we dat altijd doen?
3. Rationele implementatiebenadering. Het NISB moet minder bezig zijn met positionering van de organisatie en meer met het inspelen op de vraag uit het werkveld. Komt de vraag uit het werkveld dan kan er ontwikkeld worden met verantwoordelijken in het werkveld en verloopt de implementatie naar verwachting ook beter.
4. Projectmatig werken. De medewerkers hebben behoefte aan het werken in grotere projectteams waarbij er bewuster aandacht wordt besteed aan de teamsamenstelling en het werken in een team. Wie heeft welke kwaliteiten en welke personen vullen elkaar goed aan. Sommige zijn van mening dat CIB per toeval zo goed is samengesteld maar het werkt wel goed. Dit moet bewust worden

doorgetrokken naar volgende projecten. Implementatie moet er niet uitgelicht worden. Implementatie is slechts een onderdeel van het geheel van projectwerken. Er moet juist meer aandacht worden besteed aan het multidisciplinair werken.

5. Kennisdelen. De medewerkers geven aan niet goed te weten wat de andere teams precies doen. Er wordt vaker het wiel uitgevonden. Daarbij is niet iedereen overal even goed in. Het schrijven van een implementatieplan vinden sommige medewerkers lastig terwijl een andere medewerker hen graag hierbij wil helpen. De medewerkers hebben dan ook behoefte aan dat er tijd gereserveerd kan worden om te overleggen en praten met collega's.

Ook hebben de projectteams tijdens de semigestructureerde interviews aangegeven wat hun behoefte is ten aanzien van de invulling van de rol van het IPC. Het volgende hebben zij aangegeven:

- *Misschien een pool van mensen die bezig zijn met implementatie die elkaar op een gildeachtige manier bijsturen. Hoe inspireer je elkaar om nieuwe dingen te ontwikkelen en geef elkaar daar de tijd voor. Intervisie. IPC erbij om de leerpunten aan te duiden en op te nemen in het kenniscentrum. Belast niet iedereen met theoretische zaken. Dat werkt niet hier.*
- *Centraal punt voor contacten in het veld – stuk over implementatie met voorbeelden en suggesties – stramien voor het opzetten en uitvoeren van een implementatietraject.*
- *Stramien of handleiding.*
- *Weinig idee over waar het IPC over aan te spreken is en wat we van hen kunnen verlangen. Maar hulp met netwerken en een stramien voor opzetten van een implementatietraject zou nuttig zijn.*

Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers niet echt inzien waarom alle aandacht uitgaat naar implementatie. Het is een gebied binnen NISB waar aandacht aan besteed moet worden net als vele andere gebieden. De gedeelde behoefte van de teams is de behoefte aan duidelijkheid, inzicht in wat er allemaal gebeurt binnen de andere teams en het meer met, van en door elkaar leren door kennis te delen en te werken in grotere projectteams.

5.2 DE BELANGEN EN BEHOEFTE VAN DE EXTERNE MEEST RELEVANTE BETROKKENEN

Ook de externe behoeften zijn belangrijk om mee te nemen in de probleemanalyse. Het NISB heeft, zeker als organisatie met een maatschappelijke functie, te maken met meerdere externe partijen die allemaal verschillende belangen en behoeften hebben. Hieronder volgt een korte beschrijving van de verschillende partijen en hun belangen en behoeften. Binnen het onderzoek was er helaas geen tijd om de externe partijen te benaderen en te ondervragen. De onderstaande bevindingen zijn dan ook gebaseerd op de meningen van de verschillende interne betrokkenen en documentenanalyse. Het is aan te bevelen aan het NISB om zelf actief de behoeften van de verschillende externe betrokkenen te inventariseren (continue) en hierop in te spelen/ rekening mee te houden.

INTERMEDIAIRE ORGANISATIES

Als landelijke organisatie richt NISB zich niet direct op de sporter of sportaanbieder, maar vooral op de zogenaamde intermediaire organisaties. Dat betekent dat wordt samengewerkt met het Rijk, de provincies en de gemeenten, sportorganisaties, ondersteuningsorganisaties als provinciale sportraden en grootstedelijke sportservicepunten, evenals andere organisaties waar sport en bewegen direct of indirect een rol spelen. NISB richt zich zowel op de georganiseerde sport als de anders georganiseerde sport en de

ongebonden vormen van sport en bewegen. Dat is het duidelijkst te zien op lokaal niveau. NISB is bij uitstek de organisatie om dwarsverbanden te stimuleren tussen lokale aanbieders van al deze vormen van sport en bewegen zoals sportverenigingen, buurt- en wijkorganisaties, onderwijs, gemeenten en lokale sportraden.

Deze intermediaire organisaties zijn de gebruikers van de methodieken, strategieën, informatieproducten, expertise etc. ontwikkelt door de projectteams. De belangen van deze intermediairs zijn vergelijkbaar met de missie van het NISB namelijk het zoveel mogelijk genereren van de positieve maatschappelijke waarden van sport en bewegen. De inschatting van de projectmedewerkers van het NISB is dat intermediaire organisaties vooral behoefte hebben aan ondersteuning van het NISB. Projectmedewerkers geven aan dat door een gebrek aan tijd en geld het veelal niet mogelijk is om organisaties voldoende ondersteuning te bieden. Generieke ondersteuning voorziet veelal niet in de behoefte. Ook de ondersteuning per organisatie is en blijft maatwerk. Medewerkers van intermediaire organisaties zien toch bij voorkeur telkens iemand vanuit het NISB langskomen om de kar te trekken.

SAMENWERKINGSPARTNERS

De behoefte van de samenwerkingspartners zouden in principe hetzelfde moeten zijn als die van het NISB. Ook zij hebben er belang bij om zichtbare resultaten te boeken binnen het werkveld in samenwerking met het NISB. Zij hebben er belang bij dat het NISB een professionele partij is waarmee een goede samenwerking mogelijk is.

DE SUBSIDIEVERSTREKKERS

Het NISB kent een systeem van gemengde financiering, waarbij het ministerie van VWS de grootste opdrachtgever is. VWS verstrekt zowel de instellingssubsidie als specifieke projectsubsidies voor innovatie-ontwikkeling en implementatie. Ook andere ministeries zijn opdrachtgevers zoals het ministerie van OC&W. Het betreft hier altijd projectsubsidie. De projectsubsidies van de Rijksoverheid worden aangevuld met projectfinanciering voor innovatie- ontwikkeling en implementatie van fondsen en sponsoring. Zo stelt ZonMw ook subsidie beschikbaar.

Het werken met subsidies brengt verantwoordelijkheden met zich mee. Op aandringen van de Tweede kamer hebben de ministeries dan ook VBTB: “van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording” geïntroduceerd in 1999 om te komen tot een betere verantwoording van beleidsresultaten. De Tweede Kamer wilde hiermee sneller verantwoording van het bestede geld en een meer inzichtelijke begroting en jaarverslag. Een begroting en jaarverslag die niet in de eerste plaats uitgaan van het geld dat wordt uitgegeven, maar van het beleid en wat men daarmee wil bereiken. Sinds de invoering van VBTB staat bij de begroting en de verantwoording (het jaarverslag) de koppeling tussen beleid, prestaties en geld centraal. Om instanties te ondersteunen met VBTB heeft het Ministerie van Financiën onder andere een handreiking ontwikkeld en beschikbaar gesteld genaamd “doelformulering en prestatiegegevens”.

FIGUUR 7 MODEL MET CRITERIA VOOR DE FORMULERING VAN DOELSTELLINGEN

Waar moet een formulier van doelstellingen aan voldoen		Verbeterpunten
Prikkelend	- Is een streefwaarde opgenomen?	

Tijdgebonden	- Is aangegeven wanneer c.q. binnen welke periode het effect/probleem moet zijn bereikt/ opgelost? - Is een tijdspad met tussentijds te realiseren streefwaarden opgenomen?
Doelgroep	- Zijn de doelgroepen van het beleid weergegeven?
Meetbaar/ toetsbaar	- Kan op basis van de huidige formulering de realisatie van de doelstellingen tussentijds gevolgd worden a.d.h.v. prestatiegegevens en/of evaluatieonderzoek? - Kan over de doelstellingen achteraf verantwoording worden afgelegd?
Stuurbaar	- Kan door de minister richting gegeven worden aan de doelstellingen?
Verantwoordelijkheid	- Komt in de doelstellingen tot uitdrukking of de bewindspersonen resultaat dan wel systeem verantwoordelijk is?
Beknopt	- Is de doelstelling kort en bondig (het liefst in één zin) geformuleerd? Is daarbij de kern van het beleid duidelijk?
Haalbaar	- Zijn de doelstellingen realistisch geformuleerd? Maak een (kwalitatieve) inschatting van de haalbaarheid.

De subsidieverstrekkers die hun geld in handen geven van het NISB hebben dan ook de behoefte om precies te weten wat er met hun geld gaat gebeuren en/of is gedaan maar en of de beoogde resultaten worden behaald.

6 DE GEVONDEN PROBLEMEN EN DE OORZAKEN EN ACHTERGRONDEN

WAT IS HET DAADWERKELIJKE ONDERWIJSKUNDIGE PROBLEEM VAN HET NISB OMTRENT IMPLEMENTATIE?

In de voorgaande hoofdstukken is de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht en geanalyseerd omtrent het implementatieprobleem. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de resultaten en conclusies van de voorgaande hoofdstukken. Aansluitend volgt een analyse van de (waarschijnlijke) oorzaken en achtergronden van het probleem. Ter afsluiting wordt er aangegeven of er sprake is van een onderwijskundig probleem en zo ja, wat de vervolgstappen zijn om dit probleem op te lossen.

6.1 DE DISCREPANTIE TUSSEN DE HUIDIGE EN DE GEWENSTE SITUATIE

Het implementatieprobleem van het NISB bestaat uit meerdere zaken die (nog) niet zo gaan zoals gewenst - aldus het management evenals de medewerkers - en/of die na toetsing aan de theorie over succesvol implementeren daadwerkelijk verbeterd kunnen worden. Deze zaken spelen zich af op drie niveaus namelijk op organisatie- en managementniveau, werksituatieniveau en medewerkerniveau. Per niveau wordt hieronder de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht.

6.1.1 ORGANISATIE- EN MANAGEMENTNIVEAU

De onderstaande Tabel 4 schets de discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie op organisatie- en managementniveau.

TABEL 4 DE DISCREPANTIE OP ORGANISATIE- EN MANAGEMENTNIVEAU

Onderwerp	Huidige	Gewenste
Positionering organisatie	Het NISB heeft als organisatie een goede positie binnen het werkveld weten te verwerven. Het gaat goed met de organisatie maar er liggen nog veel verbeterkansen om de positie van de organisatie te behouden en te versterken. Het NISB is nog te afhankelijk van VWS en samenwerkingspartners. Een sterkere implementatiekracht vindt het management zeer relevant voor het	De implementatiekracht van het NISB is versterkt wat betekent dat: - meer intermediaire organisaties bekend zijn met het NISB en haar kennis en producten (naamsbekendheid); - meer intermediaire organisaties de kennis en producten toepassen (grotere afzet); - meer Nederlanders door de kennis en producten van het NISB meer of

	behouden/ verbeteren van de positie van de organisatie.	beter bewegen.
Professionele Organisatie	Het NISB heeft moeite met het goed in kaart brengen van het resultaat van een project om te verantwoorden hoe zij tot een bepaald resultaat wil komen of is gekomen. Dit tot onvrede van subsidieverstrekkers. Het NISB heeft deze subsidieverstrekkers nodig om minder afhankelijk te worden van het Ministerie van VWS.	Het NISB heeft een voor haar kenmerkende professionele projectaanpak en werkwijze ontwikkelt die onder andere het proces inzichtelijk maakt evenals de (tussentijdse) resultaten en effecten die worden behaald. Het NISB staat bij subsidieverstrekkers en intermediaire organisaties bekend om haar professionaliteit en kwaliteit.
Visie	Er zijn onduidelijkheden binnen de organisatie en het management zit niet altijd op één lijn. Zo is het (voor medewerkers) onduidelijk wat precies het implementatiebeleid is van het NISB en wanneer zij implementatie als succesvol kunnen beschouwen.	Het management draagt dezelfde en gedeelde visie uit (ook) op het gebied van implementatie. Zij zorgen ervoor dat de medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht, wanneer zij tevreden kunnen zijn over de implementatie (wanneer het NISB deze als succesvol beschouwd) en wanneer zij een project los kunnen laten en over kunnen gaan tot transfer (wanneer het project kan worden afgerond en hoe).
HRD beleid	Het management wil de kennis en vaardigheden van de medewerkers op het gebied van implementatie verbeteren om de gewenste organisatiedoelen te realiseren. De medewerkers zien niet in waarom implementatie speciale aandacht verdient. Er is een duidelijk spanningsveld. Er is weinig aandacht voor de individuele- en team ontwikkelingsbehoefte.	Het management en de medewerkers werken samen aan hun eigen ontwikkeling, de ontwikkeling van de projectteams, de sector en uiteindelijk de gehele organisatie. Er is meer balans tussen de door de organisatie – en management gewenste ontwikkeling en de gewenste team- en persoonlijke ontwikkeling.
Cultuur	Het NISB heeft als kenniscentrum nog onvoldoende aandacht voor het expliciteren van de kennis en ervaring aanwezig binnen de organisatie. Er heerst een eilandcultuur waardoor vaker het wiel wordt uitgevonden.	Het NISB werkt actief aan het benoemen en delen van de kennis aanwezig binnen de organisatie en er is meer onderlinge afhankelijkheid en samenwerking. Het herkennen, vastleggen, delen en verder ontwikkelen van kennis hoort bij het dagelijkse werk.

6.1.2 WERKSITUATIE NIVEAU

De werkwijze van de medewerkers evenals de manier waarop het werk is georganiseerd is van invloed op de implementatiekracht. De onderstaande tabel schetst de gevonden discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie op werksituatie niveau.

TABEL 5 DE DISCREPANTIE OP WERKSITUATIE NIVEAU

Onderwerp	Huidige	Gewenste
Werkwijze	Projectteams handelen vanuit hun eigen kennis en kunde. Er is geen sprake van een bepaalde mate van standaardisatie in het aanpakken van projecten, er mist een systematische probleemaanpak. Projectteams kennen mede daarom een te hoge mate van improviserend werken. Met als gevolg dat de teams niet altijd goed kunnen verantwoorden wat ze precies hebben gedaan en met welke resultaten.	Projectteams gaan meer plan- en procesmatig werken (projectmatig werken/ systematische probleemaanpak). Een bepaalde mate van standaardisatie garandeert de kwaliteit die het NISB levert en draagt bij aan het efficiënter, effectiever en meer resultaatgericht werken. De teams werken mee aan het professionaliseren van de organisatie.
Samenstelling projectteams	De samenstelling van de projectteams gebeurt niet op basis van de benodigde kennis/ kwaliteiten/ rollen. Projectteams ontstaan bijvoorbeeld doordat medewerkers elkaar kennen van de vorige organisatie voor de fusie of tijd beschikbaar hebben.	Er wordt op basis van de benodigde kennis/ rollen/ bekwaamheden voor een bepaald project een projectteam samengesteld. Er is per medewerker bekend wat zijn/haar expertisegebieden en bekwaamheden zijn.

6.1.3 MEDEWERKER NIVEAU

Er is gebleken dat er een aantal factoren (afhankelijk van de specifieke context) van invloed zijn op het succes van implementatie. Zo zijn onder andere de productkenmerken, evenals de mate van ondersteuning die beschikbaar is voor de gebruikers, van invloed op het succes. Immers moeten gebruikers de waarde en het nut inzien van de vernieuwing, en moeten zij goed om kunnen gaan met de vernieuwing, willen zij deze accepteren. De medewerkers van het NISB zijn degene die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling, de implementatie en de institutionalisering (ondersteuning) van haar kennis en producten. Zij dienen in team verband op een plan- en procesmatige manier een vernieuwing van bewezen waarde te ontwikkelen en te zorgen dat deze een structurele plaats verkrijgt bij intermediaire organisaties. Er kan dan ook worden vastgesteld dat de bekwaamheid van de medewerkers van het NISB zeker van invloed is op het uiteindelijke succes van implementatie.

Het trekken van een algemene conclusie over het verschil tussen de huidige en de gewenste kennis en vaardigheden van de medewerkers is lastig. Dit is zeer persoonsafhankelijk en ook teamafhankelijk. Daarbij heeft het onderzoek onvoldoende aandacht kunnen besteden aan het in kaart brengen van de persoonlijke opleidingsbehoefte.

Wel kan er worden geconcludeerd dat er binnen de organisatie weinig expliciete kennis aanwezig is op het gebied van implementatie, zoals al aangegeven in Hoofdstuk 4. Daarbij is het management van mening dat de medewerkers onvoldoende in staat zijn om een probleem te analyseren en op een snelle en gestructureerde manier aan te pakken en op te lossen. Deze kennis en bekwaamheden zijn naar hun idee

onvoldoende ontwikkeld. Alles lijkt voor de medewerkers een compleet nieuw vraagstuk. Ook zijn zij van mening dat de medewerkers te weinig aandacht besteden aan reflectie en evaluatie. Medewerkers vinden hun eigen kennis en vaardigheden niet belemmerend voor het succes van de implementatie.

Op basis van de gesprekken met de verschillende betrokkenen, de literatuurverkenning en het observeren en onderzoeken van de werkwijze van de teams kunnen wel de volgende conclusies worden getrokken over de (meest belangrijke) gewenste kennis en bekwaamheden van de medewerkers.

TABEL 4 DE GEWENSTE KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Gewenste kennis	Gewenste bekwaamheden
Kennis over succesvol implementeren (impliciete kennis vanuit de organisatie expliciteren) verder ontwikkelen, vooral gericht op de volgende drie onderwerpen:	- Zelfontwikkeling
	- Organisationsensitiviteit
- Het ontwikkelen van een vernieuwing van bewezen waarde.	- Omgevingsbewustzijn
- Verschillende implementatiebenaderingen, methoden en activiteiten leren kennen en flexibel leren toe te passen op de juiste momenten.	- Probleemanalyse
- Het plan- en procesmatig aanpakken van het implementatieproces.	- Resultaatgerichtheid
	- Klantgerichtheid
	- Plannen en organiseren
	- Overtuigingskracht

Deze bevindingen worden (deels) ondersteund door de bevindingen van het trainingsbureau GITP dat in 2003 samen met het NISB heeft geanalyseerd 1) waar het NISB goed in is 2) wat verbeterd kan worden (samenwerken, communiceren, probleemanalyse 3) wat de resultaten moeten zijn van het NISB (verbeteren interne communicatie) en 4) gedragscompetenties die het meest passen bij het NISB (communiceren, samenwerken, lerende oriëntatie, omgevingsbewustzijn, creativiteit, klantgerichtheid en conceptueel denken).

6.2 DE OORZAKEN EN ACHTERGRONDEN

6.2.1 EEN JONGE EN VERANDERENDE ORGANISATIE

Het NISB is een jonge organisatie. Zij is de eerste vijf jaar van haar bestaan voornamelijk gericht geweest op het vormgeven van de organisatie en het verwerven van een goede positie binnen het werkveld. Na deze vijf jaar van opstarten kan het NISB meer tijd gaan besteden aan haar eigen professionalisering. Het NISB is continue aan het veranderen en aan het groeien. Zo was het NISB voorheen alleen gericht op de intermediaire organisaties terwijl zij nu steeds meer richting betaalde dienstverlening aan het werken is. Het volwassen worden als organisatie heeft een sterke invloed op de medewerkers. Immers worden er van hen andere of nieuwe kennis en vaardigheden verlangd. De groei en daarmee gepaard gaande professionalisering van de organisatie vergt tijd en energie van alle betrokkenen.

6.2.2 HET SOORT WERK IN COMBINATIE MET SOORT MEDEWERKERS

Het NISB heeft vanuit het ministerie van VWS de opdracht gekregen om een kennis- en innovatiecentrum te zijn op het gebied van sport en bewegen. Dit betekent dat het NISB altijd binnen haar programma's en projecten nieuwe oplossingen op nieuwe problemen moet ontwikkelen. Het dagelijkse werk van de medewerkers heeft daardoor een hoog innovatief en creatief gehalte. Dit maakt het zeer gevoelig voor een improviserende werkwijze en het stelt ook hoge eisen aan de medewerkers van het NISB.

De projectmedewerkers die het NISB heeft aangetrokken zijn mensen die veel praktische ervaring hebben in het werkveld met veelal een bepaalde doelgroep (allochtonen, jongeren, ouderen etc.). Hierdoor zijn zij intrinsiek gemotiveerd voor de inhoud van het werk en beschikken zij vaak over een relevant netwerk binnen de branche. Zij zijn enthousiast en gemotiveerd om de Nederlandse Bevolking aan het bewegen te krijgen en willen dan ook graag de effecten van hun inspanningen realiseren en meten op doelgroepniveau. Echter binnen het NISB komen medewerkers maar weinig echt in aanraking met de doelgroep. Zij hebben geen echte uitvoerende rol of hebben te weinig tijd om echt het werkveld veelvuldig in te gaan. De aard van hun werk is ontwikkelend en projectmatig en speelt zich af op een hoger niveau (een beleidsmatig niveau) dan dat de medewerkers van het NISB gewend zijn.

6.2.3 EISEN DIE GESTELD WORDEN AAN DE MEDEWERKERS

Het management maakt onderscheid tussen een drietal lijnen in de organisatie namelijk de hiërarchische lijn, de operationele lijn en de professionele lijn. Bij de professionele lijn gaat het om de kerncompetenties die medewerkers nodig hebben op diverse niveaus. Deskundigheid en vakmanschap zijn hierin centrale begrippen, gekoppeld aan bepaalde professies. Voor het NISB zijn de onderstaande professies te onderscheiden. Die professionele lijn loopt dwars door de organisatie heen, waarbij medewerkers worden geacht alle 4 de rollen te kunnen vervullen.

De vier rollen die een medewerker van het NISB wordt geacht te kunnen vervullen:

1. Adviseur
2. Methodiekontwikkelaar
3. Begeleider van veranderingsprocessen
4. Opleider

Het is niet nader omschreven wat het NISB precies verstaat onder deze vier rollen. Deze zijn hieronder dan ook kort uitgewerkt om een duidelijk beeld te krijgen van de verschillende vereiste bekwaamheden van een projectmedewerker van het NISB.

TABEL 5 DE VIER ROLLEN VAN DE MEDEWERKERS VAN HET NISB

De vier rollen van de medewerkers van het NISB

Adviseren	Adviseren binnen het NISB wil zeggen dat een medewerker iets bij een intermediaire organisatie probeert te veranderen of verbeteren, zonder dat men over directe macht of middelen beschikt. Doorgaans adviseert men vanuit een bepaalde vakinhoudelijke deskundigheid. Adviseren is erop gericht de opdrachtgever verder te helpen in zijn specifieke situatie. Adviseren is moeilijk, juist vanwege het ontbreken van macht en middelen. Men moet streven naar acceptatie en implementatie van zijn/ haar ideeën door anderen. Het is een complexe vaardigheid, waarbij allerlei andere vaardigheden een rol spelen, zoals: vragen stellen, luisteren, sensitiviteit, analyseren, beïnvloeden, overtuigen, feedback geven, rapporteren.
Ontwikkelen	Ontwikkelen binnen het NISB betekent het ontwerpen van nieuwe oplossingen op bestaande problemen binnen een projectteam. Projectteams hebben slechts beperkte tijd en middelen tot hun beschikking en zijn verantwoording verschuldigd richting de subsidieverstrekkers. Medewerkers moeten in staat zijn om een probleem in kaart te brengen en te analyseren, een oplossing te ontwikkelen die aansluit bij de behoeften en de gebruikerscontext, de oplossing testen, evalueren en zo nodig reviseren en deze vervolgens implementeren bij intermediaire organisaties. Ontwikkelen is tevens een complexe vaardigheid waarbij allerlei andere competenties van belang zijn zoals: probleemanalyse, creativiteit, werken in een team, samenwerken, evaluatie- en reflectie, resultaatgerichtheid, timemanagement en projectmanagement.
Innovatie begeleider	Innovaties begeleiden binnen het NISB betekent de ondersteuning die de medewerkers verlenen bij het verspreiden en implementeren van de kennis en producten bij intermediaire organisaties. Vaardigheden die hierbij komen kijken zijn onder andere: communicatieve- en sociale vaardigheden, overtuigen, beïnvloeden, draagvlak creëren, team samenstellen/trekkers identificeren en verantwoordelijk maken.
Opleider	Medewerkers van het NISB moeten instaat zijn innovatiebetrokkenen op te leiden. Zij moeten hun kennis, enthousiasme en vaardigheden om de kennis en producten toe te passen en een innovatie te begeleiden kunnen overdragen aan betrokkenen binnen de intermediaire organisaties. Vaardigheden die komen kijken bij het opleiden zijn onder andere: kennis kunnen overdragen, feedback kunnen geven en ontvangen, didactische werkvormen kunnen toepassen en communicatieve en sociale vaardigheden.

Uit het bovenstaande kan men concluderen dat er veel van de medewerkers van het NISB wordt verwacht. De werkzaamheden en de daarbij behorende kennis en vaardigheden zijn zeer uitgebreid en iedereen moet alles kunnen. Het lijkt niet realistisch om te verwachten dat alle medewerkers de bovenstaande rollen succesvol kunnen uitoefenen. Iedereen kan alles een beetje, maar niemand kan één rol echt goed. De medewerkers binnen het NISB zijn daardoor allemaal gedwongen op generalist te zijn. Ruimte om specialistische kennis en ervaring te ontwikkelen lijkt niet aanwezig.

6.2.4 HET NISB IS EEN KENNIS- EN INNOVATIECENTRUM

De opdracht vanuit het Ministerie van VWS voor het NISB was om een kennis- en innovatiecentrum te worden. De werkzaamheden en context van de organisatie is daardoor lastig gezien de afhankelijkheid van VWS en de overige partijen en samenwerkingspartners zoals NOC NSF. Uit een onderzoek van Sociaal en Cultureel Planbureau (2002) blijkt dat er opvallend veel kenniscentra actief zijn op het gebied van arbeid en gezondheid, net als het NISB. Daarna volgen de beleidsterreinen volksgezondheid (in ruimere zin), ruimtelijke ordening, verkeer en waterstaat, en onderwijs.

Door de minister van VWS wordt een uitgesproken kenniscentrabeleid gevoerd. Hier zijn ook de meeste kenniscentra in ontwikkeling. De meeste kenniscentra werken structureel met verscheidene partners samen; zij functioneren vaak binnen een netwerkstructuur. Zij zijn zelf niet van oordeel dat er sprake is van substantiële onderlinge overlap. Tegelijkertijd neigen zij er wel toe onderlinge concurrentie en zelfs wildgroei op hun terrein als problemen te zien. De kenniscentra zijn in zeer hoge mate afhankelijk van overheidsfinanciering, naast landelijk ook provinciaal. Het bedrijfsleven speelt een bescheiden rol. Kenniscentra genereren slechts marginaal eigen inkomsten. De belangrijkste functies van kenniscentra zijn: het verzamelen en ordenen van kennis, het beschikbaar stellen en zelfs actief verspreiden daarvan, en het als makelaar bemiddelen tussen vragers en aanbieders van kennis. De kern van ieder kenniscentrum is de eigen website, waarop meestal niet alleen 'eigen' kennis wordt aangeboden, maar ook systematische verwijzingen naar kennis elders. Dit is vaak nog sterk in ontwikkeling en daardoor nog voor verbetering vatbaar. Verder organiseren kenniscentra symposia en dergelijke, en de meeste doen ook zelf onderzoek. Het laatste is vooral een gevolg van het feit dat nogal wat onderzoeksinstituten zich kenniscentrum zijn gaan noemen. De kenniscentra zien de overheid als verreweg de belangrijkste afnemer van hun kennis. De tevredenheid van de afnemers, kwantitatief en kwalitatief, zien zij als het belangrijkste evaluatiecriterium voor hun functioneren. Over hun eigen functioneren zijn de centra gematigd tot zeer tevreden. (Ketring, 2002)

6.2.5 VERSCHIJNSELEN VAN EEN FUSIEORGANISATIE

Tijdens de interviews kwamen de verschijnselen van een fusieorganisatie aan het licht. Medewerkers die eerder met elkaar hebben gewerkt voor de oprichting van het NISB werken samen in projectteams. Er lijkt toch nog enige rivaliteit te bestaan tussen de oude organisaties. Opmerkingen als "een dergelijke werkwijze hanteerden wij al een hele tijd terug bij....., dat is voor ons echt niets nieuws". Sommige van de teams lijken erg overtuigd van hun eigen manier van werken. Andere teams lijken juist erg op zoek te zijn naar of ze het wel goed doen of zijn zichzelf als het ware aan het verdedigen. Deze aanwezige geschiedenis binnen het NISB kan van invloed zijn op de cultuur binnen de organisatie.

6.2.6 RICHTEN OP INTERMEDIARIS

De missie van het NISB is om de Nederlandse bevolking in beweging te krijgen en hiermee zoveel mogelijk maatschappelijke winst te genereren. Het NISB richt zich alleen op intermediairs en komt nauwelijks of niet in aanraking met de Nederlandse Bevolking? Het NISB heeft dan ook niet direct invloed op de Nederlandse bevolking maar probeert, door de intermediairs te beïnvloeden, wel resultaten te boeken. De afstand tussen de vernieuwingen van het NISB en de Nederlandse bevolking is vrij groot. Hierdoor is het lastig voor het NISB om precies in kaart te brengen wat de resultaten en effecten precies zijn van haar inspanningen.

6.2.7 MANAGEMENT

Management is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het NISB. Het is aan hen om duidelijkheid te creëren over wat er precies van de medewerkers wordt verwacht. Als doelstellingen niet worden behaald of in dit geval, de implementatiekracht van het NISB niet voldoet, dan heeft het management hier zeker ook een aandeel in. Daarnaast heeft management een voorbeeldfunctie waardoor hun gedrag grotendeels bepalend voor de cultuur die er binnen een organisatie heerst. De eilandencultuur, de competentie, het gebrek aan bepaalde kennis en vaardigheden en onduidelijkheden binnen de organisatie zijn zaken die het management kan en moet aanpakken door het aanpassen van hun management- en leiderschapstijl.

Het onderzoek heeft onvoldoende aandacht kunnen besteden aan de huidige stijl van leidinggeven door de sectormanager. Wel is er informatie verzameld op basis van de gesprekken en observaties. Er worden door de medewerkers grote verschillen ervaren qua manier van leidinggeven van beide sectormanagers. Eén van de sectormanagers heeft een erg sturende stijl van leidinggeven (zeker in vergelijking met de andere manager). Deze manager is erg gericht op het oplossen van problemen maar lijkt de medewerkers hier minder voor in te schakelen. Er worden beslissing genomen zonder dat medewerkers hierin hebben meegedacht. Een dergelijke sturende stijl staat haaks op wat er wordt verwacht van de medewerkers namelijk probleemoplossend vermogen, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid.

6.3 IS ER SPRAKEN VAN EEN ONDERWIJSKUNDIG PROBLEEM?

Het gevonden verschil tussen de huidige en de gewenste situatie binnen het NISB legt de directie uit als een implementatieprobleem. De directie ziet vooral het gebrek aan kennis en vaardigheden bij de medewerkers als oorzaak van dit probleem. De medewerkers geven echter aan dat het verschil tussen de huidige en gewenste situatie eerder te maken heeft met (het gebrek aan) beleid, onduidelijkheid vanuit het management, de werkwijze van het NISB en factoren in de externe omgeving. Zij zien hun eigen kennis en vaardigheden niet als het geen dat het implementatieproces bemoeilijkt of vertraagd. Daarbij vinden zij niet dat er speciale aandacht uit zou moeten gaan naar implementatie. Implementatie is immers een onderdeel van het gehele ontwikkel- en vernieuwingsproces. Er bestaat dus een duidelijk spanningsveld.

De daadwerkelijke behoefte van de directie is het behalen van bepaalde organisatorische doelstellingen zoals groei, bekendheid, verzelfstandiging en professionaliseren. Een grotere implementatiekracht; meer afzet van de kennis en producten, het meer benutten van de positieve maatschappelijke waarden van sport en bewegen, en het kunnen aantonen van beide; ziet de directie als belangrijke factor om haar doelstellingen te realiseren. Implementatie lijkt door hen speciale aandacht te krijgen gezien deze “activiteit” de uiteindelijke resultaten en effecten van de projecten van het NISB zichtbaar moet maken. Maar in hoeverre zijn deze problemen onderwijskundige problemen? Uit het onderzoek zijn de volgende interne problemen naar voren gekomen die de implementatiekracht van het NISB belemmeren en die onderwijskundig van aard zijn:

- er is weinig expliciete kennis aanwezig binnen het NISB op het gebied van succesvol implementeren;
- de kennis en competenties van de medewerkers voldoen niet aan de verwachtingen van het management;
- de werkwijze van de verschillende projectteams voldoen niet aan de verwachtingen van het management;
- de projectteams voelen zich belemmerd door bepaalde interne en externe factoren welke per team verschillend zijn;

- er heerst een eilandencultuur en er wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van elkaars kennis en vaardigheden.

Om conclusies te kunnen trekken over hoe het NISB de onderwijskundige problemen kan oplossen zal worden onderzocht wat het NISB momenteel al allemaal doet om haar medewerkers en haar teams te ontwikkelen, in hoeverre deze oplossingen voldoen, wat er nog in ontwikkeling is.

7 EEN ANALYSE VAN HET LEREN (DE ONDERWIJSKUNDIGE SITUATIE) BINNEN HET NISB

HOE KUNNEN DE ONDERWIJSKUNDIGE PROBLEMEN HET BESTE WORDEN OPGELOST REKENING HOUDEND MET RELEVANTE CONTEXT, BEHOEFTE EN DOELGROEPFACTOREN.

Om tot een onderwijskundige oplossing te komen heeft dit hoofdstuk als doel om de onderwijskundige context van het probleem in kaart te brengen en te analyseren. Wat doet het NISB momenteel al allemaal om medewerkers en haar projectteams te ontwikkelen? Wat is er al in ontwikkeling? Het hoofdstuk heeft als doel om te komen tot een beeld van de onderwijskundige randvoorwaarden en criteria waarmee rekening dient te worden gehouden bij het selecteren of ontwerpen van een oplossing.

7.1 WAT DOET HET NISB AL OM HET PROBLEEM OP TE LOSSEN EN VOLDOET DEZE OPLOSSING?

HET IMPLEMENTATIE- EN PROFESSIONALISERINGSCENTRUM (IPC)

Zoals al beschreven, het IPC is de door het management gekozen oplossing op de implementatieproblematiek. De plannen van het IPC beschrijven eigenlijk al veel relevante elementen, die ook naar voren zijn gekomen in de literatuurstudie, die van belang zijn om succesvol te implementeren. Bijvoorbeeld in een vroeg stadium al nadenken over implementatie, draagvlak creëren, interactieve ontwikkeling, contextanalyse, nadruk leggen op de evaluatie van implementatie en het beschrijven van Best-case scenario's. Maar in hoeverre merken de teams al wat van deze plannen van het IPC? Wat doet het IPC om de teams te ondersteunen?

Uit de interviews met de projectmedewerkers is gebleken dat zij niet duidelijk kunnen verwoorden waarom het IPC is opgericht. Veel projectmedewerkers hebben aangegeven niet echt het nut in te zien van het IPC en hebben dan ook nog geen “gebruik” gemaakt van het IPC. Dit heeft ook te maken met dat zij niet weten waarvoor zij bij het IPC kunnen aankloppen. Het is te onduidelijk wat hun rol precies is. Een enkele medewerker geeft aan dat hij niet begrijpt waarom implementatie speciaal de aandacht krijgt. Hij geeft aan:

“Implementatie is een onderdeel van een hele cyclisch van methodieontwikkeling en beleidsvorming. We zouden als het NISB zijnde niet alleen op implementatie moeten inzoomen. Er zou eerder aandacht besteedt moeten worden aan het multidisciplinair werken.”

Ook de medewerkers van het IPC geven aan nog weinig begeleiding te hebben gegeven aan de teams. Dit heeft te maken met een gebrek aan tijd van hun kant. Het IPC is namelijk een activiteit die zij erbij hebben gekregen door het managementteam, naast hun dagelijkse werkzaamheden. Daarbij zijn beide medewerkers weinig deskundig op het gebied van implementatie wat het ontdekken, aanpakken en oplossen van de (implementatie) problemen bemoeilijkt. Ook zijn zij weinig ervaren in het coachen van

medewerkers of het begeleiden van intervisiebijeenkomsten. Het IPC is typische top-down (opgelegde) oplossing en het valt te betwijfelen of het IPC de meest geschikte oplossing voor het probleem.

7.2 WAT DOET HET NISB NOG MEER MET LEREN EN ONTWIKKELEN?

De projectleden en de teams als geheel hebben verschillende mogelijkheden om hun kennis en bekwaamheden te ontwikkelen binnen het NISB. Van belang is het om te onderzoeken wat het NISB de medewerkers biedt aan ontwikkelingsmogelijkheden en welke leervormen zich voornamelijk voordoen binnen het NISB.

Bolhuis (1995) geeft in haar boek *Leren en veranderen bij volwassenen* aan dat het verschil tussen enerzijds *leren door ervaring* en door *sociale interactie* en anderzijds *leren door theorie en reflectie* is dat de eerste twee zich vanzelf voordoen, of je er nu op uit bent of niet. Hierbij is er gewoonlijk geen expliciet leerdoel, hooguit een handelingsdoel, maar zelfs dat is niet altijd een voorwaarde. Leren door theorie en leren door reflectie echter gebeuren alleen als je een doelgerichte en bewuste inspanning levert. Bolhuis (1995) is van mening dat het combineren en integreren van verschillende manieren van leren niet alleen voor het individueel niveau, maar ook voor het organisatieniveau de beste resultaten geeft in termen van competenties en productief handelen.

Hieronder worden de verschillende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen het NISB beschreven. En, indien mogelijk, worden er conclusies getrokken over de effectiviteit van deze mogelijkheid.

HET KENNIS- EN INFORMATIECENTRUM (KIC)

KIC ondersteunt de projectteams qua het opsporen en aanleveren van relevante informatie voor hun project op verzoek. Deze informatie kan een team uiteindelijk helpen om verder na te denken over hun implementatieplannen. KIC heeft dus geen directe ondersteunende functie wat betreft het bevorderen van de implementatiekracht van de teams maar hun inspanningen kunnen wel bijdragen. Over het algemeen maken de teams weinig gebruik van KIC bij het implementeren van hun vernieuwingen. Het onderzoek heeft echter geen aandacht kunnen besteden aan waarom dit zo is.

DE REGELING STUDIEFACILITEITEN

Het NISB kent een regeling studiefaciliteiten. Deze geeft het kader aan waarbinnen het NISB (verzoeken tot) het volgen van opleidingen steunt door het verlenen van studiefaciliteiten. Dit betekent dat elke keer een zorgvuldige afweging van de belangen van de organisatie en van de werknemer in relatie tot kosten en studieverlof wordt gemaakt. De wijze waarop de studieregeling is opgezet wekt de indruk dat het NISB niet een proactieve houding kent ten opzichte van het ontwikkelen en trainen van haar personeel. Medewerkers komen bijvoorbeeld pas in aanmerking voor een opleiding als zij minimaal een jaar in dienst zijn. Het ontbreekt het NISB aan een opleidingsbeleid. Er wordt niet op beleidsniveau aandacht besteed aan de ontwikkeling van de teams en de individuele medewerkers ter verwezenlijking van de organisatiedoelen. Soms volgt een medewerker een cursus op eigen verzoek maar er wordt algemeen gezien weinig aanspraak gedaan op de regeling studiefaciliteiten.

DE BEOORDELING- EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Jaarlijks worden er binnen het NISB functionering- en beoordelingsgesprekken gehouden. Voor beide gesprekken worden er standaard formulieren gebruikt als leidraad voor de gesprekken. Het functioneringsgesprek is een los, informeel en tweezijdig gesprek tussen leidinggevende en medewerker,

om alle zaken aan de orde te stellen die van direct of indirect belang zijn bij het functioneren. Het gaat dan om het toetsen van de wederzijdse verwachtingen. Tijdens de beoordelingsgesprekken gaat het om het op een gestructureerde wijze wegen en meten van de arbeidsprestaties van de individuele medewerker: de geleverde prestaties en de kwalitatieve en kwantitatieve bijdrage daarvan ten opzichte van de doelstellingen van het NISB. De medewerker wordt op een aantal punten beoordeeld worden volgens de volgende waarderingsweging: 1 = uitmuntend, 2 = zeer goed, 3 = voldoende, 4 = matig en 5 = onvoldoende. De categorieën die aan de orde komen zijn kennis, zelfstandigheid, sociale vaardigheden, leidinggeven (alleen van toepassing op leidinggevende functies), kwaliteit van het werk, kwantiteit van het werk en taakopvatting. In hoeverre deze beoordelingscyclus goed wordt uitgevoerd binnen het NISB is niet onderzocht. Wel draagt een dergelijke cyclus bij aan het evalueren van en reflecteren op het functioneren van medewerkers. De cyclus kan dus, indien goed ingezet, een vorm van leren door middel van reflectie zijn.

DE GILDEN (MEESTER-GEZEL LEREN)

Het NISB heeft ervoor gekozen om de professionele lijn te organiseren in gilden, dus een gilde per professiegroep in de organisatie. Begin 2003 is er een start gemaakt met de voorbereiding van een tweetal Gilde. Een Gilde is een groep programmamedewerkers die hun eigen deskundigheid en vaardigheden op een bepaald vakgebied willen verdiepen door ervaringen uit te wisselen, casuïstiek te bespreken en zich te laten inspireren door informatie, debat en inbreng van experts van binnen en buiten het NISB. Een Gilde is gericht op de expertiseontwikkeling van medewerkers in de competenties die kenmerkend zijn voor onze organisatie. In een Gilde zijn meesters, gezellen en leerlingen, mensen met meer en minder ervaring en expertise op dit terrein. Elk Gilde wordt begeleid door 1 of 2 medewerkers met brede ervaring in een specifiek vakgebied. Er is voor gekozen te starten met twee expertisegebieden, namelijk die van “Methodiekwontwikkeling” en “Procesbegeleiding bij Partnerships”. Uit de functioneringsgesprekken is gebleken dat medewerkers enthousiast zijn over hun deelname aan de Gilden. Uit het interviewen van de IPC-medewerkers en het management werd duidelijk dat de Gilden nog niet echt een onderdeel zijn van het dagelijkse werk. De bijeenkomsten zijn zeer goed bevallen maar het echte meester-gezel leren is nog niet echt van de grond gekomen. Hier wil het NISB nog wel een extra impuls aan geven. Een dergelijk manier van leren is bij uitstek een reflectieve manier van leren evenals het leren door sociale interactie.

HET WERKEN IN PROJECTTEAMS

Het werken in projectteams, zeker wanneer deze teams zelfsturend zijn, is een belangrijke vorm van leren binnen het NISB. De medewerkers bundelen kennis en ervaringen om een bepaald product te realiseren. Deze vorm van leren (hoofdzakelijk sociaalinteractief en door ervaring) kan zeer effectief zijn als een team voldoet aan een aantal voorwaarden zoals de juiste samenstelling en duidelijke communicatie. Tevens is het belangrijk dat alle projectleden het leren als een onderdeel van het teamproces en het werk zien.

Tjepkema (2001) geeft aan dat zelfstuderende teams in potentie een zeer gunstige leeromgeving vormen, het werk biedt veel leermogelijkheden. Het werken in een team, in plaats van in een individuele, nauw omschreven functie, heeft taakverbreding tot gevolg. Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om een breed scala aan operationele competenties te verwerven, bijvoorbeeld door taakrotatie. Taakverrijking zorgt ervoor dat medewerkers de kans hebben ook competenties van een hogere orde, zoals probleem oplossen, te ontwikkelen. Een derde aspect dat zelfstuderende teams tot een gunstige leeromgeving maakt is volgens Tjepkema (2001) de samenwerking. Feedback, uitleg en advies van teamgenoten kan het leren bevorderen.

HET ONTWIKKELEN MET DE TOEKOMSTIGE GEBRUIKERS IN HET WERKVELD

Deze interactieve ontwikkeling zorgt voor een proces van testen, evalueren en reviseren zo nodig. De input van gebruikers en van de doelgroep kan en zal de projectmedewerkers tot nieuwe inzichten brengen en niet alleen voor dat specifieke project. Het contact houden met de praktijk, het leren kennen en begrijpen van de gebruikers en doelgroepen, is dan ook een belangrijke leervorm.

SECTOROVERLEG

Eenmaal in de twee weken komen de Sectormanager en daaronder vallende programma- en projectmedewerkers samen. Tijdens het sectoroverleg wordt kort per projectteam besproken wat de stand van zaken is. Daarbij worden verdere ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie besproken. Deze overleggen zorgen voor een stukje informatievoorziening en voor een stukje verbinding van de verschillende medewerkers binnen de Sector.

COMPETENTIEMANAGEMENT EN HET AANSTELLEN VAN EEN KENNISMANAGER

Het NISB geeft aan bezig te zijn met competentie management. Echter lijken zij nog aan de start hiervan staan. Zo zijn er bijvoorbeeld geen competentieprofielen voor de verschillende functies binnen de organisatie. Ook wordt er niet gedacht of gesproken van competenties op de verschillende niveaus van organisatie (kerncompetenties), functie (competenties benodigd voor het goed kunnen uitoefenen van de functie en taken daarbij behorend) en individu (persoonlijke ontwikkeling).

7.3 ANALYSE EN CONCLUSIE

7.3.1 ANALYSE

Het leren door *directe ervaring* is de meest aanwezige vorm van leren binnen het NISB. Maar ook het leren door *sociale interactie* speelt een belangrijke rol: het leren met, van en door elkaar. Beide leervormen komen tot stand doordat er gewerkt wordt in projectteams, in samenwerking met de gebruikers en de doelgroep. Ook de gilden en het sectoroverleg dragen bij aan het leren door sociale interactie. Het leren door *theorie* en door *reflectie* is in mindere aanwezig binnen NISB. De regeling studiefaciliteiten stelt bijvoorbeeld medewerkers in staat een opleiding of training te volgen waarin onder andere theorie (materiedeskundigheid) kan worden verworven. De functionering- en beoordelingsgesprekken en de gilden zorgen voor een bepaalde mate van reflectie.

Er kan geconcludeerd worden dat er al veel (onbewuste) leermogelijkheden bestaan binnen het NISB. De nadruk van deze leermogelijkheden ligt op het leren door ervaring en sociale interactie. Echter blijkt tegelijkertijd dat deze leermethoden (nog) niet doelgericht worden ingezet of onvoldoende aansluiten op de behoefte van de medewerkers. Bolhuis (1995) geeft aan dat de kracht van leren door ervaring en sociale interactie groot is. Het gebeurt vanzelf, je wordt er als het ware in meegenomen. De resultaten van deze leerprocessen hebben ook een grote mate van vanzelfsprekendheid. Er is niet of nauwelijks discussie over en door de vele herhaling worden ze diep ingesleten. Iedereen is eraan gewend dat het is zoals het is en gaat zoals het gaat. Zich afvragen of het anders zou kunnen en moeten is niet vanzelfsprekend. Als je eenmaal meedraait in een bepaalde omgeving en als je eenmaal gewend bent om dingen op een bepaalde manier te doen, is het dan ook lastig om te veranderen en iets nieuws te leren. Deze manier van leren is sterk aanwezig binnen het NISB.

Door de eilandencultuur die er heerst en de geschiedenis van het NISB bestaan er verschillende omgevingen waarin men leert door sociale interactie en ervaring, namelijk binnen ieder projectteam. Het

NISB besteedt nog geen echte aandacht aan het expliciteren van deze kennis zodat er één groot leerproces ontstaan binnen de organisatie dat gericht is op het verbeteren van de kennis, vaardigheden en werkwijze van het NISB onder andere op het gebied van implementatie. Zoals al aangegeven is Bolhuis (1995) van mening dat het combineren en integreren van verschillende manieren van leren niet alleen voor het individueel niveau, maar ook voor het organisatieniveau de beste resultaten geeft in termen van competenties en productief handelen. Het NISB staat dan ook voor de uitdaging om meer bewust en doelgericht het leren vorm te geven binnen haar organisatie door actief te werken aan het expliciteren van de bestaande kennis aanwezig binnen het NISB door de sociale interactie, en ervaringen.

Bolhuis (1995) geeft tevens aan dat, Tomassini (2001) uit de literatuur over lerende organisatie destilleert, mede op grond van het artikel van Nonaka en Konno (1998) de volgende belangrijke dimensies voor HRD-beleid: 'care, cooperation, communication, competence'. 'Care' omschrijft hij als het zorgen voor onderling vertrouwen en positieve sociale bekwaamheden. Dit is nodig om samenwerking ('cooperation') tot stand te brengen, waarbij kennis in de organisatie door interactie productief wordt gemaakt. Communicatie betreft het combineren en tot synergie brengen van kennis die verschillende actoren in de organisatie hebben. Competentie berust op het internaliseren van de kennis die in de organisatie ter beschikking is gekomen door communicatie en samenwerking.

Professionals zoals binnen NISB hebben meer baat bij interactieve en reflectieve vormen van leren en ontwikkelen. Dit betekent dat meer traditionele vormen van leren zoals een training of een theoretisch document minder aansluiten als oplossing op het probleem. Kwakman (2001) gaat ook in op condities voor het leren van professionals. In haar artikel genaamd "leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening" staat het volgende:

"De wenselijke condities voor het leren van professionals zijn vooral de aanwezigheid van reflectie- en interactiemogelijkheden vooral op, maar ook buiten de directe werkplek. Professionals moeten niet alleen tijd en gelegenheid hebben om stil te staan bij wat ze doen, maar ook daadwerkelijk in interactie treden met zoveel mogelijk verschillende betrokkenen: klanten, opdrachtgevers, collega's en managers. Deze interactie levert zinvolle perspectieven op en helpt de professional nieuwe vragen te formuleren of de eigen verantwoordelijkheden in een nieuw licht te plaatsen. Daarmee is interactie dus tegelijkertijd een belangrijke bron van reflectie. Ook lezen, schrijven, studeren, rapporteren, een plan maken of een aanpak bedenken zijn situaties die tot reflectie kunnen leiden (Marsick & Watkins, 1999)."

7.3.2 CONCLUSIE

NISB ontwikkelt innovatieve producten voor intermediaire organisaties met als doel het in beweging krijgen van Nederland. De mate waarin deze producten succesvol worden weggezet onder en toegepast door de gebruikers, op dusdanige wijze dat de doelgroep meer aan het bewegen raakt, en NISB in staat is deze resultaten en effecten in kaart te brengen, kan worden benoemd tot de implementatiekracht van NISB. Het kritische bestanddeel van deze producten en bijbehorende diensten van NISB is de kennis die er in is toegepast. Met kennis wordt de persoonlijke bekwaamheid (de geschiktheid en deskundigheid om iets te doen) van de medewerkers van NISB bedoeld. Persoonlijke bekwaamheden kan men verwerven en versterken door actief te handelen. Bekwaamheid is niet overdraagbaar. Om bekwaamheid te verwerven zijn situaties nodig die mensen verleiden om leeractiviteiten te ondernemen, om te reflecteren op het eigen doen, of om nieuwe handelingen te oefenen. Het is het vermogen van een individu waarin weten en toepassen zijn geïntegreerd. De implementatiekracht van NISB hangt daarbij hoofdzakelijk af van de kennis/bekwaamheden van de medewerkers en projectteams van NISB.

Het is dus zeer van belang voor NISB om goed gebruik te maken van de aanwezige kennis en ook om kennis te blijven ontwikkelen. NISB heeft er belang bij om kennisproductief te zijn. Kennisproductiviteit is het vermogen van de medewerkers, de projectteams en de organisatie in zijn geheel om relevante informatie op te sporen en te verwerken, hiermee nieuwe kennis te genereren en toe te passen op de verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Wil men de implementatiekracht van NISB bevorderen dan kan de grootste slag worden gemaakt door het bevorderen van de kennisproductiviteit van NISB.

8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

HOE KAN DE IMPLEMENTATIEKRACHT VAN HET NISB WORDEN BEVORDERD
VANUIT EEN ONDERWIJSKUNDIG PERSPECTIEF?

8.1 CONCLUSIES

De opdracht van het IPC was, het uitvoeren van een onderzoek naar de implementatiewijze van het NISB en, op basis daarvan, aanbevelingen te doen voor het verbeteren van de implementatiekracht (de mate van het succes van de implementatie). Om de probleemstelling “Hoe kan het NISB haar implementatiekracht bevorderen vanuit een onderwijskundig perspectief?” te kunnen beantwoorden is er gezocht naar relevante informatie binnen de literatuur en het NISB. De volgende drie onderzoeksvragen stonden hierbij centraal:

1. Gebaseerd op relevante literatuur, wat kunnen innovatieontwikkelaars- en leiders doen om de kans op een succesvolle implementatie zo groot mogelijk te maken?
2. Wat zijn de problemen die opgelost moeten worden om de implementatiekracht van het NISB te bevorderen?
3. Hoe kunnen de onderwijskundige problemen binnen het NISB het beste worden opgelost?

Om de eerste onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is relevante literatuur bestudeerd over de implementatie van vernieuwingen. Belangrijke conclusies die hieruit naar voren zijn gekomen zijn 1) implementatie is een verweven onderdeel van een vernieuwingsproces en kan en mag niet worden gezien als een los onderdeel en 2) bevorderende en belemmerende factoren zijn per situatie verschillend en zullen door innovatieleiders in kaart moeten worden gebracht en handig moeten worden gebruikt 3) het ontwikkelen van een vernieuwing van bewezen waarde, een plan- en procesmatige werkwijze en het flexibel kunnen toepassen van implementatiemethoden en technieken vergroten de kans op een succesvolle implementatie. De literatuurstudie is praktisch ingestoken en er is dan ook vooral gebruik gemaakt van literatuur die aansluiting vond bij het soort werk en de context van het NISB. Hiervoor is gekozen zodat de literatuurstudie meer toegankelijk zou zijn voor het NISB. De kritiek op deze benadering is dat het zoekproces naar literatuur niet geheel onafhankelijk en daardoor objectief is geweest. Het is aannemelijk dat er relevante literatuur over de implementatie van vernieuwingen niet meegenomen is in het onderzoek.

Op basis van de literatuurstudie zijn er semigestructureerde interviews gehouden met vier projectteams van het NISB, het IPC en de sectormanagers. De onderzoeksvraag “wat zijn de (onderwijskundige) problemen omtrent de implementatiekracht” was erg breed en onvoldoende afgebakend door middel van een theoretisch kader. Hierdoor is er te weinig gericht gezocht naar de gewenste informatie en is de validiteit van het onderzoek vermindert. Er bleek weinig ruimte en tijd te zijn voor het onderzoek. Alle respondenten binnen het NISB gaven aan het te druk te hebben. Afspraken maken bleek erg lastig te zijn. Hierdoor werd ook de vrijheid voor het (verder) opzetten en uitvoeren van het onderzoek beperkt. Het kunnen herhalen van metingen, het participeren en het naderhand doorvragen op bepaalde signalen was niet mogelijk. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek doen afnemen. Sommige projectteams leken het gevoel te

hebben dat ze werden beoordeeld en waren redelijk gesloten en afstandelijk. Het vermoeden bestaat dan ook dat er belangrijke informatie niet is verzameld en dit vermoeden werd gesterkt door een opmerking van de nieuwe programmamanager van het IPC “het is zonde dat je niet meer aanwezig kon zijn, dan had je kunnen meemaken wat voor een politieke spelletjes er worden gespeeld”.

De resultaten die zijn behaald geven een algemeen beeld over de problemen omtrent de implementatiekracht van het NISB en de behoeften en belangen van de verschillende betrokkenen. Per projectteam is er een beeld ontstaan over de implementatiewijze, of zij de drie succesfactoren toepassen en de voor hen ervaren bevorderende en belemmerende factoren. Het werd duidelijk dat de projectteams weliswaar allemaal op hun eigen manier implementeren, maar impliciet veel goede methoden en technieken toepassen. Wel werd ook duidelijk dat er weinig expliciete kennis over succesvol implementeren bestaat binnen de teams en dat de teams niet van elkaar weten waar ze mee bezig zijn en wat zij doen om succesvol te implementeren. Ook het meer projectmatig werken verdient aandacht. De belemmerende en bevorderende factoren bleken per projectteam verschillend te zijn. Belemmerende factoren die werden benoemd hadden hoofdzakelijk te maken met (het gebrek aan) beleid of factoren in de externe omgeving van het NISB. Bevorderende factoren die werden benoemd bleken vooral te maken te hebben met het product, intern en extern draagvlak voor de vernieuwing en het ontwikkelen (door middel van training) van trekkers van de vernieuwing. De resultaten geven ook een algemeen beeld over de gewenste situatie vanuit de meeste relevante belanghebbende en betrokkenen. De nadruk ligt vooral op het efficiënter en effectiever werken door de projectteams zodat het NISB meer doel- en resultaatgericht wordt en een professionele uitstraling heeft naar buiten toe.

Uit het analyseren van de onderwijskundige context is naar voren gekomen dat het NISB het leren weinig bewust vormgeeft binnen haar organisatie. Het IPC blijkt vooralsnog weinig draagvlak te hebben bij de medewerkers. Er zijn nog veel meer mogelijkheden voor leren binnen de organisatie, zoals de gilden, maar het blijkt dat de medewerkers, de projectteams en de organisatie in zijn geheel zoekende zijn naar hoe zij de implementatiekracht kunnen bevorderen. Er zijn teveel factoren in de omgeving van de projectteams die een mogelijke verandering in de weg kunnen staan. Zowel medewerkers als het management benoemen dat het delen van kennis om samen beter te worden van groot belang is. Door meer gebruik te maken van elkaar kennis en impliciete kennis te expliciteren kunnen de projectteams sneller en beter hun werk doen. Ook uit het bestuderen van relevante literatuur over leren binnen organisatie worden deze gedachten bevestigd onder de noemer “kennisproductiviteit”. Het actief benoemen, delen en verder ontwikkelen van kennis om deze vervolgens toe te passen op de eigen organisatie zodat werkwijzen, processen en de organisatie in haar geheel kan verbeteren.

Op basis van deze resultaten kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

8.1.1 EEN LEERPLAN ONTWIKKELEN VOOR DE ORGANISATIE

Het bevorderen van de implementatiekracht is een doelstelling op organisatie-niveau. Wil het NISB haar organisatiedoelstellingen behalen door middel van het ontwikkelen van haar menselijk kapitaal dan volstaat een theoretische implementatiecursus of een gilde implementatie niet. Een dergelijke opleidingsinspanning zal mogelijk een tijdelijk effect hebben, maar dit effect dooft uit als er niet wordt gezorgd voor de borging van de leereffecten in de organisatie.

De omgeving van de medewerkers zal hen moeten stimuleren en faciliteren om het geleerde blijvend toe te passen in de praktijk. Uit het onderzoek is gebleken het NISB momenteel nog niet een dergelijke omgeving

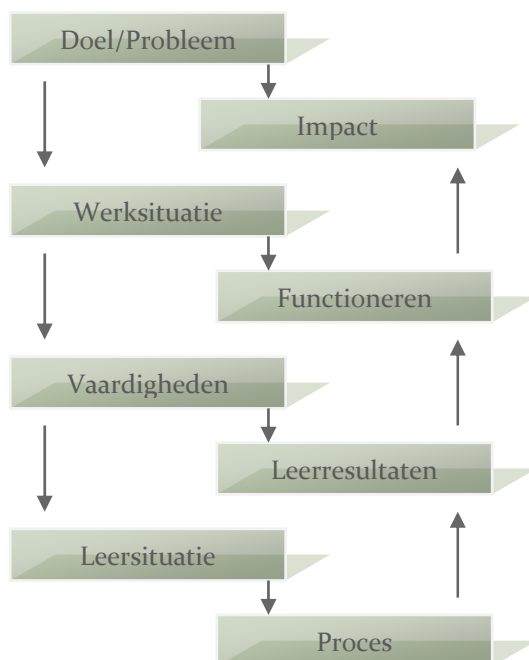
biedt aan haar medewerkers. Het NISB staat voor de uitdaging om het leren binnen haar organisatie doelgericht te maken en heeft er dan ook baat bij om een leerplan voor de gehele organisatie te ontwikkelen en te implementeren.

Om dit leerplan vorm te geven biedt het achtevelden instrument van Kessels, Smit en Keursten (1996) een kader om te kijken naar leertrajecten binnen organisaties. Volgens hen gaat het bij leren binnen organisaties om het realiseren van leertrajecten die adequate oplossingen bieden voor een bepaald probleem in een organisatie. Er wordt dan ook bewust gesproken van leertrajecten en niet over opleiden, want leren kan op hele verschillende manieren worden vormgegeven en tot stand komen. Het achtevelden instrument is een handvat voor het kunnen beantwoorden van de vragen:

1. Wat wil je bereiken? 4 niveaus voor het vertalen van een organisatiedoel in een leertraject:
 - Organisatie
 - Werksituatie
 - Vaardigheden
 - Leersituatie
2. Wanneer ben je tevreden? 4 niveaus voor het evalueren van leertrajecten.
 - Proces
 - Leerresultaten
 - Functioneren
 - Impact

Uitgangspunt is dat bij het opleiden en leren in organisaties het gaat om het realiseren van leertrajecten die adequate oplossingen bieden voor een bepaald probleem in een organisatie. Er wordt dan ook bewust gesproken van leertrajecten en niet over opleiden. Het gaat om leren en niet om opleiden want leren kan op hele verschillende manieren worden vormgegeven en tot stand komen.

FIGUUR 8 ACHT VELDEN INSTRUMENT: ANALYSEKADER VOOR OPLEIDINGSEFFECTEN



8.1.2 VERGROTEN VAN DE KENNISPRODUCTIVITEIT

Het NISB ontwikkelt innovatieve producten voor intermediaire organisaties met als doel het in beweging krijgen van Nederland. De mate waarin deze producten succesvol worden weggezet onder en toegepast door de gebruikers, op dusdanige wijze dat de doelgroep meer aan het bewegen raakt, en het NISB in staat is deze resultaten en effecten in kaart te brengen, kan worden benoemd tot de implementatiekracht van het NISB. Het kritische bestanddeel van deze producten en bijbehorende diensten van het NISB is de kennis die er in is toegepast. Met kennis wordt de persoonlijke bekwaamheid (de geschiktheid en deskundigheid om iets te doen) van de medewerkers van het NISB bedoeld.

Het is dus zeer van belang voor het NISB om goed gebruik te maken van de aanwezige kennis en ook om kennis te blijven ontwikkelen. Het NISB heeft er belang bij om kennisproductief te zijn. Kennisproductiviteit is het vermogen van de medewerkers, de projectteams en de organisatie in zijn geheel om relevante informatie op te sporen en te verwerken, hiermee nieuwe kennis te genereren en toe te passen op de verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Wil men de implementatiekracht van het NISB bevorderen dan kan de grootste slag worden gemaakt door het bevorderen van de kennisproductiviteit van het NISB.

Om als organisatie kennisproductief te zijn is het de uitdaging om een omgeving te creëren waarin werken en leren samenvallen. Een dergelijke omgeving zorgt ervoor dat medewerkers en projectteams leren en zich ontwikkelen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor kunnen werkprocessen, producten en diensten stapsgewijs verbeteren of radicaal vernieuwen, via het genereren, delen en toepassen van kennis. Het is onverstandig om de leerprocessen die nodig zijn voor kennisproductiviteit over te laten aan het toeval maar kennisproductiviteit ontstaat ook niet op commando.

Joseph Kessels en Paul Keursten (2001) pleiten voor het creëren van een corporate curriculum, een leerplan voor de organisatie. Het is een alternatieve aanpak voor het transformeren van de dagelijkse werkomgeving tot een krachtige leeromgeving. Een corporate curriculum kan worden gezien als een rijk landschap met goede mogelijkheden, methoden en faciliteiten voor het ontwikkelen en delen van kennis. Een corporate curriculum zou zeven leerfuncties moeten vervullen namelijk:

1. Materiedeskundigheid: het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct samenhangen met de inhoudelijke vraagstukken die in de organisatie centraal staan.
2. Probleemoplossend vermogen: het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid.
3. Reflectieve vaardigheden en metacognities: het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken.
4. Communicatieve en sociale vaardigheden: het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het netwerk en de kennis van anderen, die vervolgens het leerklimaat van de omgeving veraangenamen.

5. Vermogen tot reguleren van motivatie en affecties: het verwerven van vaardigheden om de motivatie en affecties rond leren en werken te reguleren, waardoor leren en werken aan aantrekkelijkheid en betekenis winnen en de betrokkenheid toeneemt.
6. Rust en stabiliteit: het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn.
7. Creatieve onrust: het veroorzaken van creatieve onrust, die aanzet tot innovatie.

Deze leerfuncties komen voort vanuit de volgende overtuigingen:

- Werken betekent leren. Routinematig en reproductieve arbeid maakt steeds meer plaats voor kenniswerk: werk dat vraagt om het combineren en interpreteren van informatie teneinde van het oplossen van nieuwe vraagstukken in samenwerking met anderen. Dit type werk heeft de kenmerken van leerprocessen: het genereren en toepassen van kennis. Leren is daardoor steeds meer een direct gevolg en onderdeel van het werk.
- Werken betekent leren te leren. Individuen hebben leervermogen als competentie nodig om in te kunnen spelen op en vorm te geven aan de continue veranderingen in hun werk. Het leervermogen kunnen ontwikkelen is afhankelijk van: het kunnen herkennen en begrijpen van de eigen leerstijl, het ontwikkelen van een bewustzijn dat nodig is voor het hanteren van zowel convergente, divergente, kritische als intuïtieve denkprocessen, en het ontwikkelen van vaardigheden om eigen leeractiviteiten te organiseren.
- Het kennispotentieel van mensen kan niet ontwikkeld en productief gemaakt worden via een traditioneel managementproces dat gebaseerd is op formele planning, controle en beheersingsmechanismen. Het is onmogelijk om de benodigde kennis vanuit de traditionele top te bedenken, te sturen, te coördineren, te beheersen en te controleren. In het beste geval zijn managers nuttige facilitators die de voor kenniswerk noodzakelijke omgeving creëren.
- In de zich ontwikkelende kenniseconomie nemen kenniswerkers het heft in eigen handen omdat deze individuen immers de intellectuele productiemiddelen bezitten. Kenniswerkers moeten de mogelijkheid hebben om zichzelf te managen; ze zijn eigenaar van hun eigen kennis. Management heeft vooral als rol om eenduidige doelstellingen af te spreken en eigen verantwoordelijkheid te stimuleren.
- De werkomgeving dient medewerkers te stimuleren tot het nemen van initiatief en tot het ontwikkelen van een persoonlijke koers binnen de mogelijkheden die de organisatiestrategie biedt. Vormen van zelforganisatie en netwerken passen hier goed bij. De persoonlijke koers, veelal hecht verbonden met een sterke motivatie, affiniteit en ambitie, zet aan tot nieuwsgierigheid en versnelde leerprocessen.
- Het organiseren van de educatieve voorzieningen die het leren stimuleren om zo de kennisproductiviteit van individuen en groepen te vergroten, moet een onderdeel worden van het dagelijkse organisatiebeleid. Hierbij is het van belang de leerfaciliteiten niet te beperken tot een kleine, bevoorrechte groep. Kenniswerk is niet een privilege voor de hoger opgeleiden of voor de topfuncties in een organisatie.

8.2 AANBEVELINGEN AAN HET IPC

Uitgaande van het bestaan van het IPC zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd voor het verder invullen van hun functie en het realiseren van hun doelstellingen.

IMPLEMENTATIEWIJZE NIET STANDAARDISEREN

Het IPC aangegeven dat zijn behoefte hebben aan een standaardisatie van implementatiestrategieën evenals de ontwikkeling van een intern scholingstraject. Er is echter gebleken dat er niet één correcte of meest geschikt manier van implementeren bestaat omdat implementatie zeer context afhankelijk is. Er is gebleken dat implementatie maatwerk vraagt van ontwikkelaars en invoerders en dat men het beste een combinatie van meerdere interventies kan plegen om meer succesvol te zijn met implementeren. Er bestaat geen duidelijke relatie tussen het toepassen van verschillende modellen, theorieën en strategieën en het uiteindelijke succes van implementatie. Geconcludeerd kan worden dat het niet van belang lijkt voor het bevorderen van de implementatiekracht om de manier van implementeren te standaardiseren.

Dit wil echter niet zeggen dat het niet verstandig is om te streven naar een gestandaardiseerde manier van denken over en aanpakken van een implementatievraagstuk. Standaardiseren is een methode van professionaliseren en kwaliteitsbewaking. Daarbij kan het ook helpen bij het verankeren van kennis in de organisatie. Moeilijkheid binnen het NISB is dat het gaat om kennisintensief werk en kennisintensief werk (denkwerk) leent zich nauwelijks om te standaardiseren. In een professionele organisaties, lees Van Delden (1993), is het moeilijk om te standaardiseren omdat zowel het proces als de output te gevarieerd zijn om vast te leggen. Er zijn echter wel manieren om denkwerk te coördineren. Vijf manieren om denkwerk te coördineren zijn samenwerking, directe leiding, vastlegging van de werkprocessen, vastlegging van de resultaten en vastlegging van (des)kundigheid (Kloosterboer, 1992). In de onderstaande tabel (figuur 1) zijn deze coördinatiemechanismen uitgewerkt naar verschillende interventies (De Groot, 2001).

FIGUUR 9 COÖRDINATIEMECHANISMEN EN HUN INTERVENTIES GERICHT OP KWALITEITSZORG

Coördinatie-mechanisme	Interventies voor Kwaliteitsverbetering	Bouwstenen Kwaliteitszorg
Samenwerking	Samenwerken in projecten, expertisegroepen, regelmatig overleg, werkgroepen, evaluatiegesprekken, (systematische) feedback op gedrag, (training in) gesprek- en communicatietechnieken, vergaderfaciliteiten, informele sfeer en contacten, (interne) klantgerichtheid, stages, jobrotation, teambuilding, voorbeeldgedrag leidinggevend	Communicatie ontwikkeling
Directe leiding	Werkoverleg, functionerings- en beoordelingsgesprekken, (training in) managementtechnieken en -vaardigheden, 'management by walking around', kennis van kernproces, MD-systemen	Management ontwikkeling
Vastlegging werkprocessen	Procedures voor kennisdeling, briefing en instructies, handboeken, merchandising, automatische proces controle, inspecties, opleidingen en instructies, 'designing for manufacturing', systemen, audits, kwaliteitscirkels	Kwaliteitsborging
Vastlegging	Standaardisatie van veel voorkomende tussen- en eindproducten	Klantenbenadering

resultaten	als offertes, pva's, ontwerprapporten, projectleerdocumenten, en contractafspraken Personal Balanced ScoreCard, klantenpanels, enquêtes, checklists, contracten, contractevaluaties, klanten-informatiesysteem, performance indicators, voortgangsrapportages, marktonderzoek, productenboek MBO, klachten registratie
Vastlegging kennis en kunde	Mentor / coach, projectpresentaties, supervisie, intervisie, (Des)kundigheid intercollegiale toetsing, counseling, werving, selectie, beoordeling, bevordering opleidingen, training, 'sabbatical leave', onderzoek en ontwikkeling, stages, uitwisseling, modelleren, themavoordrachten, workshops,

PAS DE RELATIONELE BENADERING TOE BIJ HET ONTWIKKELEN VAN OPLOSSINGEN OP DE IMPLEMENTATIEPROBLEMATIEK VANUIT HET IPC

De relationele benadering biedt activiteiten die de belanghebbenden, in het geval van het NISB de programmamedewerkers, uitdagen om betrokken te zijn bij het ontwerp en het implementatieproces van eventuele vernieuwingen binnen het NISB op het gebied van implementatie. Bijvoorbeeld laat medewerkers meehelpen en meedenken bij de ontwikkeling van een format voor een implementatieplan. De benadering brengt de verschillende percepties van het centrale doel en hoe het gerealiseerd moet worden aan het licht. De veronderstelling hierbij is dat als de percepties expliciet worden gemaakt, ze langzaam kunnen worden aangepast zodat ze uiteindelijk overeenkomen. Als de benadering goed wordt toegepast dan leidt deze tot een sterke externe consistentie. Externe consistentie is de mate van consensus onder de betrokkenen en belanghebbende over methoden om het probleem op te lossen, het implementeren van de oplossing en het creëren van gunstige transfer condities in dagelijkse werkomgeving.

ZORG VOOR INTERACTIEVE EN REFLECTIEVE VORMEN VAN LEREN EN KENNISOVERDRACHT

Professionals zoals binnen het NISB hebben meer baat bij interactieve en reflectieve vormen van leren en ontwikkelen. Dit betekent dat meer traditionele vormen van leren zoals een training of een theoretisch document minder succes zullen worden ontvangen en zullen zijn. Het organiseren van een Gilde implementatie is een goede mogelijkheid mits deze doelgericht wordt ingestoken.

Kwakman (2001) gaat ook in op condities voor het leren van professionals. In haar artikel genaamd "leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening" staat het volgende:

"De wenselijke condities voor het leren van professionals zijn vooral de aanwezigheid van reflectie- en interactiemogelijkheden vooral op, maar ook buiten de directe werkplek. Professionals moeten niet alleen tijd en gelegenheid hebben om stil te staan bij wat ze doen, maar ook daadwerkelijk in interactie treden met zoveel mogelijk verschillende betrokkenen: klanten, opdrachtgevers, collega's en managers. Deze interactie levert zinvolle perspectieven op en helpt de professional nieuwe vragen te formuleren of de eigen verantwoordelijkheden in een nieuw licht te plaatsen. Daarmee is interactie dus tegelijkertijd een belangrijke bron van reflectie. Ook lezen, schrijven, studeren, rapporteren, een plan maken of een aanpak bedenken zijn situaties die tot reflectie kunnen leiden (Marsick & Watkins, 1999)."

VUL DE ROL VAN HET IPC MEER IN EN COMMUNICEER DEZE INVULLING DUIDELIJK

- Literatuur/ kennis beschikbaar stellen op het gebied van implementatie en nieuwe informatie opslaan. ZonMw heeft veel informatie op het gebied van implementatie. Het proces is goed beschreven. Echter is er nog weinig beschreven over welke vaardigheden medewerkers echt moeten hebben en ontwikkelen om te zorgen dat zij goed zijn in implementeren.
- Individueel coachen en het coachen projectteams op het gebied van implementatie.
- Organiseren en coördineren van kennisoverdracht tussen de teams onderling. Bijvoorbeeld het implementeren van intervisie en/ of het opstarten van medewerkersprofielen op intranet. In een dergelijk profiel geeft een medewerker zelf aan, met eventuele inschattingen van collega's en managers, waar hij of zij goed in is. Ook kan een medewerker bijvoorbeeld aangeven waarin hij of zij andere medewerkers zou willen ondersteunen of helpen.
- Nieuwe kennis opgedaan door de teams en door individuen binnen het NISB opslaan in de organisatie en beschikbaar stellen aan iedereen.
- Fungeren als centraal punt voor de contacten in het veld: netwerk opbouwen en managen
- Het ontwikkelen van documenten die de werkprocessen op het gebied van implementatie beschrijven en vastleggen. Bijvoorbeeld een format voor een implementatieplan (ZonMw heeft al een opzet die goed aangepast kan worden aan de situatie binnen het NISB)
- Het ontwikkelen van documenten ten behoeve van de verslaglegging van de resultaten van de implementatie van producten van het NISB. Bijvoorbeeld best-practices beschrijvingen maken en deze op het intranet van het NISB opslaan. Waar lag het aan dat het zo goed is gegaan? Wat hebben de teamleden ervan geleerd?

8.3 AANBEVELINGEN AAN HET NISB

VAN IPC TOT PC

Het daadwerkelijke probleem van het NISB is niet en moet niet worden neergezet als een implementatieprobleem. Het “bevorderen van de implementatiekracht” is een doelstelling op organisatieniveau en kan worden benoemd als de algemene behoefte aan professionalisering van het NISB als organisatie. Het gaat om een interne innovatie van het NISB als organisatie. Zo heeft het management aangegeven behoefte te hebben aan:

- Het behalen van aantoonbare resultaten en effecten en die kunnen registeren met het oog op het gunstige effect daarvan op de strategische positie van het NISB. Vastlegging van resultaten is een coördinatiemechanisme gericht op kwaliteitszorg, een bepaalde mate van standaardisatie en is een onderdeel van het proces van projectmatig werken.
- Een verschuiving in de manier van denken en handelen door de medewerkers (meer aandacht voor probleemanalyse, evaluatie en reflectie). Zo moet er bijvoorbeeld bij de start van een project al worden gedacht aan implementatie. Het realiseren van een gedragsverandering van medewerkers is niet eenvoudig en heeft als snel te maken een cultuurverandering. Namelijk naast dat het gedrag van medewerkers afhankelijk is van hun persoonlijke competenties zijn onder andere leiderschapstijl, communicatie en informatie, beheersingsprocessen, macht en posities en samenwerkingsvormen ook van invloed.

Het IPC blijkt nog niet te werken in zijn huidige vorm en lijkt niet de (meest ideale) oplossing om de implementatiekracht van het NISB te bevorderen. Het NISB zou kunnen nadenken over de optie om het

IPC te benoemen tot PC (professionaliseringscentrum). Het PC kan (bijvoorbeeld in samenwerking met KIC en Communicatie) de Human Resource Development functie van het NISB gaan dragen. Deze HRD”afdeling” kan daarmee de zorg gaan dragen voor het optimaliseren van het leren (de kennisproductiviteit) binnen het NISB zodat niet alleen de medewerkers en de projectteams maar ook de werkprocessen, producten en diensten stapsgewijs kunnen worden verbeterd en vernieuwd.

AANSTELLING HRD FUNCTIONARIS

Wijs een functionaris aan die verantwoordelijk wordt voor het meer vormgeven van het leren en kennisdelen binnen de organisatie. Deze functionaris moet onder andere:

- Een trekker zijn die ideeën heeft of die de ontwikkeling van ideeën stimuleert
- Praktische handen en voeten kunnen geven aan het werken met kennis
- Zichzelf in de loop van de tijd overbodig maken zodat het kennis- delen en ontwikkelen niet als iets apart gezien gaat worden, maar een onderdeel wordt van het dagelijkse werk.

REFLECTEREN OP EN VORMGEVEN VAN EEN CORPORATE CURRICULUM

Reflecteer op de zeven leerfuncties van het Corporate Curriculum om de (nog onduidelijke) gebreken in het leerlandschap van het NISB te herkennen. Er ontstaan inzichten en concrete aangrijpingspunten om de kennisproductiviteit van de organisatie te verbeteren.

- Stel een groep samen van mensen die zich de zeven leerfuncties ‘eigen’ maakt. Deze groep bestaat uit mensen die in de organisatie een beslisfunctie hebben. Dit is nodig om acties die uiteindelijk voortkomen uit de reflectie ook daadwerkelijk in gang te zetten.
- Met een projectteam wordt een eerste reflectie gestart. Deze reflectie wordt begeleid door iemand uit de groep mensen die zich de leerfuncties volledig eigen heeft gemaakt. In een bijeenkomst wordt de slag gemaakt van leerfunctie naar eigen werkpraktijk. Waar lopen jullie dagelijks tegenaan? Waar heb je echt last van in je werk? Wat gaat heel goed, waar ben je bijzonder tevreden over? Aan de hand van concrete praktijksituaties wordt gekeken welke leerfunctie al goed is ontwikkeld en welke leerfunctie extra aandacht behoeft.
- Als er een duidelijk beeld is ontstaan van sterk en zwak ontwikkelde leerfuncties is de volgende stap het definiëren van concrete projecten die bijdragen aan de ontwikkeling van specifieke leerpunten. Hierin kunnen de ‘beslissers’ bijvoorbeeld een trekkersrol vervullen.

Mogelijke methoden voor het verder vormgeven van het Corporate Curriculum, en die het meest geschikt lijken om toe te passen binnen het NISB, staan beschreven in bijlage 5. Het NISB kan baat hebben bij het stimuleren van schrijvend expliciteren, het inzetten van interne en externe coaching, invoeren van kenniskaarten, het (binnen de gilden) organiseren van intervisiebijeenkomsten en teams zoveel mogelijk zelfsturend maken.

ONTWIKKEL EEN BIJ DE ORGANISATIE PASSEND OPLEIDINGBELEID

Vorm een beleid ten aanzien van leren en kennisdelen op de werkplek. Welke visie heeft het NISB en welke doelen tracht het NISB na te streven? Het is van belang dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en hoeveel tijd zij bewust kunnen besteden aan het leren en kennisdelen tijdens het werk. Aan welke bekwaamheden moet er in het algemeen worden gewerkt? Hoe kunnen medewerkers deze bekwaamheden ontwikkelen? En moeten alle medewerkers dezelfde bekwaamheden hebben of juist niet?

Wordt er van medewerkers verwacht dat ze actief werken aan het verbeteren en vernieuwen van bepaalde bekwaamheden, processen en werkwijzen?

Er is nog geen grondige reflectie geweest op de zeven leerfuncties van het Corporate Curriculum. Daarom is het niet mogelijk zeer betrouwbare uitspraken te doen ten aanzien van de leerfuncties die wel of niet aanwezig zijn binnen het NISB. Echter kunnen er, op basis van de behoefteanalyse uitgevoerd tijdens het implementatieonderzoek, al wel een aantal opties worden gegeven die op dit moment van belang lijken te zijn voor het NISB.

REFERENTIES

- Baarda, D. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV.
- Delden, P. J. van (1993). *Professionalisering als organisatie strategie*. In: M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, Vol.47, nr.3 pp. 187-199.
- Dewulf, L. & Verheijen, L. (2004). *Appreciative Inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen. Een interview met David Cooperrider*. In: Opleidingen & ontwikkeling, 2001 (11) 21-24.
- Emans, B. (1986). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd edition ed.). New York: Teachers college Press.
- Fullan, M & Beek, M. van (2007). *Leidinggeven aan een cultuur van verandering. Bepalende krachten en succesfactoren bij duurzame organisatieontwikkeling*. BasisschoolManagement.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992). *Teacher development and educational change*. London: Falmer Press.
- Gent, B. (1996). *Opleiden en leren in organisaties. Ontwikkelingen, benaderingen onderzoeken*. Amsterdam/Meppel: Uitgeverij Boom.
- Glaude, M. TH. & Lagerweij, N.A.J. (2001). *Opleiden op de werkplek vanuit veranderkundig perspectief*. Pedagogische studiën. 2001 (78) 120-132.
- Groote, G. P., Hugenholtz-Sasse C.J., Slikker, P. (2000). *Projecten leiden. Methoden en technieken voor projectmatig werken*. Schiedam: Spectrum.
- House, E.R. (1974). *The politics of educational innovation*. California: McCutchan Publishing Corporation.
- House, E.R. & Mcquillan, P. J. (2005). *Three perspectives on school reform*. In: Liebermann, A. (2005) *The Roots of Educational Change*, pp. 186-201.
- Hulscher, M., Wensing, Grol, (2000). *Effectieve Implementatie: theorieën en Strategieën*. Publicatie van ZonMw in samenwerking met WOK van Universiteit Nijmegen/Universiteit Maastricht.
- Johannessen, J., Olaisen, J. & Olsen. B. (1999). *Managing and organizing innovation in the knowledge economy*. In: European Journal of Innovation Management. Vol. 2 nr. 3 (1999) pp. 116-128.
- Ketting, E. (2002). *Kenniscentra in Nederland: een inventariserend onderzoek naar kenmerken en groei van het aantal kenniscentra*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Keursten, P. & Wagenaar, S. (2000). *Ontwerpen van leerprocessen voor het creëren van nieuwe kennis*. In: HRD Thema nr.1: Het ontwerpen van leertrajecten. Samson, Alphen ad Rijn. pp. 45-55.

- Kessels, J. W. M. (1999). *Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid*. In Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor HRD. 12, 1-2. PP. 7-11.
- Kessels, J. W. M. et al (1996). *Het achtvelden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten*. Utrecht: Kessels & Smit, the learning company.
- Kessels, J. W. M. & Plomp, Tj (1999). *A systematic and relational approach to obtaining curriculum consistency in corporate education*. Curriculum studies, 1999, vol. 31, no. 6, 679± 709
- Kessels, Joseph (1998). *Kennisproductiviteit en het corporate curriculum*. In: Kessels, J.W.M. & Smit, C. (Eds), Opleiders in Organisaties. Capita Selecta. Studenteneditie (1989-1997). Kluwer Bedrijfsinformatie. Deventer. pp. 625-641
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot Kennisproductiviteit*. Oratie. Universiteit Twente. 33 p.
- Kessels, J. W.M. & Keursten, P. (2001). *Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum*. In: J.W.M. Kessels & R. Poell (red.): HRD Handboek. Samson. Alphen ad Rijn.
- Keursten, Paul (2001). *Werken aan kennisproductiviteit. Vormgeven aan de leerfuncties van het corporate curriculum*. In: Opleiding & Ontwikkeling, themanummer over kennisproductiviteit.
- Keursten, P., Verdonschot, S., Kessels, J.W.M. & Kwakman, K. (2004). *Welke factoren zijn bepalend voor kennisproductiviteit?* In: C. Stam, A. Evers, P. Leenheers (red.), Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Paulussen, T. & Wiefferink, K. (2003). *Implementatie is geen vanzelfsprekendheid*. In: JGZ nr. 4 augustus 2003 pp. 69-71.
- Pervaiz, K.A. (1998). *Culture and climate for innovation*. In: European Journal of Innovation Management Vol. 1 nr. 1 (1998) pp.30-43.
- Plomp, Tj., Feteris, A., Pieters, J.M. en Tomic, W. (1992). *Ontwerpen van onderwijs en trainingen*. Utrecht: Lemma B. V.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press, New York, Fourth Edition.
- Rondeel, M. & Wagenaar, S. (2002). *Kennis maken leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.
- Rothwell, W.J. (1996). *Beyond training and development: state-of-the art strategies for enhancing human performance*. New York: Amacom..
- Senge, P. et al. (1999). *De dans der verandering. Nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*. Deel 1 en 2 pp. 3 t/m 207.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley & sons.
- Splunteren, P. van, Bosselaar, H., Koster A. en N. de Boer (1998). *Werken aan vernieuwing: handreikingen voor ontwikkeling en implementatie van vernieuwingen in de ouderenzorg*. Zorg & Ondernemen. Vaktijdschrift Ouderenzorg.

Tichy, N.M. (1983). Managing strategic change. Technical, political en cultural dynamics. John Wiley and Sons.

Wester, F. (1987). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Continho. pagina's 75-80.

Wijn en, G., Renes, W. en Storm, P. (2001). *Projectmatig werken*. Schiedam: Het Spectrum B.V.

Woerkom van & C, Adolfse L. (1998). *Interactieve kennisontwikkeling en -benutting*. Sl 1998;1:10-19.

Verhagen, P.W., Kuiper, W. & Plomp, T. (1999). *Onderwijskundig ontwerpen in het onderwijsprogramma van Toegepaste Onderwijskunde*. In J.M. Pieters, T. Plomp & L.E. Odenthal (red.), 20 jaar Toegepaste Onderwijskunde. Een kaleidoscopisch overzicht van Twents onderwijskundig onderzoek (p. 19-41). Enschede: Twente University Press.

Visscher-Voerman, J. I. A. (1999). *Design approaches in training and education: a reconstructive study*. Universiteit Twente.

Vracking, W. J. (1995). *The implementation game*. In: Journal of Organizational Change Management. Vol. 8 No.3 (1995) 31-46.

Vries, M. de et al. (2005). *Succesfactoren voor instellingsbrede implementatie van ICT in het onderwijs*. Een publicatie van stichting SURF in samenwerking de Universiteit Utrecht.

Zelfreflectie instrument voor Adviseurs: overzicht voorwaarden en kerncompetenties. Kessels & Smit, the learning company.

Stukken vanuit het NISB

Haar, M. ter (2005). Implementatie van Innovaties.

Haar, M. ter (2005). Heidag 14 april. Op weg naar 2010.

Graaf, J. de (2004). Koersen op Implementatie. Meerjarenkader 2004-2008 van het Centrum voor Implementatie en Professionalisering

Graaf, J. de (2005). Naar een effectieve transfersystematiek voor NISB.

Memo MT (2002). Verhoudingen programma's en expertisepunten.

Visiedocumenten.

Werkprogramma op programmaniveau 2004

Werkprogramma op projectniveau 2004

Werkprogramma op programmaniveau 2005

Werkprogramma op projectniveau 2005

Verslagen Ondernemingsraad (2003, 2004 en 2005)

Verslagen Management team (2003, 2004 en 2005)

BIJLAGE 1 – ONTWERPMODELLEN

De volgende modellen zijn bestudeerd en hebben bijgedragen aan de vorming van het theoretisch kader dat gepresenteerd wordt in hoofdstuk 3.

HET IMPLEMENTATIEMODEL (GROL, 1997)

Dit model bestaat uit vijf fasen. De eerste fase richt zich op het ontwikkelen van een concreet voorstel voor de vernieuwing. Dit voorstel is bij voorkeur gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en ervaringskennis van de gebruikers en doelgroep. De tweede fase heeft als doel het maken van een diagnose van de situatie. Er dient aandacht te worden besteed aan het in kaart brengen van de behoeften van de betrokkenen en de huidige gang van zaken en aan het identificeren van belemmeringen voor verandering. In de derde en vierde fase is het zaak om interventies te relateren aan de belemmerende factoren en een concreet plan te ontwikkelen voor het uitvoeren van die interventies. De vijfde en laatste fase richt zich op het uitvoeren van het plan en het evalueren van de voortgang. Het plan moet aangepast worden als de resultaten van de evaluatie dat vereisen. Een belangrijk aandachtspunt is ook of de effecten beklijven.

HET GENERIEKE MODEL (VERHAGEN, KUIPER & PLOMP, 1999, P. 32)

Het generieke model is een leidraad voor het systematisch aanpakken en oplossen van onderwijskundige problemen en bestaat uit vijf fasen namelijk 1) vooronderzoek, 2) ontwerp, 3) realisatie/constructie, 4) test, evaluatie en revisie en 5) implementatie. Deze fasen worden in principe in bovenstaande volgorde doorlopen. Het kan echter op bepaalde momenten noodzakelijk zijn terug te komen op voorgaande fasen (Plomp, 1992). Daarbij begint met al tijdens het vooronderzoek na te denken over implementatie. De fasen uit het model zijn daarom in de praktische uitvoering niet altijd strikt te scheiden. Het vooronderzoek, een belangrijke fase, dient hoofdzakelijk om relevante contextinformatie en behoeften van betrokkenen in kaart te brengen. Ook het analyseren van de gebruikers van de vernieuwing komt in deze fase aan bod. De andere vier fasen spreken redelijk voor zich.

HET SCHROEFMODEL (SPLUNTEREN, 1998)

Dit model is een vorm van reconstructed logic, wat wil zeggen dat een achteraf geconstrueerde rationaliteit gebaseerd op ervaringen uit de praktijk. Splunteren et al. (1998) identificeren binnen de drie deelprocessen van een veranderingsproces tien deelfasen waarbij het deelproces van implementatie uit vijf deelfasen bestaat. Het gaat om de deelfasen 1) analyseren, 2) ontwikkelen/ onderzoeken, 3) experimenteren, 4) communiceren/linking, 5) doelgroep/gebruiker innovatie analyseren, 6) implementatiestrategie kiezen, 7) managen, 8) evalueren, 9) bestendigen en 10) institutionaliseren.

BIJLAGE 2 – OPZET INTERVIEWS PROJECTTEAMS

DOEL INTERVIEWS

Het achterhalen wat vier projectteams denken en doen om zo succesvol mogelijk te implementeren, wat er in hun ogen goed en minder goed gaat en waarom.

VOORBEREIDING

- Literatuurverkenning implementatie van innovatie
- Literatuurverkenning interviewen, gesprekstechnieken
- Inlezen documentatie projectteams

STRUCTUUR

- Opening: vertrouwelijkheid interview garanderen, doel interview vaststellen, tijdsindicatie, thema's die aan de orde gaan komen en starten met een open vraag.
- Middengedeelte: gesprekstechnieken toepassen om ervoor te zorgen dat de juiste informatie boven tafel komt onder andere door bijsturen gesprekspartner, doorvragen en tussendoor samenvatten.
- Afronding: indien er voldoende informatie is verzameld interview afronden, samenvatting maken van de belangrijkste punten en aangegeven wat het vervolgtraject gaat zijn.

THEMA'S

- Relevante (achtergrond) informatie van de projectmedewerkers: Welke kennis, vaardigheden en ervaring hebben de projectmedewerkers? Welke opleidingen hebben zij gedaan en waar en wat voor werk hadden zij voor het NISB?
- Projectinformatie: wat is het project, hoe is het project ontstaan, wat moet er geïmplementeerd worden, wie zijn er allemaal bij betrokkenen en waar staat het projectteam qua planning etc.
- De projectinitiatie: is het project ontstaan omdat er een aantoonbare vraag aanwezig is binnen het werkveld, op verzoek van de overheid of vanuit het NISB zelf?
- De betekenis van implementatie: wat verstaan de projectleden onder implementatie?
- De implementatiedoelstellingen: wanneer is het projectteam tevreden dus wanneer beschouwen de projectleden implementatie als succesvol?
- De werkwijze van de teams: werken de teams bewust of onbewust volgens een plan- en procesmatig methode zoals projectmatig werken en waar blijkt dit uit? Is er bijvoorbeeld sturing vanuit één punt en wordt het projectteam bewust samengesteld?
- De implementatiebenadering: hanteren de teams bewust of onbewust een bepaalde benadering zoals de rationele top-down benadering of de bottom-up participatiebenadering?
- Het ontwerpen van een vernieuwing: hoe ontwerpen de teams een vernieuwing? Maken zij gebruik van bepaalde ontwerpmodellen en methoden? Verrichten zij bewust of onbewust vooronderzoek, betrekken zijn de doelgroep bij de ontwikkeling van de vernieuwing, houden zijn rekening met de verschillende belangen en behoeften van stakeholders etc.?

- Wat is het implementatieprobleem: wat is het probleem omtrent implementatie volgens de verschillende projectleden en projectteams en wat zijn de oorzaken en achtergronden van dit probleem? Welke factoren werken belemmerend dan wel bevorderend voor de implementatie?

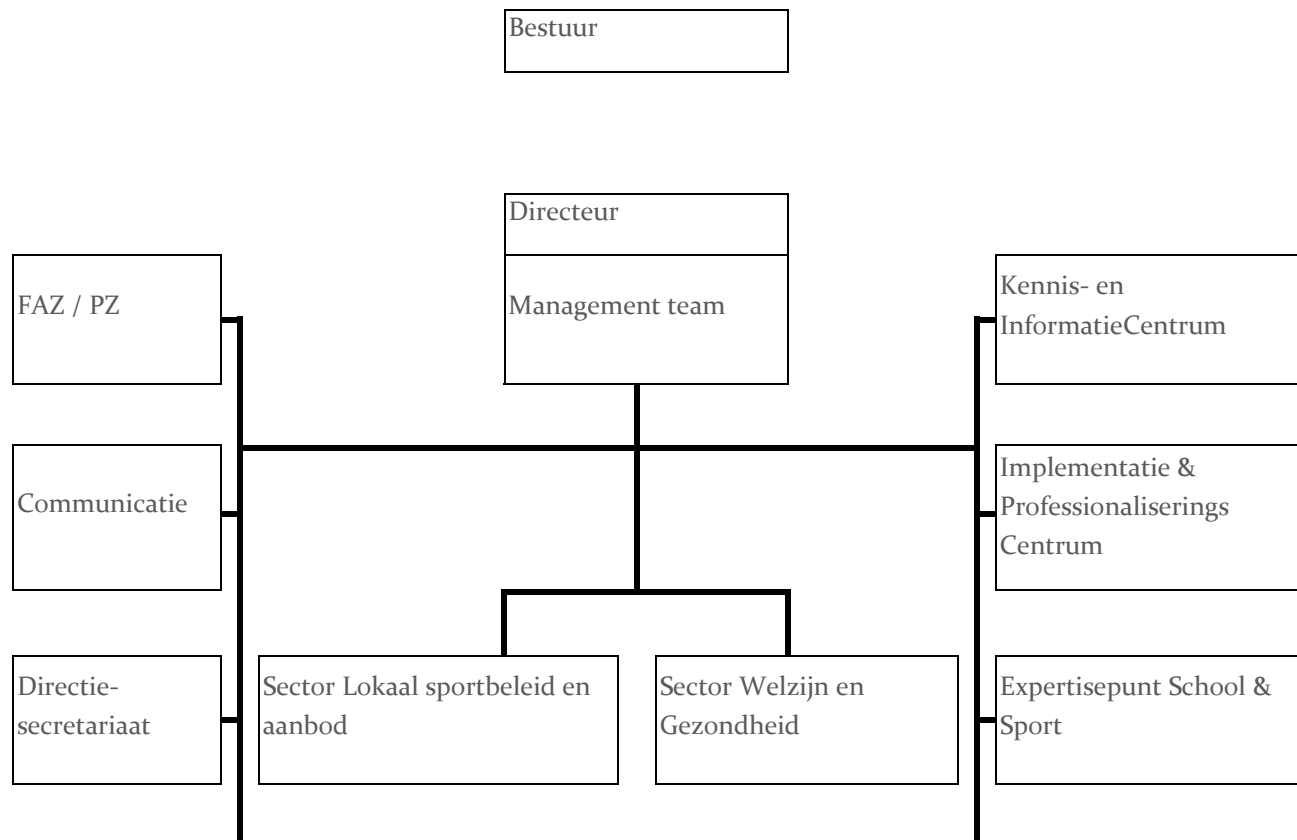
BIJLAGE 3 – VERDERE TOELICHTING OP HET NISB ALS ORGANISATIE

ORGANISATIE- EN MANAGEMENTSTRUCTUUR

HET NISB KENT EEN HIËRARCHISCHE OPBOUW, ZIE HET ONDERSTAANDE

Figuur 10. De hoogste leiding van de stichting van het NISB wordt gevormd door het bestuur, dat uit zes personen bestaat. De bestuursleden zijn afkomstig uit de besturen van LC (2), van het IPO (1) en van NOC*NSF (2) en één kwaliteitszetel voor het terrein van Onderwijs is voorgedragen door de KVLO. Dit bestuur bestuurt ‘op afstand’ en laat het verrichten van het eigenlijke werk van het NISB over aan het bureau, onder leiding van de directeur. De directeur is, binnen de kaders aangesteld door het bestuur, verantwoordelijk voor de leiding en de realisatie van de doelstellingen van het NISB en treedt op als adviseur van het bestuur.

FIGUUR 10 ORGANOGRAM VAN HET NISB



Secretariaat /
Receptie

Expertisepunt
Internationale
Activiteiten

SECTOREN, PROGRAMMA'S EN PROJECTEN

Het NISB heeft twee sectoren namelijk de sector 'lokaal sportbeleid en sportaanbod' en de sector 'welzijn en gezondheid'. De sector 'lokaal sportbeleid en sportaanbod' richt zich met innovatie en dienstverlening met name op de bestaande lokale structuren van beleid en bestaand aanbod zoals sportverenigingen en gemeentelijke diensten. De sector 'welzijn en gezondheid' richt zich vooral op bijzondere groepen en organisaties, organisaties met de bijzondere groepen als doelgroep en instellingen voor zorg en welzijn. Als programma- of projectmedewerker behoor je tot een van deze twee sectoren.

Aan het hoofd van elke sector staat een sectormanager, die belast is met de aansturing en de coördinatie van een goede ontwikkeling en uitvoering van het werk door de eigen medewerkers. Het managementteam (MT), bestaande uit de directeur, de sectormanagers en het hoofd FAZ, vergadert wekelijks over de voortgang van het NISB in alle geledingen en opzichten en zorgt voor de afstemming en samenwerking tussen de programma's en expertisepunten. Het MT wordt in zijn werkzaamheden bijgestaan door het directiesecretariaat, dat tevens de directeur bijstaat in zijn werk voor het bestuur.

Naast de twee sectoren is er ook de afdeling 'Financiële en Algemene Zaken' (FAZ), die wordt aangestuurd door het hoofd FAZ. De afdeling FAZ werkt voor de gehele organisatie, en bestaat uit een boekhoudkundig medewerker en een financieel administratief medewerker. Ook de personeelsadviseur valt onder de afdeling FAZ. Hoofd FAZ is ook eindverantwoordelijk voor het secretariaat. Binnen het secretariaat zijn verschillende functies te onderkennen. De secretaresses ondersteunen de twee sectoren in secretariële werkzaamheden en afhandelingen en worden direct geleid door de senior Secretaresse. Ook de telefonistes vallen onder de leiding van de senior secretaresse. Daarnaast is er nog de stafafdeling 'communicatie'. Deze afdeling valt rechtstreeks onder de directeur en houdt zich bezig met zowel interne als externe communicatie. Deze afdeling bestaat uit een communicatiemanager, een webmaster en een communicatiemedewerker.

Ten behoeve van de interne en externe voorlichting en informatievoorziening kent het NISB een Kennis- en InformatieCentrum (KIC). KIC valt direct onder de directie en bestaat uit een programmamanager en drie informatiespecialisten en een projectmedewerker Databank SBG. Het KIC van het NISB richt zich op de intermediairs in de sport. Deze organisaties moeten op een efficiënte en systematische wijze toegang hebben tot de ervaring, informatie en praktische kennis die bij het NISB aanwezig is. Daarnaast wordt door KIC ook uit tal van bronnen buiten het NISB informatie gehaald die relevant is voor de innovatie op het terrein van sport en bewegen. Alle aldus beschikbare informatie, ervaring en kennis wordt vervolgens in geordende vorm ter beschikking gesteld van de in Nederland werkzame professionals op het terrein van sport en bewegen. Taak van KIC is met name het vraaggestuurd vaststellen welke informatie voor het NISB en haar doelgroepen van belang is, het 'van buiten' halen van die informatie, het vervolgens inventariseren / ordenen daarvan en tenslotte het aanbieden / publiceren van die informatie.

MANAGEMENTLIJNEN

Er zijn een drietal lijnen te onderscheiden in de organisatie namelijk:

1. Hiërarchische lijn
2. Operationele lijn
3. Professionele lijn

In de hiërarchische lijn gaat het om de positie in de organisatie en de verantwoordelijkheid die daarbij hoort. In de hiërarchische lijn zit de zorg voor PIOFA (personeel, de informatie, de organisatie, financiën en administratie) en Strategie. In deze lijn liggen de directe verantwoordelijkheden bij de directeur, de beide sectormanagers en hoofd FAZ.

De operationele lijn heeft betrekking op het werk dat moet worden verricht. Dat werk wordt op een bepaalde manier georganiseerd, die in principe tijdelijk is. Het werken via programma's, projecten en expertisepunten is dan ook een tijdelijke keuze. De *sectormanager* heeft geen operationele verantwoordelijkheden en bemoeit zich alleen op strategisch niveau met het programma. De *projectleider* is verantwoordelijk voor het plannen en bewaken van TGKIO (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) en voor het Resultaat. De *programmamanager* stuurt vooral op de inhoud van het programma en THEFD (tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit en doelgerichtheid). De instrumenten bij deze taak zijn die van programmatisch en projectmatig werken.

Bij de professionele lijn gaat het om de kerncompetenties die medewerkers nodig hebben op diverse niveaus. Deskundigheid en vakmanschap zijn hierin centrale begrippen, gekoppeld aan bepaalde professies. Binnen het NISB zijn de volgende professies te onderscheiden:

1. Adviseur
2. Methodieontwikkelaar
3. Begeleider van veranderingsprocessen
4. Opleider

Die professionele lijn loopt dwars door de organisatie heen, waarbij medewerkers worden geacht alle 4 de rollen te kunnen vervullen.

FINANCIEEL MANAGEMENT

Het NISB kent een systeem van gemengde financiering, waarbij het ministerie van VWS de grootste opdrachtgever is. VWS verstrekt zowel de instellingssubsidie als specifieke projectsubsidies voor innovatie-ontwikkeling en implementatie. Ook andere ministeries zijn opdrachtgevers zoals het ministerie van OC&W. Het betreft hier altijd projectsubsidie. De projectsubsidies van de Rijksoverheid worden aangevuld met projectfinanciering voor innovatie-ontwikkeling en implementatie van fondsen en sponsoring. Daarnaast verleent het NISB betaalde dienstverlening aan klanten:

1. landelijke partners als NOC*NSF, NIGZ
2. provinciale sportraden en provincies

3. (grote) gemeenten

BIJLAGE 4 - BEVINDINGEN EN ANALYSE VAN DE VIER PROJECTTEAMS

Hieronder worden verkort de meest relevante bevindingen per projectteams weergegeven gevolgd door de analyse en conclusies van de huidige “algemene” implementatiewijze van het NISB.

PROJECTGROEP 1: BEWEEGMANAGEMENT

Buurt Onderwijs en Sport (BOS) is één van de drie programma's in 2005 van het NISB. School & Sport, één van de vier clusters van BOS, was van 2001 tot en met 2005 een gezamenlijk programma van NISB, KVLO, LC en NOC*NSF. Deze samenwerking is ontstaan vanuit het project Jeugd in Beweging (JIB) en heeft tot een aantal succesvolle projecten geleid, zoals de sportiefste schoolverkiezing, het certificeren van sportactieve scholen en beweegmanagement. Een projectlid was voordat het NISB is opgericht medewerkster bij JIB.

In de periode 2002 - 2005 is op negen locaties geëxperimenteerd met het principe van Beweegmanagement. Beweegmanagement is het netwerk van samenwerkende partners in de driehoek Buurt, Onderwijs en Sport. Dit netwerk organiseert structureel vanuit het onderwijs activiteiten die gericht zijn op het meer en beter sporten en bewegen van de jeugd. De vorm van het Beweegmanagement hangt af van de lokale situatie. Vaak speelt een vakleerkracht LO daarin een centrale rol. Verder kunnen een bewegingsconsulent, een sportbuurtwerker of een team van samenwerkende functionarissen deel uit maken van het beweegmanagement.

Beweegmanagement werkt samen bij het tot stand brengen van een lokaal actieprogramma op basis van een grondige analyse van de lokale situatie. Voor deze analyse zijn twee instrumenten ontwikkeld en is er een leidraad samengesteld voor het opzetten van beweegmanagement. De onderstaande tabel 2 geeft een overzicht wat hoe het project denk over en omgaat met implementatie.

TABEL 6 IMPLEMENTATIE BINNEN BEWEEGMANAGEMENT IN KADER

Onderwerp	Resultaten
De betekenis van implementatie	Volgens de projectleden betekent implementatie met name het zorgdragen dat producten beklijven in de praktijk zodat deze blijvend worden gebruikt en een structurele plaats verkrijgen. Implementatie is een onderdeel van de gehele cyclus van methodiekontwikkeling en beleidsvorming en begint aan de voorkant van de cyclus.
Doelstellingen	De doelstelling van het project zijn geformuleerd op gebruikersniveau: het aantal locaties waar beweegmanagement wordt toegepast. Het projectteam is dan ook tevreden over de implementatie als er een bepaald aantal locaties waar beweegmanagement wordt toegepast is behaald. Het is volgens hen niet mogelijk om al in kaart te brengen hoeveel jongeren er al meer zijn gaan bewegen. Wel zijn zij van mening dat de ambitie van het NISB verder moet liggen dan de intermediaire organisaties. Immers wil het NISB Nederlanders

	meer en beter aan het bewegen krijgen.
Benadering	Beweegmanagement hanteert onbewust een rationele benadering (top-down benadering). KVLO, LC, NOC*NSF en NISB hebben een beleidsvisie ontwikkeld. Deze visie, en de bijbehorende ontwikkelde instrumenten, proberen zij te implementeren bij gemeenten. De ondersteuningstaak proberen zij te implementeren bij provinciale sportraden. De gemeentes en sportraden zijn niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van de beleidsvisie. Wel hebben de projectleden zoveel mogelijk de provinciale sportraden proberen te betrekken bij de pilot periode. De ontwikkelde aanpak en bijbehorende instrumenten gaan meer uit van een participatiebenadering (bottom-up). Zo is er model ontwikkeld voor het aanpakken van beweegmanagement waarin aandacht wordt besteed aan het uitvoeren van een nulmeting. Dit blijkt onder andere uit de ontwikkelende leidraad voor gemeentelijke en provinciale initiatiefnemers: Beweegmanagement, de aanpak. “Het is van groot belang om diverse (potentieel) betrokken partijen van begin af aan bij de plannen voor beweegmanagement te betrekken. Niet alleen om te horen hoe zij aankijken tegen de huidige sport- en beweegmogelijkheden voor jongeren, maar ook om hun wensen en verwachtingen te peilen.”
Activiteiten	Het projectteam brengt Beweegmanagement onder de aandacht door de NISB nieuwsbrief, folders, de website en via de communicatiekanalen van de landelijke partners. Deze promotiemethoden dragen bij aan de verspreiding van beweegmanagement. Uit het jaarlijks monitoren is namelijk gebleken dat er al op meerdere locaties zelfstandig is gestart met het toepassen van beweegmanagement. Het projectteam is actief gericht op het creëren van draagvlak door het betrekken van de provinciale sportraden. Zo zijn de sportraden onder andere zoveel mogelijk betrokken geweest bij de negen pilots die door het team zijn opgezet. Het zo vroeg en zoveel mogelijk betrekken van de toekomstige gebruikers ziet het team als een belangrijke implementatieactiviteit. Het projectteam besteedt aandacht aan evaluatie, testen, reviseren en reflecteren. Dit doet het projectteam zowel voor de aanpak en het verloop van hun project als voor de ontwikkelde aanpak en instrumenten.

PROJECTGROEP 2: BEWEEGWEEKEN

NISB voert in opdracht van het ministerie van VWS de driejarige campagne FLASH uit om Nederlanders te stimuleren dagelijks een half uur te bewegen. De campagne richt zich in 2005 vooral op 55-plussers. Er is een beweegtour gaande die veertig locaties van Woonzorg Nederland in het land bereikt. De campagne zorgt vooral voor bekendheid omtrent het belang van bewegen en een actieve leefstijl. De sectormanager heeft daarom twee medewerkers ingezet om ervoor te zorgen dat er “iets” achter blijft van de beweegweken.

De onderstaande tabel 3 geeft inzicht in hoe het projectteam beweegmanagement denkt over en omgaat met de implementatie.

TABEL 7 IMPLEMENTATIE BINNEN BEWEEGWEEKEN IN KADER

Onderwerp	Resultaten
De betekenis van implementatie	De projectleden zijn van mening dat er spraken is van implementatie als het ontwikkelde product, de innovatie, is ingevoerd en wordt toegepast.
Doelstellingen	De doelstelling van het project zijn geformuleerd op gebruikersniveau namelijk het aantal locaties waar er, na de beweegweken, beweegbeleid op papier is komen te staan. Dit moet bij 40 locaties zijn gebeurd. Het projectteam heeft daarbij de doelstelling dat tenminste 10 van de 40 locaties het beleid ook daadwerkelijk in praktijk brengen.
Benadering	Het project kent een Rationele benadering. Immers voert het NISB de FLASH campagne uit in opdracht van het ministerie van VWS. Het NISB tracht door het project Beweegweken de boodschap van de campagne om te zetten naar een concreet product en om dit product een structurele plaats te geven. Er is dus in eerste instantie spraken van een top-down benadering. De geplande aanpak van het projectteam gaat iets meer uit van de Participatiebenadering. De projectleden hopen dat de beweegweken voldoende behoefte losmaakt bij de verschillende locaties. Zij willen eerste 3 pilots opzetten en uitvoeren om instrumenten te ontwikkelen voor de verdere implementatie. Zij willen zich richten op de trekkers van een locatie. Trekkers zijn de aanjagers die de stroom op gang (kunnen) brengen. Deze trekkers wil het projectteam laten meewerken aan de ontwikkeling en verantwoordelijk maken voor de verdere implementatie. Dit willen zij onder andere doen door het organiseren van werkconferenties.
Activiteiten	De campagne zorgt al voor de benodigde bekendheid rondom bewegen voor ouderen en doet het nodige voorwerk voor het projectteam van de beweegweken. De campagnemedewerkers leggen alvast het contact met provinciale sportraden, stichting Welzijn ouderen, gemeenteambtenaren en activiteitenbegeleiders. Het projectteam beweegweken wil voortborduren op deze contacten. Zo worden onder andere de kaartjes ingezameld van personen die de beweegweken bezoeken.

PROJECTGROEP 3: BEWEEGKRIEBELS

Beweegkriebels wil ouders en professionals ideeën, tips en informatie geven over bewegen met baby's, dreumesen en peuters. Kinderen hebben plezier in bewegen en doen dat liefst de hele dag. Helaas bewegen kleine kinderen tegenwoordig steeds minder. Overgewicht komt bij steeds meer jonge kinderen voor, evenals bewegingsachterstanden. Bewegen heeft een positieve invloed op het tegengaan van deze problemen. Het is noodzaak om er vroeg mee te beginnen. Vroeg begonnen is vroeg gewonnen. Beweegkriebels verzamelt informatie die betrekking heeft op bewegen met 0-4 jarigen. Beweegkriebels is, en blijft, in ontwikkeling.

De onderstaande tabel 4 geeft inzicht in hoe het projectteam beweegkriebels denkt over en omgaat met de implementatie van hun kennis en producten.

TABEL 8 IMPLEMENTATIE BINNEN BEWEEGKRIEBELS IN KADER

Onderwerp	Resultaten
De betekenis van implementatie	De projectleden is implementatie datgene wat je ontwikkeld hebt structureel in de praktijk een plek geven zodat je als je weg bent, dat wat je ontwikkeld hebt, voortduurt.
Doelstellingen	De doelstelling van het project zijn gesteld op gebruikersniveau. De projectleden zijn tevreden over implementatie als 80% van de mensen die werken met 0-4 jarige bekend is met het belang van bewegen en van beweegkriebels. En dat ze daar iets mee kunnen, dat ze weten dat er producten zijn en weten dat ze een training kunnen aanvragen.
Benadering	In tegenstelling tot de eerdere twee projecten kent Beweegkriebels in eerste instantie een participatiebenadering (Bottom-up benadering). Beweegkriebels heeft ingespeeld op de vraag afkomstig uit het werkveld en ontwikkeld kennis en producten in de praktijk. Door mond-tot-mond reclame is Beweegkriebels al snel een succes in het werkveld geworden. En door dit succes wordt Beweegkriebels zelf benaderd door gemeenten, overkoepelende GGD organisaties, kinderopvangorganisaties, sportraden en welzijnsorganisaties.
Activiteiten	Implementatie vanuit beweegkriebels is met name gerealiseerd door in te spelen op de vraag vanuit het werkveld en de producten heel simpel en laagdrempelig te houden voor de gebruikers. De verspreiding gaat daardoor redelijk vanzelf. Het project was al gestart terwijl er landelijk een trend gaande was om bewegingsarmoede te verhelpen. Beweegkriebels liep voor op de vraag waardoor veel organisaties uit zichzelf kwamen aankloppen omdat het goed aansloot op het landelijk thema. Een training moet ervoor gaan zorgen dat de kennis en producten ook daadwerkelijk gebruikt gaan worden en zelfstandig verder worden verspreid. Deze training wordt door middel van pilots ontwikkeld en is bedoeld om de mensen die werken met 0-4 jarige te trainen tot trainers. De projectleden hebben als plan om eens per jaar alle getrainde trainers bij elkaar te krijgen om ze bij te scholen. Maar ook om gegevens te verzamelen over hoe deze trainers het principe van beweegkriebels proberen te verspreiden en een structurele plaats proberen te geven. En wat zij daarbij als bevorderend en belemmerend ervaren.

PROJECTGROEP 4: COMMUNITIES IN BEWEGING

Met het project Communities in Beweging wil het NISB ervaring op doen met en kennis ontwikkelen over toepassing van community-aanpak bij mensen met een lage sociaal economische positie. Doel van de aanpak is hen tot meer en blijvend bewegen te stimuleren. De community-aanpak is een verzameling werkwijzen en strategieën, gebaseerd op de binding die groepsleden met elkaar hebben. Vanuit die gemeenschappelijkheid wordt een stimulans gecreëerd voor een actieve leefstijl. Binnen het CiB-project worden de volgende aspecten van community-aanpak voor een gezonde en actieve leefstijl, uitgewerkt:

- actieve doelgroep participatie en empowerment;
- sociale en fysieke omgeving;

- intersectorale samenwerking;(ontwikkelen c.q. creëren van) beweegactiviteiten passend bij de doelgroep;
- structurele inbedding (implementatie).

Deze vijf aspecten geven een goede basis voor de aanpak. Behalve competente groepsbegeleiders (expertise op het gebied van actieve doelgroep participatie en gebruik van passende beweegactiviteiten) moet er in de betrokken organisaties draagvlak bestaan voor de idealen van het project. Naarmate er meer steun is voor het project in het netwerk van de organiserende partij, is de kans van slagen groter. Vandaar dat lokale samenwerking van de organisaties een belangrijke pijler is in de aanpak. De manier waarop NISB tot werkwijzen en strategieën wil komen, is door in de praktijk aan de slag te gaan en bottom-up te werken. Zo wordt in de praktijk met de groepen en hun begeleiders vorm gegeven aan een community-aanpak gericht op bewegen en worden werkwijzen, strategieën en instrumenten ontwikkeld. Door deze ervaringen, veranderingsprocessen en inzichten te beschrijven en toegankelijk te maken voor andere relevante partijen kunnen elders ook groepen gestimuleerd worden tot meer bewegen en een actieve leefstijl.

Sinds 2003 zet het NISB zich in door middel van dit project om mensen met een gezondheids- en beweegachterstand aan het bewegen te krijgen. Hierdoor wil NISB ervaring op doen met en kennis ontwikkelen over toepassing van community-aanpak bij mensen met een lage sociaal economische positie. Doel van de aanpak is hen tot meer en blijvend bewegen te stimuleren. In de periode 2003 - 2004 heeft NISB 11 pilots gevolgd van GGD'en, welzijnsorganisaties, gemeenten en sportorganisaties die community-aanpak toepassen binnen hun activiteiten gericht op bewegingsstimulering. In de masterclass is door uitvoerders en begeleiders van de pilots kennis en ervaring uitgewisseld en gediscussieerd over kwaliteitseisen, instrumentontwikkeling, werkwijzen en monitoring en evaluatie. Resultaat is een gereedschapskist met beschrijvingen van strategieën werkwijzen, instrumenten en good practices. De voorbereidingen voor de tweede fase van het project CiB zijn in volle gang. In de tweede fase wordt er verder gegaan met het vullen van de gereedschapskist en worden een aantal aspecten van de community-aanpak nader in de praktijk gebracht en beschreven. Extra aandacht gaat uit naar structurele inbedding van community-aanpak bewegen. Hiervoor is een implementatieplan Community-aanpak bewegen opgesteld. Gedurende 2 jaar vindt een monitoring en evaluatie plaats. De producten en publicaties die het project tot dusver heeft opgeleverd zijn:

- Visiedocument CiB (NISB, 2004)
- Meedoen en meebewegen, hoe doe je dat? Werkvormen uit de praktijk van community-projecten (begin september beschikbaar).
- Brochure CiB (2004)
- Video CiB (2004)
- Eindrapport van twee jaar Communities in Beweging. 11 pilots die community-aanpak hebben toegepast bij activiteiten gericht op bewegingsstimulering
- Pilotopdrachten o-meting
- Stramien instrumentbeschrijving
- Adressenlijst CiB-pilots

Onderstaande tabel 5 geeft een overzicht van hoe het projectteam CIB denkt over en omgaat met de implementatie van kennis en producten.

TABEL 9 IMPLEMENTATIE BINNEN CIB IN KADER

Onderwerp	Resultaten
De betekenis van implementatie	Volgens CIB is implementatie de strategie die je volgt om de ontwikkelde aanpak of product landelijk te verspreiden maar ook te verankeren, zodat het echt wordt toegepast.
Doelstellingen	Voor het nationaal actieplan bewegen hebben de projectleden wel beschreven hoeveel mensen men zou kunnen bereiken. Echter tot dusver heeft het project alleen doelstelling gesteld tot eind volgend jaar. In het implementatieplan zijn er echter ook doelstellingen voor de langere termijn geformuleerd. Deze doelstelling zijn geformuleerd op doelgroepniveau en geven dan ook een percentage per groep mensen aan dat beter en of meer is gaan bewegen door de interventies van het NISB. Echter als de pilots voorbij zijn zullen de doelstelling worden aangescherpt. Via de pilots wordt in kaart gebracht hoeveel mensen er echt worden bereikt en ook een actievere levensstijl hebben door de interventies.
Benadering	CIB kent net als beweegmanagement in eerste instantie een rationele of top-down benadering. Het project is gestart in opdracht van VWS om mensen met een lage SES oftewel Sociaal Economische Status gezonder en dus meer aan het bewegen te krijgen. Echter bij de ontwikkeling van de Community aanpak Bewegen wordt er juist de participatiebenadering toegepast. De gebruikers, doelgroep en andere relevante betrokkenen worden betrokken bij de ontwikkeling.
Activiteiten	Er zijn 11 pilots opgezet, 11 organisaties die op lokaal niveau de community aanpak bewegen toepasten en meeontwikkelde. Vanuit deze pilots is er gestart met het schrijven van een aanpak. Het projectteam vond echter dat er te weinig aandacht was geweest binnen de pilots voor een actieve leefstijl en structurele inbedding. Er is dan ook een aanvraag gedaan voor een tweede fase met pilots. Met deze pilots zal de Community aanpak bewegen verder worden beschreven. Door de pilots is er samen met het werkveld ontwikkeld. Zowel de gebruikers van de aanpak alsmede de doelgroep(en) zijn betrokken bij de ontwikkeling. Ook zijn er een aantal bijeenkomsten georganiseerd voor landelijke partners. Deze partners komen samen om te adviseren maar sommige gaan ook een mogelijke rol spelen bij de implementatie. Er lijkt geen echte evaluatie onder de doelgroep te hebben plaatsgevonden na de pilots. Wel is uit gesprekken gebleken dat de doelgroep enthousiast is.

CONCLUSIES

DE BETEKENIS VAN IMPLEMENTATIE BINNEN HET NISB

Uit het analyseren van documenten en uit de semigestructureerde interviews is gebleken dat er geen vaste definitie van het woord implementatie wordt gehanteerd door de projectmedewerkers. Zij geven allen in eigen woorden aan wat zij verstaan onder implementatie. Wel zijn er een aantal gemeenschappelijke elementen gevonden binnen deze omschrijvingen. Met namen de term verspreiden alsmede de term

beklijven is vaker genoemd door de verschillende betrokkenen. Ook wordt er onderscheid gemaakt tussen het marketingaspect van implementatie (het onder de aandacht brengen van de vernieuwing) en het effectiviteitsaspect van implementatie (het daadwerkelijk aan beweging krijgen van de Nederlandse bevolking). Geconcludeerd kan worden dat implementatie binnen het NISB het volgende betekent:

Verspreiden: het onder de aandacht brengen en afzetten van de producten van NISB bij de potentiële en/of beoogde gebruikers onder andere door folders, boeken, websites, DVD's of grootschalige campagnes.

Beklijven: zorgen dat de producten van NISB zelfstandig en blijvend worden toegepast door de gebruikers (en eventueel verder worden verspreid) door verschillende interventies zoals trainingen, cursussen, workshops en andere vormen van ondersteuning.

DE HUIDIGE IMPLEMENTATIEKRACHT

Het is niet duidelijk hoe succesvol het NISB is. Dit omdat er onvoldoende zicht is op hoeveel organisaties in Nederland bekend zijn met en/of werken met de kennis en producten van het NISB. En, in hoeverre het NISB erin slaagt om Nederland meer in beweging te krijgen en hiermee maatschappelijke winst boekt. Over het algemeen zijn de projectteams tevreden als een bepaald aantal gebruikers bekend is met of werkt met hun kennis en producten. De doelstellingen van de projectteams kunnen worden getypeerd als doelstellingen op gebruikersniveau (intermediairs). De resultaten van implementatie proberen de projectteams grofweg in kaart te brengen door bijvoorbeeld jaarlijkse monitoring.

VERSPREIDEN DOOR CREËREN VAN DRAAGVLAK, PROMOTIEMIDDELEN EN NETWERKEN

Het verspreiden van vernieuwingen vanuit het NISB gebeurt hoofdzakelijk door folders, een website, dvd's, het gebruik maken van netwerken en mond-tot-mond reclame. De campagne FLASH als voorbereiding op het project beweegweken is een uitzondering geweest. De projectteams zetten zich in om draagvlak te creëren bij de toekomstige gebruikers.

STRUCTURELE PLAATS DOOR FOCUS OP INTERMEDIAIRS, PARTICIPATIEBENADERING EN ONDERSTEUNING VAN DE GEBRUIKERS

De keuze van het NISB om zich alleen te richten op intermediaire organisaties is in feite een strategische keuze. Door middel van deze strategie wil het NISB ervoor zorgen dat de ontwikkelde kennis en producten een structurele plaats verkrijgen in de samenleving. Het NISB kan dan ook tevreden zijn over implementatie als intermediaire organisaties zelfstandig zich kunnen en blijven inzetten voor het beter en meer aan het bewegen krijgen van de Nederlandse Bevolking door middel van de kennis en producten van het NISB. De projectteams ondernemen verschillende activiteiten om de ontwikkelde vernieuwing een structurele plaats te geven. Bij de ontwikkeling van de vernieuwing worden de toekomstige gebruikers al zoveel mogelijk betrokken. Dit zodat de vernieuwing goed aansluit bij de gebruikerscontext en zodat de gebruikers mede eigenaar worden. Projectleden van verschillende teams zijn actief bezig met het creëren van draagvlak door eventuele betrokkenen te enthousiasmeren en te overtuigen van het belang van de vernieuwing. Ook richten teams zich bewust op het opsporen van potentiële trekkers van de vernieuwing. Volgens de diffusietheorie van Rogers (1995) kan er onderscheid worden gemaakt in de gebruikersgroep aangezien gebruikers nooit en masse overstag gaan voor een vernieuwing (zie bijlage 3 voor de diffusietheorie). Verder bieden de teams ondersteuning in de vorm van adviesgesprekken, trainingen en train-de-trainer. Ook brengen de teams de organisaties bij elkaar die bezig zijn met dezelfde vernieuwing door het organiseren van werkconferenties en jaarlijkse bijeenkomsten ter evaluatie. Op deze manier

worden ervaringen uitgewisseld, leren de verschillende organisaties van elkaar en kunnen ze elkaar ondersteunen.

BEWEZEN WAARDE DOOR PILOTS EN BETREKKEN VAN GEBRUIKERS EN DOELGROEP

De projectteams ontwikkelen vernieuwingen en producten door het opzetten en uitvoeren van een aantal pilots. De pilots zorgen ervoor dat de vernieuwing en ondersteunende producten van bewezen waarde zijn, goed aansluiten bij de gebruikerssituatie(s) en effectief en gebruikersvriendelijk zijn. Binnen de pilots worden de ontwikkelde theorieën, methoden en technieken getest, geëvalueerd en zo nodig verder ontwikkeld of aangepast. Ook wordt er in sommige teams kaart gebracht wat het verwachte effect zal zijn van de vernieuwing.

WERKWIJZE VEELAL IMPROVISEREND, MINDER PROJECTMATIG OF ROUTINEMATIG.

Er is geen gestandaardiseerde werkwijze te ontdekken binnen de teams. Ieder team handelt naar eigen kunnen en weten. Er is weinig uniformiteit in doelstellingen te ontdekken en er wordt geen standaard implementatieplan geschreven als onderdeel van een projectplan. Het schijnt dat er formats voor plannen aanwezig zijn binnen het NISB maar deze worden niet gebruikt door de teams. De werkwijze van de projectteams kan worden beschreven als hoofdzakelijke improviserend werken.

COMBINATIE VAN DE RATIONELE BENADERING EN PARTICIPATIE BENADERING.

Het NISB speelt veelal in op een aantal maatschappelijke thema's die door de overheid (jaarlijks) worden benoemd. De programma's en projecten van het NISB kennen in beginsel dan ook vaak een top-down benadering (rationele benadering). Alleen beweegkriebels is ontstaan door in te spelen op de vraag afkomstig uit het werkveld. Echter hanteren de projectteams allemaal duidelijk elementen uit de participatiebenadering. De behoeften vanuit de praktijk krijgen gehoor binnen de pilots. Er is ruimte voor communicatie en feedback tussen toekomstige gebruikers, ontwikkelaars en de doelgroep. De projectteams trachten over het algemeen de toekomstige gebruikers zoveel mogelijk te betrekken bij de ontwikkeling en implementatie van de vernieuwing. Dit zodat deze gebruikers mede eigenaar worden en zich verantwoordelijk voelen voor de verdere implementatie en institutionalisering.

BIJLAGE 5 – MOGELIJKE METHODEN VOOR HET VERDER VORMGEVEN VAN EEN CORPORATE CURRICULUM

COACHING

Positief: Coaching als methode sluit goed aan bij de doelgroepkenmerken. De methode draagt bij aan het expliciteren van impliciete kennis (wat veel aanwezig in binnen NISB), draagt bij aan het probleemanalyserend vermogen en de reflectieve vaardigheden (zowel management als medewerkers weten dat er hieraan gewerkt moet worden) en is gericht op de ontwikkeling van individuen alsmede gehele teams.

Negatief: Lang niet alle medewerkers en/ of teams lijken behoefte te hebben aan coaching of scholing op het gebied van implementatie. De methode van coaching mag dan wel goed zijn, maar door alleen de focus te leggen op implementatie kan men de plank misslaan aangezien motivatie van belang is om coaching te laten slagen.

Voorwaarden: Wil coaching goed gebeuren dan is er ten eerste een vaardige coach nodig. Beschikt het IPC over een vaardige coach? Een aantal belangrijke vaardigheden van een coach worden hieronder besproken. Coaching is een vrij intensieve methode wat betekent dat er voldoende tijd en ruimte moet zijn binnen NISB om deze methode toe te passen.

Coaching is een stijl van begeleiden of leiding geven gericht op de ontwikkeling van individuen en teams. Bij coaching gaat het erom het zelflerend vermogen van mensen te stimuleren en potentiële kwaliteiten vrij te maken, opdat betere werkresultaten bereikt kunnen worden. Een coach biedt ondersteuning bij het wegnemen van persoonlijke leerblokkades en belemmeringen. Dit opent perspectieven en biedt zicht op nieuwe mogelijkheden en alternatieven. Mensen weten en kunnen vaak veel meer dan zij zelf of anderen van hen denken. Coaching als methode helpt je om bij je eigen kennis te komen en deze productief te maken.

Je kunt coaching gebruiken wanneer je meer wilt leren van een probleem of lastige situatie, en jij je zelfvertrouwen en mogelijkheden wilt vergroten om met die situatie aan de slag te gaan. Coaching kan eveneens heel waardevol zijn als je kennis wilt verwerven bij oudere, ervaren deskundigen of wilt weten hoe jij je in je werk en organisatie moet opstellen. Deze functie van coaching wordt ook wel aangeduid met de term mentoring. Coaching als managementstijl wordt vaak gebruikt wanneer je als manager bijvoorbeeld meer uit je mensen wilt halen, een medewerker wilt ondersteunen bij het bereiken van zijn doelen of verandering van gedrag noodzakelijk is.

Coaching kan je helpen antwoord te vinden op vragen als:

- Hoe functioneer ik?
- Waarom gedraag ik mij op deze manier?
- Wat is mijn bijdrage aan het probleem/de situatie?

- Welke acties kan ik ondernemen om de situatie te veranderen?
- Wat wil ik graag bereiken?
- Hoe krijg ik dat voor elkaar?
- Waar loop ik warm voor en wat daagt mij uit?

Coaching draagt bij aan het internaliseren van expliciete kennis. De methode is gebaseerd op het leren door doen en het je 'eigen' maken van opgedane ervaringen. Ervaringen worden door coaching omgezet in persoonsgebonden kennis en bekwaamheden. Deze kennis kun je vervolgens gebruiken voor het aanpakken of oplossen van nieuwe problemen en situaties. Coaching levert daarmee ook een bijdrage aan het versterken van het probleemoplossend vermogen. Het aan de hand van vragen nadenken over en reflecteren op gebeurtenissen en je eigen handelen daarin, zijn belangrijke onderdelen van een coachingsgesprek. De methode biedt hierdoor mensen de gelegenheid om greep te krijgen op hun denken, leerprocessen en hun functioneren te sturen in de gewenste richting (leerfunctie reflectieve vaardigheden en metacognities). Coaching levert een bijdrage aan de leerfunctie 'zelfregulatie van motivatie en affecties' door aan te sluiten bij de thema's waar mensen warm voor lopen en intrinsiek gemotiveerd voor zijn om aan te werken.

Benodigdheden

1. Een vaardige coach. Dit kan je eigen manager zijn, een interne coach (bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris) of een externe coach van een adviesbureau. Belangrijk is dat de coach over de volgende vaardigheden beschikt:
 - actief luisteren en reflecteren
 - de leernemer zelf laten nadenken door het stellen van vragen
 - non-verbale signalen oppakken
 - belangstellend, kan zich inleven in de ander
 - aanmoedigen en enthousiasmeren
 - het zelfvertrouwen van de leernemer versterken
 - op verzoek informatie en kennis overdragen
 - confronteren met behoud van relatie
 - geduld hebben en de leernemer zijn eigen proces laten doormaken
 - vertrouwen hebben in de mogelijkheden van de leernemer
 - betrouwbaar
 - de leernemer eigen fouten laten maken
 - zichzelf goed kennen en weten hoe hij overkomt

2. Een evenwaardige relatie tussen leernemer en coach
3. Coach en leernemer maken concrete afspraken over wat er in de coaching bereikt moet worden
4. Mogelijkheid om te experimenteren en van fouten te leren
5. Organisatiestructuur, -systemen en -cultuur waarin het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid en zelfsturing aangemoedigd wordt
6. Tijd en ruimte
7. Motivatie

De basisprincipes van coaching zijn het vergroten van bewustzijn en het opbouwen van verantwoordelijkheid. Bewustzijn wil zeggen dat je jezelf ontdekt en bij je eigen kennis komt: je bent je bewust van wat je doet, reflecteert daarop en kunt op basis van die reflectie je handelen voortdurend verbeteren. Het nemen van verantwoordelijkheid voor je denken en handelen maakt dat je je meer betrokken voelt bij je functioneren, hetgeen je prestatie positief beïnvloedt. Bewustzijn en verantwoordelijkheid kunnen worden opgeroepen door het stellen van de juiste vragen. Daarbij gaat het er vooral om het denken van degene die je coacht te stimuleren. We schetsen een mogelijke aanpak die je als coach in een traject of gesprek kan gebruiken. Deze aanpak bestaat uit vier fasen:

1. Het doel van de coaching (toekomstbeeld).

Coaching begint altijd met het vaststellen van het doel van het coachingstraject of de bespreking.

Het achterhalen van de vraag en motivatie van degene die om coaching verzocht, staat in deze fase centraal.

2. Toetsen van het toekomstbeeld aan de realiteit.

Hierbij gaat het om het objectief verkennen en waarnemen van de huidige situatie. Het toetsen van de werkelijkheid nadat het doel geformuleerd is heeft als voordeel, dat je je baseert op wat in de toekomst mogelijk is en welke stappen gezet moeten worden om dit ideaal te bereiken. Je laat je niet afleiden of beperken door wat in het verleden gedaan is of (on)mogelijk was.

3. Onderzoeken van mogelijkheden en alternatieven.

In deze fase worden zoveel mogelijk alternatieven bedacht om het doel van de coaching te kunnen realiseren. Het verzamelen van alle mogelijkheden zet aan tot nadenken en stimuleert de creativiteit.

4. Besluiten tot en ondernemen van acties.

Uit het brede scala aan mogelijkheden worden concrete stappen gekozen en ondernomen. In deze fase geeft degene die gecoacht wordt nauwkeurig aan wat hij gaat doen, hoe, wanneer, welke ondersteuning daarbij nodig is, hoe deze ondersteuning verkregen wordt, etcetera.

Wat levert het op? Enkele belangrijke opbrengsten van coaching zijn:

- Een open en eerlijke organisatiecultuur
- Betere prestaties

- Betere relaties; hechte teamvorming
- Ontwikkeling en eigen maken van nieuwe kennis
- Verborgen talenten komen tot bloei
- Toegenomen zelfvertrouwen bij degene die gecoacht wordt
- Persoonlijke keuze en zeggenschap (verantwoordelijkheid)
- Persoonlijke groei
- Inzicht in jezelf en je functioneren
- Leren leren (metacognities; het vermogen hebben om jezelf te ontwikkelen)

INTERVISIE

Positief: wordt al mee geëxperimenteerd binnen NISB. Medewerkers en management zijn positief gesteld ten aanzien van deze methode dus er is voldoende draagvlak voor naar verwachting. Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het probleemoplossend vermogen en is erg gericht op evaluatie, interactie en reflectie

Negatief: het gaat voornamelijk om het individuele leerproces, het is dus minder makkelijk om te reflecteren op groepsprocessen.

Voorwaarden: een groep van 5 tot 7 mensen, vrijwillige deelname, vertrouwelijke sfeer en een goede begeleider van het proces, voldoende tijd en ruimte

Intervisie is een manier om met collega's of vakgenoten te leren van vragen en problemen uit de dagelijkse werkpraktijk. Tijdens de bijeenkomst brengen deelnemers vraagstukken in, in de vorm van cases of video-opnamen. Deze ervaringen worden stuk voor stuk besproken. De 'eigenaar' bepaalt hoe lang en diepgaand zijn casebespreking duurt. De anderen denken mee en geven feedback, suggesties en oplossingsrichtingen. Tot slot formuleert de eigenaar van de casus welke punten hij heeft opgestoken en waar hij in de volgende situatie aandacht aan zal gaan geven.

Intervisie kan in uiteenlopende situaties en voor verschillende soorten vragen worden gebruikt. Enkele voorbeelden:

- het samenwerken aan vraagstukken uit de dagelijkse praktijk
- het werken aan problemen die deelnemers persoonlijk aangaan
- het toetsen van individuele percepties van het probleem, om van daaruit het probleem te verhelderen, hanteerbaar te maken en mogelijkheden voor actie te onderzoeken
- het oplossen van problemen met behulp van verschillende deskundigheden en ervaringen
- het verwerven van inzicht in het eigen handelen en het genereren van nieuwe alternatieven

Intervisie kan worden gebruikt voor het oplossen van problemen die door een deelnemer ingebracht worden. Deze methode levert daarom een bijdrage aan het vergroten van het *probleemoplossend vermogen*. De inbrenger *combineert* de verschillende invalshoeken, deskundigheden en ervaringen van collega's en vakgenoten om tot nieuwe aanpakken, oplossingen en inzichten te komen. Intervisie levert ook een bijdrage aan de ontwikkeling van de *reflectieve vaardigheden* van groepsleden. Inzichten en denkprocessen die ten grondslag liggen aan concrete gebeurtenissen in de dagelijkse werksituatie worden gezamenlijk onderzocht, geëvalueerd en expliciet gemaakt. De deelnemers aan intervisie krijgen hierdoor meer greep op hun eigen leerprocessen en denkprocessen, hetgeen vervolgens de effectiviteit van hun handelen ten goede komt. Goede *communicatieve vaardigheden* vormen het fundament van leerzame en geslaagde intervisiebijeenkomsten. De begeleider ondersteunt het communicatieproces door gerichte interventies en zorgt er daardoor ook voor dat de communicatietechnieken van de deelnemers verder tot ontplooiing komen. In een intervisiebijeenkomst komen deelnemers door persoonlijke gesprekken met elkaar in contact. Intervisie levert daarmee een bijdrage aan het delen van impliciete en persoonsgebonden kennis (*socialisatie*).

Een veel gebruikte aanpak van intervisie is de incidentmethode. Bij deze methode brengt een deelnemer een situatie (ervaring, gebeurtenis, probleem) uit de werkpraktijk in. De incidentmethode kan in twee varianten toegepast worden. Voor welke variant je kiest hangt af van het doel dat je met intervisie wilt bereiken. Wil je een ingebracht probleem oplossen? Of gaat het erom dat je inzicht verwerft in je eigen handelen en vervolgens zelf nieuwe alternatieven kunt ontdekken. Beide varianten hebben een eigen aanpak.

Een andere manier om met intervisie aan de slag te gaan is de Video Interactie Analyse (VIA). Bij VIA wordt het gedrag in de werksituatie op basis van video-opnames tijdens de intervisiebijeenkomsten besproken. Een belangrijk voordeel van VIA ten opzichte van de incidentmethode is dat de in te brengen situatie op videoband staat en dus beelden uit de echte praktijk ingebracht worden. Een nadeel van Video Interactie Analyse kan zijn dat je, zeker als je geen ervaring hebt met deze methode, professionele begeleiding nodig hebt.

Benodigdheden

- een vaste of wisselende groep van 5 tot 7 personen en een begeleider die het leerproces en het communicatieproces van de individuen in de groep faciliteert
- vrijwilligheid van deelname
- heldere methodiek en doelen
- vertrouwelijkheid (besprokene blijft binnen de groep)
- elke groep stelt zelf de regels vast
- er is ruimte voor experimenteren
- iedereen heeft recht op tijd (geen plicht)
- naar ieder wordt geluisterd
- ondersteuning en uitdaging, er worden geen oordelen uitgesproken

- veiligheid om behoeften, zwaktes en fouten toe te geven

Intervisie maakt het vermogen tot zelfontwikkeling wakker en streeft ernaar het beste uit elkaar naar voren te laten komen. Een intervisiebijeenkomst geeft zicht op oplossingen voor individuele vraagstukken doordat collega's of vakgenoten zich zonder druk op het vraagstuk kunnen concentreren. Intervisie creëert tevens een sfeer van collegialiteit omdat elke deelnemer komt halen en brengen. Iedere probleemhebber vertrekt met een aantal (zelf ontdekte) suggesties voor effectiever gedrag, met feedback op het eigen functioneren en/of met meer inzicht in het eigen handelen en de eigen denkpatronen. Wanneer video-opnamen de basis voor de besprekingen vormen, leveren de beelden snel veel zelfinzicht op. Effectieve communicatie en gesprekstechnieken vormen de basis van succesvolle intervisie. Het is vooral de taak van de begeleider om het communicatieproces tijdens de intervisiebijeenkomsten in goede banen te leiden. Daarnaast werken ook de deelnemers in de groep aan de ontwikkeling van hun gesprekstechnieken. Bij Video Interactie Analyse geven de groepsleden feedback op wat ze op de opname gezien hebben en wat hun mening daarover is. De begeleider zorgt ervoor dat het proces van feedback geven en ontvangen goed verloopt. Zo leren de deelnemers in de intervisie ook vaardigheden die voor het effectief functioneren in de dagelijkse werkpraktijk noodzakelijk zijn.

KENNISKAART

Positief: makkelijk in te voeren, laat medewerkers nadenken over zichzelf en heeft dus een reflectieve waarde, helpt bij de kennisdeling tussen medewerkers

Voorwaarden: een goed systeem hiervoor (kan op het intranet komen te staan), iemand die de medewerkers hierin kan begeleiden

Een kenniskaart is een soort gele gids (op papier of elektronisch) met daarop informatie over welke kennis, informatie en ervaring een medewerker heeft. Het bevat niet de kennis zelf, maar is een verwijzing naar een persoon die over die kennis (in impliciete of expliciete vorm) beschikt. Het is dus een systematiek die helpt om mensen met relevante kennis op te sporen. Je kunt een kenniskaart maken voor een persoon, een groep (een afdeling, een team, een beroepsgroep) of een hele organisatie.

Een kenniskaart kun je gebruiken om bijvoorbeeld vast te stellen:

- wie welke dienst kan leveren
- wie contacten heeft (gehad) met een bepaalde klant
- wie beschikt over deskundigheid die nodig is om een bepaald probleem op te lossen
- wie heeft publicaties over een bepaald thema
- wie interesse heeft om aan een bepaald type project mee te doen en noodzakelijke kennis en ervaring voor een project op te sporen
- hoe de kennisontwikkeling van medewerkers verloopt

Benodigdheden

- Categorieën (klanten, projecten, publicaties, ontwikkelrichting etc) en trefwoorden (systematisch of geheel open) die relevante kennisgebieden ontsluiten
- Een passend medium (papier, elektronisch) en een aansprekend en bruikbaar format (passend bij doelgroep, aansluitend op overige systemen)
- Een slim ontwerp, waardoor het invoeren van informatie op kaarten weinig tot geen extra handelingen vraagt
- Intern draagvlak voor de systematiek, en collectief gemaakte afspraken over gebruik en onderhoud (wat o.a. leidt tot zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor het vullen en actualiseren van hen eigen kaart)

Een goed draaiend kenniskaartensysteem draagt bij tot:

- Bewust nadenken van individuele medewerkers over hen eigen (huidige en gewenste) kennisprofiel
- Een versterkt kennisnetwerk binnen de organisatie (meer contacten tussen medewerkers die elkaar anders niet of minder makkelijk / snel hadden gevonden), wat leidt tot:
 - een beter gebruik van de intern aanwezige kennis
 - een impuls voor het met medegeïnteresseerden ontwikkelen van nieuwe kennis op een bepaald gebied
- Beter zicht op de ontwikkeling in de kennishuishouding (bijv. welke expertise is er al, welke ontbreekt nog), wat aanleiding kan zijn tot management initiatieven (bijv. intern stimuleren, van buitenaf aantrekken)

REFLECTIE OP DE ZEVEN LEERFUNCTIES

Positief: als men eenmaal zich bewust is van deze zeven leerfuncties dan is het een heel volledig instrument die kan helpen bij het verdringen van de eilandencultuur binnen NISB, het delen van kennis beter te laten verlopen en te zorgen dat niet iedere keer weer het wiel opnieuw wordt uitgevonden

Negatief: het ontwerpen van een corporate curriculum is een intensief en langdurig proces en is zeker niet makkelijk in te zetten. Het is net als bijvoorbeeld competentie management een intensieve benadering ten aanzien van professionalisering van het personeel maar ook de organisatie als geheel.

Voorwaarden: NISB zelf moet geloven in het corporate curriculum als manier op te professionaliseren, er moet geloof en draagvlak zijn voor deze benadering.

Volgens Kessels (2001) is het zo dat als een organisatie kennisproductief wil zijn, deze een leerplan nodig: een corporate curriculum dat de organisatie helpt kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen. Zo'n corporate curriculum kun je vergelijken met een rijk landschap met goede mogelijkheden, methoden en faciliteiten voor het ontwikkelen en delen van kennis. Zo'n corporate curriculum zou zeven leerfuncties moeten vervullen:

1. Materiedeskundigheid: het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct samenhangen met de inhoudelijke vraagstukken die in de organisatie centraal staan
2. Probleemoplossend vermogen: het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid
3. Reflectieve vaardigheden en metacognities: het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken
4. Communicatieve en sociale vaardigheden: het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het netwerk en de kennis van anderen, die vervolgens het leerklimaat van de omgeving veraangename
5. Vermogen tot reguleren van motivatie en affecties: het verwerven van vaardigheden om de motivatie en affecties rond leren en werken te reguleren, waardoor leren en werken aan aantrekkelijkheid en betekenis winnen en de betrokkenheid toeneemt
6. Rust en stabiliteit: het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn
7. Creatieve onrust: het veroorzaken van creatieve onrust, die aanzet tot innovatie

Door regelmatig te 'reflecteren op deze zeven leerfuncties' krijgen de sterke en verbeterkanten van het leerlandschap aandacht. Er ontstaan inzichten en concrete aangrijpingspunten om de kennisproductiviteit van de organisatie te verbeteren. Aanleiding voor reflectie op de zeven leerfuncties kunnen zijn:

- er heerst een sterke eilandencultuur
- het delen van kennis verloopt moeizaam
- iedere keer wordt het wiel weer opnieuw uitgevonden
- er worden weinig nieuwe ideeën ontwikkeld

Vragen die door middel van reflecteren op de zeven leerfuncties beantwoord kunnen worden:

- Hebben we de juiste materiedeskundigheid in huis om huidige en toekomstige problemen op te lossen?
- Zijn we voldoende in staat om oplossingen te vinden voor nieuwe/onverwachte vraagstukken?
- Weten we bij wie we moeten zijn met specifieke vragen? Weten we van elkaar wie welke expertise heeft?
- Hoe komen we tot een balans tussen rust en onrust zodat we productief kunnen werken?

Als we de methode relateren aan het in de inleiding geschetste kader van Nonaka & Takeuchi (1995) is die vooral bruikbaar voor het expliciteren van impliciete kennis. Het expliciteren gebeurt door het reflecteren op de zeven leerfuncties als een gezamenlijk proces in te richten. Bij gezamenlijk reflecteren maak je gedachten en ideeën grijpbaar en toegankelijk voor anderen. Je deelt zo de kennis over de zeven

leerfuncties/ het leerlandschap met elkaar. Gerelateerd aan de leerfuncties draagt 'reflecteren op de 7 leerfuncties' met name bij aan het reflectieve vermogen.

Bij het analyseren wordt medewerkers gevraagd te reflecteren op de manier van werken en de moeilijkheden die zich daarbij voordoen. Centraal staat het met elkaar bespreken van positieve en verbeterpunten in het leerlandschap.

Benodigdheden

- Een aanleiding in de organisatie die het nodig maakt te reflecteren op de 7 leerfuncties
- Inzicht in de betekenis van de 7 leerfuncties
- De ruimte om aan de slag te kunnen gaan zonder dat vooraf helemaal helder is wat de reflectie zal opleveren
- Ruimte, tijd en draagvlak om te werken aan de opbrengst van de reflectie
- Facilitators die sterk op het proces kunnen begeleiden en die tevens concrete ondersteuning bieden in het eventuele ontwerpproces volgend op de reflectie

Werkwijze

- De eerste stap is het samenstellen van een groep mensen die zich de zeven leerfuncties 'eigen' maakt. Deze groep bestaat uit mensen die in de organisatie een beslisfunctie hebben. Dit is nodig om acties die uiteindelijk voortkomen uit de reflectie ook daadwerkelijk in gang te zetten.
- Met een afdeling of team wordt een eerste reflectie gestart. Deze reflectie wordt begeleid door iemand uit de groep mensen die zich de leerfuncties volledig eigen heeft gemaakt. In een bijeenkomst wordt de slag gemaakt van leerfunctie naar eigen werkpraktijk. Waar lopen jullie dagelijks tegenaan? Waar heb je echt last van in je werk? Wat gaat heel goed, waar ben je bijzonder tevreden over? Aan de hand van concrete praktijksituaties wordt gekeken welke leerfunctie al goed is ontwikkeld en welke leerfunctie extra aandacht behoeft.
- Als er een duidelijk beeld is ontstaan van sterk en zwak ontwikkelde leerfuncties is de volgende stap het definiëren van concrete projecten die bijdragen aan de ontwikkeling van specifieke leerpunten. Hierin kunnen de 'beslissers' bijvoorbeeld een trekkersrol vervullen.

Een reflectie op de zeven leerfuncties levert het volgende op:

- sterke en zwakke kanten van het leerlandschap in de organisatie
- concrete projecten die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van specifieke leerfuncties
- een grote groep medewerkers die door de 'bril van de 7 leerfuncties' naar het werk- en leerproces kijkt

SCHRIJVEND EXPLICITEREN

Positief: is een simpele methode die iedereen vrij makkelijk kan leren te gebruiken en misschien ook al doet. Zo maakt men individuele impliciete kennis meer expliciet en bereikbaar voor anderen.

Voorwaarden: aansturing, een omgeving die ervoor open staat, medewerkers zelf moeten gemotiveerd, creatief en reflectief zijn en beschikken over schriftelijke vaardigheden.

Bij schrijven expliciteren ofwel publiceren denkt men vaak aan een boek of een artikel in een tijdschrift. Maar ook andere vormen zijn denkbaar: het schrijven van een memo dat op een prikbord komt te hangen, het presenteren van ideeën of producten op een website, het schrijven van een ingezonden brief naar de krant, het geven van een Powerpoint-presentatie met hand-outs of het schrijven van een rapportage.

Via schrijven expliciteren is het mogelijk om:

- ideeën voor het voetlicht te brengen
- *best practices* te presenteren
- een imago te creëren
- in contact te komen met collega's die reageren op de publicatie
- te netwerken (via conferentiepresentaties)
- klanten te interesseren en zo de markt te bewerken
- kennis te ontwikkelen
- voor jezelf zaken op een rijtje te zetten
- samen te werken met vakgenoten (met iemand anders schrijven)

Benodigdheden:

- een heldere doelstelling
- pen en papier
- schriftelijke vaardigheden
- creativiteit en reflectief vermogen

Schrijven over opgedane ervaringen of over nieuwe ideeën zorgt ervoor dat je reflecteert op je werk. Je denkt terug aan hoe je iets hebt aangepakt. Waarom heb je dat op die manier gedaan? Wat was in de aanpak het meest essentieel? En welke ervaringen heb je opgedaan? Door jezelf dit soort vragen te stellen probeer je de 'tacit knowledge' te expliciteren. En als je schrijft met iemand anders zorgt dit voor een gerichte uitwisseling van ideeën en ervaringen. Je combineert afzonderlijke ideeën en komt zo eventueel tot nieuwe ideeën.