



---

# SAMEN NAAR EEN BETERE ZORG

---

Leertuin Zorgvernieuwing Drechtsteden



**Masterthesis Publiek Management**

Student: Eveline Gordijn  
Studentnummer: 419713  
Begeleider: Dr. F.B.L. van der Meer  
10 mei 2017

**Samen naar een betere zorg**  
*Leertuin Zorgvernieuwing Drechtsteden*

Eveline Gordijn

419713

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale wetenschappen

Master of Public Administration

Master Publiek Management

Mei 2017

Eerste lezer: Dr. F.B.L. van der Meer

Tweede lezer: Prof. dr. J.F.M Koppenjan



## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: 'Samen naar een betere zorg'. Deze scriptie is geschreven in kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Je weet dat het eraan komt, het schrijven van de scriptie. Het brainstormen naar een goed onderwerp vergt de nodige creativiteit. Uiteindelijk wist ik het, de decentralisatie van de zorg. Ik wilde een onderwerp dat actueel was en zou aansluiten bij mijn interesses. Na eenmaal een onderwerp te hebben vastgesteld is het zoeken naar een specifieke casus. Al snel stuitte ik op de Leertuin Zorgvernieuwing. Dankzij mijn scriptiebegeleider vond ik een goede ingang daar. En zo begon het verhaal.

Het afgelopen jaar was zwaar maar heel leerzaam geweest. Naast een fulltime werken is het soms lastig om energie te vinden om te werken aan de scriptie. Gelukkig zijn er genoeg momenten geweest waarop het schrijven van de scriptie goed ging. Ik ben blij met het resultaat dat voor u ligt en bij deze zou ik graag een aantal mensen willen bedanken.

Ten eerste wil ik het alliantieteam van de Leertuin bedanken. De leden van het alliantieteam waren enthousiast en hebben mij geholpen met zowel interviews als voor respondenten voor de interviews. Ook wil ik deze respondenten bedanken die bereid stonden tot een interview. Daarnaast wil ik ook de respondenten bedanken die hebben deelgenomen aan mijn enquête en mijn enquête hebben verspreid onder collega's.

Ook wil in mijn afstudeerbegeleider Frans-Bauke van der Meer, de tweede lezer en mijn scriptiestudiegenoten bedanken voor het brainstormen en feedback over mijn scriptie. Deze bijdrage heeft er elke keer voor gezorgd dat mijn scriptie naar een hoger niveau is getild.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor het vertrouwen en de steun afgelopen periode.

Veel leesplezier gewenst,

Eveline Gordijn  
Leiden, mei 2017

## Samenvatting

De decentralisatie van de zorg heeft problemen met zich meegebracht. Het ontstaan van grijze gebieden tussen wettelijke regelingen, het lastig bepalen bij wie de verantwoordelijkheid ligt en het budget dat steeds minder voor de zorg vrijgesteld wordt, vraagt om meer efficiëntie en professionalisering. Belangrijke aspecten hiervan zijn samenwerking en kennisdeling. Het samenkomen van deze twee aspecten vormt zich tot het ontstaan van leernetwerken. De Leertuin Zorgvernieuwing is een leernetwerk gecreëerd om beter en efficiënt zorg te gaan regelen in de Drechtstedengemeenten. Het doel van deze scriptie is om inzicht te krijgen in de leer- en ontwikkelingsprocessen van het interorganisationele lerend netwerk de Leertuin Zorgvernieuwing. De centrale vraag is “Hoe werkt de Leertuin Zorgvernieuwing en hoe kan het management van de Leertuin Zorgvernieuwing innovatie binnen deze Leertuin stimuleren?”

Om de hoofdvraag te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een (enkelvoudige) casestudy als onderzoeksstrategie. In een casestudy wordt meer de diepte dan de breedte ingegaan, omdat het vaak een gering aantal situaties betreft. Middels elite-interviews met alle leden van het Alliantieteam van de Leertuin Zorgvernieuwing is getracht een beeld te krijgen van het functioneren van de Leertuin. Ook zijn verschillende interviews gehouden met belangrijke stakeholders van de Leertuin. Verder is een enquête gehouden onder de deelnemers van de Leertuin Zorgvernieuwing om erachter te komen hoe in de praktijk de stand van zaken is. Daarnaast heeft een documenten- en literatuuranalyse plaatsgevonden.

Binnen de Leertuin worden twee lijnen nagestreefd een doorontwikkellijn en een innovatielijn. De doorontwikkellijn zorgt ervoor dat bestaande lokale initiatieven in de Leertuin meetbaar en zichtbaar worden gemaakt. De innovatielijn zorgt ervoor dat binnen de Leertuin regelruimte gemaakt wordt om nieuwe aanpakken en werkwijzen te ontwikkelen. De Leertuin organiseert bijeenkomsten waar ideeën worden bedacht en kennis wordt gedeeld.

Om te onderzoeken hoe het management van de Leertuin Zorgvernieuwing innovatie kan stimuleren, is door middel van theoretisch onderzoek verschillende condities beschreven die een invloed hebben op innovatie. Kennisdeling is een van deze condities die invloed heeft op innovatie en wordt in dit onderzoek uitgebreider besproken.

Gaspersz (2006) stelt dat zeven condities invloed hebben op innovatie namelijk: diversiteit van meningen en denkstijlen, tijd voor creativiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, innovatiegericht leiderschap, uitdagende doelen die creatieve spanning geven, tolerantie voor mislukking en ruimte voor intern ondernemerschap. Door middel van interviews en een enquête is gekeken aan welke van deze condities de Leertuin voldoet en welke nog niet. Diversiteit van meningen en denkstijlen, kruisbestuiving zijn aanwezig in de Leertuin. Tolerantie van mislukking is in theorie aanwezig, maar tijdens bijeenkomsten moet duidelijker

naar voren komen dat het maken van fouten niet erg is en dat het gaat om een leerproces. De Leertuin moet wel meer tijd voor creativiteit vrijmaken en hierbij uitdagendere doelen stellen voor de deelnemers. De ruimte voor ondernemerschap is deels aanwezig. Er is genoeg ruimte gegeven aan deelnemers om met initiatieven te komen, maar de (psychologische) veiligheid en vrijheid om met ideeën te komen kunnen nog worden verbeterd. Tot slot moeten leidinggevenden van de Leertuin medewerkers beter stimuleren om zelf met ideeën en creatieve oplossingen te komen.

De Leertuin richt zich vooralsnog veel meer op kennisdeling dan op innovatie. Daarom is verder ingezoomd op kennisdeling. Vanuit de literatuur is een aantal condities geformuleerd, die kennisdeling bevorderen. Zo is in de eerste plaats de relatie tussen organisaties van belang: in hoeverre is er sprake van een evenwichtige relatie zonder onderlinge concurrentie en met een gelijke machtsverhouding en in hoeverre is er behoefte aan samenwerking: zijn er gemeenschappelijke doelen of belangen.

Geconcludeerd werd dat de partijen in de Leertuin geen concurrenten zijn. Ze hebben duidelijk ieder hun eigen taak in het zorglandschap. Ook is er geen sprake van ongelijke machtsverhoudingen. Ieder brengt zijn eigen kennis in, maar de bijdrage van alle partijen wordt als gelijkwaardig ervaren.

Het tweede aspect, de gemeenschappelijke doelen of belangen, is strak ingekaderd in het Manifest. Daarin zijn naar ieders tevredenheid doelen geformuleerd. Ook is daarmee de zorg, die bij Drechtzorg heerste, weggenomen, dat verzekeraar VGZ meer belang had bij de samenwerking dan de andere partijen. In het Manifest is duidelijk gemaakt dat het hoogste doel, de verbetering van de zorg, een gemeenschappelijk doel is. Ook zijn alle partijen overtuigd van de synergie die optreedt bij een samenwerking tussen de drie organisaties.

Een tweede groep voorwaarden die uitgebreid is besproken, zijn de organisatiekarakteristieken: in hoeverre is er steun vanuit de organisaties, is er technische ondersteuning en is de vormgeving geschikt. Ook is belangrijk dat informatie toegankelijk is en dat deelnemers psychologische veiligheid ervaren. Met name de steun vanuit de organisatie kan beter. Bij de VGZ lijkt de steun vanuit de organisatie nog het sterkst. De Leertuin wordt op verschillende plekken besproken, zoals in de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en de ledenraad. Ook bij de Drechtsteden is er aandacht voor het lerend netwerk. Maar bij Drechtzorg is het lastiger, omdat dit een netwerkorganisatie is, die uit veel losse organisaties bestaat.

Ook de technische ondersteuning is niet optimaal. Zo heeft de Leertuin geen eigen website en worden sociale media minimaal gebruikt. Ook zijn er te weinig informele ontmoetingsplekken waar informatie kan worden uitgewisseld.

Om kennisdeling en innovatie te bevorderen is tevens psychologische veiligheid van belang: durft een deelnemer ideeën en gedachten te uiten? In de Leertuin wordt in de theorie aandacht besteed aan de psychologische veiligheid. In het manifest (2016) wordt vermeld dat het gaat om een leerproces en dat zaken anders kunnen lopen dan gepland en hier is volgens het manifest ook ruimte voor. Daarnaast zal een positieve reflectie op fouten maken, zoals die

door de deelnemers wordt ervaren, ertoe leiden dat men in het vervolg niet bang is om weer nieuwe ideeën in te dienen. In de praktijk weten veel mensen echter niet of ze fouten mogen maken, zo bleek uit de resultaten van de enquête.

Wat verder belangrijk is voor een optimale kennisdeling is de relatie tussen individuen met betrekking tot interpersoneel vertrouwen, diversiteit en gelijkheid. Tijdens bijeenkomsten van de Leertuin hebben deelnemers vertrouwen in elkaars vaardigheden en capaciteiten en daarnaast zijn de respondenten ook niet bang dat de kennis die ze delen wordt misbruikt. Wel delen ze sneller kennis met iemand die ze aardiger vinden.

Voor de deelnemers aan de Leertuin wordt steeds gekeken welke kennis nodig is. Op basis daarvan worden mensen geselecteerd. Zo is er altijd sprake van een gelijk kennisniveau. Daarnaast worden nadrukkelijk verschillende type mensen bij elkaar gezet: een zorginkoper van VGZ met een zorgprofessional van Drechtzorg en een ambtenaar van de gemeente.

Tenslotte spelen individuele karakteristieken een rol. Denk hierbij aan de communicatievaardigheden van deelnemers, maar ook aan motivatie, vertrouwen in kwaliteit van de eigen kennis, affectieve commitment en bedreiging.

Binnen de Leertuin is geen gebrek aan motivatie om deel te nemen, hoewel er geen financiële beloning tegenover staat. De respondenten hebben in de enquête dan ook allemaal een intrinsieke motivatie omschreven voor hun deelname aan de Leertuin.

Hoewel de Leertuin niet selecteert op iemands mondelinge- en schriftelijke communicatievaardigheden en ook geen cursussen aanbiedt op dit gebied, geven alle respondenten aan dat ze over voldoende communicatievaardigheden beschikken om hun kennis te delen en om kennis op te doen.

Tijdens de Leertuinbijeenkomst hadden de respondenten genoeg vertrouwen in eigen kennis, wat leidt tot betere kennisdeling.

Veel mensen die hebben deelgenomen aan de Leertuin geven aan dat ze naast de dagelijkse taken voor hun werk ook veel andere activiteiten doen. Ze hebben een affectieve commitment wat sneller zal leiden tot het delen van kennis en het ontvangen ervan. De laatste individuele karakteristiek is bedreiging. Kennisdeling zal niet zo snel plaatsvinden wanneer een individu bang is om zijn machtspositie kwijt te raken wanneer hij kennis deelt. Binnen de Leertuin zijn de meesten niet bang om hun machtspositie kwijt te raken wat bevorderlijk is voor de kennisdeling.

De Leertuin voldoet dus aan een aantal voorwaarden die van belang zijn om tot een optimale kennisdeling te komen. Ook zijn de condities voor een innovatief klimaat deels aanwezig. Toch is er ook genoeg ruimte voor verbetering. Daarom is een aantal concrete aanbevelingen gedaan. Ten eerste dient de onlinecommunicatie te worden verbeterd: een goede website en een beter gebruik van nieuwsbrieven en sociale media. Ook moeten er meer face-to-face updates komen in een gestructureerde vorm. Te denken valt aan bijeenkomsten bij de betrokken organisaties, waarbij zowel de top als de medewerkers zelf op de hoogte worden gesteld van de vorderingen van de Leertuin. Verder dient tijdens de overleggen en bijeenkomsten van de Leertuin meer aandacht te worden besteed aan de informatie die uit de

organisatie zelf is gehaald. Wat hebben deelnemers gehoord van collega's? Deel dat, zodat een sterkere wisselwerking tussen organisaties en de Leertuin ontstaat. Ook moet de psychologische veiligheid worden bevorderd door aan het begin van de volgende bijeenkomst expliciet uit te spreken dat fouten horen bij het leerproces en dat het juist bevorderlijk is voor kennisdeling om vrij te kunnen spreken zonder bang te hoeven zijn voor de consequenties.

Het is belangrijk dat de Leertuin beseft dat het creëren van nieuwe ideeën tijd nodig heeft. Creativiteit heeft tijd nodig om zich te kunnen ontwikkelen tot innovatieve ideeën. Binnen de Leertuin vinden al brainstormsessies plaats, maar belangrijk is dat de Leertuin zorgt dat deze sessies lang genoeg zijn. Het formuleren van uitdagende doelen tijdens deze sessies, kan leiden tot creatieve spanning, dat zinvol is.

Daarvoor moeten leidinggevenden worden gestimuleerd om hun medewerkers uit te dagen middels een prikkelende e-mail van het alliantieteam, die doorgestuurd dient te worden naar de medewerkers met de nadrukkelijke boodschap tijd te nemen voor de Leertuin.

Aan de hand van literatuur, relevante documenten, elite-interviews en een aanvullende enquête is een helder en veelzijdig beeld ontstaan van de werking van de Leertuin Zorgvernieuwing. Aan de meeste voorwaarden voor kennisdeling en innovatie wordt voldaan. De enkele punten waarbij verbetering mogelijk is, zijn relatief gemakkelijk op te lossen. Dan staat niets meer het uiteindelijke doel in de weg en kan de brede samenwerking tot hele mooie innovatieve projecten leiden.

Voor vervolgonderzoek kan het dan interessant zijn om nog meer de focus op innovatie te leggen. Dat past ook beter bij een nieuwe studie naar het onderwerp, omdat de Leertuin dan verder gevorderd is, waardoor meer tijd wordt besteed aan innovatie.

# Inhoud

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>4</b>
<b>Inhoud .....</b>	<b>8</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding.....	10
Decentralisatie van de zorg.....	10
1.2 Probleemstelling.....	10
Leertuin Zorgvernieuwing .....	11
1.2.1 Doelstelling.....	12
1.2.2 Centrale vraagstelling.....	12
1.2.3 Deelvragen.....	13
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	14
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	15
1.5 Leeswijzer .....	15
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader .....</b>	<b>16</b>
2.1 Inleiding.....	16
<b>Deel 1: Samenwerken.....</b>	<b>16</b>
2.2 Samenwerking tussen organisaties .....	17
2.3 Organisatienetwerken.....	17
2.3.1 Alliantie.....	19
2.3.2 Interorganisationeel lerend netwerk .....	20
<b>Deel 2: kennisdeling .....</b>	<b>21</b>
2.4 Definitie kennis.....	21
2.4.1 Impliciete en expliciete kennis .....	21
2.5 Leren en Leerprocessen .....	22
2.6 Definitie kennisdeling.....	23
2.6.1 Verschillende vormen van kennisdeling.....	24
<b>Deel 3: Conditie creativiteit, innovatie en kennisdeling .....</b>	<b>26</b>
2.7 Creativiteit en innovatie .....	26
2.7.1 Definities.....	26
2.8 Het zandlopermodel (Gaspersz, 2006).....	26
2.8.1. Conditie gunstig klimaat voor innovatie.....	28
2.9 Praktische toepassing.....	31
2.10 Hoe komen leerprocessen op interorganisationeel en op interpersoonlijk niveau tot stand? .....	31



2.10.1 Interorganisationele en interpersoonlijk niveau.....	31
2.11 Welke condities bevorderen (inter)organisatorische leerprocessen? .....	33
2.11.1 Clusters .....	34
2.12 Conceptueel model .....	48
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie en operationalisering.....</b>	<b>49</b>
3.1 Inleiding .....	49
3.2 Operationalisering .....	49
3.3 Onderzoeksstrategie .....	56
3.4 Onderzoeksmethoden.....	56
3.4.1 Interview.....	56
3.4.2 Enquête .....	57
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	59
<b>Hoofdstuk 4: Casusanalyse .....</b>	<b>61</b>
4.1 Inleiding .....	61
4.2 Alliantie Zorgvernieuwing.....	61
4.2.1 Samenwerking Drechtsteden ‘Samen stad aan het water’ .....	61
4.2.2 Stichting Drechtzorg .....	62
4.2.3 Zorgverzekeraar VGZ .....	63
4.3 Leertuin Zorgvernieuwing .....	64
4.3.1 Het ontstaan van de Leertuin.....	64
4.3.2 Hoe werkt de Leertuin? .....	67
<b>Hoofdstuk 5: Analyse.....</b>	<b>73</b>
5.1 Inleiding .....	73
5.2 Beschrijvende statistieken.....	73
5.2.3 Enquête .....	73
5.3 Innovatie en creativiteit .....	73
5.4 Kennisdeling .....	78
5.5 Verwachtingen en effecten .....	103
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie .....</b>	<b>105</b>
<b>Discussie .....</b>	<b>114</b>
<b>Aanbevelingen .....</b>	<b>115</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>118</b>
<b>Bijlage 1: Interview vragen .....</b>	<b>125</b>
<b>Bijlage 2: Overzicht respondenten interviews.....</b>	<b>128</b>
<b>Bijlage 3: Enquête.....</b>	<b>129</b>

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

### *Decentralisatie van de zorg*

In het regeerakkoord van 2012, getiteld 'Bruggen Slaan', is aangekondigd dat meer taken moeten worden overgeheveld naar de gemeente. Ook moet de burger meer verantwoordelijkheid krijgen. De overheid wil dat burgers meer zelfredzaam worden en meer gaan doen op eigen kracht. "Het overbrengen van een groot aantal taken van het Rijk naar gemeenten maakt meer maatwerk mogelijk en vergroot de betrokkenheid van burgers. Gemeenten kunnen de uitvoering van de taken beter op elkaar afstemmen en zo meer doen voor minder geld" (Regeerakkoord, 2012, p. 40).

De uitspraken die in het regeerakkoord zijn gedaan, zijn in 2015 tot uitvoering gebracht.

In dat jaar is er een grote verandering gekomen in de zorg. Gemeenten zijn sinds 1 januari 2015 verantwoordelijk voor activiteiten op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging. Gemeenten zijn nu verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen.

Voor januari 2015 werd de langdurige zorg geregeld door de centrale overheid. Die deed dat door middel van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Hier vielen ouderen, gehandicapten en chronische zieken onder.

Vanaf 2015 is deze AWBZ komen te vervallen. De zware en langdurige zorg wordt nog wel op rijksniveau gehandhaafd door middel van de Wet langdurige zorg (Wlz).

Vanaf 2015 vallen de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en zorgverzekeringswet (ZVW) onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten. Hieronder vallen de lichtere vormen van zorg en langdurige zorg.

## 1.2 Probleemstelling

De decentralisatie van de zorg heeft een aantal gevolgen met zich mee gebracht. Ten eerste ontstaan er grijze gebieden tussen de wettelijke regelingen. Dit zijn de Wet maatschappelijke ondersteuning, Wet langdurige zorg en de Zorgverzekeringswet. De zorg wordt steeds complexer en mensen zijn vaak aangewezen op verschillende vormen van zorg. Hierdoor hebben ze vaak te maken met verschillende regelingen en instanties.<sup>1</sup> Een tweede gevolg van de decentralisatie van de zorg is volgens Petra Smeets, programmamanager zorgvernieuwing binnen de Alliantie Zorgvernieuwing Drechtsteden, dat het steeds lastiger te bepalen is bij wie de verantwoordelijkheid ligt, bij de gemeenten of bij de zorgverzekeraar. Daarnaast wordt het budget dat voor de zorg is bedoeld elk jaar minder, maar de zorg blijft groeien. Weinig regelruimte en verschillende budgetten zorgen voor weinig ruimte voor nieuwe ideeën of innovatie. Dit zorgt voor inefficiënte zorg en onnodige barrières.<sup>2</sup> Decentralisatie vraagt om

---

<sup>1</sup> <http://www.drechtzorg.nl/manifest-leertuin-drechtsteden-ondertekend/> bezocht op 16 juni 2016

<sup>2</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/aanleiding-en-doelstellingen/> bezocht op 16 juni 2016

meer efficiëntie en professionalisering. Belangrijke aspecten hiervan zijn samenwerking en kennisdeling (Kroes, Dekker & Stavenuiter, 2012). Het delen van kennis kan voordelen opleveren in de vorm van tijdswinst, kostenbesparingen en kwaliteitsverhoging. De Rijksoverheid geeft de gemeenten beleidsvrijheid om hun nieuwe taken uit te voeren. De gemeenten moeten het voortouw nemen en hebben een eigen verantwoordelijkheid bij decentralisatie van overheidstaken. Gemeenten worden dus vrijgelaten om zelf invulling te geven aan eventuele samenwerking. Er ontstaan verschillende publiek-privaat-civiele samenwerkingsvormen. Binnen deze samenwerkingsvormen wil men de kwaliteit van de zorg verbeteren, de kwaliteit van het welbevinden van mensen verbeteren en de zorg efficiënter en goedkoper maken (Smeets, 2016). Dit vraagt om innovatie die door samenwerkingsverbanden kan worden bewerkstelligd middels kennisdeling, kennisontwikkeling en leerprocessen. Eén manier om hier concreet vorm aan te geven is het creëren van leernetwerken (Sloep, Van der Klink, Van Bruggen & Didderen, 2011). Dit sluit ook aan bij de gedachtegang van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het ministerie van VWS bevordert het uitwisselen van kennis en ervaringen in organisatienetwerken (Ministerie van VSW, 2007). Er moet meer kennisdeling tussen organisaties plaatsvinden, zodat organisaties niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden. Het ministerie van VWS vindt dat organisaties met elkaar in contact moeten komen in een netwerk om kennis te delen. Om kennisdeling tussen organisaties te bevorderen is het belangrijk om te weten welke condities aanwezig dienen te zijn om kennisdeling mogelijk te maken of te bevorderen en welke condities het delen van kennis juist belemmeren en dus vermeden dienen te worden.

### *Leertuin Zorgvernieuwing*

De Leertuin Zorgvernieuwing is een voorbeeld van een leernetwerk dat is gecreëerd om de zorg goed en efficiënt te regelen. De Leertuin Zorgvernieuwing is een interorganisationeel lerend netwerk dat de Alliantie Zorgvernieuwing heeft opgericht, waarin kennis, kunde en krachten worden gebundeld. De Alliantie Zorgvernieuwing wordt gevormd door de regio Drechtsteden, stichting Drechtzorg en zorgverzekeraar VGZ. De Drechtsteden vormen samen een samenwerkingsverband tussen zes gemeenten: Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. Drechtzorg is een samenwerkingsverband en bestaat uit 34 lidorganisaties met onder andere organisaties van de thuiszorg, ziekenhuis, huisartsen, revalidatiecentrum, verpleeg- en verzorgingshuizen, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, GGZ, apotheken, Dienst Gezondheid en Jeugd en maatschappelijk werk MEE. De Alliantie Zorgvernieuwing heeft zich tot 2020 op regionaal niveau twee doelen gesteld. Het eerste doel is een goede lokale zorg met betrokkenheid van alle instanties. Het tweede doel is om een beter, doelmatige en betaalbare zorg in de regio Drechtsteden te ontwikkelen. Daarnaast werkt de Alliantie Zorgvernieuwing samen om de grijze gebieden te verbeteren.<sup>3</sup> De Alliantie werkt over de schotten van de drie financieringsstromen heen om zo zorgvernieuwing te realiseren (Smeets, 2016). Er moet een 'ontschotting' komen tussen

---

<sup>3</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016

professionals, organisaties, wettelijke regels en financiers.<sup>4</sup> Om dit te realiseren is de Leertuin Zorgvernieuwing opgericht door de Alliantie Zorgvernieuwing. Binnen de Leertuin worden ideeën en innovaties bedacht. Daarnaast worden nieuwe interventies uitgewerkt en ideeën uitgevoerd.<sup>5</sup> Een interventie is een doelgerichte en systematische werkwijze voor professionals in de zorg en zijn praktisch en theoretisch onderbouwd.<sup>6</sup> Deze interventies worden bedacht binnen werkgroepen in de Leertuin en worden op haalbaarheid getoetst. De bedoeling is dat de interventies worden uitgewerkt in de praktijk en dat ze de zorg verbeteren. Samen met professionals en cliënten wordt gezocht naar knelpunten die over de domeinen heen gaan en hier worden innovatieve oplossingen voor gezocht (Smeets, 2016). Op deze manier wil de Leertuin de zorg en ondersteuning op korte- en lange termijn in de regio verbeteren en vernieuwen. De Leertuin loopt vanaf 2016 tot en met 2020. De Leertuin sluit aan bij de behoefte van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om kennisdeling in netwerken te bevorderen (Ministerie VWS, 2007). In de arbeidsmarktbrief Werken aan de Zorg (2007) schrijft het Ministerie van VWS dat er te weinig kennisdeling plaatsvindt tussen organisaties en daarom stimuleert het Ministerie de vorming van organisatienetwerken waarbinnen kennis en ervaringen kunnen worden uitgewisseld. Volgens Janet Vos, programmamanager zorgvernieuwing binnen de Alliantie Zorgvernieuwing, voorkomt de Leertuin dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden.

### 1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie is om inzicht te krijgen in de leer- en ontwikkelingsprocessen van het interorganisationele lerend netwerk de Leertuin Zorgvernieuwing. Met dit inzicht wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan kennis en inzichten. Deze helpen bij het realiseren van meer innovatie binnen de zorg wat zou moeten leiden tot een efficiënter en goedkopere zorg.

### 1.2.2 Centrale vraagstelling

Naar aanleiding van de decentralisatie is de zorg complexer geworden. Dit vraagt om innovaties en ideeën. Binnen de Drechtsteden heeft men besloten om de krachten te bundelen en een Alliantie Zorgvernieuwing te starten. Binnen deze Alliantie zal men samen in een Leertuin nieuwe innovaties en ideeën bedenken, door kennis en kunde samen te voegen en uit te wisselen. In dit onderzoek zal worden onderzocht hoe de Leertuin werkt en daarnaast wordt gekeken hoe het management van de Leertuin betere randvoorwaarden kan scheppen om innovatie te bevorderen. De hoofdvraag die in deze scriptie centraal staat is:

Hoe werkt de Leertuin Zorgvernieuwing en hoe kan het management van de Leertuin Zorgvernieuwing innovatie binnen deze Leertuin stimuleren?

<sup>4</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016

<sup>5</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016

<sup>6</sup> <http://www.zorgvoorbeter.nl/ouderenzorg/Zvb-Kennis-delen/interventies-in-de-langdurende-zorg.html> bezocht op 14 april 2017

### 1.2.3 Deelvragen

De hoofdvraag bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit de vraag ‘Hoe werkt de Leertuin?’. Om deze vraag te beantwoorden is het handig om eerst te weten wat een Leertuin precies is. De Leertuin is opgericht door de Alliantie Zorgvernieuwing en is een lerend netwerk. De eerste deelvraag wordt in het theoretisch kader beantwoord en luidt: *‘Wat houdt een lerend netwerk in?’*

Het tweede deel van de hoofdvraag bestaat uit ‘hoe kan het management van de Leertuin Zorgvernieuwing innovatie binnen deze Leertuin stimuleren?’ Innovatie kan op meerdere manieren worden bevorderd. Gasper (2006) omschrijft zeven punten. Een van de punten die hij omschrijft is kennisdeling. Kennisdeling is tussen organisaties belangrijk, zodat organisaties niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden. Kennisdeling is daarom ook erg belangrijk in de Leertuin. Op dat punt die Gasper (2006) benoemd wordt dan ook extra ingezoomd. Er wordt gekeken welke kenmerken van individuen en organisaties invloed hebben op kennisdeling. De tweede deelvraag is daarom: *‘Wat houdt kennisdeling in?’*

Om te weten hoe de Leertuin innovatie kan verbeteren, moet worden onderzocht welke condities innovatie bevorderen of belemmeren. De derde deelvraag luidt daarom ‘Welke condities bevorderen of belemmeren innovatie?’ Daarnaast wordt ingezoomd op kennisdeling en ook hier wordt gekeken welke condities invloed hebben op kennisdeling. Deelvraag vier luidt: ‘Welke condities bevorderen of belemmeren innovatie?’ Het theoretisch kader bestaat uit vier deelvragen:

1. *Wat houdt een lerend netwerk in?*
2. *Wat houdt kennisdeling in?*
3. *Welke condities bevorderen of belemmeren innovatie?*
4. *Welke condities bevorderen of belemmeren kennisdeling?*

In dit onderzoek wordt één casus onderzocht. Deze casus is de Leertuin Zorgvernieuwing die de Alliantie Zorgvernieuwing is gestart om kennis uit te wisselen met elkaar en nieuwe ideeën en innovaties te ontwikkelen. In deze deelvraag worden de doelen en de vormgeving van de Leertuin besproken. En wordt een bijdrage geleverd aan het beantwoorden van het eerste deel van de hoofdvraag ‘Hoe werkt de Leertuin?’ De casus “de Leertuin” wordt door middel van de volgende deelvraag omschreven:

5. *Waarom en op welke wijze is de Leertuin tot stand gekomen?*

In het empirische gedeelte worden theorie en de casus met elkaar gecombineerd. Dit deel bestaat uit twee deelvragen:

6. *Welke condities zijn aan- of afwezig binnen de Leertuin die innovatie kunnen bevorderen of belemmeren?*

7. *Welke condities zijn aan- of afwezig binnen de Leertuin die kennisdeling kunnen bevorderen of belemmeren?*

Met de laatste deelvraag wordt getracht om aanbevelingen te geven aan hoe de Leertuin betere condities kan scheppen waardoor innovatie en kennisdeling worden gestimuleerd.

8. *Hoe kan de Leertuin betere randvoorwaarden creëren zodat innovatie, creativiteit en kennisdeling zich beter kunnen ontwikkelen?*

### 1.3 Maatschappelijke relevantie

Kennis wordt steeds belangrijker in de huidige maatschappij (Weggeman, 2000; Kessels, 2001; Moor, 2005). Kennis is de afgelopen jaren gegroeid tot een belangrijke hulpbron (productiefactor) (Moor, 2005). Verschillende ontwikkelingen in de samenleving leiden ertoe dat kennis belangrijker wordt. Deze ontwikkelingen zijn volgens Koster (2009): complexe snel veranderende processen, organisaties die afhankelijk zijn van elkaars kennis, internationalisering van markten en de behoefte aan innovatie van nieuwe producten en diensten. De decentralisatie op 1 januari 2015 heeft voor de zorg grote veranderingen met zich meegebracht die vragen om innovaties. Het gevolg is dat de zorg steeds complexer wordt en er ontstaan grijze gebieden tussen de wettelijke regelingen (Wmo, Wlz en Zvw), waarbij het niet duidelijk is wie de verantwoordelijkheid op zich moet nemen, de gemeenten of de zorgverzekeraar. Naast dat de zorg complexer wordt, groeit de zorg ieder jaar nog steeds en moet men het doen met minder budget. Het delen van kennis kan voordelen opleveren in de vorm van tijdswinst, kostenbesparingen en kwaliteitsverhoging. Zowel groepen als individuen zijn steeds vaker bereid om kennis als middel in te zetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties te realiseren (Harrison & Kessels, 2004; Weggeman, 2000). Kennisdeling is dus in opkomst en kan helpen bij te dragen aan innovatieve ideeën en oplossingen voor problemen die de decentralisatie van de zorg met zich mee brengt. Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk interessant omdat het probeert inzicht te krijgen in de leer- en ontwikkelingsprocessen van een interorganisationeel lerend netwerk, in dit geval de Leertuin Zorgvernieuwing in de Drechtsteden. Met dit inzicht wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan kennis en inzichten, die helpen bij het realiseren van meer innovatie binnen de zorg wat zou moeten leiden tot een efficiënter en goedkopere zorg. Praktisch gezien kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de verbetering ten opzichte van innovatie en kennisdeling binnen de Leertuin Zorgvernieuwing.

#### 1.4 Wetenschappelijke relevantie

De decentralisatie van de zorg vond nog niet zo lang geleden plaats. Het is dus wetenschappelijk interessant om te kijken hoe organisaties en instellingen anticiperen op deze veranderingen. In de wetenschappelijke literatuur is genoeg te vinden over innovatietheorieën. Het combineren van deze bestaande theorieën op nieuwe casussen, zoals de Leertuin Zorgvernieuwing, is een goede aanvulling op wetenschappelijk vlak. Daarnaast wordt volgens Schopler (1987) in de praktijk in toenemende mate gebruik gemaakt van kennisdeling via interorganisationele lerende netwerken. In interorganisationele netwerken wordt kennis en ervaring gedeeld met beroepsgenoten uit andere organisaties. In deze netwerken worden ideeën en opvattingen ontworpen. De laatste jaren gebruiken organisaties steeds vaker interorganisationele netwerken om kennis en ervaring uit te wisselen (Visser, 2000). Op wetenschappelijk gebied zijn veel publicaties te vinden in de sociale wetenschap die gaan over kennisdeling. Dit betekent dat er steeds meer interesse komt uit wetenschappelijke hoek voor kennisdeling. Deze publicaties gaan vaak over kennisdeling binnen organisaties (intra), maar minder over kennisdeling tussen organisaties (inter) (Cavusgil, Calantone & Zhao, 2001; Tsai, 2009; Van der Aa, 2009). In de literatuur is niet veel te vinden over condities die kennisdeling in een lerend netwerk beïnvloeden. Wel is er in de literatuur aandacht besteed aan condities waarvan vermoed wordt dat ze invloed hebben op kennisdeling in de private sector (Soekijad & Andriessen, 2003). Het is interessant om te kijken welke condities van toepassing zijn in de publieke sector.

#### 1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 presenteert de aanleiding en de probleemstelling. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader geschetst en sluit af met een conceptueel model. In hoofdstuk 3 worden de methodologie en operationalisering besproken, waar ook de onderzoekstrategie en onderzoeksmethoden aan bod komen. Hoofdstuk 4 beschrijft de casus van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 worden theorie en casus aan elkaar gekoppeld en geanalyseerd. Tot slot worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken en wordt de centrale vraag beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie, gevolgd door aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

### 2.1 Inleiding

Het theoretische kader bestaat uit drie delen en probeert antwoord te geven op de eerste vier deelvragen. Het eerste deel richt zich op samenwerkingen en netwerken. Het samenwerken tussen organisaties gebeurt veel en in verschillende vormen. Ook in de literatuur worden veel termen en definities gebruikt voor samenwerken. Organisatienetwerken is het overkoepelende begrip en bestaat uit allerlei soorten van samenwerking. In dit deel zal eerst worden beschreven wat een organisatie is. Daarna zal specifieker worden ingegaan op de verschillende vormen van organisatienetwerken. Hier wordt dieper op een interorganisationeel lerend netwerk ingegaan, omdat de Leertuin Zorgvernieuwing een lerend netwerk is.

Kennisdeling staat centraal in lerende netwerken. Het tweede deel gaat daarom over kennis en kennisdeling. Van beide wordt een definitie gegeven en worden de begrippen impliciete en expliciete kennis onder de loep genomen. Daarnaast wordt ingegaan op leren en leerprocessen. Als laatste wordt een definitie van kennisdeling gegeven en worden verschillende vormen van kennisdeling besproken.

Binnen de Leertuin worden ideeën en innovaties bedacht. Het derde deel gaat over de condities die invloed hebben op innovatie. Eerst zal worden besproken wat innovatie en creativiteit precies inhouden en daarna zal met behulp van het zandlopermodel van Gaspersz (2006) gekeken worden welke condities stimulerend of belemmerd zijn voor een innovatief klimaat. Een van deze condities is kennisdeling. Kennisdeling is erg belangrijk binnen de Leertuin en daarom zal hier dieper op worden ingegaan. Er wordt beschreven wat leerprocessen op interorganisationeel en interpersoonlijk niveau zijn en hoe leerprocessen op interorganisationeel en op interpersoonlijk niveau tot stand komen (Soekijad & Andriessen, 2003). Tot slot wordt beschreven welke condities (inter)organisatorische leerprocessen beïnvloeden.

### Deel 1: Samenwerken

Gemeenten hebben sinds 1 januari 2015 meer verantwoordelijkheid gekregen over activiteiten op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging. De Rijksoverheid geeft de gemeenten beleidsvrijheid om hun nieuwe taken uit te voeren. Gemeenten worden vrijgelaten om samenwerkingen aan te gaan om deze nieuwe taken te vervullen. Binnen deze samenwerkingsvormen wil men de kwaliteit van de zorg verbeteren, de kwaliteit van het welbevinden van mensen verbeteren en de zorg efficiënter en goedkoper maken (Smeets, 2016).



## 2.2 Samenwerking tussen organisaties

Tussen organisaties bestaan verschillende samenwerkingsvormen. Organisaties hebben volgens Hall en Tolbert (2005) relatief herkenbare grenzen en bindende regels. Daarnaast is een organisatie niet tastbaar. De handelingen, acties en onderlinge interacties van mensen zijn dat wat een organisatie vormt. Volgens Burrell en Morgan (1979) is een organisatie vooral een sociaal fenomeen en zij omschrijven een organisatie als volgt: *'a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and every day social interaction'*. Scott (1998, p. 32) beschrijft organisaties als open systemen, waarbij een goede samenwerking afhankelijk is van deelnemers, het samenwerkingsproces en de omgeving: *'Organisations are systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in – dependent on continuing exchanges with and constituted by – the environments in which they operate'*. Een organisatie kan dus omschreven worden als: *'een collectiviteit met relatief herkenbare grenzen, bindende regels, rangen in autoriteit, een communicatiesysteem en procedures, waarbij sprake is van een gemeenschappelijke taal en elke dag sociale interactie'*. De laatste jaren neemt samenwerking tussen organisaties in de publieke sector toe. Organisaties kunnen verschillende redenen hebben waarom ze gaan samenwerken. Samenwerking kan ontstaan als reactie op complexe problemen. Volgens Van Delden (2011) leidt het samenwerken tussen organisaties tot een betere interventie, omdat ze dan hun kennis en ervaringen kunnen bundelen. Daarnaast kan samenwerking ontstaan doordat de overheid meer beleid laat decentraliseren (Van Eijck, 2011). Gemeenten en maatschappelijke organisaties krijgen door de decentralisatie meer verantwoordelijkheden. Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten ook verantwoordelijk voor activiteiten op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging. Zij kunnen slechts aan deze sociale verantwoordelijkheden voldoen door samenwerking en dialoog aan te gaan met organisaties in hun omgeving. In de literatuur bestaat er een grote verscheidenheid en fragmentatie over de definitie van interorganisatorische samenwerking. Oliver (1990, p. 241) zegt hier het volgende over: *'We no longer know what we know about the formation of interorganizational relationships'*. Hij definieert een interorganisatorische samenwerking als relatief duurzame transacties, stromen en verbanden die zich voordoen onder ten minste één organisatie in zijn omgeving.

## 2.3 Organisatienetwerken

Een netwerk is een verzameling van actoren, die knopen of knooppunten genoemd worden, en bestaat uit relaties tussen deze knooppunten (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004). De knopen kunnen individuen zijn, maar ook teams, afdelingen, organisaties of andere netwerken (Desmidt & Heene, 2013). Netwerken kunnen relaties zijn tussen individuen in verschillende organisaties, maar kunnen ook strategische allianties zijn tussen deze organisaties (Van Delden, 2011). Wanneer netwerken worden gevormd tussen organisaties worden deze *interorganisatiele netwerken* genoemd. Netwerken worden *intraorganisatiele netwerken* genoemd, wanneer een netwerk wordt gevormd binnen een organisatie (Van Wijk, 2003). Daarnaast bestaan ook netwerken tussen individuen en zijn er mengvormen. Netwerken tussen individuen zijn interpersoonlijke netwerken en zijn bijvoorbeeld de netwerken die men

vormt op Facebook of LinkedIn (Desmidt & Heene, 2013). Het opbouwen van een professioneel netwerk kan nuttig zijn voor de uitbouw van de carrière. Alter en Hage (1993) maken een onderscheid in verschillende soorten samenwerkingen. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden in onder andere allianties, joint ventures, netwerken, consortiums, partnerships, business groepen, interorganisationele netwerkverbanden, beleidsnetwerken, netwerkvormen van organisaties en organisatienetwerken. De term netwerk kan volgens Provan en Kennis (2008) alleen gebruikt worden wanneer minstens drie autonome organisaties samenwerken voor het bereiken van een gezamenlijk doel naast de individuele doelstellingen. Er bestaan verschillende soorten vormen van netwerken van organisaties. Ten eerste kan een onderscheid worden gemaakt tussen organisatienetwerken en beleidsnetwerken (Desmidt & Heene, 2013). Organisatienetwerken hebben betrekking op een collectief van actoren, - zowel publieke, non-profit als profit-actoren, - die samenwerken om beleid te implementeren of om publieke dienstverlening te verzorgen (Rethemeyer & Hatmaker, 2008). Beleidsnetwerken hebben betrekking op het proces waarbij de overheid en actoren in de maatschappij interageren om tot een bepaald beleid te komen. Hieronder vallen bijvoorbeeld lobbynetwerken.

Organisatienetwerken streven verschillende doelen na. Agranoff (2003) onderscheid vier typen netwerken die elk hun eigen doel nastreven.

- 1. Informatienetwerken:** gericht op het uitwisselen van informatie. Verschillende stakeholders komen enkel samen om informatie uit te wisselen en bespreken mogelijke problemen.
- 2. Ontwikkelingsnetwerken of lerende netwerken:** gericht om partners gezamenlijk te laten leren. Dit netwerk gaat een stap verder dan alleen informatie uitwisselen. Kennis wordt in combinatie met onderwijs aangeboden. Hiermee worden de competenties van deelnemers verhoogt. In dit soort netwerken bouwt men capaciteiten uit van de verschillende partners, zodat ze beslissingen kunnen nemen voor hun organisatie.
- 3. Middelenetwerken:** gericht om schaarse of unieke middelen te delen. Dit soort netwerken werken programma's uit voor deelnemende organisaties, maar gaan niet over tot gezamenlijk actie.
- 4. Actienetwerken:** gericht om een gezamenlijke taak of project uit te voeren. Dit soort netwerken werken programma's uit voor deelnemende organisaties en voeren deze samen uit.

Naast dat netwerken verschillende doelen kunnen nastreven, bestaat er ook verschil in de mate waarin netwerkregels worden nagestreefd of niet. Het ene netwerk zal erg los zijn en weinig regels hebben, terwijl het andere netwerk tot in detail en in contract heeft vastgelegd wat wel of niet is toegestaan binnen het netwerk (Todeva & Knoke, 2005).

Als laatste kan er ook nog een onderscheid gemaakt worden tussen netwerken in de private sector en netwerken in de publieke sector. Er zijn twee duidelijke verschillen tussen publiek

en private netwerken. Ten eerste is er verschil in competitie. In de private sector kenmerken netwerken zich doordat tussen individuele organisaties competitie plaatsvindt. In publieke sector is de kwaliteit van de aangeboden dienst belangrijk. Daarbij is er veel openheid bij netwerken in de publieke sector (Hartley & Benington, 2006). Het tweede verschil is de wijze waarop een netwerk tot stand komt. Bij netwerken in de publieke sector komt de bereidheid om een netwerk op te zetten vaak vanuit één organisatie. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van het netwerk vaak bij maar één organisatie. In de private sector worden netwerken vaak zelfstandig opgericht (Hartley & Benington, 2006).

In dit hoofdstuk zal eerst omschreven worden wat een alliantie is. Dit wordt gedaan omdat de Drechtsteden, VGZ en Drechtzorg samen de Alliantie Zorgvernieuwing vormen. Deze Alliantie Zorgvernieuwing heeft een Leertuin opgericht. Volgens Proyan en Kennis (2008) kan de term netwerk alleen worden gebruikt wanneer ten minstens drie autonome organisaties samenwerken voor het bereiken van een gezamenlijk doel naast de individuele doelstellingen. De Leertuin is opgericht door drie autonome organisaties en kan dus als een netwerk worden beschouwd. Daarnaast sluit de Leertuin aan bij het tweede type netwerk dat Agrnoff (2003) beschrijft, namelijk een ontwikkelingsnetwerk of lerend netwerk. Ook het lerend netwerk zal worden beschreven in dit hoofdstuk.

### 2.3.1 Alliantie

Alliantievorming is geen hedendaags fenomeen. Zo werden in het oude Griekenland in de vijfde eeuw voor Christus al allianties gesloten tussen steden en staten. Allianties werden aangegaan zodat beide partijen konden profiteren van de voordelen. Ook in de middeleeuwen en tijdens de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden (Gildensysteem) werden samenwerkingen aangegaan. In het Gildensysteem werden kennis en ervaring uitgewisseld. In de jaren tachtig van de vorige eeuw, ten tijde van de verzorgingsstaat, ontstonden interorganisationele samenwerkingen (Boonstra, 2007). De afgelopen tien jaar is interorganisatorische samenwerking in netwerken een belangrijke kracht voor het innovatievermogen van bedrijven geworden. Deze innovatie zorgt voor betere prestaties en is daarom ook voor maatschappelijke organisaties, beleidsmakers en kennisinstellingen interessant (Boonstra, 2007). Boonstra (2007, p. 21) omschrijft een publieke-private samenwerking als *'een min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld'*. Steeds vaker gaan publieke organisaties samenwerken met private organisaties met de hoop dat ze samen maatschappelijke problemen kunnen oplossen. Beleidsformulering, beleidsuitvoering en publieke dienstverlening kunnen worden verbeterd doordat in samenwerking optimaal gebruik kan worden gemaakt van gespreide kennis en specifieke competenties. Daarnaast is het gemakkelijker in een samenwerking om burgers en maatschappelijke organisaties te betrekken bij de vorming en uitvoering van beleid (Boonstra, 2007).

Boonstra (2007) omschrijft drie redenen voor alliantievorming in maatschappelijke markten zoals jeugdzorg, gezondheidszorg en woningbouw. Ten eerste zorgt de terugtrekkende

overheid voor het ontstaan van meer allianties in de maatschappelijke sectoren. De overheid hoopt dat als zij zich meer op de achtergrond stelt, er marktwerking ontstaat waarbij kosten kunnen worden verminderd en innovaties kunnen ontstaan. Marktwerking brengt concurrentie en nieuwe aanbieders met zich mee, wat zorgt voor een grotere druk op de bestaande aanbieders om samen te werken en allianties te vormen (Boonstra, 2007). Volgens Boonstra (2007) leveren horizontale allianties schaalvergroting en marktmacht op.

Burgers en klanten hebben meer behoefte aan taakafstemming en integratie. De traditionele dienstenpakketten van de aanbieders kunnen hier niet altijd aan voldoen. Dit vormt de tweede reden waarom allianties worden gevormd. Volgens Boonstra (2007) dragen allianties en ketenvorming bij aan afstemming en coördinatie van dienstverlening.

De laatste reden waarom alliantievorming plaatsvindt, is dat er in de maatschappelijke sectoren behoefte is aan nieuwe vormen van dienstverlening. Deze nieuwe vormen van dienstverlening kunnen ontstaan in diagonale allianties, waar nieuwe combinaties gemaakt worden van kennis, vaardigheden en externe relaties. In deze diagonale allianties kunnen geïntegreerde producten, nieuwe diensten en nieuwe markten worden ontwikkeld (Boonstra, 2007).

### 2.3.2 Interorganisationeel lerend netwerk

De Leertuin Zorgvernieuwing is een lerend netwerk. Wanneer netwerken worden gevormd tussen organisaties worden deze interorganisationele netwerken genoemd.

Interorganisationele netwerken waarbij kennis en ervaringen worden uitgewisseld komen steeds vaker voor (Visser, 2000; Beckers, 2006). Agranoff (2003) noemt dit soort netwerken, die erop zijn gericht om partners gezamenlijk te laten leren, ontwikkelingsnetwerken of lerende netwerken. Binnen deze lerende netwerken worden doelbewust kennis en ervaringen uitgewisseld, op basis van een gezamenlijke interesse voor een bepaald kennisgebied. Lerende netwerken proberen zo tot nieuwe inzichten te komen, ook wordt er geleerd van oude inzichten. Daarnaast worden nieuwe oplossingen bedacht of worden nieuwe werkwijzen gecreëerd. Volgens Bolhuis en Simons (2001) zijn de afgelopen jaren organisaties steeds vaker lerende organisaties geworden. Dit kan verklaard worden doordat een lerend netwerk zowel voordelen oplevert voor de organisatie als voor individuen. Het eerste voordeel, dat een lerend netwerk met zich mee brengt, is dat het participeren in een lerend netwerk een nieuwe dynamiek kan opwekken. Nieuwe ideeën kunnen ontstaan en het bevordert het innovatief denken. Daarnaast verleent het ruimte voor expertise door de gehele organisatie. Ook zullen problemen sneller worden opgelost en zullen praktijkervaringen sneller binnen een organisatie verspreid worden. Lerende organisaties passen zich voortdurend aan de veranderende omgeving aan (Bolhuis & Simons, 2001) en zijn in staat om zich permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen.

## Deel 2: kennisdeling

Kennisdeling staat centraal in lerende netwerken. Lerende netwerken zijn gericht om partners gezamenlijk te laten leren (Agranoff, 2003). Zowel groepen als individuen zijn steeds vaker bereid om kennis als middel in te zetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties te realiseren (Harrison & Kessels, 2004; Weggeman, 2000).

### 2.4 Definitie kennis

Om goed te begrijpen wat kennisdeling is wordt eerst omschreven wat kennis precies is. Het begrip kennis wordt op verschillende manieren gebruikt en beschreven (Bax, 2006). In de buitenlandse literatuur wordt het woord 'kennis' (*knowledge*) vaak zelfs helemaal niet gedefinieerd. Daarnaast worden gegevens, informatie en kennis vaak als synoniemen gebruikt, maar deze woorden betekenen niet hetzelfde. Bax (2006), Edelenbos (2000), Meltsner en Bellevita (1983) en Wildavsky (1983) en proberen kennis te omschrijven door een rijtje te schetsen waarbij kennis op de derde plaats komt (zie tabel 1).

1.	Gegevens	Losse, ongeordende data
2.	Informatie	Zinvol geordende gegevens
3.	Kennis	In een persoon of organisatie gestolde informatie
4.	Wijsheid	Combinatie van kennis, ervaring en intuïtie
5.	Bekwaam handelen	Kennis bewust of onbewust toepassen in handelingen

Tabel 1. Gebaseerd op Bax (2006); Edelenbos (2000); Meltsner & Bellevita (1983); Wildavsky (1983).

Om tot kennis te komen zijn gegevens noodzakelijk. Gegevens zijn losse, ongeordende data die moeten passen bij de interpretatiekaders van de betrokken actoren om te kunnen transformeren tot informatie (Edelenbos, 2000; Janis, 1972). Bij de ene persoon zal de transformatie sneller gaan dan bij de ander. Wetenschappelijke onderzoekers zijn vaak de zenders van de informatie. De ontvangers zijn vaak overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere onderzoekers (Edelenbos, 2000). Wanneer informatie een plaats heeft weten te verwerven in het interpretatie- en beoordelingskader van individuen kan gesproken worden over kennis (Edelenbos, 2000). Wijsheid komt zo steeds dichterbij doordat gegevens samensmelten met routines, repertoires en reflexen van een individu (Edelenbos, 2000). Wanneer kennis bewust of onbewust wordt toegepast in handelingen, wordt er gesproken van 'bekwaam handelen'.

#### 2.4.1 Impliciete en expliciete kennis

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt door Polanyi (1966) tussen impliciete en expliciete kennis (zie tabel 2). Het verschil tussen deze twee soorten kennis is van belang bij kennisdeling, omdat het een belangrijke indicator is waarin kennis kan worden gecommuniceerd (Tuoma, 2000). Volgens Polanyi (1966) 'weten we meer dan we kunnen

zeggen'. Impliciete kennis wordt gerelateerd aan het ondersteunende bewustzijn en expliciete kennis wordt gerelateerd aan gericht bewustzijn. Expliciete kennis is gemakkelijker overdraagbaar dan impliciete kennis. Expliciete kennis kan namelijk uitgedrukt worden in taal (Boersma, 2002). Expliciete kennis is in tegenstelling tot impliciete kennis, georganiseerd en heeft een systematisch karakter. Expliciete kennis is gemakkelijk overdraagbaar omdat het kennis is die persoonsonafhankelijk is. Het overdragen van expliciete kennis kan bijvoorbeeld door middel van handleidingen, databanken, documenten, computerprogramma's en kennisdeling binnen lerende netwerken (Nonaka & Takeuchi, 1995; Weggeman, 2000). Impliciete kennis is moeilijker overdraagbaar, omdat het bestaat uit attitudes, vaardigheden, persoonlijke ervaringen, zelf verworven overtuigingen en normen en waarden (Boersma, 2002; Polanyi, 1996). Daarnaast is deze vorm van kennis ongeorganiseerd, context gebonden, cultuurgebonden en persoonsgebonden en leent zich daardoor moeilijk voor formalisering en communicatie (Polanyi, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Impliciete kennis is alleen overdraagbaar via langdurige en zeer intensieve samenwerking tussen ervaren en onervaren medewerkers en ervaren medewerkers onderling. Dit komt omdat deze kennis diep verankerd ligt in de handelingen en ervaringen van individuen.

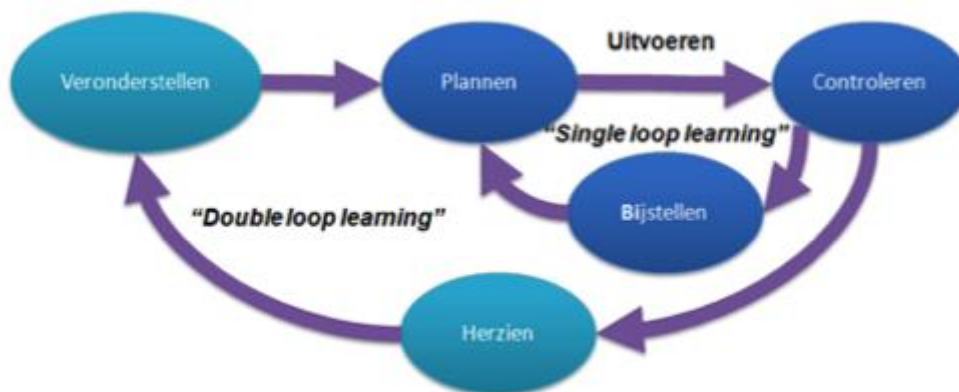
Expliciet kennis	Impliciete kennis
Gecodificeerde kennis	Verboden kennis
Informatie uit documenten, handleidingen, formules, procedures, tekeningen	Attitudes, vaardigheden, persoonlijke ervaringen
Overdraagbaar door onderwijs	Overdracht en delen door demonstratie, leren door doen
Kennis is nauwelijks macht	Kennis kan macht zijn

Tabel 2. Impliciete kennis versus Expliciete kennis (Polanyi, 1996).

## 2.5 Leren en Leerprocessen

Voordat gekeken wordt wat kennisdeling precies is en welke condities zorgen voor kennisdeling, wordt eerst gekeken naar wat leren en leerprocessen precies zijn. Wanneer aan leren wordt gedacht, wordt snel een relatie gelegd met het leren op school. Echter, mensen leren niet alleen op school, mensen leren altijd en overal. Zowel op school als na schooltijd, tijdens werktijd en na werktijd, overal wordt geleerd. Leren houdt een verandering in die zowel doelbewust als onbewust kan ontstaan (Simons, 2000). Simons (2000) omschrijft leren als: *'veranderen en die veranderingen kunnen houding, kennis en vaardigheden betreffen'*. Mensen kunnen zelfs leren te leren. Mensen kunnen leren over de wijze waarop men leert en als het leren positief verloop over de wijze waarop men beter kan leren (Simons, 2000). Leren is een voortdurend proces, waarbij verschijnselen en de eigen persoon betekenis krijgen. Ook in organisaties wordt geleerd. Door middel van kennis, ervaringen en inzichten proberen werknemers binnen een organisatie te leren. Dodgson (1993, p.173) noemt het leren binnen organisaties, organisationeel leren. Organisationeel leren is: *'de wijze waarop bedrijven kennis en routines rond hun activiteiten en binnen hun cultuur bouwen, aanvullen en hun*

*organisatorische efficiëntie aanpassen en ontwikkelen door het verbeteren van het gebruik van brede vaardigheden van hun personeel*. Volgens Bolhuis en Simons (1999) is leren niet alleen gericht op individueel leren, maar kunnen groepen ook leren. Wanneer er sprake is dat bij twee of meer mensen een verandering plaatsvindt dan betekent dit dat er niet alleen op individueel niveau is geleerd, maar ook op groepsniveau. Op groepsniveau kunnen onder andere veranderingen in arbeidsprocessen, veranderingen in arbeidsresultaten en competentieveranderingen plaatsvinden (Simons, 2000). De belangrijkste leerprocessen of leeractiviteiten volgens Dixon (1994) hebben betrekking op het selecteren, vastleggen, gebruiken, opnemen en verwerken van en het betekenis geven aan informatie. In lerende organisaties kunnen twee vormen leerprocessen worden onderscheiden: *single-loop-leren* en *double-loop-leren* (zie figuur 1) (Argyris & Schön, 1978).



*Figuur 1. Single-loop-leren en double-loop-leren (Argyris & Schön, 1978).*

Wanneer binnen een bedrijf of organisatie een fout wordt ontdekt en wordt hersteld en het huidige beleid en doelstellingen blijven hetzelfde, wordt gesproken over single-loop-leren (Argyris & Schön, 1978). Problemen worden opgelost zonder dat de fundamentele aard van de activiteiten van de organisatie verandert (Dodgson, 1993). Waar bij single-loop-leren een fout wordt ontdekt binnen een bedrijf of organisatie en geen verandering plaatsvindt in de bestaande normen, procedures, beleid en doelstellingen, gebeurt dit bij double-loop-leren wel. Bij double-loop-leren wordt geleerd van fouten, is er sprake van kritische zelfreflectie, worden vraagtekens geplaatst bij bestaande modellen en worden processen opnieuw bedacht. Single-loop-leren zit op gedragsniveau en double-loop-leren zit op het niveau van opvattingen en overtuigingen. Bij double-loop-leren worden doelen, normen en waarden, plannen en intenties ter discussie gesteld.

## 2.6 Definitie kennisdeling

Voordat gekeken wordt welke condities (inter)organisatorische leerprocessen bevorderen zal eerst een omschrijving worden gegeven van wat kennisdeling precies is. Verschillende auteurs in de literatuur proberen een definitie van kennisdeling te geven. Boer (2005, p. 39) beschrijft

kennisdeling als volgt: *“social relational process through which individuals try to establish a shared understanding about reality and to establish the (potential) ability to transform this understanding into (collaborative) actions which yield performance, by using diverse combinations of signs (e.g. language, gestures, illustrations) and tools (e.g. physical objects, communication technologies, mental models)”* De belangrijkste reden voor het delen van kennis is om van elkaar te leren (Harink, 2007). In de literatuur is een verschil in definitie te vinden tussen de begrippen kennisoverdracht en kennisdeling. Bij kennisoverdracht gaat het meer om eenrichtingsverkeer. Jasimuddin en Zhang (2011, p. 85) omschrijven kennisoverdracht als volgt: *‘Knowledge transfer is the process by which knowledge of one actor is obtained by another’*. Wanneer sprake is van tweerichtingsverkeer wordt er in de literatuur gesproken over kennisdeling. Bij tweerichtingsverkeer wordt kennis uitgewisseld tussen relaties. Argote en Ingram (2000, p. 151) omschrijven kennisdeling als: *‘Knowledge transfer in and between organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another’*. Bij kennisdeling gaat het er dus om dat van elkaar wordt geleerd (Weggeman, 1997). Kennisdeling bestaat volgens Ardichvili, Page en Wentling (2003) uit het aanbieden van nieuwe kennis en de vraag om nieuwe kennis. Het proces van kennisdeling bestaat hier uit een tweerichtingsverkeer. Het brengen van kennis gaat door middel van communicatie. Persoonlijke kennis wordt hierbij overgedragen naar anderen. Daarnaast bestaat het tweerichtingsverkeer uit de vraag naar andere om hun kennis te delen (Van den Hooff & De Ridder, 2004). In organisaties en bedrijven ontstaat nieuwe kennis doordat medewerkers tijdens het kennisdelingsproces hun impliciete en expliciete kennis delen (Van den Hooff & De Ridder, 2004). Impliciete kennis is lastiger te delen dan expliciete kennis. Vaak zijn medewerkers zich niet bewust van de impliciete kennis die ze bezitten. Daarnaast wordt impliciete kennis beïnvloed door attitudes, vaardigheden, persoonlijke ervaringen, zelf verworven overtuigingen en normen en waarden (Boersma, 2002). Impliciete kennis kan niet worden overgenomen zonder dat de context waarin de kennis is opgedaan duidelijk is (Hendriks, 1999). Expliciete kennis is daarentegen gemakkelijker te delen, omdat het hierbij gaat om kennis die is vast te leggen in bijvoorbeeld handleidingen, databanken, documenten, computerprogramma’s en kennisdeling binnen lerende netwerken (Nonaka & Takeuchi, 1995). Wanneer mensen spreken of schrijven over deze opgeslagen kennis, krijgt expliciete kennis pas betekenis. Er is dan sprake van een kennisstroom, expliciete kennis wordt impliciet gemaakt (Nonaka & Takeuchi, 2003).

### 2.6.1 Verschillende vormen van kennisdeling

Binnen de literatuur worden verschillende vormen van kennisdeling omschreven. Nonaka en Takeuchi (1995) omschrijven vier verschillende processen van kennisdeling: socialisatie, externalisatie, een combinatie en internalisatie (zie figuur 2). Werknemers kunnen kennis op vier verschillende manieren gebruiken.

De eerste manier is het proces van socialisatie. Hier wordt nieuwe impliciete kennis tussen twee werknemers gecreëerd, zonder dat deze kennis expliciet wordt. Twee werknemers delen hun impliciete kennis doordat ze hetzelfde werk doen en met elkaar werken. Doordat



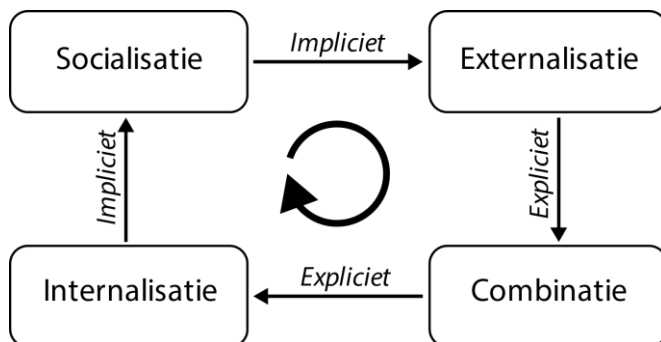
werknemers veel met elkaar werken, zullen ze door middel van interactie, imitatie en observatie kennis delen met elkaar.

De tweede manier is het proces van externalisatie en houdt in dat impliciete kennis expliciet wordt gemaakt. Dit proces zet zich in gang wanneer kennis wordt gecodeerd door middel van teksten, cijfers, woorden, metaforen of cijfers.

Daarnaast kan door middel van het combineren van kennis ook kennis worden gedeeld. Door het combineren van expliciete kennis uit verschillende bronnen kan nieuwe expliciete kennis worden ontwikkeld (Nonaka & Takeuchi, 1995). Het combineren van kennis kan bijvoorbeeld tijdens vergaderingen of telefoongesprekken plaatsvinden.

Tot slot wordt gesproken van het proces van internalisatie. Dit vindt plaats als expliciete kennis wordt omgezet naar impliciete kennis. Dit proces vindt plaats als werknemers kennis die is gecodificeerd en geformaliseerd persoonlijk maken. Werknemers maken zich een standaard manier van werken in een organisatie eigen.

Werknemers in een organisatie kunnen zowel kennis geven als kennis nemen. Impliciete kennis en expliciete kennis worden door deze werknemers gedeeld. Ze kunnen hun kennis delen door te socialiseren, externaliseren, te combineren en te internaliseren. In onderstaand schema (zie figuur 2) wordt het cyclisch model van de vier processen weergegeven die belang zijn voor de continue ontwikkeling van kennis. Werknemers wisselen impliciete kennis uit door te socialiseren. Het proces van externalisatie zorgt ervoor dat impliciete kennis expliciet wordt. Het combineren van expliciete kennis uit verschillende bronnen leidt dan weer tot nieuwe expliciete kennis. Tot slot wordt expliciete kennis omgezet in impliciete kennis door internalisatie. De vier wijzen van kennisomzetting werken in de spiraal van kenniscreatie op elkaar in.



Figuur 2. SECI- model. Eigen illustratie op basis van Nonaka en Takeuchi (1995)

## Deel 3: Conditie creativiteit, innovatie en kennisdeling

### 2.7 Creativiteit en innovatie

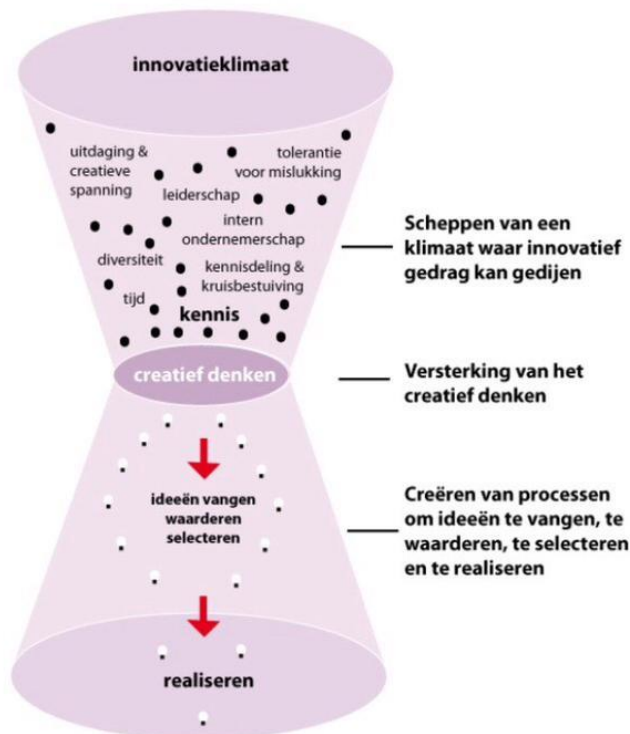
Binnen een leertuin wordt geprobeerd om nieuwe ideeën te genereren en innovaties worden bedacht. Creativiteit en innovatie zijn met elkaar verbonden. Van beiden zal een definitie worden gegeven. Daarnaast wordt gekeken naar het zandlopermodel van Gaspersz (2006), waarbij beschreven wordt wat het beste klimaat is voor een organisatie om innovatie en creativiteit te bevorderen.

#### 2.7.1 Definities

Creativiteit en innovatie worden vaak beschouwd als twee gelijkaardige begrippen, maar dat is niet correct. Creativiteit is het bedenken van nieuwe en bruikbare ideeën, producten of processen met een mogelijke toepassingswaarde (Amabile, 1996: p.1). Het is dus een soort denkproces dat leidt tot nieuwe ideeën en inzichten (Gaspersz, 2006). Innovatie vertaalt deze nieuwe ideeën en inzichten in het benutten van kansen en mogelijkheden voor de organisatie. Innovatie bestaat uit meerdere fases waarbij een bedrijf volgens Baregheh (2009) vooral ideeën wil omzetten in nieuwe of verbeterde producten, diensten of processen teneinde zich te ontwikkelen, te concurreren en zich succesvol te onderscheiden in de markt. De twee begrippen betekenen dus niet hetzelfde, maar om innovatie te bewerkstelligen is er wel creativiteit nodig (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

### 2.8 Het zandlopermodel (Gaspersz, 2006)

Gaspersz (2006) heeft een zandlopermodel ontwikkeld die het innovatieproces omschrijft. De stromen van ideeën die door een organisatie lopen staan metafoor voor het zand dat normaal door een zandloper naar beneden stroomt (zie figuur 3). Het zandlopermodel van Gaspersz (2006) bestaat uit drie delen.



Figuur 3. Het zandlopermodel (Gaspersz, 2006)

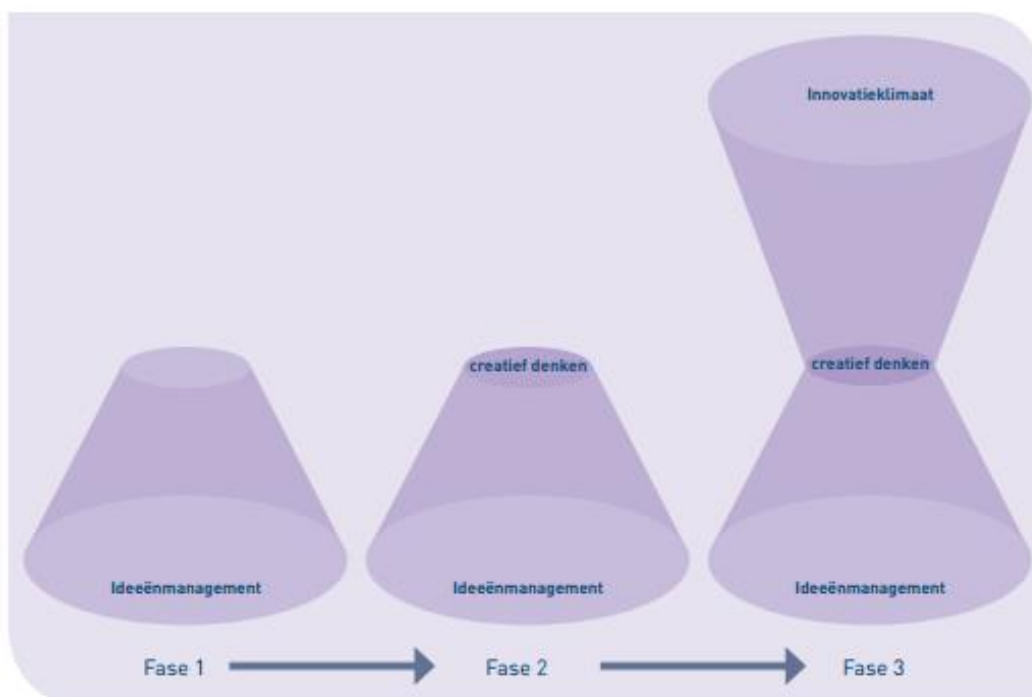
Het eerste deel bestaat uit het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag uit kan voortvloeien. De zwarte stippen verwijzen naar de kennis die bij medewerkers in een organisatie aanwezig is. Om ideeën te ontwikkelen is deze kennis nodig, maar alleen met deze aanwezige kennis ontstaan geen nieuwe ideeën. Naast deze kennis is het belangrijk dat binnen een organisatie een klimaat aanwezig is die kansrijke ideeën stimuleert. Er zijn verschillende condities die ondersteunend en stimulerend zijn om het eerste deel, het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan voortvloeien, te realiseren. Condities van dit klimaat zijn diversiteit van meningen en denkstijlen, tijd voor creativiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, innovatiegericht leiderschap, uitdagende doelen die creatieve spanning geven, tolerantie voor mislukking en ruimte voor intern ondernemerschap.

Het tweede deel bestaat uit het versterken van het creatief denken. Het tweede deel bevindt zich in het midden van de zandloper en het zand staat metafoor voor de ideeën die pas kunnen doorstromen naar het derde deel als de doorgang niet te krap is. Om de doorgang te verbreden is het van belang dat een organisatie investeert in de ontwikkeling van creatieve denkvaardigheden.

Het onderste deel bestaat uit het creëren van processen om ideeën te vangen, te waarderen, te selecteren en te realiseren. Het derde deel kan door een organisatie op verschillende manieren worden georganiseerd. Organisaties kunnen kiezen om ideeën te verzamelen op afdelingsniveau of bijvoorbeeld via het intranet. Organisaties kunnen zelf beslissen of ze dit proces van ideeënmanagement gestructureerd regelen of wat losser. Ideeën die om meer

investering vragen zullen sneller door een gefaseerd selectieproces gaan. In een dergelijk selectieproces kunnen goede ideeën gefilterd worden van de slechte ideeën. Ideeën die zijn ontstaan naar aanleiding van kleinere problemen kunnen in een proces direct realiseerbaar zijn (Gaspersz, 2006).

Het derde deel is belangrijk bij een organisatie die gericht is op innovatie en creativiteit. Het effectief inrichten van ideeën is namelijk bevorderlijk voor de innovatie en creativiteit. Het effectief inrichten van ideeën wordt door Gaspersz (2006) geplaatst onder fase 1 (zie figuur 4). Fase 2 bestaat uit de realisatie van organisaties dat goede ideeën pas ontstaan wanneer gefocust wordt op de mogelijkheid dat medewerkers de tijd krijgen om nieuwe mogelijkheden voor verbeteringen en vernieuwingen te ontdekken. In fase 2 wordt gefocust op de versterking van het creatief denken. In de laatste fase is er aandacht voor alle drie de delen van de zandloper. Een effectief proces waar ideeën kunnen ontstaan en het versterken van creatief denken hoeft niet te betekenen dat medewerkers genoeg ruimte en steun ervaren om nieuwe ideeën te bedenken. Organisaties moeten een klimaat ontwikkelen waar innovatief gedrag kan uit voortvloeien. Gasperz (2006) omschrijft zeven condities die stimulerend zijn voor een dergelijk klimaat.



Figuur 4: Drie fasen in het zandlopermodel (Gaspersz, 2006)

### 2.8.1. Condities gunstig klimaat voor innovatie

Gaspersz (2006) omschrijft zeven condities die ondersteunend en stimulerend zijn om het eerste deel, het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan voortvloeien, te realiseren (zie figuur 3). Condities van dit klimaat zijn diversiteit van meningen en denkstijlen, tijd voor creativiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, innovatiegericht leiderschap,

uitdagende doelen die creatieve spanning geven, tolerantie voor mislukking en ruimte voor intern ondernemerschap. Na elke conditie wordt er afgesloten met een aanname die kan worden gedaan door middel van de theorie. Dus wanneer een bepaalde conditie aanwezig is zou dit volgens de theorie innovatie moeten bevorderen of belemmeren.

### **Diversiteit van meningen en denkstijlen**

Volgens Gaspersz (2006) is diversiteit een voorwaarde om kansrijke ideeën te laten ontstaan. Deze diversiteit kan bestaan uit verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen. Diversiteit zorgt dat verschillende opvattingen en ervaringen tegenover elkaar komen te staan. Daaruit kunnen originele en waardevolle combinaties van ideeën groeien. Doordat mensen niet allemaal dezelfde achtergrond hebben kunnen ze anders tegen problemen aankijken en hun eigen oplossingen aandragen. Dit zorgt er voor dat ze elkaars denkkaders vergroten, zodat er nieuwe oplossingen kunnen ontstaan (Gaspersz, 2006).

*Aanname 1: Als verschillende meningen en denkstijlen samenkomen zal meer innovatie ontstaan.*

### **Tijd voor creativiteit**

Creativiteit heeft tijd nodig. Organisaties moeten ervoor zorgen dat medewerkers voldoende tijd krijgen om nieuwe ideeën te bedenken en uit te werken. Wanneer organisaties geen tijd nemen om naar ideeën te luisteren of om ze uit te werken, zullen misschien goede ideeën niet worden ontdekt (Gaspersz, 2006).

*Aanname 2: Creativiteit vanuit de werknemers zal toenemen als er tijd voor wordt vrijgemaakt.*

### **Kennisdeling en kruisbestuiving**

Kennisdeling en kruisbestuiving worden samen genoemd, omdat Gaspersz (2006) hier een samenhang in ziet, maar er zijn volgens hem ook verschillen.

Om tot een idee te komen is kennis noodzakelijk. Organisaties hebben veel persoons- of afdelingsgebonden kennis. Dit is impliciete kennis die moet worden overgedragen en verspreid om nieuwe ideeën te stimuleren. Het opzetten van netwerken, discussiefora en databases bevordert dit proces van het expliciet maken van kennis. Wanneer kennis als macht wordt beschouwd of als er rivaliteit bestaat tussen organisatieonderdelen kan het proces van kennisdeling worden belemmerd. Krachtig leiderschap moet hierbij zorgen dat kennisdeling toch plaatsvindt (Gaspersz, 2006).

Kruisbestuiving kan op twee manieren gebeuren. Ten eerste kunnen ontmoetingen plaatsvinden tussen mensen buiten de organisaties. Ideeën, kennis en perspectieven worden uitgewisseld en zo ontstaan er nieuwe ideeën. Ten tweede kan kruisbestuiving spontaan plaatsvinden. Dit gebeurt als medewerkers, dwars door de hiërarchische lagen heen, in

groepen over bepaalde thema's kennis en ideeën uitwisselen en hierover discussiëren (Gaspersz, 2006).

*Aanname 3: Wanneer actief via ontmoetingen op kennisdeling wordt ingezet, zal er meer innovatie tot stand komen.*

### **Innovatiegericht leiderschap**

Gaspersz (2006) heeft het in zijn eerdere publicaties (Gaspersz, 2006, 2007) over creativiteitsgericht leiderschap, in zijn latere publicaties heeft hij het over innovatiegericht leiderschap (Gaspersz, 2013a, 2013b). Eerst lag het accent meer op ideevorming, open communicatie en meedenken. Later ligt het accent meer op het stimuleren van creativiteit van mensen. Mensen moeten worden getriggerd door leidinggevendenden om zelf actie te ondernemen en zelf creatieve ideeën door te vertalen naar het eigen werk en naar resultaten van de organisatie (Gaspersz, 2013a).

*Aanname 4: Creativiteit en innovatie kunnen floreren als een leidinggevende de ruimte biedt.*

### **Uitdagende doelen die creatieve spanning geven**

De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning moedigt de creativiteit aan waardoor betere oplossingen kunnen worden gevonden (Gaspersz, 2006). Het maken van uitdagende doelen zorgt voor een gezonde spanning, maar dit vraagt volgens Gaspersz (2006) wel om inzicht en regie zodat de spanning niet omslaat in negatieve stress.

*Aanname 5: De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning moedigt de creativiteit aan.*

### **Tolerantie voor mislukking**

Bij experimenteren hoort ook fouten maken. De manier waarop organisatie en topmanagement reageren op deze fouten heeft invloed op de creativiteit van mensen. Het is belangrijk dat mensen zich in een veilig omgeving bevinden. De organisatie moet die creëren, zodat werknemers hun ideeën kunnen uiten en eventueel uittesten en niet bang hoeven te zijn dat fouten niet worden getolereerd. Tolerantie voor mislukking is de acceptatie van het management dat nieuwe ideeën en de bijkomende innovatieve projecten niet altijd lopen zoals gepland. Het topmanagement moet zorgen dat mensen weten dat het leren van fouten mag en het moet de leidinggevende stimuleren om mislukking te tolereren (Gaspersz, 2006).

*Aanname 6: Wanneer het mislukken van innovatieve projecten geen probleem is, durven werknemers beter hun ideeën te uiten.*

### **Ruimte voor intern ondernemerschap**

De creativiteit van mensen wordt bevorderd als de organisatie ruimte en mogelijkheden biedt waarbij medewerkers eigen initiatief kunnen nemen en ruimte hebben voor hun creativiteit.

Organisaties kunnen dit bewerkstelligen door voldoende (ondernemings)ruimte, (psychologische) veiligheid en vrijheid te bieden (Gaspersz, 2006).

*Aanname 7: Als eigen initiatief wordt gewaardeerd, zal er meer innovatie tot stand komen.*

## 2.9 Praktische toepassing

De kans op nieuwe ideeën wordt vergroot door een klimaat dat stimulerend is. Creatief denken kan worden versterkt door managers die creativiteitstechnieken toepassen zoals brainstormsessies. Ook kunnen bepaalde ruimte worden gecreëerd in de organisatie waar specifiek alleen creativiteitsessies worden gehouden. De lampjes in de zandloper (zie figuur 3) zijn de ideeën die door de opening van de zandloper zijn gestroomd. Het is aan de organisatie om deze ideeën op te vangen, te selecteren, te waarderen en de realiseren. Hoe deze ideeën worden gevangen richt een organisatie zelf in. Leidinggevende kunnen ideeën opsporen maar ook de werknemers zelf. Daarnaast zal een organisatie de ideeën moeten beheren en selecteren. Dit kunnen ze bijvoorbeeld in een database doen. Ook is het van belang dat ideeën worden gewaardeerd. Als laatste moeten ideeën worden gerealiseerd (Gaspersz, 2006).

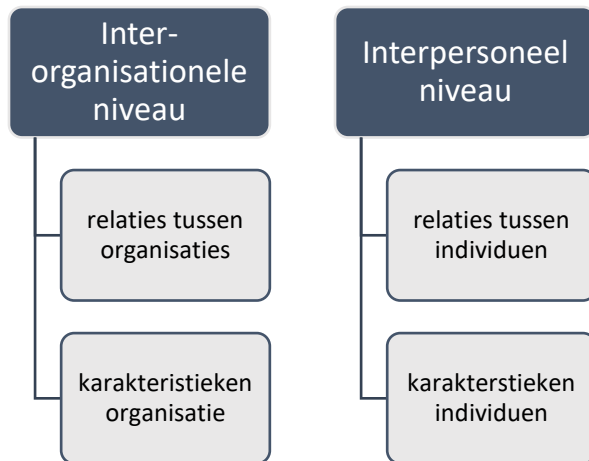
Het model kan zowel door een gehele organisatie, afdelingen als individuen worden toepast. Het is voornamelijk toepasbaar bij organisaties die zoeken naar versterking van de innovatiekracht en ook bereid zijn om zich aan te passen door het inzetten van beleidsinstrumenten (Gaspersz, 2006).

## 2.10 Hoe komen leerprocessen op interorganisationeel en op interpersoonlijk niveau tot stand? (Soekijad & Andriessen, 2003)?

Bij kennisdeling gaat het er dus om dat van elkaar wordt geleerd en dit leerproces gaat twee richtingen op (Weggeman, 1997). In lerende netwerken staat het delen van kennis centraal. Verschillende condities kunnen zorgen voor een betere of slechtere kennisdeling. Om te komen tot een effectieve kennisdeling in een lerend netwerk is het van belang inzicht te verwerven in de condities die kennisdeling bevorderen of verslechteren.

### 2.10.1 Interorganisationele en interpersoonlijk niveau

Soekijad en Andriessen (2003) veronderstellen dat bij aan- of afwezigheid van bepaalde condities dit het proces van kennisdeling zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Soekijad en Andriessen (2003) verdelen de condities die invloed hebben op kennisdeling in vier clusters op twee niveaus (zie figuur 5).



*Figuur 5. Gebaseerd op Soekijad & Andriessen (2003).*

De eerste twee clusters spelen zich af op het interorganisationale niveau. Deze clusters spelen zich af tussen organisaties en gaan over de relatie tussen de organisaties en de karakteristieken van de organisaties (zie figuur 5).

Het eerste cluster gaat over de (wederzijdse) relatie tussen de organisaties die een samenwerkingsverband vormen. De eerste conditie die Soekijad en Andriessen (2003) benoemen, is de sterkte van de band van de relatie en erkenning. De tweede conditie gaat over het wederzijdse vertrouwen tussen organisaties. De laatste conditie gaat over de behoefte aan samenwerking. Deze behoefte kan bijvoorbeeld ontstaan doordat een positieve eerdere ervaring heeft plaatsgevonden of er spelen gunstige omstandigheden.

Het tweede cluster gaat over de karakteristieken van de organisaties die samen een alliantie vormen. Ten eerste wordt een organisatie gekenmerkt door de mate waarin voordeel wordt verwacht, bij het delen van kennis. Daarnaast is de mate van de bereidheid van delen van een organisatie ook van invloed op kennisdeling. In deze visie zal een organisatie moeten worden gemotiveerd om kennis te gaan delen. Soekijad en Andriessen (2003) vertalen dit in hun tabel als 'motivatie' (zie tabel 3). Ook zal een organisatie een hoge intentie hebben om te gaan samenwerken en om te leren, goed te kunnen communiceren, zeer transparant te zijn en open te staan voor kennis. Soekijad en Andriessen (2003) vertalen dit in hun tabel '(relatieve) absorptievermogen' (zie tabel 3).

Het laatste kenmerk, dat invloed heeft op kennisdeling, is de toegankelijkheid om kennis te krijgen. Deze toegang kan verkregen worden door middel van persoonlijke netwerken of andere contacten. Soekijad en Andriessen (2003) vertalen dit in hun tabel 'toegankelijkheid' (zie tabel 3).

Soekijad en Andriessen (2003) stellen dat de literatuur te veel gewicht toekent aan het interorganisationale niveau. Volgens hen zou meer gewicht moeten worden toegekend aan het interpersonele niveau, omdat onder het interpersonele niveau individuen worden gecategoriseerd en kennisdeling vindt voornamelijk tussen individuen plaats. Individen zijn de echte kenniswerkers en daarom zullen de situaties waarin kennis tot stand komt waarschijnlijk plaatsvinden in groepen als projectgroepen, werkgroepen, expertisenetwerken,



ontwerpgroepen of praktijkgroepen en kunnen gecategoriseerd worden als kennisdelingsgroepen (Soekijad & Andriessen, 2003). Deze kennisdelingsgroepen kunnen mogelijk dienen als verbinding tussen het individuele en het organisatorische niveau van kennisdelen en kennisleren. Daarnaast zal binnen deze kennisdelingsgroepen waarschijnlijk impliciete kennis worden overgedragen en ontwikkeld en daarom is het van belang om ook te kijken naar het interpersonele niveau. Dit is op individueel niveau en gaat over de relatie tussen werknemers van verschillende organisaties binnen een netwerk. Het interpersonele niveau bestaat uit twee clusters en dit zijn: de relatie tussen individuen en de karakteristieken van individuen (zie figuur 5). De relatie tussen individuen kan beïnvloed worden door: interpersoneel vertrouwen, groepscohesie en de groepssamenstelling. De karakteristieken van individuen die invloed kunnen hebben op kennisdeling zijn: de mate van beslissingsbevoegdheid, de taal en vaardigheid van een persoon en de persoonlijke reputatie (Soekijad & Andriessen, 2003). In tabel vier wordt een overzicht gegeven van de condities voor kennisdeling.

	<b>Niveau</b>	<b>Cluster van condities</b>	<b>Voorbeelden van condities</b>
<b>Interorganisationeel</b>	Alliantie	Relatie tussen organisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sterkte van relatie</i></li> <li>➤ <i>Wederzijds vertrouwen</i></li> <li>➤ <i>Behoefte aan samenwerking</i></li> </ul>
	Organisatie	Organisatie karakteristieken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Motivatie</i></li> <li>➤ <i>(Relatieve) Absorptievermogen</i></li> <li>➤ <i>Toegankelijkheid</i></li> </ul>
<b>Interpersoonlijk</b>	Groep	Relatie tussen individuen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Interpersoneel vertrouwen en groepscohesie</i></li> <li>➤ <i>Groepssamenstelling (vergelijkbare collega's, diversiteit in vaardigheden en expertise)</i></li> </ul>
	Individu	Individuele karakteristieken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Mate van beslissingsbevoegdheid</i></li> <li>➤ <i>Taal en vaardigheid van een persoon</i></li> </ul>

Tabel 3. *Conditie voor kennisdeling (Soekijad & Andriessen, 2003).* 2.11

### 2.11 Welke condities bevorderen (inter)organisatorische leerprocessen?

In het artikel van Soekijad en Andriessen (2003) gaat het over kennisdelen en kennisleren in interorganisatorische competitieve allianties. Organisaties leren en ontwikkelen kennis omdat ze dan een voordeel hebben ten opzichte van de concurrentie. In deze scriptie gaat het erom dat kennisdelen tot nieuwe innovaties en ideeën kan leiden en daarmee wordt uiteindelijk de zorg verbeterd. Hier gaat het er niet om een voordeel te behalen ten opzichte van de concurrentie, maar om een verbetering van de zorg. De condities die Soekijad en Andriessen (2003) noemen, zijn van toepassing op allianties, waar concurrerende organisaties

samenwerken. Soekijad en Andriesen (2003) hebben twee casussen onderzocht waarbij de ene casus een samenwerkingsverband had waar ook publieke organisaties onder vallen. In deze scriptie zullen de condities die Soekijad en Andriesen (2003) beschrijven dan ook worden gebruikt, maar zullen worden aangevuld met literatuur van andere auteurs, omdat Soekijad en Andriesen (2003) een beperkt aantal casussen hebben onderzocht en meer een focus hebben op competitieve allianties.

### 2.11.1 Clusters

Soekijad en Andriessen (2003) verdelen de condities die invloed hebben op kennisdeling in vier clusters op twee niveaus (zie figuur 5). De indeling van deze vier clusters wordt gehanteerd. Na elke conditie wordt er afgesloten met een aanname die kan worden gedaan door middel van de theorie. Dus wanneer een bepaalde conditie aanwezig is zou dit volgens de theorie kennisdeling moeten bevorderen of belemmeren.

#### Cluster 1: Relatie tussen organisaties

*Het eerste cluster bestaat uit de relatie tussen organisaties. De mate van evenwicht en de behoefte aan samenwerking hebben invloed op de relatie.*

##### **Mate van evenwicht**

Een evenwichtige relatie tussen organisaties die samen een lerend netwerk vormen, is belangrijk voor de kennisdeling tussen de organisaties. Een evenwichtige relatie hangt van een aantal factoren af. Zo kan de mate waarin concurrentie plaatsvindt tussen de organisatie, ervaringen van eerdere samenwerking, machtsverhoudingen, het geven en nemen van kennis en de kostenverdeling, een invloed hebben op het kennisdelingsproces tussen organisaties.

In relaties waar sprake is van concurrentie zal in een lerend netwerk kennis niet altijd openlijk worden gedeeld (Inkpen & Tsang, 2005). Dit komt doordat de organisaties concurrenten van elkaar zijn en ze moeten concurreren op dezelfde markt. Concurrentie tussen deelnemende organisaties binnen een netwerk, kan kennisdelen in de weg staan.

Daarnaast kan een evenwichtige relatie gebaseerd zijn op eerdere ervaringen die een impact hebben op toekomstige interacties. Een evenwichtige relatie is een proces van vertrouwen en banden ontwikkelen (Van Delden, 2011). Gill en Butler (2003) stellen dat de stabiliteit van een interorganisatorische relaties toeneemt als de deelnemende organisatie al eerdere positieve ervaringen heeft opgedaan. Organisaties in een interorganisatorische relatie die al eerder een positieve ervaring hebben gehad, zullen minder snel behoefte hebben om de relatie formeel te controleren en te monitoren via rechtsregels. Hierdoor kan kennisdeling gemakkelijker plaatsvinden. Organisaties die geen eerdere ervaringen hebben gehad, zullen sneller wel formeel rechtsregels opstellen (Reuer & Zollo, 2005).

Machtsverhoudingen kunnen ook een invloed hebben op het evenwicht van de relatie. Het gaat hier om de invloed die een organisatie op de andere organisatie kan hebben. Wanneer één organisatie meer invloed heeft op het besluitvormingsproces, kan de machtsverhouding uit evenwicht zijn. De organisatie die de meeste invloed heeft, moet bereid zijn om de andere organisatie bij het besluitvormingsproces te betrekken. Dit zal de relatie versterken en een

positief effect hebben op de stabiliteit van de relatie. Kennisdeling zal sneller plaatsvinden tussen organisaties, omdat bij een gelijke machtsverhouding elke organisatie zich gelijkwaardig voelt en sneller kennis zal delen.

Kennisdeling bestaat uit het aanbieden en ontvangen van (nieuwe) kennis. Volgens Ardichvili, Page en Wentling (2003) en Van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) moet er een evenwicht zijn tussen kennisbrengers en kennisontvangers binnen een interorganisatorisch relatie. Zij zeggen dat organisaties moeten zorgen dat ze evenveel kennis inbrengen als dat ze kennis nemen, om zo de onzekerheid weg te nemen die kan ontstaan wanneer een organisatie meer kennis neemt dan geeft of andersom. Om kennisdeling mogelijk te maken is er zowel een kennisgever als een kennisontvanger nodig volgens Geerling-Eiff, Hubeek en Baalen (2005) en daarnaast dient de verhouding tussen kennisgever en kennisontvanger in balans te zijn. Dit betekent dat een netwerk van alleen kennisontvangers of alleen kennisbrengers geen kennisdeling oplevert.

Als laatste heeft de verdeling van de kosten een invloed op een evenwichtige relatie tussen organisaties. Samenwerken betekent ook het delen van risico's en met name dan de financiële risico's (Eversdijk & Korsten, 2007). Zeker wanneer organisaties net een netwerk hebben opgestart, is het niet duidelijk welke organisaties het meest zullen profiteren van de samenwerking. Het is belangrijk dat iedere organisatie evenveel geld inlegt, om zo een evenwichtige relatie te creëren. Omdat de financiële risico's zijn gedeeld, zullen organisaties sneller kennisdelen omdat ze niet bang hoeven te zijn dat straks alle last op één organisatie ligt.

Het is dus belangrijk voor kennisdeling om een evenwichtige relatie tussen organisaties te creëren. Een onevenwichtige relatie leidt tot een hogere kans van beëindiging van het netwerk (Koza & Lewin, 1999). Wanneer er geen netwerk bestaat, kan er ook geen kennis meer worden gedeeld via dit netwerk. In de literatuur wordt er geen onderscheid gemaakt of de indicator voor een evenwichtige relatie meer invloed heeft dan de andere.

*Aanname 1: Een evenwichtige relatie tussen organisaties in een interorganisatorisch netwerk zal een positief effect hebben op kennisdeling.*

### **Behoeftte aan samenwerking**

Deze conditie kan zowel worden opgenomen onder het cluster 'kenmerken van organisaties' als onder het cluster 'relatie tussen organisaties'. De behoefte aan samenwerking van een organisatie kan invloed hebben op de relatie tussen organisaties wanneer er wederzijdse behoefte aan samenwerking is. De behoefte aan samenwerking kan gesplitst worden in twee aspecten.

Ten eerste kan het voor een organisatie noodzakelijk zijn om met een andere organisatie samen te werken om de organisatiedoelen te behalen. Deze noodzaak kan worden veroorzaakt door een hoge complexiteit van een probleem of issue. Wanneer er een wederzijdse afhankelijkheid is, kan dit een positieve invloed hebben op de samenwerking. Kennisdeling binnen deze samenwerking zal ook hoger worden, omdat de motivatie voor

organisaties hoger zal zijn om kennis te delen, omdat de kennis die wordt opgedaan noodzakelijk is om de doelen van de organisatie te bereiken (Soekijad & Andriessen, 2003). Iedere organisatie heeft er baat bij dat kennis wordt gedeeld en hierdoor is het wenselijk dat iedere organisatie ook zijn eigen kennis beschikbaar stelt. Duidelijke afspraken en communicatie zorgen ervoor dat organisaties op één lijn liggen en kennisdelers weten zo beter wat er van hen verwacht wordt (Riege, 2005). Grotere organisaties zijn vaak minder afhankelijk van kleinere organisaties en zullen minder snel een noodzaak hebben om te gaan samenwerken. Wanneer de behoefte aan samenwerking eenzijdig is, zal er minder snel een samenwerking ontstaan en zal er dus ook geen kennisdeling plaatsvinden.

*Aanname 2: Een wederzijdse afhankelijkheid van de betrokken organisaties in een samenwerkingsverband zal een positief effect hebben op kennisdeling.*

Het tweede aspect dat samenwerking positief beïnvloed is, wanneer betrokken organisaties gemeenschappelijke belangen of gemeenschappelijke doelen hebben. Deelnemers zullen namelijk sneller kennis uitwisselen met collega's uit hetzelfde vakgebied en een gevoel van herkenning hebben, omdat deelnemers in hetzelfde domein dezelfde taal spreken (Soekijad & Andriessen, 2003). Als er geen gemeenschappelijk belang is tussen samenwerkende organisaties, dan is het beter als de belangen van de ene partij, de belangen van de andere partij niet in de weg staan. Tegenstrijdige belangen zullen een barrière vormen tussen organisaties en kan samenwerking en kennisdeling verminderen.

*Aanname 3: Wanneer betrokken organisaties gemeenschappelijke belangen en/of doelen hebben, zal dit een positief effect hebben op kennisdeling.*

Conditie	Indicatoren
Mate van evenwicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Concurrentie</li> <li>▫ Ervaringen van eerdere samenwerkingen</li> <li>▫ Machtsverhoudingen</li> <li>▫ Het geven en nemen van kennis</li> <li>▫ Kostenverdeling</li> </ul>
Behoeftte aan samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Noodzaak</li> <li>▫ Gedeelde belangen/doelen</li> </ul>

*Tabel 4. Conditie en indicatoren cluster 1. Gebaseerd op: Ardichvili, Page & Wentling (2003); Eversdijk & Korsten (2007); Geerling-Eiff, Hubeek & Baalen (2005); Gill & Butler (2003); Inkpen & Tsang (2005), Nahapiet & Ghoshal (1998); Reuer & Zollo (2005); Riege, (2005); Soekijad & Andriessen (2003); Van Delden (2011); Van den Hooff & De Leeuw van Weenen (2004).*

## Cluster 2: Organisatie karakteristieken

*Het tweede cluster bestaat uit organisatiekarakteristieken en karakteristieken van de Leertuin. Zowel organisaties als de Leertuin kunnen bepaalde karakteristieken hebben, waardoor kennisdeling kan worden bevorderd of verslechterd. Deze condities zijn steun vanuit de organisatie, toegankelijkheid, vormgeving en het creëren van psychologische veiligheid.*

### **Steun vanuit de organisatie**

#### *Karakteristieken organisatie*

De mate waarin een organisatie steun biedt aan werknemers, kan van invloed zijn op kennisdeling, zowel binnen de organisatie als tussen organisaties. Deze steun bestaat uit verschillende aspecten: waardering en interesse, het beschikbaar stellen van werktijd, technische ondersteuning, informele ondersteuning en steun vanuit de top van de organisatie. Werknemers van organisaties die participeren in lerende netwerken, zullen daar sneller kennis delen, wanneer zij het gevoel hebben dat hun kennis wordt gewaardeerd vanuit de organisatie waar zij werken en dat er wat gedaan wordt met de kennis, die zij opdoen en de kennis die ze geven in lerende netwerken (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004; Hall, 2001). De waardering kan zich uiten in interesse vanuit de organisatie door bijvoorbeeld collega's en leidinggevenden (Jacobson, Butterill & Coering 2004). Individuen kunnen in een omgeving waar hun kennis wordt gewaardeerd, communiceren en reflecteren op elkaar en zo kan impliciete kennis worden verspreid (MacNeil, 2003).

De steun vanuit de organisatie kan ook bestaan uit de hoeveelheid werktijd die een organisatie beschikbaar stelt aan werknemers om in een lerend netwerk deel te nemen. Organisaties kunnen deelnemers werktijd geven om leergroepen, bijeenkomsten of trainingen bij te wonen. Wanneer organisaties werktijd beschikbaar stellen zullen werknemers van organisaties sneller deelnemen binnen een kennisnetwerk (Jacobson, Butterill & Coering, 2004). Kennisdeling binnen lerende netwerken zal dan worden bevorderd, omdat er meer mensen aanwezig zijn die kennis kunnen bijdragen en ontvangen.

Daarnaast kan een organisatie ondersteuning bieden op technisch gebied. Deze technische ondersteuning kan bestaan uit digitale middelen die organisaties tot hun beschikking hebben die het delen van kennis gemakkelijker maken. Hierbij valt te denken aan toegang tot intranet of een kennisportaal (Ipe, 2003). Zowel organisaties als werknemers kunnen hier kennis of informatie op plaatsen die is opgedaan in een lerend netwerk of bij andere organisaties die deel uitmaken van een samenwerkingsverband. Het kennisdelingsproces kan door technische ondersteuning gemakkelijker plaatsvinden.

Volgens Riege (2005) is niet alleen de formele ondersteuning nodig (beschikbaar stellen van werktijd en technische ondersteuning), maar ook de informele ondersteuning. De informele ondersteuning kan bestaan uit het creëren van ontmoetingsplekken, waarbij kennisdelen spontaan ontstaat met een kop koffie in de hand. Deze ontmoetingsplekken moeten toegankelijk zijn voor alle werknemers van de organisaties die samenwerken, zodat werknemers van alle organisaties informele kennis kunnen delen en van elkaar kunnen leren.

Het missen van informele ontmoetingsplaatsen kan een negatief effect hebben op het delen van informele kennis (Riege, 2005).

De laatste manier waarop een organisatie zijn steun kan uiten is, wanneer de top van de organisatie, het management en de leidinggevenden, steun en betrokkenheid uiten naar het proces van kennisdeling (Martiny, 1998; Laksham, 2005; Kelloway & Barling, 2000). Door een actieve stimulering door leidinggevenden kan kennisdeling worden bevorderd. Leidinggevenden en managers zijn vaak invloedrijke personen en kunnen het kennisdelingsproces stimuleren (DeLong & Fahey, 2000). Deze stimulatie bestaat uit bijvoorbeeld suggesties geven aan een individu binnen een organisatie over hoe hij kennis met zijn collega's kan delen en hoe hij kennis kan delen binnen een lerend netwerk. Daarnaast kunnen leidinggevenden en managers hun medewerkers aanmoedigen om kennis te delen, zowel binnen als buiten de organisatie.

#### *Karakteristieken Leertuin*

Ook binnen de Leertuin is steun belangrijk. De waardering en interesse moet niet alleen vanuit de eigen organisatie komen, maar eveneens vanuit de andere deelnemende organisaties. De overige deelnemers kunnen kenbaar maken hoe binnen hun organisatie wordt omgegaan met de opgedane kennis. Verder is het van groot belang dat de technische ondersteuning op orde is dus dat de Leertuin een goede locatie ter beschikking heeft waar gebruik gemaakt kan worden van de benodigde technologie. Het kan ook nuttig zijn dat er tussen de overleggen door of achteraf tijd is om te reflecteren op de bijeenkomst en de opgedane kennis op informele wijze uit te wisselen en te evalueren.

*Aanname 4: Steun vanuit de organisatie zal een positief effect hebben op kennisdeling.*

### **Toegankelijkheid**

#### *Karakteristieken organisatie*

Naast de ondersteuning die een organisatie kan bieden, moet een organisatie ook zorgen dat kennis toegankelijk is voor werknemers van de betrokken organisaties. Deze toegankelijkheid kan bestaan uit twee aspecten. Ten eerste is het belangrijk dat het duidelijk is welke kennis waar te vinden is (Cabrera, Collings & Salgado, 2006). Organisaties kunnen een inzichtelijk beeld creëren waar kennis te vinden is door een index en een woordenlijst te maken of iemand aan te stellen die zorgt dat kennis op een logische manier wordt geordend. De kennis die is opgedaan in een lerend netwerk, is zo makkelijker te vinden voor de werknemers van de betrokken organisaties. Organisaties kunnen op deze manier vooral de expliciete kennisdeling stimuleren, doordat informatie en kennis is opgeslagen en gemakkelijk is te vinden door werknemers. Het makkelijker vinden van kennis die is opgedaan in het netwerk, zorgt ervoor dat werknemers in de deelnemende organisaties gemakkelijker bij elkaars kennis kunnen komen, en dus gemakkelijker van elkaars kennis kunnen leren. Dit heeft dus een positieve invloed op kennisdeling tussen de organisaties.

*Aanname 5: Het gemakkelijk vinden van kennis binnen een organisatie, zal een positief effect hebben op kennisdeling.*

Ten tweede is het belangrijk dat een organisatie beschikt over veel diverse informatie- en communicatietechnologieën. Impliciete en expliciete kennis worden allebei gedeeld door middel van een andere technologie (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Impliciete kennis wordt gedeeld door face-to-face-contact en expliciete kennis wordt gedeeld doordat het is opgeslagen in documenten en databases (Smith, 2001). Organisaties kunnen face-to-face-contacten stimuleren door ontmoetingsplekken te creëren waar mensen elkaar kunnen vinden. Om kennisdeling tussen organisaties te bevorderen, zullen organisaties dus ontmoetingsplekken creëren waar alle werknemers van de betrokken organisaties elkaar kunnen treffen. Expliciete kennis kan worden gedeeld doordat documenten worden geplaatst op een website, intranet of een kennisportaal (Ketting, 2002).

#### *Karakteristieken Leertuin*

Om kennisdeling tussen organisaties te bevorderen, zullen alle werknemers van de betrokken organisaties toegang moeten hebben tot deze middelen. Wanneer organisaties meerdere informatie- en communicatietechnologieën inzetten is er grote kans dat zowel impliciete als expliciete kennisdeling wordt bevorderd. Wanneer organisaties veel diverse informatie- en communicatietechnologieën hanteren, kunnen werknemers zelf kiezen op welke manier ze kennis kunnen delen of kennis kunnen ontvangen. Niet elk individu prefereert dezelfde manier om kennis te delen. Volgens Martensson (2000) wordt in de praktijk slecht rekening gehouden met voorkeuren voor middelen van individuen. De oorzaak hiervan is dat er vaak te weinig tijd is om bijvoorbeeld kennis op te slaan in systemen. Het niet goed aansluiten van informatie- en communicatietechnologieën op voorkeuren van individuen kan zorgen dat kennisdeling wordt belemmerd.

*Aanname 6: Veel diverse informatie- en communicatietechnologieën binnen een organisatie zullen zorgen voor een betere kennisdeling tussen organisaties.*

### **Vormgeving**

#### *Karakteristieken organisatie*

Hoe een organisatie vorm is gegeven, kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op kennisdeling. Volgens Tsai (2002) zorgt een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur voor meer kennisdeling dan een organisatiestructuur die sterk gecentraliseerd en hiërarchisch is. Het is bevorderend voor kennisdeling wanneer kennisdelers zelf de regie deels in eigen handen hebben, dan wanneer er veel controle van bovenaf is (Buis, 2008; Tai, 2002). In een organisatie waar weinig hiërarchie is, zullen medewerkers sneller bij beslissingen betrokken worden en kunnen ze hier hun mening over geven met behulp van argumenten die ze door hun kennis bezitten (Hage & Aiken, 1967). Het kennisdelingsproces wordt hierdoor positief gestimuleerd.

### *Karakteristieken Leertuin*

Wanneer organisaties samenwerken in een lerend netwerk, zal de hiërarchie ook een rol spelen in het kennisdelingsproces. Een netwerk waar decentraal besluiten worden genomen en waar niet veel hiërarchie van boven is, zal sneller kennisdelen dan wanneer er veel controle is van bovenaf. Voor het delen van kennis is het belangrijk dat kennisdeling een vrijwillig proces is, zodat ervaring en expertise delen belangrijker is dan dat het vanaf bovenaf is opgelegd (Davenport, De Long & Beers, 1998).

Wanneer er een sterke hiërarchie is kan dit impliciete kennis verminderen, omdat impliciete kennis een stukje macht kan zijn van een individu. Een individu zal dan minder snel zijn impliciete kennis willen delen, omdat bij een hiërarchische organisatie mogelijk machtsverschillen kunnen bestaan (Tsai, 2002).

*Aanname 7: Werknemers in een gedecentraliseerde organisatie zullen meer kennis delen.*

### **Psychologische veiligheid creëren**

#### *Karakteristieken organisatie*

Psychologische veiligheid kan zowel plaatsenvinden op individueel niveau als op teamniveau. Er is sprake van psychologische veiligheid op teamniveau als er 'een gedeeld geloof is dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen' (Edmondson, 1999). Voor een individu betekent psychologische veiligheid een werkomgeving waarin men niet bang hoeft te zijn voor consequenties van interpersoonlijke risico's. Dit betekent dat de werkomgeving een plek is waar medewerkers vrij zijn om te spreken zonder afgewezen of bestraft te worden (Baer & Frese, 2003). Medewerkers zullen zich door deze psychologische veiligheid op hun gemak voelen en zullen zich hier ook naar gedragen. Volgens Edmondson (2002) leidt deze psychologische veiligheid tot een klimaat van leren binnen een organisatie, omdat er meer motivatie is om kennis te delen met collega's (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand, 2009). Medewerkers zijn namelijk minder bang voor afkeuring of verstoting door collega's en kunnen zonder angst om de consequenties handelen (Edmondson, 1999). Organisaties kunnen psychologische veiligheid creëren door duidelijk te communiceren naar medewerkers dat wanneer iets fout gaat dat niet gelijk bestraft zal worden.

### *Karakteristieken Leertuin*

Wanneer organisaties samenwerken in een lerend netwerk, zullen de organisaties duidelijk moeten communiceren naar de deelnemers, dat fouten maken niet altijd gestraft zal worden. Daarnaast zal een positieve reflectie op fouten zowel op individueel als organisatorisch niveau een positieve uitwerking hebben op leren en ontwikkeling (Riege, 2005). Ook binnen de Leertuin moet het individu zich zo veilig voelen dat hij interpersoonlijke risico's durft te nemen, zodat in een open en opbouwende sfeer wordt gecommuniceerd.

*Aanname 8: Hoe meer psychologische veiligheid een medewerker ervaart, hoe meer kennis deze medewerker zal delen.*



Conditie	Indicatoren
Steun vanuit de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Waardering</li> <li>▫ Interesse</li> <li>▫ Beschikbare werktijd</li> <li>▫ Technische ondersteuning</li> <li>▫ Informele ondersteuning</li> <li>▫ Steun vanuit top van de organisatie</li> </ul>
Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gemakkelijk vinden van kennis</li> <li>▫ Beschikbare Informatie en communicatiemiddelen</li> </ul>
Vormgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Hiërarchie</li> <li>▫ Vrijwillig</li> </ul>
Psychologische veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Comfortabel voelen</li> <li>▫ Risico's durven aangaan</li> </ul>

Tabel 5. Conditie en indicatoren cluster 2. Gebaseerd op: Van; Buis (2008); Cabrera, Collings en Salgado, (2006); Carmeli, Brueller en Dutton (2009); Davenport (1994); Davenport, De Long en Beers (1998); den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004); Edmondson (2002); Hall (2001); Ipe (2003); Jacobson, Butterill en Coering (2004); Lin (2007); MacNeil (2001); Riege (2005); Siemsen, Roth, Balasubramanian en Anand, 2009); Tsai (2002).

### Cluster 3: Relatie tussen individuen

*Individuen zijn de echte kenniswerkers en daarom zullen de situaties waarin kennis tot stand komt waarschijnlijk plaatsvinden in groepen als projectgroepen, werkgroepen, expertisenetwerken, ontwerpgroepen of praktijkgroepen en kunnen gecategoriseerd worden als kennisdelingsgroepen (Soekijad & Andriessen, 2003). Deze kennisdelingsgroepen kunnen mogelijk dienen als verbinding tussen het individuele en het organisatorische niveau van kennisdelen en kennisleren. In de literatuur zijn kenmerken beschreven die invloed hebben op de relatie tussen individuen. Deze conditie kan de mate waarin kennis wordt gedeeld beïnvloeden. Dit zijn interpersoneel vertrouwen en groepssamenstelling.*

#### Interpersoneel vertrouwen

Het eerste kenmerk dat invloed kan hebben op de relatie tussen individuen is het interpersoneel vertrouwen tussen individuen. Vertrouwen kan opgesplitst worden in drie elementen: vertrouwen in termen van eerlijkheid en geen misbruik maken van andermans kennis, vertrouwen in termen van competenties en deskundigheid en als laatste vertrouwen in termen van elkaar aardig vinden.

Individuen zullen zich sneller wenden naar personen die zij vertrouwen, bijvoorbeeld vrienden of personen die zij respecteren. Volgens Soekijad en Andriessen (2003) is vertrouwen gebaseerd op een persoon en niet op zijn/haar organisaties. Muthusamy en White (2005) stellen dat interpersoneel vertrouwen ontstaat wanneer individuen zich aan eerder onderlinge gemaakte beloftes houden. Een individu houdt rekening met de acties die in het verleden hebben plaatsgevonden. Muthusamy en White (2005) noemen dit vertrouwen dat is

gebaseerd op integriteit. Daarnaast omschrijven Muthusamy en White (2005) ook nog vertrouwen dat is gebaseerd op de welwillendheid van een ander. Vertrouwen houdt hier in, dat ervan wordt uitgegaan dat een andere individu of groep niet overmatig zal profiteren van kennis die is gedeeld door een individu. Een gebrek aan vertrouwen leidt hier tot het verminderen van kennisdeling. Dit komt doordat bij een gebrek aan vertrouwen een individu niet weet wat de ander zal doen met zijn kennis en bang kan zijn dat hij misbruik maakt van de gekregen kennis of de kennis verkeerd zal gebruiken.

Daarnaast kan vertrouwen bestaan uit het vertrouwen hebben in iemands vaardigheden en capaciteiten. Een individu zal sneller kennisdelen met een ander individu als er vertrouwen is dat de andere individu de juiste vaardigheden en capaciteiten bezit. Het gaat hier om capaciteiten en vaardigheden die aansluiten op de kennis die een individu van plan is om te delen.

Als laatste kan vertrouwen bestaan uit of een individu de ander aardig vindt. Interpersoneel vertrouwen kan volgens Soekijad en Andriessen (2003) ontstaan tussen twee individuen wanneer een persoonlijke klik wordt ervaren. Deze vorm van vertrouwen noemen zij affectief vertrouwen. Hechte onderlinge contacten kunnen tot verdieping van kennis leiden.

Parker en Borgatti (2002) plaatsen vertrouwen in kader van kennis delen en omschrijven vertrouwen als volgt: *“een sfeer waarin men zich veilig voelt om kennis te vragen en kennis te geven”*. Daarnaast creëert vertrouwen openheid en de bereidheid om naar anderen te luisteren en kennis van anderen te absorberen (Levin & Cross, 2004).

Het interpersoneel vertrouwen tussen individuen kan kennisdeling bevorderen en zorgen voor verdieping van kennis (Inkpen & Tsang, 2005; Soekijad & Andriessen, 2003). Dit komt doordat wanneer individuen op zoek zijn naar kennis, zij sneller naar personen zullen gaan die ze vertrouwen. Het tegenovergestelde kan ook gebeuren, een gebrek aan vertrouwen tussen individuen kan een negatief effect hebben op kennisdeling (Riege, 2005). Een individu zal minder snel naar een ander individu gaan om bijvoorbeeld vragen te stellen of kennis te delen (Dijstelbloem & Schuyt, 2002).

*Aanname 8: Een individu zal sneller kennisdelen bij interpersoneel vertrouwen.*

### **Groepssamenstelling**

De groepssamenstelling kan invloed hebben op de relatie tussen individuen. De groepssamenstelling kan worden gesplitst in gelijkheid en diversiteit van de groepssamenstelling.

### **Gelijkheid**

De mate van gelijkheid binnen een groep mensen heeft invloed op de mate waarin kennis wordt gedeeld. Soekijad en Andriessen (2003) stellen dat mensen sneller geneigd zijn om samen te werken en kennis te delen met collega's of specialisten in een zeer klein gebied. Dit komt doordat ze dezelfde taal spreken en elkaar snappen. Ze voelen een bepaalde herkenning en vinden het leuk om kennis te delen met andere specialisten. Doordat ze een vergelijkbaar

niveau van kennis hebben in dezelfde praktijk, ontstaan er een energielevel waar ze elkaar willen verbeteren en ze willen bewijzen dat ze ten minste zoveel weten als de ander (Soekijad & Andriessen, 2003). Wanneer sprake is van gelijkwaardige posities binnen een groep zal kennis sneller worden gedeeld (Buis, 2008). Deze gelijkwaardige positie gaat niet over of kennisdelaars uit hetzelfde vakgebied komen, maar gaat over de gelijkheid van niveau bij het delen van kennis. Groepen zijn niet gelijk als één groep constant superieur is aan de andere partij en die partij nooit het niveau kan bereiken van de superieure groep (Soekijad & Andriessen, 2003). Kennis van elk individu binnen een groep is belangrijk. Gelijkheid kan kennisdeling bevorderen omdat mensen, die nieuw zijn binnen een groep, gemakkelijker deel kunnen nemen in het proces van kennis geven en ontvangen (Buis, 2008). Er is dus duidelijk een positief verband tussen onderlinge gelijkwaardigheid en kennisdeling. Tot nu toe zijn er geen aanwijzingen dat het omgekeerde ook een rol speelt, namelijk dat ongelijkheid een blokkade vormt om kennis te kunnen delen.

*Aanname 10: Gelijkheid binnen een groep bevordert kennisdeling.*

### **Diversiteit vaardigheden en expertise**

Diversiteit van vaardigheden en expertise binnen een groep kan bevorderend zijn voor de kennisdeling tussen de individuen die deel uit maken van deze groep. Er ontstaat een rijke kennisdeling wanneer binnen een organisatie een variatie aan deelnemers aanwezig is met verschillende kennis. Wanneer een organisatie een variatie aan deelnemers heeft, betekent dit dat er veel verschillende mensen zijn met verschillende achtergronden die nieuwe inzichten kunnen opleveren (Wenger, 2004). Wanneer individuen niet hetzelfde zijn, kunnen ze elkaar aanvullen. Diversiteit kan bestaan uit een groep mensen met verschillende persoonlijkheden, verschillende kennisgebieden, ervaringen en andere persoonlijke netwerken (Soekijad & Andriessen, 2003). Mensen met dezelfde achtergrond, humor of andere interesses kunnen elkaar vinden en kunnen door de gedeelde identiteit of begrip gemakkelijk een groep vormen, maar volgens Soekijad en Andriessen (2003) kunnen ze alleen een groep blijven, waar het leren plaatsvindt, als er interpersoonlijke diversiteit bestaat.

Daarnaast is interactie met onbekende personen bevorderend voor kennisdeling binnen een organisatie. Tijdens deze interactie ontstaat zeldzame kennis, die niet zou zijn ontstaan als men alleen binnen het eigen netwerk was gebleven. Deze interactie met onbekenden kan zorgen voor nieuwe ideeën en nieuwe inzichten (Granovetter, 1973).

Tot slot is het belangrijk dat er binnen een groep een variatie is tussen impliciete en expliciete kennis (Riege, 2005). De totale hoeveelheid kennis wordt belemmerd wanneer binnen een groep alleen de focus ligt op tastbare kennis en ervaringen (expliciete kennis). Impliciete kennis kan dan verloren gaan en dit is niet bevorderend voor de kennisdeling. Aandacht voor impliciete en expliciete kennis is vereist, zodat kennisdelen niet wordt belemmerd (Riege, 2005).

*Aanname 11: Diversiteit in vaardigheden en expertise zal kennisdeling binnen groepen bevorderen.*

<b>Conditie</b>	<b>Indicatoren</b>
Interpersoneel vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Houden aan afspraken en beloften</li> <li>▫ Vertrouwen in andermans vaardigheden en capaciteiten</li> <li>▫ Persoonlijke klik</li> </ul>
Groepssamenstelling: gelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gelijkheid niveau</li> <li>▫ Gelijkheid kennisacceptatie</li> </ul>
Groepssamenstelling: diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Contacten buitenaf</li> <li>▫ Variatie aan deelnemers</li> <li>▫ Variatie impliciete en expliciete kennis</li> </ul>

*Tabel 6. Conditie en indicatoren cluster 3. Gebaseerd op: Buis (2008); Granovetter (1973); Inkpen & Tsang (2005); Lin (2007); Muthusamy & White (2005); Nahapiet & Ghoshal (1998); Riege (2005); Soekijad & Andriessen (2003); Takeuchi (1995); Tsai (2002); Wenger (2004).*

#### **Cluster 4: Individuele karakteristieken**

*Individen kunnen over bepaalde karakteristieken beschikken, die invloed kunnen hebben op het kennisdelingsproces binnen en tussen organisaties. Dit zijn de taal en vaardigheid van een persoon, motivatie, vertrouwen, commitment en bedreiging.*

#### **Taal en vaardigheid van een persoon**

Een persoon kan beschikken over slechte mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Wanneer dit het geval is, kan dat een negatieve invloed hebben op kennisdeling (Riege, 2005). Impliciete kennis wordt het meest overgebracht door face-to-face-contact. Wanneer een individu beschikt over slechte mondelinge communicatievaardigheden, zal dit een negatieve invloed hebben op het delen van impliciete kennis. Expliciete kennis kan worden gedeeld doordat documenten worden geplaatst op een website, intranet of een kennisportaal (Ketting, 2002). Slechte schriftelijke communicatievaardigheden kunnen een negatieve invloed hebben op het delen van expliciete kennis. Om te voorkomen dat kennisdeling wordt belemmerd door slechte communicatievaardigheden kunnen organisaties actie ondernemen. Zij kunnen bijvoorbeeld training of cursussen aanbieden waar medewerkers hun communicatievaardigheden kunnen verbeteren. Daarnaast kunnen individuen taal en vaardigheid verbeteren door deel te nemen aan deze trainingen. Ook kunnen ze hun communicatieve vaardigheden verbeteren door om feedback te vragen bij collega's. In de literatuur komt niet naar voren dat goede communicatievaardigheden het kennisdelingsproces bevorderen.

*Aanname 12: Slechte mondelinge communicatievaardigheden belemmeren het delen van impliciete kennis.*

*Aanname 13: Slechte schriftelijke communicatievaardigheden belemmeren het delen van expliciete kennis.*

### **Motivatie**

Motivatie is een belangrijke factor voor kennisdelen. Motivatie kan onderscheiden worden in intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Vinke (1996, p.52) omschrijft definities van deze twee begrippen. Intrinsieke motivatie omschrijft Vinke (1996, p.52) als volgt: *'motivatie voor een activiteit die naar subjectieve waarneming, geheel afhankelijk van interne prikkels en geheel onafhankelijk van externe prikkels tot stand komt'*. Extrinsieke motivatie omschrijft hij als: *'Motivatie voor een activiteit die naar subjectieve waarneming, geheel afhankelijk van externe prikkels en geheel onafhankelijk van interne prikkels tot stand komt'* (Vinke, 1996, p.52).

Intrinsieke en extrinsieke motivatie hebben ook invloed op kennisdeling. Een persoon kan vanuit zijn intrinsieke motivatie kennis delen. Kennis wordt gedeeld omdat werknemers voldoening en plezier halen uit het delen van kennis (Osterloh & Frey, 2000). Daarnaast zien mensen met intrinsieke motivatie het nut en het belang van kennisdelen in en zullen daarom ook sneller collega's ondersteunen (Riege, 2005; Van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004). Werknemers met een intrinsieke motivatie zien in dat ze zichzelf kunnen ontwikkelen door kennis te delen en hiermee ook ander mensen kunnen helpen (Foss, Minbaeva, Penderson & Reinholt, 2009). Wanneer mensen intrinsieke motivatie hebben zullen zij dus sneller kennis delen. Vooral de impliciete kennis kan hierdoor worden gedeeld (Osterloh & Frey, 2000).

Extrinsieke motivatie is ook van invloed op het delen van kennis. Wanneer individuen een extrinsieke motivatie hebben, zullen ze kennis delen wanneer beloningen worden ingezet (Pardo, Cresswell, Thompson & Zhang, 2006). Daarnaast zullen ze ook kennisdelen om juist een negatieve sanctie te vermijden. Kennis wordt ook gedeeld zodat wederzijdse voordelen kunnen worden behaald (Lin, 2007). Ook wordt kennis gedeeld, zodat waardevolle kennis van andere kan worden gebruikt (Pardo, Cresswell, Thompson & Zhang, 2006). Daarnaast zal een individu kennisdelen, zodat het een publieke waardering krijgt (Lin, 2007).

Bij motivatie gaat het dus om de individuele bereidheid om kennis te delen met anderen, dit kan vanuit zowel een intrinsieke als een extrinsieke motivatie. Het ontbreken van motivatie kan kennisdeling negatief beïnvloeden. Een individu kan bijvoorbeeld het nut niet inzien van kennisdelen en daarom er niet aan beginnen.

*Aanname 14: Zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie zorgen voor een betere kennisdeling.*

### **Vertrouwen in kwaliteit van eigen kennis**

Een belangrijk kenmerk dat kennisdeling bevordert, is de mate waarin een individu vertrouwen heeft in de kwaliteit van eigen kennis. Kennis zal sneller worden gedeeld wanneer iemand zelfverzekerd is over zijn eigen kennis, dan wanneer iemand onzeker is over de kwaliteit van eigen kennis (Lu, Leung & Koch, 2006). Deze onzekerheid kan ontstaan doordat

een individu bang is voor kritiek van anderen en de onzekerheid of hun bijdrage wel belangrijk of relevant genoeg is (Ardichvili, Page & Wentling, 2003; Riege, 2005). Het vertrouwen hebben in eigen kennis kan leiden tot een beter kennisdeling, maar een gebrek aan vertrouwen dat andere individuen hun kennis misbruiken, kritiek hebben of dat zij onterecht erkenning krijgen, zal leiden tot mindere kennisdeling (Riege, 2005).

*Aanname 15: Vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis leidt tot betere kennisdeling.*

### **Affectieve commitment**

Affectieve commitment is het verlangen van een persoon om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie. Affectieve commitment heeft volgens Meyer en Allen (1997) een positieve relatie heeft met de bereidheid van individuen om extra inspanning te leveren op het werk. Zij stellen dat wanneer een individu affectieve commitment bezit, deze ook sneller kennis zal delen en kennis zal ontvangen (Meyer & Allen, 1997). Ook van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) stellen dat een verband is tussen commitment en kennisdeling. Kennisdelen wordt gezien als een taak naast de dagelijkse werkzaamheden, en wanneer een individu beschikt over commitment, zal hij bereid zijn om extra werk te verrichten, dus zal hij ook sneller kennisdelen. Daarnaast is het zo dat wanneer een individu een hoog commitment heeft met de organisatie sneller vertrouwen heeft in het management en zijn medewerkers en hierdoor sneller kennis zal delen (Hinds & Pfeffer, 2003; Meyer & Allen, 1997).

*Aanname 16: Wanneer een individu over een hoog commitment beschikt, zal hij sneller kennisdelen.*

### **Bedreiging**

Kennisdeling kan gezien worden als een bedreigende factor voor de eigen positie en kan kennisdeling in de weg staan. Kennis kan een bepaalde macht geven, omdat een individu bijvoorbeeld als enige over bepaalde kennis beschikt over bepaald onderwerp. Wanneer dit individu besluit deze kennis te delen, verliest hij hiermee een stukje macht. Hij kan zich hierdoor minder goed onderscheiden van anderen (Riege, 2005, Bartol & Srivastava, 2002). Kennisdeling zal niet zo snel plaatsvinden wanneer een individu bang is om zijn machtspositie kwijt te raken wanneer hij kennis deelt.

*Aanname 17: Wanneer een individu bang is voor machtsverlies als hij kennis deelt, zal dit een negatief effect hebben op kennisdeling.*

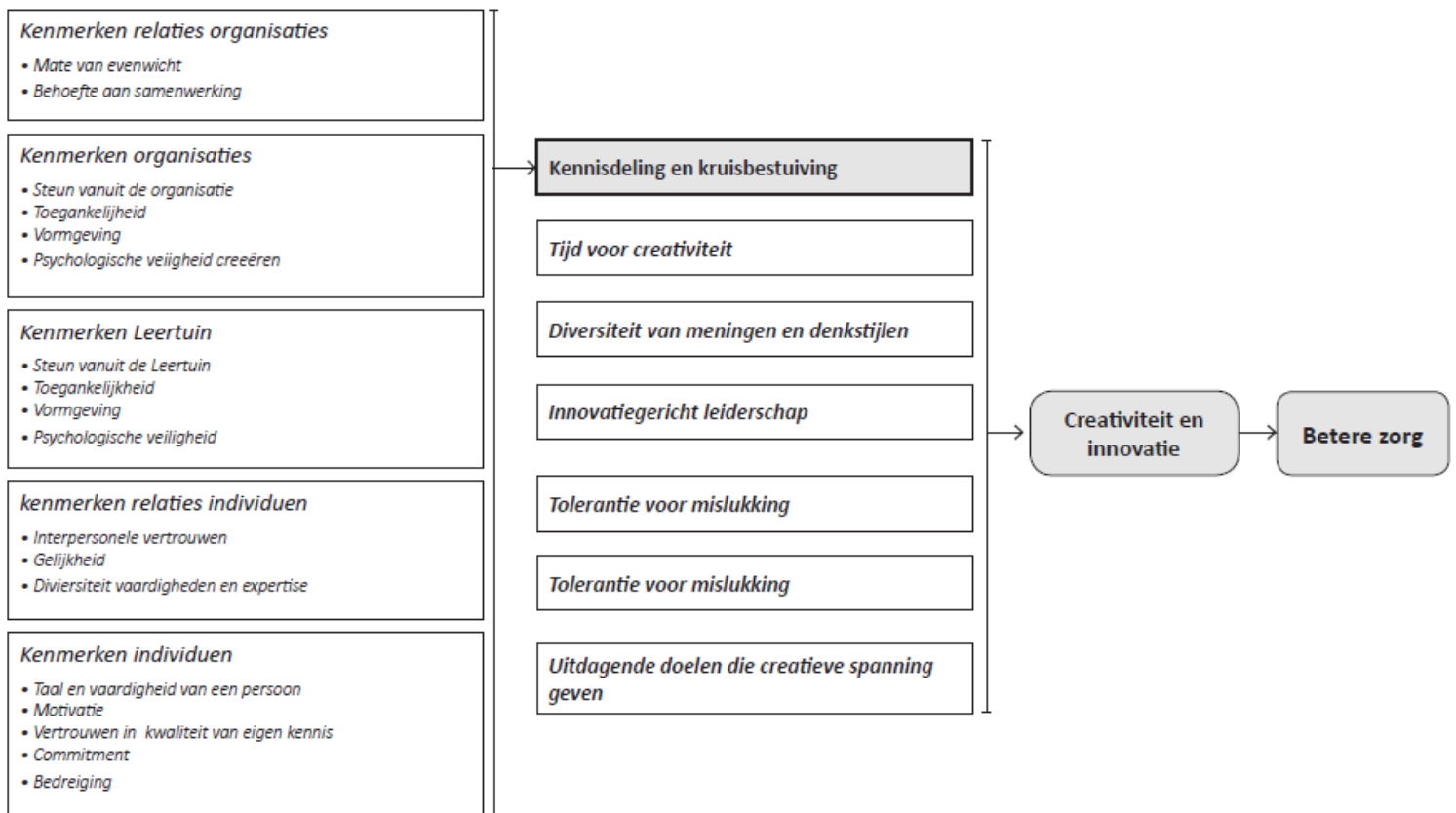
<b>Conditie</b>	<b>Indicatoren</b>
Taal en vaardigheid van een persoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden</li> </ul>
Motivatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Bezitten intrinsieke motivatie en/of extrinsieke motivatie</li> </ul>
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Vertrouwen in kwaliteit eigen kennis</li> </ul>
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Bereidheid extra werk te verrichten</li> <li>▫ Werkzaamheden buiten werktijden</li> </ul>
Bedreiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Bang om kennis te delen</li> </ul>

*Tabel 7. Conditie en indicatoren cluster 4. Gebaseerd op: Ardichvili, Page en Wentling (2003); Bartol en Srivastava (2002); Dijkstra en Schuyt (2002); Foss, Minbaeva, Penderson en Reinholt (2009); Hinds en Pfeffer (2003); Kosken, Pihlanto en Vanharanta (2003); Lin (2007); Meyer en Allen (1997); Osterloh en Frey (2000); Pardo, Cresswell, Thompson en Zhang (2006); Riege (2005); Van den Hooff en de Leeuw van Weenen (2004); Vinke, (1996).*

## 2.12 Conceptueel model

Op basis van de theorie kan het onderstaand model worden geschetst. Dit onderzoek kan worden uitgesplitst in twee delen. Ten eerste kijkt het naar condities die van invloed zijn op innovatie. Dit zijn de zeven condities die Gasperz (2006) beschrijft en die invloed hebben op creativiteit en innovatie. In dit onderzoek zal gekeken worden welke condities, die Gasperz (2006) omschrijft, wel of niet aanwezig zijn in de Leertuin Zorgvernieuwing. Op basis van theoretisch aannames wordt ervan uit gegaan dat deze een positieve invloed hebben op innovatie. Innovatie is nodig om de zorg, die complexer is geworden na de decentralisatie, efficiënter en betaalbaarder te maken. Er wordt in dit onderzoek niet onderzocht of dit daadwerkelijk zo is. Dus er wordt niet gekeken of innovatie daadwerkelijk leidt tot een betere zorg.

Het tweede deel zoomt verder in op een van de condities die Gasperz (2006) omschrijft, namelijk kennisdeling. Kennisdeling staat centraal in de Leertuin en heeft invloed op innovatie en creativiteit. De theorie omschrijft verschillende condities die invloed hebben op kennisdeling. Deze condities worden gecategoriseerd onder vier clusters: kenmerken relaties organisaties, kenmerken organisaties, kenmerken relaties individuen en kenmerken individuen. In dit onderzoek is nog een vijfde deel toegevoegd, namelijk kenmerken van de Leertuin. In dit onderzoek zal gekeken worden welke condities wel of niet aanwezig zijn in de Leertuin Zorgvernieuwing. Deze condities hebben volgens de theorie een positieve of negatieve invloed op kennisdeling. Wanneer een conditie aanwezig is binnen de Leertuin en deze, volgens de theorie, een positief effect heeft op kennisdeling, wordt ervan uitgegaan dat deze ook positief is voor de kennisdeling binnen de Leertuin.





## Hoofdstuk 3: Methodologie en operationalisering

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologie en operationalisering beschreven. Er zal worden beschreven hoe het onderzoek eruit komt te zien en hoe er antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag. Ten eerste zal het operationaliseren van de theorie plaatsvinden aan de hand van indicatoren en waarden en worden de belangrijkste definities in een tabel weergegeven. Vervolgens zal de onderzoeksstrategie worden besproken en daarna de onderzoeksmethoden. Als laatste worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

### 3.2 Operationalisering

Over hoe de operationalisering eruit moet zien, bestaan verschillende opvattingen, maar er moeten altijd drie stappen worden doorlopen (Van Thiel, 2013). Ten eerste zullen de definities van de belangrijkste begrippen op een rij worden gezet. Ten tweede moet worden bepaald welke uitingsvormen het theoretisch construct in de dagelijkse praktijk kan aannemen en welke daarvan in het onderzoek zullen worden gebruikt om te 'meten' (Van Thiel, 2013). Als laatste vloeit een onderzoeksopzet (hoe) voort uit de gekozen operationalisering (wat) (Van Thiel, 2013). In de tabellen 8 tot en met 13 worden de definitie van de belangrijkste begrippen op een rij gezet en de indicatoren, daarnaast wordt er gekeken hoe de variabelen kunnen worden gemeten. Tabel 8 gaat over innovatie en creativiteit. De andere tabellen bevat elk een cluster. Er is een onderscheid gemaakt tussen kenmerken van de deelnemende organisaties en kenmerken van de leertuin zelf (tabel 10 en 11).

## Creativiteit en innovatie

Conditie	Definitie	Indicatoren	Aanname	Hoe te meten?
<b>Diversiteit van meningen en denkstijlen</b>	Diversiteit zorgt dat verschillende opvattingen en ervaringen tegenover elkaar komen te staan waaruit originele en waardevolle combinaties van ideeën kunnen voortkomen.	Aanwezigheid van diversiteit van meningen en denkstijlen	Als verschillende meningen en denkstijlen samenkomen zal meer innovatie ontstaan.	<b>Vraag interview:</b> Hoe zoeken jullie de mensen uit die per project deelnemen in de Leertuin? Vervolgens wordt doorgevraagd naar gelijkheid en diversiteit. <b>Stelling in enquête:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op expertise en vaardigheden).</li> <li>▫ Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op: verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen).</li> </ul>
<b>Tijd voor creativiteit</b>	Organisaties moeten ervoor zorgen dat medewerkers voldoende tijd krijgen om nieuwe ideeën te bedenken en uit te werken.	Tijd voor creativiteit	Creativiteit vanuit de werknemers zal toenemen als er tijd voor wordt vrijgemaakt.	<b>Stelling in enquête:</b> Ik vind dat er voldoende tijd was om ideeën te bedenken en uit te werken
<b>Kennisdeling en kruisbestuiving</b>	Het overdragen van kennis binnen een organisatie bevordert kennisdeling. Het opzetten van netwerken, discussiefora en database bevordert dit proces.  Kennisdeling kan ontstaan door georganiseerde en spontane ontmoetingen tussen individuen. Dit wordt kruisbestuiving genoemd.	Overdragen van kennis  Spontane en georganiseerde ontmoetingen.	Wanneer actief via ontmoetingen op kennisdeling wordt ingezet, zal er meer innovatie tot stand komen.	Op dit punt wordt uitgebreider ingegaan en is apart geoperationaliseerd.
<b>Innovatiegericht leiderschap</b>	Mensen moeten worden getriggerd door een leidinggevende om zelf actie te ondernemen en creatieve ideeën door te vertalen.	Innovatiegerichte leidinggevende	Creativiteit en innovatie kunnen floreren als een leidinggevende de ruimte biedt.	<b>Stelling in enquête:</b> De leidinggevendens triggerde mij genoeg om zelf actie te ondernemen en creatieve ideeën te bedenken.
<b>Uitdagende doelen die creatieve spanning geven</b>	De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning moedigt aan tot oplossingen zonder dat het omslaat in negatieve stress.	Uitdagende doelen voor creatieve spanning	De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning moedigt de creativiteit aan.	<b>Stelling in enquête:</b> Ik heb het gevoel dat ik voldoende ben uitgedaagd om tot creatieve ideeën te komen.
<b>Tolerantie voor mislukking</b>	De organisatie en het topmanagement moeten fouten tolereren zodat nieuwe ideeën en innovatieve projecten kunnen worden getest zonder dat werknemers bang zijn voor de gevolgen als het niet lukt.	Vrijheid om innovatieve projecten te testen	Wanneer het mislukken van innovatieve projecten geen probleem is, durven werknemers beter hun ideeën te uiten.	<b>Stelling in enquête:</b> Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken.
<b>Ruimte voor intern ondernemerschap</b>	Medewerkers moeten eigen initiatief kunnen nemen en de ruimte hebben om creatief te zijn.	Ruimte voor eigen initiatief	Als eigen initiatief wordt gewaardeerd, zal er meer innovatie tot stand komen.	<b>Stelling in enquête:</b> Ik vind dat ik voldoende ruimte kreeg om met initiatieven te komen.

Tabel 8. Creativiteit en innovatie

### Cluster 1: Kenmerken van relaties tussen organisaties

Conditie	Definitie	Indicatoren	Aanname	Hoe te meten?
<b>Mate van evenwicht</b>	<b>Evenwicht:</b> Toestand waarin alles aan alle kanten even zwaar is. Een evenwicht kan ook bestaan, als een organisatie meer van het een in legt dan het andere. Zolang alle organisaties maar evenveel inbrengen zal er een evenwicht zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Geen concurrentie</li> <li>▫ Goede ervaringen van eerdere samenwerkingen</li> <li>▫ Gelijkwaardige Machtsverhoudingen</li> <li>▫ Het geven en nemen van kennis</li> <li>▫ Gelijke kostenverdeling</li> </ul>	Een evenwichtige relatie tussen organisaties in een interorganisatorisch netwerk zal leiden tot meer kennisdeling.	<b>Interview:</b> Vragen of er evenwicht is tussen de drie partijen (eventueel doorvragen naar specifieke indicatoren).
<b>Behoeft aan samenwerking</b>	<b>Wederzijdse noodzaak:</b> wanneer alle organisaties in een samenwerkingsverband elkaar nodig hebben om organisatiedoelen te bereiken.	Wederzijdse noodzaak van samenwerking om organisatiedoelen te bereiken	Een wederzijdse afhankelijkheid van de betrokken organisaties in een samenwerkingsverband bevordert kennisdeling tussen organisaties.	<b>Documentstudie:</b> Onderzoeken en vergelijken van organisatiedoelen van Drechtzorg, Drechtsteden en VGZ.  <b>Interview vraag:</b> In hoeverre denkt u dat uw organisatie de gestelde doelen in het Manifest zou behalen zonder de andere twee deelnemende organisaties?
	<b>Gedeelde belangen:</b> Wanneer betrokken organisaties gemeenschappelijke belangen en/of doelen hebben	Gedeelde belangen en/of doelen van betrokken organisaties	Wanneer betrokken organisaties gemeenschappelijke belangen en/of doelen hebben, zal dit kennisdeling tussen de organisaties bevorderen.	<b>Documentstudie:</b> Onderzoeken en vergelijken van organisatiedoelen en belangen van Drechtzorg, Drechtsteden en VGZ.  <b>Interview vraag:</b> In hoeverre hebben de deelnemende organisaties van de Leertuin gemeenschappelijke belangen en doelen?

Tabel 9. Kenmerken van relaties tussen organisaties

## Cluster 2: Organisatie karakteristieken

Conditie	Definitie	Indicatoren	Aanname	Hoe te meten?
Steun vanuit de organisatie voor interorganisatiele kennisuitwisseling	De mate waarin een organisatie steun biedt aan werknemers. Deze steun kan bestaan uit verschillende aspecten: <b>Waardering en interesse:</b> top van de organisatie kan zijn waardering of interesse verbaal uiten. <b>Beschikbare werktijd:</b> de hoeveelheid werktijd die leidinggevende ter beschikking stellen aan werknemers om deel te nemen aan de Leertuin en activiteiten rondom de Leertuin. <b>Technische ondersteuning:</b> ondersteuning van digitale middelen die het kennisdelen gemakkelijk maakt. <b>Informele ondersteuning:</b> creëren van informele ontmoetingsplekken <b>Steun vanuit de top van de organisatie:</b> actieve stimulering door leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Uiting waardering en interesse top van organisatie</li> <li>▫ Beschikbare werktijd die ter beschikking wordt gesteld</li> <li>▫ Technische ondersteuning</li> <li>▫ Informele ondersteuning</li> <li>▫ Steun vanuit top van de organisatie</li> </ul>	Hoe meer steun vanuit de organisatie, hoe meer kennisdeling tussen organisaties zal plaatsvinden.	<b>Interview:</b> Vragen naar stimulerende en remmende condities van kennisdelen (eventueel doorvragen naar specifieke indicatoren wanneer deze nog niet besproken zijn).
Toegankelijkheid	<b>Toegankelijkheid:</b> duidelijkheid welke kennis waar te vinden is.	Gemakkelijk vinden van kennis	Het gemakkelijk vinden van kennis binnen een organisatie, zorgt voor een betere kennisdeling tussen organisaties.	<b>Interview vragen:</b> Hoe zorgt uw organisatie ervoor dat kennis die is opgedaan in de Leertuin gemakkelijk is te vinden door werknemers van de Drechtzorg? En hoe kunnen deelnemers van de Leertuin de ingebrachte kennis van Drechtzorg/VGZ/Drechtsteden gemakkelijk vinden?
	<b>Communicatiemiddelen:</b> beschikking over diverse informatie- en communicatietechnologieën.	Beschikbare informatie en communicatiemiddelen	Veel diverse informatie- en communicatietechnologieën binnen een organisatie kunnen zorgen voor een betere kennisdeling tussen organisaties.	<b>Interview:</b> Bij de vorige vraag is doorgevraagd naar de communicatiemiddelen binnen de Leertuin.
Vormgeving	<b>Vormgeving:</b> op welke manier is de organisatie ingedeeld, hiërarchisch, decentraal of een tussenvorm. Daarnaast valt onder vormgeving ook of deelnemers van de Leertuin vrijwillig deelnemen of gedwongen worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Hiërarchie</li> <li>▫ Vrijwillig deelname</li> </ul>	Werknemers in een gedecentraliseerde organisatie zullen meer kennis delen met andere organisaties.	<b>Interview vragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ In hoeverre hebben deelnemers in de Leertuin iets te zeggen over besluiten die worden genomen in de Leertuin?</li> <li>▫ Zijn de deelnemers van de leertuin vrij om zelf met nieuwe plannen of initiatieven te komen of wordt alles van bovenaf aangestuurd?</li> </ul>
Psychologische veiligheid creëren binnen Leertuin	<b>Psychologische veiligheid:</b> Er is sprake van psychologische veiligheid op team niveau als er 'een gedeeld geloof is dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Comfortabel voelen</li> <li>▫ Risico's durven aangaan</li> </ul>	Hoe meer psychologische veiligheid een medewerker ervaart, hoe meer kennis deze medewerker zal delen.	<b>Vraag interview:</b> Wat zijn de consequenties wanneer deelnemers in de Leertuin fouten maken of met slechte ideeën komen?  <b>Stelling in enquête:</b> Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken.

Tabel 10. Organisatie karakteristieken

## Cluster 2: Karakteristieken Leertuin

Conditie	Definitie	Indicatoren	Aanname	Hoe te meten?
<b>Steun vanuit de Leertuin</b>	De technische ondersteuning moet in orde zijn. Ook moet de mogelijkheid er zijn tot reflectie en er dient waardering en interesse vanuit de Leertuin te komen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Uiting waardering en interesse top van organisatie</li> <li>▫ Technische ondersteuning</li> <li>▫ Informele ondersteuning</li> </ul>	Hoe meer steun vanuit de organisatie, hoe meer kennisdeling tussen organisaties zal plaatsvinden.	<b>Vraag interview:</b> In hoeverre is er sprake van waardering en interesse? Wat vinden respondenten van de technische ondersteuning?
<b>Toegankelijkheid</b>	Binnen de Leertuin moeten deelnemers toegang hebben tot alle informatie- en communicatietechnologie die beschikbaar is.	Gemakkelijk vinden van kennis en informatie	Het gemakkelijk vinden van kennis binnen een organisatie, zorgt voor een betere kennisdeling tussen organisaties.	<b>Vraag interview:</b> Hoe kunnen de deelnemers van de Leertuin de ingebrachte kennis van de andere deelnemende organisaties gemakkelijk terugvinden?
<b>Vormgeving</b>	Weinig hiërarchie vergemakkelijkt de kennisdeling binnen de Leertuin. Deelnemers moeten op gelijk niveau communiceren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gelijk niveau</li> <li>▫ Weinig hiërarchie</li> </ul>	Werknemers in een gedecentraliseerde organisatie zullen meer kennis delen met andere organisaties.	<b>Vraag interview:</b> In hoeverre hebben deelnemers inspraak in wat er gebeurt binnen de Leertuin en zijn ze in staat hun ideeën door te voeren? Aan wie moeten ze toestemming vragen?
<b>Psychologische veiligheid creëren binnen de Leertuin</b>	Ook binnen de Leertuin moet het individu zich zo veilig voelen dat hij interpersoonlijke risico's durft te nemen, zodat in een open en opbouwende sfeer wordt gecommuniceerd.	Comfortabel voelen	Hoe meer psychologische veiligheid een medewerker ervaart, hoe meer kennis deze medewerker zal delen.	<b>Vraag interview:</b> Durven deelnemers binnen de Leertuin al hun ideeën te uiten en proefprojecten te starten zonder bang te zijn om te falen?  <b>Stelling in enquête:</b> Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken.

Tabel 11. *Karakteristieken Leertuin*

### Cluster 3: Relatie tussen individuen

Conditie	Definitie	Indicatoren	Aanname	Hoe te meten?
<b>Interpersoneel vertrouwen</b>	<p><b>Interpersoneel vertrouwen:</b> Dit bestaat uit meerdere aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Wanneer individuen zich aan eerder onderlinge gemaakte beloftes houden.</li> <li>▫ Het vertrouwen hebben in iemands vaardigheden en capaciteiten.</li> <li>▫ Vertrouwen kan bestaan uit of een individu de ander aardig vindt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Houden aan afspraken en beloften</li> <li>▫ Vertrouwen in andermans vaardigheden en capaciteiten</li> <li>▫ Persoonlijke klik</li> </ul>	Een individu zal sneller kennisdelen bij interpersoneel vertrouwen.	<p><b>Stelling in enquête:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Ik had het gevoel dat de mensen waarmee ik een groep zat over voldoende vaardigheden en capaciteiten beschikten.</li> <li>▫ De mensen waar ik een betere klik mee had, daar deelden ik meer kennis mee.</li> </ul>
<b>Groeps-samenstelling</b>	<p><b>Gelijkheid</b> bestaat uit twee aspecten:</p> <p><b>Gelijkheid op niveau:</b> Er wordt kennis gedeeld tussen colleges of specialisten in een zeer klein gebied.</p> <p><b>Gelijkheid kennisacceptatie:</b> Kennis van elk individu binnen een groep is belangrijk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gelijkheid niveau</li> <li>▫ Gelijkheid kennisacceptatie</li> </ul>	Gelijkheid binnen een groep bevordert kennisdeling.	<p><b>Vraag interview:</b> Hoe zoeken jullie de mensen uit die per project deelnemen in de Leertuin? Vervolgens wordt doorgevraagd naar gelijkheid en diversiteit.</p> <p><b>Stelling in enquête:</b> Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op expertise en vaardigheden).</p>
	<p><b>Diversiteit</b> bestaat uit meerdere aspecten:</p> <p><b>Variatie aan deelnemers:</b> Veel verschillende mensen aanwezig met verschillende achtergronden, persoonlijkheden, verschillende kennisgebieden, ervaringen en andere persoonlijke netwerken</p> <p><b>Contacten buitenaf:</b> Wanneer er contact is tussen mensen die elkaar niet kenden van tevoren.</p> <p><b>Variatie impliciete en expliciete kennis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Variatie aan deelnemers</li> <li>▫ Contacten buitenaf</li> <li>▫ Variatie impliciete en expliciete kennis</li> </ul>	Diversiteit in vaardigheden en expertise bevordert kennisdeling binnen groepen.	<p><b>Vraag interview:</b> Hoe zoeken jullie de mensen uit die per project deelnemen in de Leertuin? Vervolgens wordt doorgevraagd naar gelijkheid en diversiteit.</p> <p><b>Stelling in enquête:</b> Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op: verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen).</p>

Tabel 12. Relatie tussen individuen

### Cluster 4: Individuele karakteristieken

Conditie	Definitie	Indicatoren	Aanname	Hoe te meten?
<b>Taal en vaardigheid van een persoon</b>	<b>Mondelinge communicatievaardigheden:</b> Gaat het over communicatie die door gesproken tekst wordt overgebracht. Bijvoorbeeld het kunnen verwoorden van je mening, presentaties, vergaderingen, een op een gesprekken.	Slechte mondelinge communicatievaardigheden	Slechte mondelinge communicatievaardigheden belemmeren het delen van impliciete kennis.	<b>Vraag interview:</b> Wordt er bij het selecteren van mensen gelet op hun communicatieve vaardigheden (zowel schriftelijk als mondeling) Zijn die vaardigheden naar uw idee belangrijk voor het welslagen van de leertuin? Daarna doorgevraagd of de Leertuin opleidingen/cursussen/trainingen aanbiedt. <b>Stelling in enquête:</b> Ik beschikte over voldoende mondelinge communicatievaardigheden om mijn kennis met andere te delen (het delen van kennis face-to-face).
	<b>Schriftelijke communicatievaardigheden:</b> Kennis die wordt gedeeld door middel van schrift. Bijvoorbeeld documenten worden geplaatst op een website, intranet of een kennisportaal.	Slechte schriftelijke communicatievaardigheden	Slechte schriftelijke communicatievaardigheden belemmeren het delen van expliciete kennis.	<b>Vraag interview:</b> Wordt er bij het selecteren van mensen gelet op hun communicatieve vaardigheden (zowel schriftelijk als mondeling) Zijn die vaardigheden naar uw idee belangrijk voor het welslagen van de leertuin? <b>Stelling in enquête:</b> Ik beschikte over voldoende schriftelijke communicatievaardigheden om kennis op te doen (het lezen van kennis in documenten of andere bronnen waar kennis is verspreid tijdens de bijeenkomst).
<b>Motivatie</b>	<b>Intrinsieke motivatie:</b> motivatie voor een activiteit die naar subjectieve waarneming, geheel afhankelijk van interne prikkels en geheel onafhankelijk van externe prikkels tot stand komt. <b>Extrinsieke motivatie</b> Motivatie voor een activiteit die naar subjectieve waarneming, geheel afhankelijk van externe prikkels en geheel onafhankelijk van interne prikkels tot stand komt.	Bezitten intrinsieke motivatie en/of extrinsieke motivatie	Zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie zorgen voor een betere kennisdeling.	<b>Vraag interview:</b> Zijn er veel aanmeldingen van mensen die graag deel willen nemen aan de Leertuin omdat ze graag een steentje bij willen dragen aan het verbeteren van de zorg of moet hier echt actie worden ondernomen om mensen te vinden? <b>Stelling in enquête:</b> Waarom heeft u besloten deel te nemen aan de bijeenkomst?
<b>Vertrouwen</b>	<b>Vertrouwen:</b> de mate waarin een individu vertrouwen heeft in de kwaliteit van eigen kennis.	Vertrouwen in kwaliteit eigen kennis	Vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis leidt tot betere kennisdeling.	<b>Stelling in enquête:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Ik had tijdens de bijeenkomst voldoende vertrouwen in mijn eigen kennis om deze met andere te delen.</li> <li>▫ Ik had het gevoel dat ik mijn kennis kon delen zonder dat ik bang hoefde te zijn dat iemand mijn kennis zou misbruiken.</li> </ul>
<b>Affectieve commitment</b>	<b>Affectieve commitment:</b> zoomt in op de emotionele betrokkenheid bij en hechting aan de organisatie. Werknemers werken bij een organisatie vanwege hun emoties en wil, en niet wegens omstandigheden als kosten en baten.	Bereidheid extra werk te verrichten en werkzaamheden buiten werktijden	Wanneer een individu over een hoog commitment beschikt, zal hij sneller kennisdelen.	<b>Stelling in enquête:</b> Ik doe naast mijn dagelijkse taken voor mijn organisatie veel andere activiteiten en doe dit omdat ik graag een bijdrage wil leveren om de doelen van de organisatie te behalen.
<b>Bedreiging</b>	<b>Bedreiging:</b> het gevoel dat een individu heeft dat wanneer hij of zij kennis deelt een stukje macht verliest.	Bang voor machtsverlies	Wanneer een individu bang is voor machtsverlies, als hij kennis deelt, zal dit een negatief effect hebben op kennisdeling.	<b>Stelling in enquête:</b> Ik deelde mijn kennis liever niet omdat ik dan mijn machtspositie verlies met betrekking tot het onderwerp.

Tabel 13. Individuen karakteristieken

### 3.3 Onderzoeksstrategie

Een onderzoeksstrategie is de overkoepelende opzet of logica van het onderzoek (Van Thiel, 2013). Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een (enkelvoudige) casestudy als onderzoeksstrategie. In een casestudy wordt meer de diepte dan de breedte ingegaan, omdat het vaak gering aantal situaties betreft (Hart et al., 1996; Van Thiel, 2013). In dit onderzoek is sprake van één casus: de Leertuin zorgvernieuwing. Een leertuin is niet uniek, er zijn talloze leertuinen in Nederland in verschillende beroepsgroepen. Echter heeft iedere Leertuin zijn eigen samenstelling en zijn eigen onderwerp. De Leertuin Zorgvernieuwing is een unieke Leertuin op het gebied van samenstelling, er bestaat maar één Leertuin in deze samenstelling. Er is voor deze casus gekozen, omdat het aansloot bij het onderwerp, de decentralisatie van de zorg, en hoe de zorg zich overeind kan houden met minder budget en toch kwaliteit kan blijven bieden. Het onderzoek gaat over een periode van één jaar. De Leertuin is in oktober 2015 gestart en de interviews zijn gehouden in september 2016 en de enquête is gehouden in maart 2017.

### 3.4 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksmethoden bevat de manieren waarop onderzoekgegevens worden verzameld en geanalyseerd (Van Thiel, 2013). Triangulatie is een combinatie van methoden en wordt vaak bij casestudies gebruikt om een duidelijk integraal beeld te krijgen en de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek gaat hiermee ook omhoog (Van Thiel, 2013). Voor het verzamelen van data zal daarom gebruik gemaakt worden van triangulatie, met semigestructureerde interviews, een enquête en documentenanalyse. De casusbeschrijving is gebaseerd op documentenanalyse, een verkennend interview met een van de leden van het alliantieteam, onlinebronnen (zoals de website van Drechtzorg, waar een aparte pagina is voor de Leertuin Zorgvernieuwing). De theorie wordt door middel van wetenschappelijke literatuur onderbouwd. De analyse is gebaseerd op data uit drie interviews met het alliantieteam van de Leertuin Zorgvernieuwing, een interview met een stuurgroep lid en bestuurder van een van de organisaties van Drechtzorg, een interview met een leidinggevende van de gemeente Dordrecht, een interview met de directeur kwaliteit en innovatie bij de coöperatie VGZ, documentstudie, een enquête, onlinebronnen (zoals de website) en e-mails. Sommige documenten zijn via het alliantieteam doorgestuurd en sommige documenten zijn online beschikbaar.

#### 3.4.1 Interview

Informatie verzamelen over het onderzoeksonderwerp kan door middel van een interview. Er zijn twee soorten interviews, het ongestructureerde open interview en het semi-gestructureerde interview (Van Thiel, 2013). In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Een interview is een flexibele manier om informatie verzamelen (Van Thiel, 2013). Bij elk opgestelde interview vraag kan worden doorgevraagd, als het antwoord vraagt om meer vragen. De interviews kunnen zo aangepast worden dat zij aansluiten bij de kennis van de respondent. Het gevaar van de flexibiliteit is wel dat elk gesprek anders kan lopen, wat de betrouwbaarheid in de weg kan staan. Om dit te voorkomen is



daarom juist gekozen om een semi-gestructureerd interview te houden, waarbij van tevoren onderwerpen zijn gekozen en een aantal vooraf geformuleerde vragen is opgesteld. Voordat de interviews zijn gehouden, is er eerst een vooronderzoek geweest dat bestond uit twee elementen. Eerst heeft een oriënterend gesprek plaatsgevonden met een van de alliantieteamleden, waarbij is onderzocht hoe de Leertuin is ontstaan en hoe de Leertuin organisatorisch in elkaar zit. Daarnaast is van tevoren alle informatie doorgelezen die op internet is te vinden over de Leertuin. De interviews zijn telefonisch gehouden en begonnen met een korte introductie waarbij kort het doel van het onderzoek werd uitgelegd. Vervolgens werden er eerst openingsvragen gesteld, waarop ruimte was voor diepgang en voor meer uitleg. Naarmate het interview vorderde, kwamen er meer specifieke vragen. Er zijn in totaal zes interviews gehouden. Er zijn twee verschillende soorten interview vragen bedacht. Het alliantieteam kreeg in grote lijnen dezelfde vragen, maar deze zijn wel aangepast aan elke respondent. De overige drie interviews waren ook in grote lijnen dezelfde vragen. Er is geprobeerd zo een natuurlijk mogelijk verloop aan te houden tijdens het interview. Daardoor krijgt volgens Van Thiel (2013) de onderzoeker namelijk de meest hoeveelheid informatie. Alle interviews zijn afgesloten met een woord van dank. Ook is uitgelegd wat er met de gegevens zal worden gedaan. Alle interviews, zijn met toestemming, opgenomen en dezelfde of de volgende dag uitgewerkt tot een transcript.

#### 3.4.1.1 Respondenten

De respondenten die worden geïnterviewd zijn vooraanstaande personen binnen de onderzoekssituatie. Dit wordt een elite-interview genoemd (Van Thiel, 2013). Deze personen hebben vaak veel kennis, maar zijn wel lastig te benaderen omdat ze het vaak druk hebben (Van Thiel, 2013). In dit onderzoek zijn naast het oriënterend gesprek, drie interviews gehouden met alle leden van het alliantieteam van de Leertuin Zorgvernieuwing. Er is eerst contact gezocht met een van de leden van het alliantieteam, waar ook het oriënterend gesprek mee is gehouden, die heeft contactgegevens gestuurd zodat ook de andere leden van het alliantieteam konden worden gevraagd of ze bereid waren tot een interview. Daarnaast zijn nog drie extra interviews gehouden met een stuurgroeplid en bestuurder van een van de organisaties van Drechtzorg, een leidinggevende van de gemeente Dordrecht en de directeur kwaliteit en innovatie bij de coöperatie VGZ. Deze respondenten zijn ieder benaderd door te vragen aan elk lid van het alliantieteam of ze een persoon wisten die nuttig zou zijn om een interview mee te houden.

#### 3.4.2 Enquête

Een enquête kan worden gebruikt voor het verzamelen van feitelijke gegevens, maar wordt vaker ingezet om informatie te verzamelen over opvattingen en houdingen van mensen over het onderzoeksonderwerp (Van Thiel, 2013). Bij een enquête hoeft niet altijd sprake te zijn van het toetsen van hypothesen, ook attitudes kunnen verkend of beschreven worden met behulp van een enquête (Van Thiel, 2013). In dit onderzoek zal de enquête ook niet gebaseerd zijn op hypothesen, maar vooral worden gebruikt om een beter beeld te schetsen van de

opvattingen die de respondenten hebben over een van de bijeenkomsten van de Leertuin Zorgvernieuwing.

In eerste instantie zou er geen enquête komen in dit onderzoek, omdat de Leertuin nog te weinig projecten heeft gehad en de leden van het alliantieteam wilden liever de professionals niet benaderen voor een interview. Omdat er sinds het begin van het onderzoek en het eind van het onderzoek tussentijds meerdere bijeenkomsten zijn geweest en ook bleek dat de professionals het niet erg vonden om deel te nemen aan een kort onderzoekje is het gelukt om een enquête te houden onder enkele deelnemers van zo'n bijeenkomst.

De enquête begint met een introductie waarin een korte uitleg wordt gegeven en wordt verteld dat de resultaten van de enquête vertrouwelijk en anoniem worden verwerkt (zie bijlage 3). Ook wordt er verteld hoelang de enquête ongeveer duurt. De enquête bestaat uit drie delen. Het eerste deel bestaat uit vijf algemene vragen: Wat is uw naam, bent u een man of vrouw, wat is uw leeftijd, wat is uw afkomst en namens welke organisatie heeft u deelgenomen? In het tweede deel worden een vijftal open vragen gesteld waarbij achterhaald wordt waarom de respondent heeft deelgenomen en wat het voor hem of haar heeft opgeleverd. Tot slot zijn er 15 items opgesteld die meten in hoeverre de condities die horen bij innovatie, creativiteit en kennisdeling aan- of afwezig zijn binnen de Leertuin Zorgvernieuwing. De antwoordmogelijkheden van de 15 items zijn door middel van een Likertschaal weergegeven met 5 punten: helemaal mee eens, eens, noch eens noch oneens, oneens en helemaal niet mee eens. De enquête is afgesloten met een woord van dank.

#### 3.4.2.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie is een verzameling mensen waarop het onderzoek zich richt (Van Thiel, 2013). De onderzoekspopulatie in dit onderzoek zijn de mensen die hebben deelgenomen aan een of meerdere bijeenkomsten georganiseerd door de Leertuin Zorgvernieuwing.

De Leertuin Zorgvernieuwing heeft op 2 oktober 2015 een startbijeenkomst gehad. Aan deze startbijeenkomst hebben ongeveer vijftig mensen meegedaan bestaande uit ambtenaren, wethouders, bestuurders en werknemers die werken bij de VGZ.

Op 8 december 2015 heeft de Leertuin een grote werkconferentie gehad met de doelgroep GGZ/kwetsbare groepen. Bij de werkconferentie waren ongeveer vijftig mensen aanwezig afkomstig van 10 organisaties.

Op 26 en 28 januari 2016 zijn in expertsessies de ideeën die binnen het werkatelier zijn ontstaan, aangescherpt en er zijn prioriteiten gesteld. Tijdens de expertsessies waren op beide dagen ongeveer 20 mensen aanwezig. Op 16 en 18 februari zijn de ideeën die eerder al waren aangescherpt nog verder verbeterd door vragen te beantwoorden die nog niet duidelijk waren en er zijn keuzes gemaakt. Hier waren beide dagen ongeveer 25 mensen aanwezig. Verschillende mensen waren zowel aanwezig bij de startbijeenkomst als bij de expertsessie.

#### 3.4.2.2 Methode van dataverzameling

De enquête is gemaakt met het online programma Qualtrics en door middel van een link

verspreid per mail. Eerst is een pilot-enquête rondgestuurd naar twee personen die controleerden of alle items en vragen duidelijk waren. Door de pilot uit te voeren kon ook worden aangegeven hoe lang het invullen van de enquête ongeveer duurt (ongeveer vier minuten). Na verbetering van de enquête is deze opgestuurd naar de rest van de respondenten.

#### 3.4.2.3 Respondenten

Alle respondenten hebben een bijeenkomst, georganiseerd door de Leertuin zorgvernieuwing, bijgewoond. De respondenten zijn benaderd via de mail. De e-mailadressen zijn verkregen doordat in verslagen op de pagina van de Leertuin Zorgvernieuwing van de website van Drechtzorg enkele namen stonden met een e-mailadres. Vervolgens is de sneeuwbal methode gebruikt en is aan die respondenten gevraagd of ze de enquête wilden doorsturen of namen met een e-mailadres wilden zenden van mensen die ook hebben deelgenomen aan een Leertuinproject.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Het geringe aantal casussen, en in dit onderzoek dus één casus, is niet bevorderend voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2013). Door triangulatie, het verzamelen en/of verwerken van informatie op meer dan één manier, toe te passen zal leiden tot een betere betrouwbaarheid (Hakvoort, 1996; Van Thiel, 2013). Doordat in dit onderzoek gebruik gemaakt is van meerdere informatiebronnen (interviews, enquête, documenten, wetenschappelijke literatuur en onlinebronnen), die allen in dezelfde richting wijzen is de kans groter dat conclusies betrouwbaar zijn. Voor de validiteit en betrouwbaarheid van het interview is de onderzoeker zelf verantwoordelijk (Thiel, 2013). Structuur is hierbij een belangrijke factor. Interviewvragen sluiten door een goede structuur, via operationaliseren, aan bij het theoretisch kader. In dit onderzoek zijn weinig respondenten geïnterviewd. Volgens Van Thiel (2013), zijn betrouwbaarheid en validiteit gebaat bij grote aantallen respondenten van verschillende posities en herkomst. De respondenten die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek hebben voldoende inzicht in de onderzoeksvragen. Bovendien hebben ze zoveel invloed op de Leertuin dat daarmee het aantal mensen dat is geïnterviewd genoeg is om een helder beeld te krijgen. Daarnaast is een enquête verspreid onder deelnemers van een Leertuinproject om de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen. Het nadeel van een enquête is wel dat respondenten niet altijd eerlijk of volledig antwoord geven (Van Thiel, 2013). Om te voorkomen dat respondenten een vraag vergeten is ingesteld dat alle vragen moeten worden beantwoord anders kan de respondent niet verder klikken naar de volgende pagina.

Daarnaast draagt een pilot van de enquête bij aan de betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2013). De enquête is gestuurd naar twee mensen om te controleren op onduidelijkheid en fouten.

De interne validiteit houdt in dat gemeten wordt wat je wilt meten (Van Thiel, 2013). Door in goed overleg met de betrokkenen extra veel aandacht te besteden aan het operationaliseren van de theorie is er in dit onderzoek duidelijk gemeten wat er gemeten moest worden. De interne validiteit is hoog doordat een goed uitvoerende casestudy een heel veelzijdig en rijk beeld geeft van de situatie en er een grote diversiteit aan bronnen is gebruikt (Van Thiel, 2013). Wat ook bijdraagt aan een hoge interne validiteit is dat de onderzoeker zijn bevindingen en conclusies voorlegt aan andere om ze bijvoorbeeld te laten controleren op de inhoud en werkwijze. Dit onderzoek is daarom eerst door het alliantieteam gecontroleerd. Zij gaven aan dat alle informatie correct is en niets is vergeten.

Bij externe validiteit gaat het er om of de resultaten te generaliseren zijn naar cases in dezelfde context (Van Thiel, 2013). Volgens Van Thiel (2013) en Flyvbjerg (2006) is de externe validiteit van casestudy's over het algemeen minimaal, hoewel het uiteraard afhankelijk is van wat je wilt generaliseren. De resultaten van dit onderzoek zijn weliswaar gebaseerd op de samenstelling van de Leertuin en de mensen die er werken, dus de specifieke invulling van de casestudy is niet te generaliseren, toch zijn bepaalde bevindingen wel degelijk generaliseerbaar. Een samenwerkingsverband zoals dat van de Leertuin is niet uniek en de resultaten van deze casestudy sluiten aan bij de bevindingen uit eerdere onderzoeken, waarop ook het theoretisch kader is gebaseerd. Ze zijn dus in zekere zin door te trekken naar vergelijkbare overlegorganen en een bevestiging van eerder onderzoek.

Een enquête heeft een hoge mate van standaardisatie en is vaak grootschalig en hierdoor makkelijk generaliseerbaar (Van Thiel, 2013). De enquête in dit onderzoek is deels gestandaardiseerd en heeft een groter bereik dan wanneer alleen een paar interviews waren gehouden met deelnemers van de Leertuin Zorgvernieuwing. De enquête verhoogt de externe validiteit van het onderzoek. Het nadeel van een enquête die helemaal gestandaardiseerd is, is dat de informatie die wordt verzameld oppervlakkig is. In de enquête van dit onderzoek is er daarom voor gekozen om ook vijf open vragen te stellen, om zo meer diepgang in de antwoorden te krijgen.

## Hoofdstuk 4: Casusanalyse

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de casus besproken worden en zal antwoord worden gegeven op deelvraag drie: 'Waarom en op welke wijze is de Leertuin tot stand gekomen?'. Ten eerste wordt de Alliantie Zorgvernieuwing omschreven. De alliantie bestaat uit de gemeenten in de Drechtsteden, Stichting Drechtzorg en Zorgverzekeraar VGZ. Alle drie de organisaties worden beschreven. De Alliantie Zorgvernieuwing heeft de Leertuin Zorgvernieuwing opgericht. Hoe de Leertuin is ontstaan wordt ook beschreven.

### 4.2 Alliantie Zorgvernieuwing

De zorg wordt steeds complexer en mensen zijn vaak aangewezen op verschillende vormen van zorg. Hierdoor hebben ze vaak te maken met verschillende regelingen en instanties. Drechtsteden, Drechtzorg en VGZ vormen samen de Alliantie Zorgvernieuwing. Deze samenwerking heeft twee doelen op regionaal niveau die ze tot 2020 hebben gesteld. Het eerste doel is een goede lokale zorg met betrokkenheid van alle instanties. Het tweede doel is een beter, doelmatige en betaalbare zorg in de regio Drechtsteden te ontwikkelen. Tussen de wettelijke regelingen (wet maatschappelijke ondersteuning, wet langdurige zorg en de zorgverzekeringswet) bestaan grijze gebieden. De Alliantie Zorgvernieuwing werkt samen om deze grijze gebieden te verbeteren.<sup>7</sup> De Alliantie werkt over de schotten van de drie financieringsstromen heen om zo zorgvernieuwing te realiseren (Smeets, 2016). Er moet een 'ontschotting' komen tussen professionals, organisaties, wettelijke regels en financiers.<sup>8</sup> Daarnaast wordt het budget elk jaar verminderd, maar de zorg blijft groeien. Weinig regelruimte en verschillende budgetten zorgen voor weinig ruimte voor nieuwe ideeën of innovatie. Dit zorgt voor inefficiënte zorg en onnodige barrières. De Alliantie is ervan overtuigd dat dit anders kan en heeft haar kennis, kunde en krachten gebundeld voor de start van een gezamenlijke Leertuin Zorgvernieuwing.<sup>9</sup>

#### 4.2.1 Samenwerking Drechtsteden 'Samen stad aan het water'

De Drechtsteden is een samenwerkingsverband tussen zes gemeenten: Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. Hardinxveld-Giessendam is nog niet officieel en juridisch toegetreden, maar heeft sinds juli 2015 is wel tot toetreding verzocht.<sup>10</sup> De Drechtsteden hebben samen bijna 288.000 inwoners. De uitspraak 'samen stad aan het water' komt doordat alle Drechtsteden van oorsprong aan het water liggen en daarnaast zijn het van oudsher specialisten in de maritieme sector.<sup>11</sup>

De zes gemeenten zijn niet van plan te fuseren, maar bouwen wel aan een netwerk. De Drechtsteden maken een gezamenlijk beleid en daarnaast zijn ze samen eigenaar van een

<sup>7</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016

<sup>8</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016

<sup>9</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/aanleiding-en-doelstellingen/> bezocht op 14 juni 2016

<sup>10</sup> <https://www.drechtsteden.nl/bestuur-en-samenwerking/ambtelijke-samenwerking> bezocht op 11 juni 2016

<sup>11</sup> <https://www.drechtsteden.nl/het-gebied-drechtsteden> bezocht op 13 juni 2016

Gemeenschappelijke Regeling (GRD). De GRD bestaat uit 800 medewerkers en is de uitvoeringsorganisatie sinds 8 maart 2006. De GRD zorgt voor een efficiënte en effectieve uitvoering van taken die door de Drechtstedengemeenten zijn opgedragen of overgedragen. De taken van de GRD worden uitgevoerd door zes dochterorganisaties: bureau Drechtsteden, Gemeentebelastingen Drechtsteden, Ingenieursbureau Drechtsteden, Onderzoekcentrum Drechtsteden, Sociale Dienst Drechtsteden, Servicecentrum Drechtsteden.<sup>12</sup>

De Drechtraad is het algemene bestuur van de Drechtsteden en bestaat uit raadsleden van de zes gemeenten. Binnen de Drechtraad wordt voor vier jaar lang een regionaal meerjarenprogramma ontwikkeld. De uitvoering is de verantwoordelijkheid van het Drechtstedenbestuur dat bestaat uit acht bestuurders. De uitvoering wordt gecontroleerd door de Drechtraad. De Drechtraad komt één keer per maand bij elkaar en hierbinnen kunnen raadsleden, collega's en externe partijen in overleg gaan met elkaar.<sup>13</sup> De Drechtsteden vindt dat de zorg beschikbaar en betaalbaar moet zijn voor iedereen die zorg nodig heeft. Om dit te bewerkstelligen moeten de inwoners zelfredzaam worden en dit moedigt de Drechtsteden dan ook aan. Het is belangrijk dat de inwoners van de Drechtsteden sociaal en economisch zelfredzaam zijn en hierbij staan de eigen kracht en het eigen netwerk centraal. Er moet volgens de nieuwe Wmo Drechtsteden meer nadruk komen te liggen op wat mensen nog wel kunnen en men moet niet alleen de beperkingen wegnemen die mensen ondervinden. Eerst wordt er gekeken wat mensen zelf kunnen, eventueel samen met familie, vrienden of kennissen. Ze kunnen pas een beroep doen op de gemeente als ze niet in staat zijn alleen of met hulp van familie, vrienden of kennissen te functioneren.<sup>14</sup> In alle gemeenten die samen de Drechtsteden vormen zijn algemene voorzieningen, zoals maatschappelijk werk, vrijwilligersondersteuning, mantelzorgondersteuning, hulp bij administratie, klussendienst, maaltijddienst, een was- en strijkservice en sociaal-culturele voorzieningen. Er is professionele ondersteuning op maat, voor mensen die het niet alleen redden met algemene voorzieningen; dit worden de maatwerkvoorzieningen genoemd en die worden op Drechtstedelijk niveau georganiseerd. Hierbij gaat het om dagbesteding, ondersteuning thuis (begeleiding), logeervoorzieningen, huishoudelijke ondersteuning, hulpmiddelen, woningaanpassingen, beschermd wonen en opvang. Inwoners van de Drechtsteden kunnen voor maatwerkvoorzieningen terecht bij de Sociale Dienst Drechtsteden.<sup>15</sup> Naast de zelfredzaamheid van inwoners vraagt een betere en betaalbare zorg ook om efficiëntie, innovatie en samenwerking tussen de overheden die de Drechtsteden vormen.<sup>16</sup>

#### 4.2.2 Stichting Drechtzorg

Drechtzorg is een samenwerkingsverband van 34 lid organisaties met onder andere organisaties van in de thuiszorg, ziekenhuis, huisartsen, revalidatiecentrum, verpleeg- en verzorgingshuizen, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg, GGZ, apotheken, Dienst

<sup>12</sup> <https://www.drechtsteden.nl/bestuur-en-samenwerking/gemeenschappelijke-regeling-drechtsteden> bezocht op 11 juni 2016

<sup>13</sup> <https://www.drechtsteden.nl/bestuur-en-samenwerking/drechtraad-en-drechtstedenbestuur> bezocht op 13 juni 2016

<sup>14</sup> <https://www.drechtsteden.nl/regionale-ambities/sociale-kracht> bezocht op 1 juli 2016

<sup>15</sup> <https://www.drechtsteden.nl/regionale-ambities/sociale-kracht/nieuwe-wet-maatschappelijke-ondersteuning> bezocht op 1 juli 2016

<sup>16</sup> <https://www.drechtsteden.nl/regionale-ambities/sociale-kracht> bezocht op 1 juli 2016

Gezondheid en Jeugd en Maatschappelijke werk MEE. De doelstelling van Drechtzorg is: “De juiste zorg voor de juiste cliënt op de juiste plek met de juiste hulpverlener”. Dit wil ze behalen door het verbeteren van continuïteit, samenhang en doelmatigheid in patiëntenzorg. De activiteiten begonnen voor stichting Drechtzorg rondom Dordrecht, en later zijn de ketens en projecten doorgroeid naar Alblasserwaard/Vijfherenlanden en het oostelijk deel van de Hoekse Waard. Het werkgebied van Stichting Drechtzorg wordt Waardenland genoemd<sup>17</sup>. De Drechtzorg heeft een ondersteunende en neutrale rol bij verschillende samenwerkingsactiviteiten van de lidorganisaties. Zij doet dit onder andere door het organiseren van kennisuitwisselingen tussen zorgprofessionals vanuit het perspectief van de zorgvrager. Organisaties werken in wisselende samenstellingen aan projecten, netwerken en andere initiatieven. Dit is afhankelijk van de doelgroep en soms het werkgebied.<sup>18</sup> Het bestuur wordt gekozen uit de deelnemersraad van stichting Drechtzorg. Vanuit verschillende sectoren en subregio's is een vertegenwoordiger benoemd. Het bestuur komt ongeveer zes keer per jaar bij elkaar om te vergaderen. De leden van het bestuur ontvangen geen vergoeding voor hun werkzaamheden.<sup>19</sup> Naast het bestuur heeft de Drechtzorg ook een deelnemersraad. Deze bestaat uit bestuurders van alle bij Drechtzorg aangesloten zorgorganisaties. In deze deelnemersraad worden naast het huishoudelijke gedeelte ook actuele thema's besproken. Ze komen twee à driemaal per jaar bijeen. Drechtzorg is actief als het gaat om samenwerking. Naast de primaire samenwerkingsverband van Stichting Drechtzorg tussen zorgverleners in de regio, worden ook met andere organisaties samenwerking gezocht om tot goede resultaten te komen. Zij is onder andere een samenwerking aan gegaan met stichting KOEL, Zorgbelang, en met de gemeenten. In de loop der jaren zijn er ook verbindingen ontstaan met andere samenwerkingspartners zoals het coördinatiepunt NAH Zuid-Holland, ketenzorg NAH en de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid.<sup>20</sup>

#### 4.2.3 Zorgverzekeraar VGZ

VGZ (Stichting Volksgezondheidzorg) is een particuliere ziektekostenverzekeraar en een onderdeel van Coöperatie VGZ UA. VGZ heeft ruim vier miljoen klanten. VGZ is opgericht in 1948 in Nijmegen en het hoofdkantoor is daarna verhuisd naar Arnhem. Het hoofdkantoor is niet de enige vestiging, ook in Eindhoven, Tilburg, Gorinchem en Alkmaar zijn vestigingen. VGZ is een particuliere zorgverzekeraar en is opgericht door ziekenfondsen. VGZ was vroeger een bovenbouwmaatschappij en had dus een sociale achtergrond. VGZ zorgde ervoor dat mensen, die meer verdienden dan de loongrens en daardoor niet ziekenfondsverzekerd konden zijn, ook voorzien waren van een goede en betaalbare ziekenkostenverzekering. Als reactie op het verdwijnen van het onderscheid tussen particuliere verzekering en ziekenfondsverzekering naar aanleiding van de toenmalige plannen voor de vorming van een volksverzekering tegen ziektekosten besloot VGZ in 1991 te gaan fuseren met zes ziekenfondsen uit Zuid-Holland. In 2004 fuseerde VGZ samen met de publiekrechtelijke ziektekostenverzekering voor

<sup>17</sup> <http://www.drechtzorg.nl/organisatie/werkgebied/> bezocht op 2 juli 2016

<sup>18</sup> <http://www.drechtzorg.nl/organisatie/> bezocht op 13 juni 2016

<sup>19</sup> <http://www.drechtzorg.nl/organisatie/bestuur/> bezocht op 13 juni 2016

<sup>20</sup> <http://www.drechtzorg.nl/organisatie/samenwerking/> bezocht op 13 juni 2016

ambtenaren (IZA). In 2005 met Trias en in 2007 met Univé. Na de fusie met Univé ging men door onder de UVIT. Op 31 december 2011 is UVIT gesplitst in zorgbedrijf Coöperatie VGZ UA en schadebedrijf Univé UA.<sup>21</sup> De Leertuin Zorgvernieuwing is niet de enige Leertuin waar VGZ deel van uit maakt. VGZ neemt deel aan verschillende Leertuinen, waarbij een betere omstandigheden voor patiënten, een betere betaalbaarheid van de zorg en de kwaliteit centraal staan. De Leertuinen zijn ingericht in Radboudumc, Bernhoven, Rivas en Vincent van Gogh. Daarnaast heeft VGZ een samenwerkingsverband met patiëntenbewegingen en ouderbonden, waarin ze samen met hun leden en achterband onderzoeken wat voor hen zinnige zorg betekent.<sup>22</sup> Ook kunnen zorgaanbieders en patiëntenorganisaties via het VGZ Zinnige Zorg loket ideeën over hoe de zorg beter, slimmer en eenvoudiger zou kunnen worden ingericht indienen. Alle ideeën worden aan het team van Innovatie voorlegd. Dat bepaalt het idee kan worden geïmplementeerd of dat het idee niet kansrijk genoeg is.<sup>23</sup> Daarnaast heeft VGZ nog een jaarlijkse wedstrijd, waarbij de Zinnige Zorg Award gewonnen kan worden. De ideeën die worden ingediend bij het VGZ Zinnige Zorg Loket maken kans op deze prijs. De beste ideeën worden zo in de schijnwerpers gezet.<sup>24</sup>

### 4.3 Leertuin Zorgvernieuwing

De Alliantie Zorgvernieuwing heeft kennis, kunde en krachten gebundeld en is een gezamenlijke Leertuin Zorgvernieuwing gestart. Binnen de Leertuin worden ideeën en innovaties bedacht. Daarnaast werkt de Leertuin nieuwe interventies uit en worden de ideeën uitgevoerd.<sup>25</sup> Samen met professionals en cliënten wordt gezocht naar knelpunten, die over de domeinen heen gaan en hier worden innovatieve oplossingen voor gezocht (Smeets, 2016). Op deze manier willen ze de zorg en ondersteuning op korte- en lange termijn in de regio vernieuwen. De Leertuin loopt vanaf 2016 tot en met 2020. De Leertuin verwijst naar een echte tuin die gezamenlijk moet worden aangelegd, maar waarvan het nog niet vast staat welke planten er moeten worden geplaatst.<sup>26</sup>

#### 4.3.1 Het ontstaan van de Leertuin

Eerst zal het ontstaan van de Leertuin worden omschreven, waarbij de eerste plannen en de eerste bijeenkomst wordt beschreven. Vervolgens wordt het Manifest Leertuin Drechtsteden met de bijbehorende doelen besproken.

#### 4.3.2.1 De eerste plannen

De eerste plannen voor de Leertuin zijn ontstaan bij VGZ (Smeets, 2016; Voragen, 2016; Vos, 2016). Sinds 1 januari 2015 is er een grote verandering gekomen in de zorg. Gemeenten zijn sindsdien verantwoordelijk voor activiteiten op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging. Daarnaast zijn ze ook verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg

<sup>21</sup> <http://www.zorgpremie.nl/2048/achtergrond-wie-is-wie-onder-de-zorgverzekeraars> bezocht op 14 juni 2016

<sup>22</sup> <https://www.cooperatievgz.nl/cooperatie-vgz/innovatie> bezocht op 7 oktober 2016

<sup>23</sup> <https://www.cooperatievgz.nl/zorgaanbieders/het-zinnige-zorg-loket> bezocht op 7 oktober 2016

<sup>24</sup> <https://www.cooperatievgz.nl/cooperatie-vgz/innovatie> bezocht op 7 oktober 2016

<sup>25</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016

<sup>26</sup> <https://www.drechtsteden.nl/nieuws/archief/march-2016/samen-werken-aan-goede-lokale-zorg> bezocht op 14 juni 2016



aan langdurig zieken en ouderen. Dit is een directe aanleiding geweest van VGZ om te kijken naar een samenwerking met een gemeente (Smeets, 2016; Voragen, 2016)). Naar aanleiding van de decentralisatie van de zorg is het namelijk lastiger te bepalen wie de verantwoordelijkheid heeft, de zorgverzekeraar of de gemeenten. VGZ wil door middel van samenwerking met professionals erachter komen wat nu zinnige zorg is. Volgens Leonie Voragen, Programmamanager Zorgvernieuwing, is er te veel onzinnige zorg: 'We willen in samenwerking met professionals erachter komen wat nu zinnige zorg is en hoe we de zorg beter en betaalbaarder kunnen maken'.

VGZ is met het initiatief gekomen om een samenwerking aan te gaan met gemeenten. VGZ en de gemeenten Drechtsteden werkten al langer samen en de VGZ wil dit uitbreiden naar een Leertuin, waar ruimte zou komen voor innovaties en om zorg over de domeinen heen te kunnen organiseren. VGZ is samen met de gemeenten naar de koepel van aanbieders gegaan. VGZ en de gemeenten Drechtsteden wilden graag Drechtzorg bij de samenwerking. Drechtzorg is gekozen omdat de aanbieders uiteindelijk de innovaties moeten gaan invoeren. Wanneer een innovatie blijkt te werken en in heel Drechtsteden moet worden opgeschaald, is het handig dat een aanbieder deel uit maakt van de samenwerking (Voragen, 2016).

VGZ en Drechtsteden hebben gespreken en discussies gevoerd met Drechtzorg. In eerste instantie waren de aanbieders nog achterdochtig en wantrouwend, omdat ze bang waren dat het ging om platte bezuinigingen. De belangrijkste reden waarom het toch door is gezet, is dat na gesprekken duidelijk werd dat het de zorg niet duurder zou maken, maar juist doelmatiger en VGZ en de gemeenten Drechtsteden ook de kwaliteit van de zorg wil gaan verbeteren (Smeets, 2016; Voragen, 2016).

De Leertuin is opgericht door VGZ, Drechtzorg en Drechtsteden om te kijken hoe de zorg juridisch, financieel en inhoudelijk kan worden aangekleed na de decentralisatie (Smeets, 2016). De Leertuin is gestart met als achterliggende doel, Triple Aim. De Triple Aim-benadering komt oorspronkelijk uit Amerika is langzaam naar Nederland overgewaaid. Triple Aim is ontwikkeld door het Institute of Healthcare en gelooft dat het focussen op drie cruciale doelstellingen tegelijk kan leiden tot een betere zorg. Deze doelstellingen zijn: het verbeteren van de gezondheid van de inwoners, het verbeteren van de ervaring van de patiëntenzorg (kwaliteit, toegankelijkheid en betrouwbaarheid) en het verlagen van de kosten (Healthcare Executive, 2009).

#### 4.3.2.2 De eerste bijeenkomst

De eerste stappen richting de Leertuin werden gezet op 2 oktober 2015. Het was een eerste bijeenkomst waar werd gekeken of er voldoende draagvlak is voor een gezamenlijke leertuin. Ruim vijftig bestuurders van de deelnemers van Drechtzorg, wethouders uit de Drechtsteden, ambtenaren, directie, medewerkers van het team Zorgvernieuwing en inkopers van VGZ en inwoners uit de regio waren op deze ochtend aanwezig. Wmo-regio Drechtsteden, Zorgverzekeraar VGZ en stichting Drechtzorg probeerde gezamenlijke doelen en ambities te formuleren om dichterbij elkaar te komen. De eerste bijeenkomst was een succes en de

bestuurders van VGZ, de gemeenten en de aanbieders hadden een nieuwe afspraak gemaakt waar verder kon worden gepraat over de invulling van de Leertuin.

#### 4.3.2.3 Manifest Leertuin Drechtsteden

Op donderdag 3 maart hebben Coöperatie VGZ, de Drechtstedengemeenten, het openbaar lichaam Drechtsteden en de Stichting Drechtzorg het Manifest Leertuin Drechtsteden ondertekend. In het Manifest staat dat de er gestreefd wordt om het huidige niveau van de zorg te behouden en te verbeteren waar nodig. Daarnaast moet de Leertuin bijdragen aan een cultuurverandering in de gezondheidszorg. In deze cultuurverandering verplaatst het accent van ziekte en zorg zich naar gezondheid en gedrag (Manifest, 2016).

##### 4.3.2.3.1 Doelen

In het manifest is een onderscheid gemaakt tussen wat de intentie is van de samenwerking en wat de concrete doelstellingen zijn. De intentie van de Leertuin is om samen te werken aan betaalbare, duurzame en kwalitatief goede gezondheidszorg. Daarnaast moet deze zorg ook toegankelijk zijn voor inwoners van de Drechtstedengemeenten. Dit wil ze behalen door van elkaar te leren, maar ook elkaar te leren kennen, door onderling belemmeringen en oplossingen uit te wisselen en door gezamenlijk kansen te benutten (Manifest, 2016). Concreet gezegd wil de Leertuin zich focussen op het oplossen van inhoudelijke, organisatorische en financiële belemmeringen op het snijvlak van de wet maatschappelijke ondersteuning, wet langdurige zorg en de zorgverzekeringswet. In het Manifest (2016) staan drie doelstellingen die de Leertuin Drechtsteden wil gaan realiseren. De eerste is het borgen van een goede kwaliteit van zorg en ondersteuning. De tweede is het vergroten van de doelmatigheid van de zorg en de ondersteuning in de hele keten. De laatste doelstelling is het bevorderen van het welbevinden van alle inwoners in de Drechtstedengemeenten. Naast deze drie doelstellingen staan ze nog vijf leidende principes in het Manifest (2016).

1. Werken aan ontschotting tussen professionals, organisaties, wettelijke regels en financiers.
2. Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en zorg voor elkaar. Inwoners zijn zelf als eerste aan zet bij het bedenken en het organiseren van de hulp die zij nodig hebben.
3. Het normaliseren in plaats van onnodig problematiseren en medicaliseren: 'niet alles moet wat kan, maar wel alles kan wat moet'.
4. Werken aan de verbetering van zorg en ondersteuning en aan de beheersbaarheid van de zorgkosten om zo ook op de lange termijn de hulp te bieden die nodig is.
5. Focussen op het welbevinden van inwoners en op het meedoen aan de samenleving: vanaf de inhoud van de aanpak en de organisatie van de uitvoering tot en met het effect op het welbevinden en de wijze van financiering.

De Leertuin wil dit op twee manieren bereiken. Ten eerste moeten alle betrokken een verantwoordelijkheid nemen voor zorgvernieuwing. Ten tweede moet ruimte worden

gegevens om te leren wat wel en wat niet werkt in de vernieuwde werkwijze en waarom dit is (Manifest, 2016).

#### 4.3.2 Hoe werkt de Leertuin?

Hoe de Leertuin werkt wordt omschreven door eerst te benoemen voor wie de Leertuin is bedoeld en daarna wie betrokken zijn bij de Leertuin. Daarna wordt uitgelegd hoe de Leertuin werkt en hoe de organisatie in elkaar zit. Ook wordt de aanpak beschreven. Tot slot worden de bijeenkomsten en activiteiten die tot nu toe hebben plaatsgevonden doorgenomen.

##### 4.3.2.1 Voor wie is de Leertuin bedoeld?

De Leertuin concentreert zich op kwetsbare ouderen en op mensen met psychische of psychiatrische beperkingen (GGZ) (Smeets, 2016; Manifest, 2016). Op deze twee punten is nog veel winst te behalen op het gebied van kwaliteit, continuïteit en betaalbaarheid. Mensen worden minder vaak naar een kliniek gestuurd, en als ze daar wel heen worden gestuurd, verblijven ze er vaak minder lang dan voorheen (Smeets, 2016). De kwetsbare ouderen gebruiken vaak verschillende voorzieningen en hebben vaak last van de schotten tussen voorzieningen (Smeets, 2016). De Leertuin is er voor alle inwoners van de zes gemeenten in de Drechtsteden (Manifest, 2016). Binnen de Leertuin krijgen alle goed onderbouwde innovatie ideeën waarbij de beoogde resultaten en de effecten duidelijk zijn, een plaats in de Leertuin. De innovaties die gaan over kwetsbare ouderen en GGZ krijgen hierbij wel nadrukkelijk de aandacht (Manifest, 2016). Uiteindelijk heeft de Leertuin ook invloed op inwoners uit andere regio's. Innovaties binnen de Leertuin zullen ook een impuls geven aan betere en betaalbare zorg op nationaal niveau (Manifest, 2016).

##### 4.3.2.2 Wie zijn betrokken bij de Leertuin?

Volgens Smeets (2016) is dit een lastige vraag: *'Als je kijkt naar het totaal aantal betrokkenen tot nu toe hebben we sessies gehad voor de GGZ. We hebben net deze week een grote conferentie gehad via Drechtzorg over kwetsbare ouderen. Dan zijn er nu heel direct 150 mensen bij betrokken. Dan heb ik het over bestuurders, directieleden, managers, professionals, vertegenwoordiging van cliënten, beleidsmedewerkers van de gemeenten. Dat zijn alle mensen die nu in de Leertuin aan het werk zijn'.*

Daarnaast besteden steeds andere mensen tijd aan de Leertuin, dit verschilt per fase van een idee. Aan de voorkant zijn vaak vertegenwoordigers van cliënten betrokken en in mindere mate de projectgroepen. Terwijl bij de uitwerkingen van projectideeën vooral professionals zijn betrokken. Het alliantieteam besteedt de meeste tijd aan de Leertuin, op de voet gevolgd door de projectgroepen van de huidige ideeën (Smeets, 2016).

##### 4.3.2.3 Ideeën

Binnen de Leertuin worden twee lijnen nagestreefd een doorontwikkellijn en een innovatielijn. De doorontwikkellijn zorgt ervoor dat bestaande lokale initiatieven in de Leertuin meetbaar en zichtbaar worden gemaakt. In de Drechtstedengemeenten zijn veel

goede ideeën ontwikkeld die, met een beetje hulp, ook kunnen worden ingezet in andere wijken en buurten binnen de Drechtsteden (Manifest, 2016). De innovatielijn zorgt ervoor dat binnen de Leertuin regelruimte gemaakt wordt om nieuwe aanpakken en werkwijzen te ontwikkelen. Deze projecten moeten haalbaar, helder en meetbaar zijn en op het snijvlak liggen van de Wlz, Zvw en de Wmo (Manifest, 2016). Wanneer potentie in een idee wordt gezien, wordt samen met professionals een businesscase opgesteld, zowel in geld als in kwaliteitswinst (Smeets, 2016). Bij een positief resultaat leidt deze tot een *go* voor verdere uitvoering. Projecten met een positieve ervaring, die passen binnen de huidige kaders, kunnen worden doorontwikkeld op regionaal niveau en daarna zelfs op landelijk niveau (Manifest, 2016).

Binnen de Leertuin worden de projecten verdeeld in *waves*. De eerste golf is net voorbij waarbij vooral de voorop liggende projecten liggen die misschien niet zo innovatief zijn, maar wel een oplossing bieden voor een serieus knelpunt die over de drie schotten heen gaat (Smeets, 2016). In de volgende waves zullen meer disruptieve innovaties worden aangegaan. De ideeën voor fase 2 zijn nog niet gedeeld binnen de Alliantie. Eerst wordt fase 1 goed afgerond (Smeets, 2016).

#### 4.3.2.4 Organisatie

Drechtzorg vertegenwoordigt 34 aanbieders uit alle sectoren, zoals verzorging, verstandelijke gehandicapten, GGZ, maatschappelijke opvang, Albert Schweitzer ziekenhuis. Die participeren allemaal in de coöperatie Drechtzorg. Dat is een ander karakter van de Leertuin dan de andere (Smeets, 2016).

De Alliantie Zorgvernieuwing Drechtsteden wordt gevormd door Drechtsteden, Drechtzorg en VGZ. Een stuurgroep is verantwoordelijk voor de aansturing van de Alliantie. Binnen deze stuurgroep zijn vier partijen vertegenwoordigd die meebeslissen. De stuurgroep wordt gevormd door één directielid van VGZ, de wethouders van de gemeente van Dordrecht en de gemeente van Zwijndrecht en een bestuurslid van Drechtzorg (Smeets, 2016). In de stuurgroep zitten twee wethouders, omdat een van de wethouder tevens bestuursvoorzitter is van de sociale dienst van Drechtsteden en dus zitting heeft namens de Drechtsteden. Daarnaast vertegenwoordigt een wethouder dus de zes gemeenten (Smeets, 2016). De stuurgroep voert regie op de totstandkoming van de leertuinagenda. Daarnaast verzorgt het Dagelijks Alliantieteam de projectleiding en de verbinding tussen uitvoering en regie waarbij het de voortgang volgt en voorbereidingen treft voor het regelen van regelruimte binnen zijn achterban (Manifest, 2016). Deze bestaat uit vier vertegenwoordigers van Drechtzorg, Drechtsteden en VGZ en het openbaar lichaam Drechtsteden. Binnen de Alliantie is er geen sprake van stemrecht. Binnen de Alliantie moet men altijd met zijn drieën eruit komen (Smeets, 2016; Vos, 2016).<sup>27</sup> Daarnaast bestaan er nog inhoudelijke werkgroepen. Deze bestaan uit professionals van de vier partijen. Binnen de werkgroepen wordt gewerkt aan de realisatie van innovatievoorstellen. Daarnaast wordt binnen deze werkgroepen kennis en

---

<sup>27</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/de-structuur/> bezocht 15 juni 2016

ervaring gedeeld. Per thema of vraagstuk wordt bekeken op welke wijze en welke vertegenwoordiging van burgers en patiënten hieraan worden toegevoegd. Als laatste bestaat er nog een regionaal transitie/transformatieoverleg (RTO). Deze bestaat uit bestuurlijke vertegenwoordigers van de vier partijen. De RTO fungeert binnen de Leertuin als een platform voor advies over de kansen en ideeën voor de Leertuin en stimuleert het draagvlak voor innovatie (Manifest, 2016).

#### 4.3.2.5 Aanpak

Innoveren vereist inventariseren, ideeën ontwikkelen, werkbare oplossingen vinden en knelpunten zoeken en de mogelijkheden benoemen. Kansrijke interventies ontstaan binnen inhoudelijke werkgroepen en RTO en worden via projectgroepen op haalbaarheid getoetst. De interventies worden op volgorde gezet van haalbaarheid. Deze ranking is gebaseerd op basis van de noodzaak om over de domeinen heen te innoveren, de impact op het welbevinden van de inwoners, de kwaliteit van de zorg en de doelmatigheid op korte en lange termijn. Als laatst moet het ook implementeerbaar zijn, dus ook toepasbaar op andere regio's in Nederland. Door middel van projectmatige ondersteuning, gerichte aanpassing van regels of eventuele opstartmogelijkheden ondersteunt het alliantieteam de organisaties die met de interventies aan de slag gaan. Een breed draagvlak is belangrijk voor het slagen van de Leertuin. Betrokken zorgverleners en relaties kunnen allemaal ideeën inbrengen, mensen thuis kunnen zelfs via de site een projectidee inbrengen.<sup>28</sup>

In de Leertuin is beschikbare kennis, inzet en informatie erg waardevol (Manifest, 2016). Het is belangrijk om te weten dat het gaat om een leerproces. Zaken zullen anders lopen dan gepland, innoveren is ook experimenteren en dus ook mislukken (Smeets, 2016). De Leertuin houdt hier ook rekening mee (Manifest, 2016).

Om een innovatief klimaat te creëren zal de regelruimte maximaal moeten zijn binnen minimale structuren. Alle drie de organisaties hebben binnen de Leertuin een eigen verantwoordelijkheid. In tabel 14 is weergegeven welke organisatie waar verantwoordelijk voor is.

---

<sup>28</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/de-aanpak/> bezocht 15 juni 2016

Verantwoordelijk	Verantwoordelijk voor
Zorgpartners van Drechtzorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Het aandragen en uitvoeren van kansrijke innovaties waarbij Drechtzorg als koepel zich inzet voor het creëren van draagvlak voor domein overstijgende samenwerking en een ambassadeur is van zorginnovatie.</li> </ul>
De Drechtstedengemeenten, het openbaar lichaam Drechtsteden en VGZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Spannen zich in om de benodigde regelruimte te creëren.</li> <li>▫ Beslechten barrières.</li> <li>▫ Zoeken naar structurele oplossingen in systemen en procedures.</li> </ul>
De Drechtstedengemeenten, het openbaar lichaam Drechtsteden, Drechtzorg en VGZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Het accorderen van kansrijke innovaties</li> <li>▫ Faciliteren van de uitrol van bewezen innovaties.</li> </ul>

Tabel 14. Gebaseerd op het Manifest Leertuin Drechtsteden (3 maart 2016).

#### 4.3.2.6 Bijeenkomsten

Het alliantieteam komt elke 2 tot 3 weken bij elkaar. Hier worden de resultaten van de projecten van de Leertuin besproken en de voortgang van het proces. Daarnaast worden de voorbereidingen voor de volgende stuurgroepvergadering besproken. Ook wordt gekeken naar of er bepaalde knelpunten zijn en hoe die kunnen worden opgelost. Deze knelpunten kunnen bijvoorbeeld zijn dat partijen geen mankracht kunnen leveren. In de vergadering wordt dan besproken wat hieraan gedaan kan worden en hoe dit gestimuleerd kan worden. VGZ heeft een bureau ingeschakeld dat deze processen ondersteunt. Als laatste worden de project-ideeën en de businesscases die daarachter liggen, besproken (Smeets, 2016). Op 3 maart 2016 was de officiële ondertekening van de Leertuin Zorgvernieuwing. De eerste stuurgroep vergadering was op 15 april 2016. De andere stuurgroep vergaderingen waren 20 juni 2016, 5 september 2016 en 11 november 2016.<sup>29</sup>

Op 8 december 2015 vond er een werkatelier GGZ plaats. Binnen de Leertuin is er een grote focus op de GGZ en is daarom begonnen met de doelgroep GGZ. Hieronder vallen ook mensen die zorg en ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de gehandicaptensector ontvangen. Daarnaast gaat het ook over mensen die kampen met psychiatrische beperkingen. Tijdens het werkatelier werd door een grote groep gebrainstormd over verbeterinitiatieven. Tijdens dit werkatelier is besloten om voor vier thema's te gaan: GGZ in het wijkteam, juiste hulp in de keten, sector overstijgend handelen en herstelarrangement.<sup>30</sup> In dit werkatelier is op zoek gegaan naar ideeën die nodig zijn om de zorg te verbeteren en in dit geval specifiek naar de GGZ. De patiënt moet centraal staan en er moet een focus liggen op zo veel mogelijk

<sup>29</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/de-structuur/> bezocht 15 juni 2016

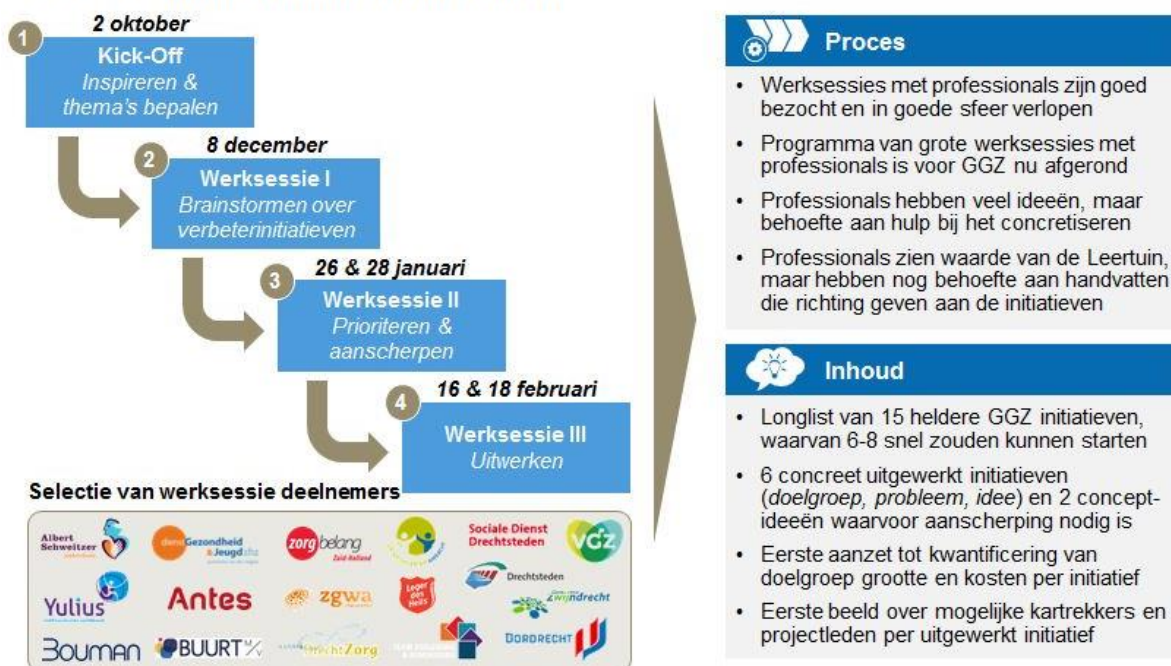
<sup>30</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/werksessies-ggz/> bezocht 15 juni 2016

gezondheid en herstel (Terugkoppeling Werkatelier GGZ, 2015). De bijeenkomst leverde 21 projectideeën op, die binnen het werkatelier zijn bekeken en herordend. Op 26 en 28 januari 2016 zijn in expertsessies de ideeën die binnen het werkatelier zijn ontstaan, aangescherpt en er zijn prioriteiten gesteld. Op 16 en 18 februari 2016 zijn de ideeën die eerder al waren aangescherpt nog verder aangescherpt door vragen te beantwoorden die nog niet duidelijk waren en er zijn keuzes gemaakt. Naar aanleiding van de bijeenkomsten zijn vier initiatieven op de agenda gekomen<sup>31</sup>:

1. **GGZ-professional in het wijkteam:** GGZ-professional in het wijkteam + Waakvlamfunctie in het sociaal wijkteam
2. **Sectoroverstijgend handelen:** Hulp Direct + Hotspotarrangement voor complexe problematiek
3. **Herstelarrangement:** Straatpsychiater/Straat-SPV + Zelfhulpcoach ondersteunt zelfhulpprogramma's op maat
4. **Juiste hulp in de juiste keten:** GGZ-vraagbaak en wegwijzer + Samenwerking en overdracht tussen de ketens.

## ***GGZ professionals hebben hard gewerkt om de visie & ambitie van de Leertuin te vertalen naar concrete initiatieven***

### **GGZ – Leertuin activiteiten en resultaat**



Figuur 5: Bron: <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/werksessies-ggz/> bezocht 15 juni 2015

Naar aanleiding van het werkatelier zijn tot nu toe drie projecten ontstaan: Wij Crabbehoff, Herstelcoach en het Longchirurgieproject.

<sup>31</sup> <http://www.drechtzorg.nl/projecten/alliantie-drechtsteden/werksessies-ggz/> bezocht 15 juni 2016

In mei 2016 is het project 'Wij Crabbehof' gestart. Hierbij zijn drie partijen betrokken: Stichting Aafje, MEE Drechtsteden en Zorggroep Crabbehoff. In een brainstormsessie van de Leertuin Zorgvernieuwing is het idee ontstaan om de strijd aan te gaan tegen eenzaamheid onder ouderen, door ouderen en vrijwilligers te koppelen en vriendschappen te laten ontstaan. Dit project vond plaats in de wijk Crabbehof in Dordrecht en zal in mei 2017 worden uitgebreid naar de wijk Wielwijk, ook in Dordrecht. Tijdens dit project worden vrijwilligers ingezet om signalen van eenzaamheid op te lerpikken in een wijk en hiermee om te gaan. Uit het project in 2016 zijn 22 vriendschappen ontstaan. Daarnaast zijn er bijeenkomsten en wordt er regelmatig gebeld met 50 eenzame ouderen.<sup>32</sup>

Het project 'herstelcoach' is een idee dat eveneens ontstaan is vanuit de Leertuin Zorgvernieuwing en de pilot is op 1 november 2016 van start gegaan. De herstelcoach is een ervaringsdeskundige die zes weken lang samen met een cliënt optrekt, waarbij het behalen van hersteldoelen centraal staat. Het doel van dit project is om de cliënt zelfredzamer te maken en om mogelijk stappen te zetten om uit te stromen naar de basis-ggz of zelfstandig wonen.<sup>33</sup>

Het meest recente project is het Longchirurgieproject. Dit pilotproject is gestart op 1 februari 2017 vanuit het Albert Schweitzer-ziekenhuis. Voor veel patiënten is het lastig om na een longoperatie thuis, zonder hulp van professionals, goed te herstellen. Met thuisbegeleiding van een longverpleegkundige vanuit de thuiszorg moet e dit probleem worden aangepakt. In samenwerking met het al bestaande samenwerkingsverband Reload en thuiszorgorganisaties (Rivas Zorggroep, Internos en Aafje) kan men 6 weken begeleiding en verpleegkundige ondersteuning bieden. Mocht dit project een succes zijn dan wordt het landelijk uitgebreid.<sup>34</sup>

#### 4.3.2.7 Activiteiten

Vanuit de Alliantie worden verschillende activiteiten georganiseerd. Inmiddels zijn er al een paar conferenties georganiseerd, zoals een bestuurlijke conferentie. Daarnaast zijn er expertsessies geweest en op dit moment zijn er ook projectgroepenbijeenkomsten (Smeets, 2016). Eind juni worden inspiratiesessies georganiseerd. Hier zullen onder andere de bestuurders, de beleidsmedewerkers van gemeenten, de bestuurders van Drechtzorginstellingen en inkopers, innovatiemanagers en directieleden van VGZ aan deelnemen. Naar mate de projecten zullen vorderen, zullen er ook tussenstandsessies en resultaatssessies worden georganiseerd (Smeets, 2016).

---

<sup>32</sup><http://www.drechtzorg.nl/minder-eenzame-ouderen-succesvolle-inzet-leertuinproject-crabbehof/> bezocht op 23 maart 2017

<sup>33</sup><http://www.drechtzorg.nl/projecten/leertuin-zorgvernieuwing-drechtsteden/lopende-projecten/herstelcoach/> bezocht op 23 maart 2017

<sup>34</sup><http://www.drechtzorg.nl/longchirurgieproject-gestart-leertuin/> bezocht op 23 maart 2017



## Hoofdstuk 5: Analyse

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de casus 'de Leertuin Zorgvernieuwing' aan de theorieën gekoppeld die besproken zijn in het tweede hoofdstuk. Daarnaast bevat het de analyse van de bevindingen uit de literatuur- en documentenanalyse, interviews en de enquête. Dit hoofdstuk begint met de uiteenzetting van de beschrijvende statistieken. Daarna wordt met behulp van het zandlopermodel van Gasperz (2006) gekeken op welke punten de Leertuin beschikt over randvoorwaarden die innovatie en creativiteit bevorderen of belemmeren. Vervolgens wordt dieper op een van deze randvoorwaarden ingegaan, namelijk kennisdeling. Hier wordt ook gekeken welke condities binnen de Leertuin aan- of afwezig zijn die kennisdeling bevorderen of belemmeren. Tot slot wordt afgesloten met de verwachtingen en effecten ten aanzien van de Leertuin.

### 5.2 Beschrijvende statistieken

In dit onderzoek is gekozen om naast de interviews ook een enquête af te nemen. De condities van innovatie, creativiteit en kennisdeling worden met behulp van de enquête verkend en beschreven. Hierdoor wordt een beeld geschetst van de opvattingen die de respondenten hebben over een van de bijeenkomsten van de Leertuin Zorgvernieuwing. Eerst zal worden beschreven hoeveel respondenten hebben deelgenomen aan de enquête, wat de gemiddelde leeftijd is en bij welke organisatie ze werkzaam zijn.

#### 5.2.3 Enquête

In totaal zijn 21 enquêtes ingevuld. De respondenten komen van 12 verschillende organisaties. De organisaties zijn: VGZ (3x), Stichting Aafje (2x), Yulius, Albert Schweitzer ziekenhuis (1x), Vivenz (2x), Antes (1x), Sociaal Team Centrum (1x), Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht (2x), Sociaal Wijkteam Hendrik-Ido-Ambacht (2x), Bouman GGZ (2x), Zorgbelang (1x), MEE Drechtsteden (2x) en Zorggroep Crabbehoff (2x). In totaal hebben 9 mannen en 12 vrouwen de enquête ingevuld. Ze hebben een gemiddelde leeftijd van 48 jaar (zie tabel 15).

Aantal respondenten	Aantal mannen	Aantal vrouwen	Gemiddelde Leeftijd	Aantal organisaties
21	9	12	48	12

Tabel 15: Gegevens enquête.

### 5.3 Innovatie en creativiteit

Binnen een leertuin wordt geprobeerd om nieuwe ideeën te genereren en innovaties worden bedacht. Creativiteit en innovatie zijn met elkaar verbonden. Om innovatie te bewerkstelligen is creativiteit nodig. Gaspersz (2006) heeft een zandlopermodel ontwikkeld die het innovatieproces omschrijft (zie figuur 3). De zandloper bestaat uit drie onderdelen en daarnaast beschrijft Gasperz (2006) drie fasen die een organisatie kan doorlopen. Eerst wordt gekeken in welke fase de Alliantie Zorgvernieuwing zich bevindt. Daarna wordt beschreven

aan welke randvoorwaarden, die Gasperz (2006) omschrijft, de Leertuin Zorgvernieuwing voldoet en welke niet.

### 5.3.1 Fase Alliantie Zorgvernieuwing

Gaspersz (2006) omschrijft drie fasen waarin een organisatie zich kan bevinden. Wanneer gekeken wordt naar de fasen die Gaspersz (2006) omschrijft, dan bevindt de Alliantie Zorgvernieuwing zich in de laatste fase (zie figuur 4). De Leertuin is opgericht door drie organisaties om ideeën te vangen, te waarderen, te selecteren en te realiseren. Hiermee voldoet het aan fase 1. Fase 2 bestaat uit het versterken van het creatief denken. Binnen de Leertuin worden brainstormsessies gehouden die het creatief denken versterken. In de laatste fase is er aandacht voor alle drie de delen van de zandloper. Een effectief proces waar ideeën kunnen ontstaan en het versterken van creatief denken hoeft niet te betekenen dat medewerkers genoeg ruimte en steun ervaren om nieuwe ideeën te bedenken. Organisaties moeten een klimaat ontwikkelen waar innovatief gedrag uit kan voortvloeien. Gasperz (2006) omschrijft zeven condities. Per conditie zal worden gekeken in hoeverre de Leertuin deze al heeft toegepast of niet.

### 5.3.2 Conditie

Gasperz (2006) omschrijft zeven condities die ondersteunend en stimulerend zijn om het eerste deel, het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan voortvloeien, te realiseren (zie figuur 3). Conditie van dit klimaat zijn diversiteit van meningen en denkstijlen, tijd voor creativiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, innovatiegericht leiderschap, uitdagende doelen die creatieve spanning geven, tolerantie voor mislukking en ruimte voor intern ondernemerschap.

### Diversiteit van meningen en denkstijlen

Volgens Gaspersz (2006) is diversiteit een voorwaarde om kansrijke ideeën te laten ontstaan. Voor een belangrijk deel wordt al aan deze randvoorwaarden voldaan: diversiteit is volop aanwezig, zo geeft Vos (2016) aan. Ook uit de resultaten van de enquête blijkt dat diversiteit aanwezig is (zie tabellen 16 en 17). Tijdens de bijeenkomsten van de Leertuin zijn veel verschillende mensen aanwezig met verschillende leeftijden en van veel verschillende organisaties.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
<i>Helemaal mee eens</i>	2	1	3
<i>Eens</i>	5	11	16
<i>Noch eens noch oneens</i>	0	0	0
<i>Oneens</i>	1	0	1
<i>Helemaal niet mee eens</i>	1	0	1
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 16: Item 3.1 'Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op: verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen)'.

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	5	1	6
<i>Eens</i>	4	11	15
<i>Noch eens noch oneens</i>	0	0	0
<i>Oneens</i>	0	0	0
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 17: Item 3.2.' Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op expertise en vaardigheden).

### Tijd voor creativiteit

Waar het aan schort zijn met name specifieke condities die creativiteit bevorderen, zoals de tijd die er voor wordt vrijgemaakt. Aangezien de Leertuin met name is gericht op kennisdeling is er geen speciale tijd ingeruimd om creativiteit te stimuleren. Aan de respondenten die hebben deelgenomen aan een bijeenkomst van de Leertuin Zorgvernieuwing is gevraagd of er tijdens de bijeenkomst voldoende tijd was om ideeën te bedenken en uit te werken. Maar een kleine meerderheid, twaalf respondenten, is het hier mee eens (zie tabel 18). Vijf personen zijn het noch eens noch oneens en vier personen zijn het er niet mee eens. Hieruit blijkt dat de Leertuin niet genoeg tijd vrij maakt om creativiteit te stimuleren. Wanneer organisaties geen tijd nemen om naar ideeën te luisteren of om ze uit te werken, zullen misschien goede ideeën niet worden ontdekt (Gaspersz, 2006).

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	2	0	0
<i>Eens</i>	4	6	10
<i>Noch eens noch oneens</i>	1	4	5
<i>Oneens</i>	1	1	2
<i>Helemaal niet mee eens</i>	2	0	2
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 18: Item 3.3. 'Ik vind dat er voldoende tijd was om ideeën te bedenken en uit te werken'.

### Kennisdeling en kruisbestuiving

Om tot een idee te komen is kennis noodzakelijk. Het opzetten van netwerken, discussiefora en database bevordert dit proces van het expliciet maken van kennis. Het opzetten van de Leertuin als lerend netwerk is bevorderlijk voor het tot stand komen van ideeën. Verderop in het hoofdstuk zal worden gekeken hoe de Leertuin kennis deelt en hoe dit beter kan. Kruisbestuiving vindt plaats tijdens bijeenkomsten of brainstormsessies. Hier worden verschillende organisaties gevraagd om aan deel te nemen. Ideeën, kennis en perspectieven worden uitgewisseld en zo ontstaan er nieuwe ideeën.

### Innovatiegericht leiderschap

Het lijkt erop dat leidinggevenden onvoldoende medewerkers stimuleren om zelf met ideeën en creatieve oplossingen te komen. Aan de respondenten is de volgende stelling voorgelegd: 'De leidinggevenden triggerde mij genoeg om zelf actie te ondernemen en creatieve ideeën te bedenken'. Zeven respondenten zijn het hier mee eens. Zeven zijn het oneens of helemaal mee oneens en nog een zeven personen zijn het noch eens noch oneens (zie tabel 31). Om tot creativiteit te komen moeten volgens Gasperz (2006) mensen worden getriggerd door leidinggevenden om zelf actie te ondernemen en zelf creatieve ideeën door te vertalen naar het eigen werk en naar resultaten van de organisatie (Gaspersz, 2013a). De leiding van de Leertuin moet de deelnemers meer gaan stimuleren om zo creativiteit te bevorderen. Alleen als aan deze voorwaarden tegemoet wordt gekomen, kan aan de eerste fase van het zandlopermodel van Gaspersz worden voldaan: het scheppen van een klimaat waaruit innovatief gedrag kan voortvloeien.

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	0	0	0
<i>Eens</i>	3	4	7
<i>Noch eens noch oneens</i>	3	4	7
<i>Oneens</i>	2	2	4
<i>Helemaal niet mee eens</i>	1	2	3
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 19: Item 3.2. 'De leidinggevenden triggerde mij genoeg om zelf actie te ondernemen en creatieve ideeën te bedenken'

### Uitdagende doelen die creatieve spanning geven

De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning moedigt de creativiteit aan waardoor betere oplossingen kunnen worden gevonden (Gaspersz, 2006). Aan de respondenten is gevraagd of ze tijdens de bijeenkomst van de Leertuin voldoende zijn uitgedaagd om tot creatieve ideeën te komen. Twaalf respondenten, waaronder tien vrouwen, zijn het hier mee eens (zie tabel 30). Dit is net iets meer dan de helft. Het valt op dat de mannen minder het gevoel hebben te zijn uitgedaagd dan de vrouwen. De Leertuin zou er bij de volgende bijeenkomsten dus beter op moeten letten dat de deelnemers, en dan vooral de mannen, voldoende worden uitgedaagd, zodat er een gezonde spanning ontstaat (Gaspersz, 2006). Het vraagt wel om inzicht en regie van het alliantieteam zodat de spanning niet omslaat in negatieve stress.

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	0	0	0
<i>Eens</i>	2	10	12
<i>Noch eens noch oneens</i>	4	2	6
<i>Oneens</i>	3	0	3
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 20: Item 3.5. 'Ik heb het gevoel dat ik voldoende ben uitgedaagd om tot creatieve ideeën te komen'

### Tolerantie voor mislukking

Ook is er tolerantie voor mislukking. In het Manifest wordt duidelijk gesproken van een leerproces en de deelnemers hebben het gevoel dat fouten niet worden afgestraft, maar dat er juist positief op wordt gereflecteerd. In de praktijk hebben de deelnemers van de Leertuin echter niet altijd het gevoel dat ze ook echt fouten mogen maken. In tabel 21 staan de resultaten van stelling 3.6 van de enquête 'Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken'. Hoewel niemand hierop oneens of helemaal oneens heeft geantwoord, zijn er wel veertien mensen die aangeven het noch eens noch oneens te zijn met de stelling. De Leertuin wil dat er een klimaat komt waarin er tolerantie is voor mislukking, alleen in de praktijk is het niet altijd even duidelijk.

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	2	0	2
<i>Eens</i>	1	4	5
<i>Noch eens noch oneens</i>	6	8	14
<i>Oneens</i>	0	0	0
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 21: Item 3.6 'Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken'.

### Ruimte voor intern ondernemerschap

Ruimte voor intern ondernemerschap kunnen organisaties volgens Gasperz (2006) bewerkstelligen door voldoende (ondernemings)ruimte, (psychologische) veiligheid en vrijheid te bieden. De creativiteit van mensen wordt bevorderd als de organisatie ruimte en mogelijkheden biedt zodat medewerkers eigen initiatief kunnen nemen en ruimte hebben voor hun creativiteit. Individuen en organisaties kunnen ideeën en initiatieven insturen via de webpagina van de Leertuin Zorgvernieuwing. Via deze weg biedt de Leertuin ruimte om iedereen te laten mee denken aan een betere zorg. Ook tijdens de Leertuinbijeenkomst is voldoende ruimte om met initiatieven te komen. Dit blijkt uit de resultaten van vraag 3.7 in de enquête (zie bijlage 3 en tabel 22). 19 mensen antwoordden helemaal eens of eens op de volgende stelling: 'Ik vind dat ik voldoende ruimte kreeg om met initiatieven te komen'. Veiligheid en vrijheid zijn twee punten waar de Leertuin nog aan kan werken. Zoals eerder aangegeven is in de praktijk het gevoel van veiligheid nog niet helemaal aanwezig (zie tabel

21). Ook is er nog niet voldoende vrijheid om tijdens de bijeenkomst nieuwe ideeën te bedenken en uit te werken (zie tabel 18).

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	4	1	5
<i>Eens</i>	3	11	14
<i>Noch eens noch oneens</i>	1	0	1
<i>Oneens</i>	1	0	1
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 22: Item 3.7 'Ik vind dat ik voldoende ruimte kreeg om met initiatieven te komen'.

## 5.4 Kennisdeling

De Leertuin richt zich vooralsnog veel meer op kennisdeling dan op innovatie. Dat is niet per se een slechte strategie, omdat dit een belangrijke voorwaarde is om een innovatief klimaat te scheppen (Gaspersz, 2006). In deze paragraaf zal worden ingezoomd op kennisdeling. Per cluster zal worden beschreven in hoeverre de Leertuin Zorgvernieuwing al voldoet aan bepaalde condities en in hoeverre nog niet.

### Cluster 1: Relatie tussen organisaties

*Het eerste cluster bestaat uit de relatie tussen organisaties. De mate van evenwicht en de behoefte aan samenwerking hebben invloed op de relatie.*

#### Mate van evenwicht

De Leertuin is opgericht door de Alliantie Zorgvernieuwing en bestaat uit: Drechtstedengemeenten, VGZ en Drechtzorg. Er is gekeken of er een evenwicht is tussen deze drie organisaties op de volgende onderwerpen: concurrentie, eerdere ervaringen, machtsverhoudingen, het geven en nemen van kennis en de kostenverdeling. Een evenwichtige relatie tussen Drechtstedengemeenten, VGZ en Drechtzorg kan ervoor zorgen dat kennisdeling binnen de Leertuin beter verloopt.

De eerste factor die invloed heeft op een evenwichtige relatie is of er concurrentie is tussen de drie organisaties die samen de Leertuin hebben opgericht. Een verschil in competitie is een duidelijk verschil tussen publiek en private netwerken. In de private sector kenmerken netwerken zich doordat tussen individuele organisaties competitie plaatsvindt. In publieke sector is de kwaliteit van de aangeboden dienst belangrijk. Daarbij is er veel openheid bij netwerken in de publieke sector (Hartley & Benington, 2006). Drechtzorg en Drechtstedengemeenten bevinden zich in de publieke sector. VGZ zit voor een groot deel in de private sector, maar er is wel publieke bemoeienis. De overheid stelt bijvoorbeeld de hoogte van de premie en het basispakket vast en daarnaast moet iedere burger van de overheid om voor het basispakket verzekerd te zijn een premie betalen. Decentraliseren van beleid is volgens Van Eijck (2011) een van de redenen waardoor samenwerking kan ontstaan

tussen organisaties. De Drechtstedengemeenten, VGZ en Drechtzorg zijn gaan samenwerken naar aanleiding van de decentralisatie van de zorg. Gemeenten en maatschappelijke organisaties krijgen door de decentralisatie meer verantwoordelijkheden. Deze verantwoordelijkheden moeten afgebakend en verdeeld worden. Daarvoor is overleg en samenwerking noodzakelijk tussen de betrokken organisaties en gemeenten. Tussen de Drechtstedengemeenten, VGZ en Drechtzorg is volgens Vos (2016) geen sprake van concurrentie. Iedere organisatie heeft de andere nodig om over de domeinen heen te kunnen werken en de kwaliteit van de zorg staat centraal. Iedere organisatie heeft haar eigen rol. VGZ en de gemeenten zijn inkoper van de zorg, waarbij VGZ de grootste inkoper is en Drechtzorg aanbieder van de zorg. De gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor de Wmo en de ZVW. Concurrentie tussen de deelnemende organisatie kan kennisdeling in de weg staan, maar daar is in dit geval dus geen sprake van.

Daarnaast is een evenwichtige relatie een proces van vertrouwen en banden ontwikkelen. Eerdere positieve ervaringen tussen organisaties zullen ervoor zorgen dat er minder behoefte is aan de relatie formeel te controleren en te monitoren via rechtsregels. Hierdoor kan kennisdeling gemakkelijker plaatsvinden. De Drechtstedengemeenten, VGZ en Drechtzorg hebben nog nooit met zijn allen samengewerkt. Wel hebben de Drechtstedengemeenten en VGZ een langdurige samenwerking met elkaar. Daarnaast is VGZ adviserend lid van de Drechtzorg, dus die hebben ook al een band opgebouwd. De Drechtstedengemeenten draaien in verschillende sturings- en projectgroepen mee in de Drechtzorg. *‘De samenwerking in de Alliantie Zorgvernieuwing, kan je een beetje zien als kers op de taart’*, aldus Janet Vos, programmamanager Zorgvernieuwing. De Leertuin bouwt voort op de samenwerking die al bestond tussen VGZ en de Drechtstedengemeenten (Smeets, 2016). In de Leertuin wilde men een stap verder gaan en ruimte creëren voor innovaties om over domeinen heen te organiseren (Voragen, 2016). Voragen (2016): *‘Ergens in het proces, waarbij zorg over domeinen heen moet worden georganiseerd, kom je aanbieders tegen. De aanbieders moeten het gaan doen. Dus toen dachten wij dan is Drechtzorg de meest voor de hand liggende partij om met hen een alliantie aan te gaan, want zij moeten uiteindelijk de zorg op een andere manier gaan doen’*. Hierbij zijn geen andere partijen overwogen. Wat wel is volgens Voragen (2016) is overwogen, om twee of drie aanbieders te benaderen om mee samen te werken en dan wordt Drechtzorg overgeslagen. Maar als je dan uiteindelijk kansrijke interventies hebt, dan is het handiger als alle partijen meteen aan de voorkant betrokken zijn, zodat je deze gemakkelijker kan opschalen naar een groter gebied (Voragen, 2016). Ondanks de eerdere positieve samenwerking was het in de begin nog maar de vraag of Drechtzorg zich zou aansluiten bij de Alliantie. Drechtzorg was namelijk in eerste instantie sceptisch over een samenwerking met een zorgverzekeraar. Volgens Vos (2016) *‘waren een aantal bestuurders bang voor de verborgen agenda en of dit wel zou werken’*. Voragen (2016) snapt dit wel, ze hebben het ook in het begin niet handig aangepakt. In het begin werd niet goed genoeg duidelijk gemaakt dat bezuinigingen niet bovenaan stonden, maar juist samenwerking en dat het veld erbij zou worden betrokken. Wantrouwen is opgebouwd en om die weg te krijgen,

moet er veel worden geïnvesteerd. Volgens Reuer en Zolla (2005) zullen organisaties die geen eerdere ervaringen hebben gehad, sneller formeel rechtsregels opstellen. Ondank de eerdere samenwerking is er nog nooit in deze samenstelling samengewerkt. Na vele gesprekken en onderhandelingen hebben de organisaties besloten om hun doelstellingen vast te stellen in een Manifest. Dit Manifest is voor Drechtzorg een reden geweest om over haar scepticisme heen te stappen, omdat nu vast stond dat bezuinigingen niet het hoofddoel van de Leertuin zou worden. Het Manifest heeft ervoor gezorgd dat het doel en de doelstellingen duidelijk zijn voor elke partij. Professionals of externe personen of bedrijven kunnen ideeën indienen. Hier aan zijn een paar eisen gesteld. Ten eerste moet het gaan over een onderwerp dat gaat over de drie domeinen heen. Daarnaast concentreert de Leertuin zich vooral op kwetsbare ouderen en de GGZ, dus de ideeën die worden ingediend moeten hier wel mee te maken hebben. Tijdens sessies, waar wordt gebrainstormd met professionals, zijn er niet veel regels, er wordt geprobeerd zoveel mogelijk kennis en ideeën te delen. De Leertuin is dus ontstaan uit een eerdere samenwerking tussen VGZ en de Drechtstedengemeenten, maar er is nooit in een samenstelling geweest met ook Drechtzorg. Daarom is er wel een manifest opgesteld, maar is er minder snel behoefte om de relatie formeel te controleren en te monitoren via rechtsregels. Kennisdeling wordt hierdoor niet beperkt binnen de Leertuin. In het manifest (2016) wordt ook benoemd dat om een innovatief klimaat te creëren de regelruimte maximaal zal moeten zijn binnen minimale structuren.

Machtsverhoudingen kunnen ook invloed hebben op het evenwicht in de relatie. Bij gelijke machtsverhoudingen voelen organisaties zich gelijkwaardig en zal sneller kennis delen worden bevorderd.

Volgens Smeets (2016) is er binnen de Alliantie geen sprake van stemrecht, en moeten de drie partijen er altijd met zijn allen uitkomen. Volgens Voragen (2016) heeft VGZ wel een vervelende macht doordat zij de inkoop rol heeft. Smeets (2016) zegt hier het volgende over: *'Wie betaalt bepaalt, je kan zeggen dat dat waar is, maar dat is maar gedeeltelijk waar. De macht is verdeeld in termen van een gelijkwaardige samenwerking'*. Dus ondanks dat VGZ een grote invloed heeft, hebben ze samen met de Drechtstedengemeenten en Drechtzorg afgesproken dat ze altijd alle drie het eens moeten zijn met een beslissing. Dit zal de relatie versterken en een positief effect hebben op de stabiliteit van de relatie. Vos beaamt dat: *'VGZ en de Drechtstedengemeenten hebben meer geld. De Drechtzorg meer kennis. Ieder brengt zijn deel wel in, maar we hebben niet allemaal dezelfde bronnen. De macht is wel gelijk verdeeld in de structuur die we hebben gekozen.'*

Kennisdeling bestaat uit het aanbieden en ontvangen van (nieuwe) kennis. Volgens Geerling-Eiff, Hubeek en Baalen (2005) is kennisdeling alleen mogelijk als er een kennisgever en een kennisontvanger aanwezig is in een netwerk. Binnen de Leertuin staat het kennisdelen en deze kennis gebruiken voor nieuwe innovaties centraal. Of iedere organisatie evenveel kennis inbrengt, is moeilijk te zeggen, omdat iedere organisatie andere kennis inbrengt. VGZ heeft veel innovatiekennis, de Drechtzorg de meest lokale kennis en de gemeenten hebben meer



kennis over het samenspel binnen een wijk, leefbaarheid en welzijn en de voorzieningenkant van werk en inkomen. Zowel VGZ als de Drechtstedengemeenten geeft aan dat de kennis die professionals bezitten onmisbaar is voor de Leertuin. VGZ heeft volgens Voragen (2016) een kennisachterstand vanuit de inkooprol, *'de professionals in het veld weten wat er speelt, zij weten welke hulpvragen er zijn, zij weten waar ze tegen aanlopen, welke schottenproblematiek er dagelijks speelt. Zij weten hoe het anders zou moeten, wij niet. De basis van deze Leertuin is dat wij aan de professionals gaan vragen: 'vertel ons maar wat er anders zou moeten''*. De ambtenaren in de Drechtstedengemeenten hebben volgens Smeets (2016) geen kennis van evidence based behandelingen. *'Wij kunnen niet beoordelen of een innovatie meer kwaliteit en effectiviteit in de zorg gaat opleveren. Daar moeten wij het hebben van de professionals, van de psychiaters, op die stoel zitten wij niet, dus die kennis hebben wij niet'*. Voragen (2016): *'We hebben allemaal onze eigen kennis en die is niet hetzelfde en als je dat allemaal bij elkaar legt, dan kun je ineens meters maken'*.

Als laatste heeft de verdeling van de kosten invloed op een evenwichtige relatie tussen organisaties. Volgens Eversdijk en Korsten (2007) betekent samenwerken ook het delen van financiële risico's, zeker wanneer organisaties net een netwerk hebben gestart. Het is hierbij nog niet duidelijk welke organisatie het meest zal profiteren van de samenwerking. Organisaties zullen sneller kennisdelen als de financiële risico's zijn gedeeld. Het is dus belangrijk dat iedere organisatie evenveel geld inlegt om een evenwichtige relatie te creëren. Binnen de Leertuin zijn de kosten niet gelijk verdeeld. VGZ en de Drechtstedengemeenten hebben meer financiële middelen, zoals innovatiefondsen, dan Drechtzorg. Volgens Smeets (2016) gaat het bij de Drechtstedengemeenten om financiering in tientallen miljoenen en bij de VGZ om honderden miljoenen, dus ook daar zit geen evenwicht. Aan de drie organisaties is gevraagd welke organisatie zij denken dat het meest zal profiteren van de samenwerking. Alle drie de organisaties gaven aan dat elke organisatie evenveel te winnen heeft met de samenwerking. Wel gaf VGZ aan dat, zeker in het begin, zij de indruk had dat Drechtzorg dacht dat de verzekeraar het meest te winnen had bij de samenwerking. Voragen (2016) geeft aan: *'Ik hoop heel erg dat wij uiteindelijk zover zijn gekomen dat het antwoord op deze vraag is: er is hier een gelijkwaardig doel, het is niet zo dat de ene partij er meer mee te winnen zou hebben dan de andere'*. Drechtzorg geeft aan dat de Leertuin voor iedere partij belangrijk is, maar omdat VGZ de oprichter is van de Leertuin, denkt zij wel dat het voor VGZ het belangrijkste is dat de Leertuin slaagt.

Als er gekeken wordt naar het evenwicht tussen alle onderwerpen, kan worden gesteld dat er in grote mate een evenwicht aanwezig is tussen de drie organisaties (zie tabel 23). Er is geen sprake van concurrentie. De eerdere ervaringen hebben ervoor gezorgd dat de Leertuin is ontstaan tussen de organisatie. Er was namelijk al een band tussen deze organisaties. De eerdere ervaringen hebben alleen niet geleid tot meer vertrouwen in elkaar. Tussen VGZ en Drechtzorg was in het begin wantrouwen, maar door een Manifest te maken waar duidelijk de doelen in staat, ontstond meer vertrouwen. De machtsverhoudingen zijn oorspronkelijk

niet gelijk verdeeld binnen de Leertuin, maar de drie organisaties hebben afgesproken dat iedereen evenveel te zeggen heeft binnen de Leertuin. Dit heeft een positief effect op evenwicht. Wanneer gekeken wordt naar het nemen en geven van kennis, is het moeilijk te zeggen of er een evenwicht is. In de Leertuin brengt iedere organisatie andere kennis in en iedere organisatie gebruikt deze kennis om tot nieuwe innovatie te komen. Volgens Voragen (2016) is er een onevenwichtigheid over kennis, maar *'Dat is ook waarom wij deze Leertuin starten, omdat wij elkaar nodig hebben'*. De onzekerheid die ontstaat, volgens Ardichvili, Page en Wentling (2003) en Van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) wanneer de ene partij meer kennis inbrengt dan de andere, ontstaat hier niet. Zolang alle organisaties zich bewust zijn van het feit dat ze niet allemaal even veel kennis inbrengen en dat dit ook andere kennis is, zal dit geen negatief effect hebben op de samenwerking. Volgens Vos (2016) brengt iedereen zijn eigen deel wel in, maar heeft niet iedereen dezelfde bronnen. Drechtzorg brengt volgens Vos (2016) meer kennis in, maar daarentegen brengen VGZ en de Drechtstedengemeenten weer meer geld in. Kennis en geldverdeling zorgen voor een evenwicht. De ene organisatie brengt meer kennis in en de andere meer geld. Het geld wordt bijvoorbeeld gebruikt om innovatieve ideeën uit te werken en om businesscases op te zetten. Daarnaast kost het organiseren van verschillende bijeenkomsten geld.

Organisaties	Concurrentie	Eerdere ervaringen	Machts-verhoudingen	Geven en nemen van kennis	Kostenverdeling
<b>Drechtsteden</b>	Geen	Langdurige samenwerking met VGZ en verschillende lokale gemeenten en de sociale dienst in kleine samenwerkingen met Drechtzorg.	Gelijk verdeeld	Kennis over lokale infrastructuur	Financiering (tientallen miljoenen)
<b>VGZ</b>	Geen	Langdurige samenwerking met de Drechtstedengemeenten en adviserend lid bij Drechtzorg.	Gelijk verdeeld	Veel innovatiekennis en kennis over inkoop in het zorgdomein	Financiering (honderden miljoenen)
<b>Drechtzorg</b>	Geen	VGZ is adviserend lid Drechtzorg en Verschillende lokale gemeenten en de sociale dienst in kleine samenwerkingen met Drechtzorg.	Gelijk verdeeld	Kennis over lokale zorg	Minder financiering dan VGZ en de Drechtstedengemeenten
<b>Evenwicht</b>	Evenwicht	Deels evenwicht	Een afgesproken evenwicht	Deels evenwicht	Geen evenwicht

Tabel 23. Mate van evenwicht.

## **Behoeftte aan samenwerking**

Deze conditie bestaat uit twee delen. Ten eerste kan het voor een organisatie noodzakelijk zijn om met een andere organisatie samen te werken om de organisatiedoelen te behalen. Ten tweede hebben gemeenschappelijke belangen of gemeenschappelijke doelen een positief effect op de samenwerking. Deelnemers zullen namelijk sneller kennis uitwisselen met collega's uit hetzelfde vakgebied en een gevoel van herkenning hebben, omdat deelnemers in hetzelfde domein dezelfde taal spreken (Soekijad & Andriessen, 2003). Volgens Voragen (2016) heeft iedereen zijn eigen belang, maar er is ook absoluut een gezamenlijk belang. In het Manifest (2016) staan drie doelstellingen die de Leertuin Drechtsteden wil gaan realiseren. De eerste is het borgen van een goede kwaliteit van zorg en ondersteuning. De tweede is het vergroten van de doelmatigheid van de zorg en de ondersteuning in de hele keten. De laatste doelstelling is het bevorderen van het welbevinden van alle inwoners in de Drechtstedengemeenten. Voor VGZ staat doelmatige zorg bovenaan. Voor de Drechtstedengemeenten staat het bevorderen van het welbevinden van alle inwoners in de Drechtstedengemeenten bovenaan. Drechtzorg stelt het borgen van een goede kwaliteit van zorg en ondersteuning voorop. Doelmatige zorg, kan volgens Smeets (2016) alleen behaald worden in samenwerking met de andere organisaties, omdat je dan over de schotten heen kan werken. Daarnaast kan het bureaucratieprobleem voor inwoners en aanbieders ook alleen worden verbeterd door samenwerking aan te gaan.

De Leertuin biedt kansen om over de drie domeinen heen te innoveren, wat tot nu toe nooit lukte, aldus Vos (2016). De hoge complexiteit die ontstaan is na de decentralisatie van de zorg, heeft voor de drie organisaties betekend dat wanneer ze de zorg willen verbeteren dit alleen kan doen door samen te werken. De motivatie voor deze organisatie ligt hierdoor hoger om kennis te delen, omdat de kennis die wordt opgedaan noodzakelijk is om de doelen van de organisatie te bereiken. Alle organisaties hebben een gemeenschappelijk doel en dat is de zorg te verbeteren. De gemeenschappelijke doelen zijn beschreven in het Manifest en daar waren volgens Vos (2016) de organisaties het snel over eens. Voragen (2016): *'We hebben wel lang gediscussieerd welke doelstellingen bovenaan moesten komen staan'*. Vos (2016) sluit hierbij aan: *'Of je nu betaalbaarheid boven aan zet of kwaliteit. Uiteindelijk hebben wij daar een compromis in gevonden. Dat is de volgorde die nu in het manifest staat. We hebben betaalbaarheid niet op één gezet, in verband met de eventuele verbogen agenda's'*. In de vorige paragraaf werd gesteld dat deelnemers sneller kennis uitwisselen met collega's uit hetzelfde vakgebied, omdat ze dezelfde taal spreken.

Ondanks dat de drie organisaties alle drie met zorg te maken heeft, geven zowel Smeets (2016) als Vos (2016) aan dat een remmende conditie in de Leertuin, de taalbarrière is geweest. Smeets (2016): *'Wat een remmende factor is geweest, wat je alleen maar oplost door het vooral te doen, is dat we echt verschillende talen spreken. Ik gebruik dat voorbeeld wel vaker, ook bij het ondertekenen van het manifest. Drechtzorg heeft het over patiënten, dan heb ik het namens de Drechtsteden over inwoners of burgers en VGZ heeft het over verzekerden. Wij als gemeenten gaan over het publieke belang van iedereen, de gemeente gaat over jong en oud, terwijl VGZ vooral een belang heeft voor en met haar verzekerden en*

*contractpartijen. Dus dat is een verschil in je invloed en ook in de taal die je spreekt'. Vos (2016) zegt hier het volgende over: 'Dat het wel lastig is om op dezelfde golflengte te komen, of je wel allemaal dezelfde taal spreekt. Er is geen gemeenschappelijke taal, dan denken we dat we het over hetzelfde hebben, maar dan is dat niet zo. Elke alliantiepartij heeft een eigen jargon en eigen beelden, dat je soms denk dat je elkaar begrijpt, maar dat dit niet zo is.'*

## **Cluster 2: Organisatie karakteristieken**

*Het tweede cluster bestaat uit organisatiekarakteristieken en karakteristieken van de Leertuin. Zowel organisaties als de Leertuin kunnen bepaalde karakteristieken hebben, waardoor kennisdeling kan worden bevorderd of verslechterd. Deze condities zijn steun vanuit de organisatie, toegankelijkheid, vormgeving en het creëren van psychologische veiligheid.*

### **Steun vanuit de organisatie**

De mate waarin een organisatie steun biedt aan werknemers, kan van invloed zijn op kennisdeling. Deze steun bestaat uit verschillende aspecten: waardering en interesse, het beschikbaar stellen van werktijd, technisch ondersteuning, informele ondersteuning en steun vanuit de top van de organisatie. Er is onderzocht of vanuit de verschillende organisaties voldoende steun is voor de deelnemers van de Leertuin en of er vanuit de Leertuin zelf voldoende steun komt.

Ten eerste is gekeken op welke manier organisaties die deelnemen aan de Leertuin waardering en interesse laten blijken aan de deelnemers van de Leertuin. Werknemers die participeren namens de Drechtstedengemeenten in de Leertuin worden volgens Smeets (2016) op de volgende manier gewaardeerd: *'Waardering voor de kennisdeling weet ik niet, maar waardering voor de inspanning en hopelijk het resultaat, dat blijkt uit het feit dat zij zich verantwoordelijk maken voor bijvoorbeeld het ondertekenen van een manifest, door in personele en financiële zin bij te dragen aan die Leertuin. Door het personeel te bevragen en aan te spreken op projecten en successen in de Leertuin'*. Bij de VGZ wordt volgens Voragen (2016) de Leertuin op verschillende plekken besproken, zoals in de Raad van Commissaris, Raad van Bestuur en de leden raad. Bij de Drechtzorg gaat het wat lastiger, omdat het een netwerkorganisatie is en geen hiërarchische organisatie. Vos (2016): *'We hebben een dagelijks bestuur, maar werknemers hebben het meest te maken met hun eigen bestuurders of hun eigen manager'*. Het is dus lastig om zo waardering en interesse te uiten.

De steun vanuit de organisatie kan ook bestaan uit de hoeveelheid werktijd die een organisatie beschikbaar stelt aan werknemers om in een lerend netwerk deel te nemen. Bij VGZ is de Leertuin onderdeel van het werk. Binnen de VGZ is een afdeling innovatie en hier werkt Leonie Voragen. De afdeling innovatie is samen met de Drechtsteden één dag van de week met de Leertuin bezig. Daarnaast is er innovatiemanager die deel uitmaakt van het innovatieteam en die is er ook minimaal één dag per week mee bezig. Daarnaast zijn er inkopers en die doen het wel naast hun reguliere inkooptaken en die zijn er een stuk minder mee bezig, maar dit is volgens Voragen (2016) lastig om in te schatten hoeveel tijd zij kwijt zijn aan de Leertuin.

Bij de Drechtsteden heeft men ambtenaren beschikbaar gesteld die vier dagen per week alleen voor de Leertuin werken. Smeets (2016): *‘Dat is 0.8 fte voor dit jaar en dat moeten we volgend jaar opnieuw bezien. Dat is specifiek voor de Leertuin en dan heb je binnen elke gemeenten, ambtenaren die betrokken zijn bij afzonderlijke projecten. Er is een project dat zich afspeelt in Hendrik-Ido-Ambacht en dan zit daar een ambtenaar van Ambacht die dat project mee aanstuurt, in die projectgroep zit. Ik heb geen zicht op hoe formeel hoeveel uren zij krijgen’.*

Bij de Drechtzorg verschilt het per organisatie en welke tijd van het jaar het is. Het is wel gewoon tijdens hun eigen werktijd. Janet Vos moet samen met Jan Menting, vertegenwoordiger van alle aanbieders in de stuurgroep, ervoor zorgen dat aanbieders mensen vrij maken om interventies uit te voeren. Voragen (2016): *‘Dus een soort ambassadeurs aan te stellen voor in die Leertuin. Dat is wat er dan moet gebeuren. En dan is het aan de aanbieders zelf of zij daar mensen voor vrijmaken of niet. En als zij dat niet doen, dan moeten mensen boven op hun eigen werk doen. En dan is de kans van slagen een stuk minder. Dat is een risico.’*

Daarnaast kan een organisatie ondersteuning bieden op technisch gebied. Deze technische ondersteuning kan bestaan uit digitale middelen die organisaties tot hun beschikking hebben die het delen van kennis gemakkelijker maken. De digitale middelen die de Leertuin tot zijn beschikking heeft, is een nieuwsbrief die op het platform van Drechtzorg wordt verspreid en daarnaast heeft de Leertuin een eigen websitepagina op de website van Drechtzorg. Volgens Vos (2016) is de Leertuin ook actief op twitter. De Leertuin heeft dus geen eigen website en ook geen eigen twitteraccount, maar alles is een onderdeel van de digitale middelen van Drechtzorg. Ik als onderzoeker heb mij ingeschreven op de nieuwsbrief, die volgens Voragen (2016) een open nieuwsbrief is, alleen heb ik geen berichten ontvangen op mijn mailbox, die ik wel zou krijgen. Daarnaast heb ik gezocht naar de hashtag #Leertuinzorgvernieuwing en ben tot de conclusie gekomen dat er zeven tweets bestaan over de Leertuin, waarvan vier tweets geplaatst zijn op 3 maart 2016, op de dag dat het manifest is ondertekend, en gaan hier ook over. Deze tweets zijn geplaatst door andere mensen en niet Drechtzorg. Drechtzorg heeft twee keer over de Leertuin getweet. Een keer over de succesvolle pilot van een GGZ verpleegkundige in een wijkteam op 19 september 2016 en een keer op 15 maart 2016 over de waardevolle input opgehaald bij de expertsessie Palliatieve Zorg (bron: twitter).

De Leertuin heeft geen eigen website, maar op de website van Drechtzorg staat onder het kopje *projecten* een pagina voor de Leertuin Zorgvernieuwing Drechtsteden. Hier staat informatie over: aanleiding en doelstellingen van de Leertuin, de structuur, de aanpak, het alliantieteam, GGZ/kwetsbare groepen, palliatieve zorg en verslagen bijeenkomsten Leertuin. In de toekomst wil de Leertuin nog een *shared point* creëren, wat alleen bedoeld is voor deelnemers van projecten, maar dat is meer voor de programmastructuur, aldus Voragen (2016).

Volgens Riege (2005) is niet alleen de formele ondersteuning nodig (beschikbaar stellen van werktijd en technische ondersteuning), maar ook de informele ondersteuning. De Leertuin biedt geen informele ondersteuning. Vergaderingen en bijeenkomsten worden op

verschillende plekken georganiseerd. Volgens Vos ligt de focus nu op de eerste projecten aan de praat te krijgen en is de Leertuin nog niet zo ver.

De laatste manier waarop een organisatie zijn steun kan uiten is, wanneer de top van de organisatie, het management en de leidinggevenden, steun en betrokkenheid uiten naar het proces van kennisdeling. Er is niet onderzocht of de leidinggevende en managers van de deelnemende organisaties steun en betrokkenheid uiten naar het proces van kennisdeling. Wel is onderzocht of de managers van het alliantieteam van de Leertuin steun en betrokkenheid uiten naar het proces van kennisdeling. Programmamanager Petra Smeets laat haar interesse en waardering blijken naar de werknemers van de Drechtstedengemeenten die deelnemen aan de Leertuin: *'Door ze mee te nemen in de ontwikkelingen. Dat ze op vlieghoogte zijn wat gebeurt hier, maar ook door ze een hart onder de riem te steken, door ze te complimenteren met een bepaalde voortgang.* Daarnaast probeert ze problemen die ontstaan bij obstakels, op te lossen; dit kan wel zowel financieel als inhoudelijk. Programmamanager Leonie Voragen probeert haar waardering en interesse te uiten door artikelen van bijvoorbeeld een interventie naar zo veel mogelijk mensen door te sturen. Programmamanager Janet Vos probeert haar interesse en waardering te uiten door middel van e-mails naar de deelnemers van de Leertuin waarin zij haar waardering uit: *'Ik zeg altijd in de mailtjes van we hebben heel veel opgehaald, super dat je mee hebt gedacht. Dit zeg ik ook bij afronding bij bijeenkomsten'*. Een stukje van een email die gestuurd is na een werksessie: *'Nogmaals heel hartelijk dank voor jullie actieve bijdrage tijdens de werksessie dementie op 5 juli. Hierbij stuur ik jullie de uitwerking daarvan zodat jullie dit ook intern of met samenwerkingspartners kunnen delen. We zouden het heel fijn vinden, als jullie kritisch meekijken met de uitwerking. Heb je aanvullingen of suggesties bij de verdere uitwerking laat het ons weten. Of had je het nog niet expliciet gemeld, maar wil je wel betrokken blijven bij de verdere uitwerking'*.

### **Steun vanuit de organisatie: wat gaat goed en wat er kan beter?**

De waardering en interesse, zeker als het gaat om kennisdeling, kan in alle drie de organisaties beter. Volgens MacNeil (2003) kunnen Individuen in een omgeving waar hun kennis wordt gewaardeerd, communiceren en reflecteren op elkaar en zo kan impliciete kennis worden verspreid (MacNeil, 2003). Waardering naar inspanning wordt zowel door de deelnemende organisaties als geheel als door het alliantieteam uitgesproken, maar de waardering voor de kennisdeling kan beter. Bij VGZ en Drechtsteden is de waardering en interesse iets beter, maar bij Drechtzorg is het lastiger omdat het geen hiërarchische organisatie is. Het is dus vooral belangrijk om naar de mensen die deelnemen in de Leertuin namens een van de organisaties die lid zijn van de Drechtzorg waardering en interesse te uiten tijdens of na een werksessie of door een keer persoonlijk langs te gaan bij zo'n organisatie en te vertellen dat het wordt gewaardeerd wat ze doen.

De hoeveelheid werktijd die de drie organisaties aan de werknemers stellen verschilt per organisatie. De Drechtstedengemeenten en VGZ hebben werknemers die een aantal uur in de week altijd voor de Leertuin werkten. Bij Drechtzorg verschilt het per organisatie en welke tijd van het jaar het is. Wanneer organisaties werktijd beschikbaar stellen, zullen werknemers van

organisaties sneller deelnemen binnen een kennisnetwerk (Jacobson, Butterill & Coering, 2004). Kennisdeling binnen lerende netwerken zal dan worden bevorderd, omdat er meer mensen aanwezig zijn die kennis kunnen bijdragen en ontvangen.

### *Steun vanuit de Leertuin*

De hoeveelheid technische ondersteuning die de Leertuin biedt, kan beter. Voor een buitenstaander is het niet mogelijk om je in te schrijven voor de nieuwsbrief. Daarnaast gaat alles via de Drechtzorg. De Leertuin zelf heeft geen aparte social mediakanalen of een eigen website. Om een duidelijk onderscheid te maken tussen Drechtzorg en de Leertuin zou een eigen website een goed zijn. Daarnaast leven we in een tijdperk waar social media een dagelijks onderdeel zijn van het leven. Een eigen twitteraccount voor de Leertuin in plaats van het twitter account te gebruiken van Drechtzorg, maakt een beter onderscheid tussen wat er bereikt is met de Leertuin en wat de Drechtzorg allemaal doet. Naast een twitteraccount hebben veel mensen een Facebookaccount waarmee gemakkelijk berichtjes kunnen worden gedeeld. Dit kan nog een extra optie zijn om informatie te verspreiden over de Leertuin. Door het gebruik van social mediakanalen zijn de andere medewerkers van de betrokken organisaties en gemeenten sneller en beter op de hoogte van wat er met de Leertuin allemaal wordt bereikt.

Naast de technische ondersteuning is ook informele ondersteuning belangrijk. Er zijn geen informele ontmoetingsplekken waar de werknemers van de organisaties die deel uit maken van de Leertuin naartoe kunnen gaan. Het missen van informele ontmoetingsplaatsen kan een negatief effect hebben op het delen van informele kennis (Riege, 2005), en daarom is het belangrijk dat de Leertuin een plek creëert waarbij kennisdelen spontaan kan ontstaan met en kop koffie in de hand.

Het alliantieteam heeft veel invloed op de Leertuin. Alle drie de leden van het alliantieteam uiten hun steun en betrokkenheid naar de deelnemers van de Leertuin. Het is belangrijk dat zij beseffen dat door een actieve stimulering kennisdeling kan worden bevorderd. Volgens DeLong en Fahey (2000) zijn leidinggevende en managers vaak invloedrijke personen en kunnen het kennisdelingsproces stimuleren.

## **Toegankelijkheid**

### *Output van de Leertuin*

Organisaties kunnen er op twee manieren voor zorgen dat kennis toegankelijk is. Ten eerste is het belangrijk dat het duidelijk is welke kennis waar te vinden is. Organisaties kunnen een inzichtelijk beeld creëren waar kennis te vinden is door een index en een woordenlijst te maken of iemand aan te stellen die zorgt dat kennis op een logische manier wordt geordend. Expliciete kennisdeling wordt zo gestimuleerd. In de Drechtsteden wordt de kennis die wordt opgedaan in de Leertuin gedeeld via intranet met behulp van een digitale map. Daarnaast wordt, volgens Smeets (2016), informatie gedeeld in overleggen die er zijn. Op managementniveau en ambtelijk niveau zijn er overlegstructuren waar de Leertuin ook op de agenda komt, waar informatie wordt gedeeld. Op andere niveaus wordt dit nog niet gedaan.

Smeets (2016): *'Dat gaat wel komen op het moment dat er resultaten van projecten gaan boeken'*. In de Drechtzorg werken niet veel werknemers, maar de werknemers van organisatie die lid zijn van de Drechtzorg kunnen de informatie over de Leertuin vinden op de aparte pagina op de Drechtzorg site, aldus Vos (2016). De medewerkers van VGZ kunnen volgens Voragen (2016) ook via de site informatie vinden over de Leertuin. In de toekomst moet er volgens Smeets (2016) een gemeenschappelijk programma komen met als doel om de toegankelijkheid tot kennis beter te maken. De communicatieadviseurs van VGZ, Drechtsteden en Drechtzorg zullen samen bekijken wat het beste programma hiervoor is. De Leertuin probeert via de site en de nieuwsbrief kennis toegankelijk te maken. Volgens Vos (2016) is er een grote groei in het aantal abonnees voor de nieuwsbrief sinds de Leertuin is gestart. De kennis die wordt gedeeld via de site zijn verslagen en tekeningen die gemaakt zijn tijdens prestaties en bijeenkomsten. Volgens Vos (2016) wordt alles wat gedeeld wordt in de Leertuin, geplaatst op de website, behalve als het om bedrijfsinformatie gaat.

### *Input organisaties*

Ten tweede is het belangrijk dat een organisatie beschikt over veel diverse informatie- en communicatietechnologieën. Impliciete kennis wordt gedeeld door face-to-face contact en expliciete kennis wordt gedeeld doordat het is opgeslagen in documenten en databases (Smith, 2001). Organisaties kunnen face-to-face contacten stimuleren door ontmoetingsplekken te creëren waar mensen elkaar kunnen vinden. De Leertuin organiseert sessies rondom een thema, waar professionals die verstand hebben over het onderwerp worden uitgenodigd. Deze professionals kunnen face-to-face kennis met elkaar delen.

Expliciete kennis kan worden gedeeld doordat documenten worden geplaatst op een website, intranet of een kennisportaal (Ketting, 2002). Om kennisdeling tussen organisaties te bevorderen, zullen alle werknemers van de betrokken organisaties een toegang hebben tot deze middelen. De externe communicatie is op de site van de Drechtzorg de belangrijkste communicatiebron. Daarnaast kan iedereen die dat wil zich inschrijven op de nieuwsbrief van Drechtzorg, waar ook informatie over de Leertuin wordt gedeeld.

Intern, dus naar de deelnemers van de Leertuin, worden PowerPoints en uitwerkingen gestuurd. Dit wordt dus alleen naar de aanwezigen van een bepaalde sessie gestuurd via de mail en naar de bestuurders.

### **Toegankelijkheid: wat gaat goed en wat er kan beter?**

Het is belangrijk dat het duidelijk is welke kennis waar te vinden is. De kennis die is opgedaan in een lerend netwerk, is zo gemakkelijker te vinden voor de werknemers van de betrokken organisaties. Organisaties kunnen op deze manier vooral de expliciete kennisdeling stimuleren, doordat informatie en kennis is opgeslagen en gemakkelijk is te vinden door werknemers. Alleen de Drechtstedengemeenten hebben een gezamenlijk digitale map die gedeeld wordt op het intranet. Drechtzorg en VGZ geven aan dat de kennis die te vinden is, te vinden is op pagina op de website van Drechtzorg. Om het voor alle werknemers van de drie



organisaties gemakkelijker te maken om kennis te vinden, en zo de expliciete kennis te stimuleren, is het handig om een gezamenlijk digitale map te maken waar alle informatie in komt die opgedaan is in de Leertuin en die alle werknemers van de drie organisaties kunnen inzien. Het gemakkelijker vinden van kennis die is opgedaan in het netwerk, zorgt ervoor dat werknemers in de deelnemende organisaties gemakkelijker bij elkaar kennis kunnen komen, en dus gemakkelijker van elkaars kennis kunnen leren, dit heeft dus een positieve invloed op kennisdeling tussen de organisaties. Een positief punt is dat er plannen zijn om in de toekomst te komen met een gemeenschappelijk programma om de toegankelijkheid van kennis die is opgedaan in de Leertuin beter toegankelijk te maken.

Het beste is om hier wel snel mee te komen, omdat kennisdeling in een lerend netwerk het belangrijkste is en het belangrijk is dat iedereen bij de kennis kan komen om zo kennisdeling te bevorderen.

Wanneer organisaties meerdere informatie- en communicatietechnologieën inzetten, is er grote kans dat zowel impliciete als expliciete kennisdeling wordt bevorderd. De conditie om impliciete kennis te delen is aanwezig binnen de Leertuin. De sessies die de Leertuin organiseert zijn erop gericht op professionals face-to-face met elkaar te laten praten. Daarnaast kan expliciete kennis worden gedeeld doordat documenten worden geplaatst op een website, intranet of een kennisportaal (Ketting, 2002). Intern, dus naar de deelnemers van de Leertuin, worden PowerPoints en uitwerkingen gestuurd. Extern, dus naar werknemers van de drie organisaties (de Drechtstedengemeenten, VGZ en Drechtzorg), daarvoor is nog geen gezamenlijk punt waar informatie wordt verzameld. Nu kunnen zij alleen informatie inzien die zichtbaar is voor iedereen. Uitwerkingen en PowerPoint kunnen zijn niet inzien. Wanneer organisaties veel diverse informatie- en communicatietechnologieën hanteren, kunnen werknemers zelf kiezen op welke manier ze kennis kunnen delen of kennis kunnen ontvangen. Niet elk individu prefereert dezelfde manier om kennis te delen. Het kan zo zijn dat een professional niet naar een sessie is geweest, maar wel graag informatie wilt inzien of informatie wil delen. Voor dit soort mensen is het handig als er ook een informatieplatform komt waar dit wel zou kunnen. Het niet goed aansluiten van informatie- en communicatietechnologieën op voorkeuren van individuen kan zorgen dat kennisdeling wordt belemmerd.

### **Vormgeving**

Hoe een organisatie vorm is gegeven, kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op kennisdeling. Volgens Tsai (2002) zorgt een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur voor meer kennisdeling dan een organisatiestructuur die sterk gecentraliseerd en hiërarchisch is. Het is bevorderend voor kennisdeling wanneer kennisdelers zelf de regie deels in eigen handen hebben, dan wanneer er veel controle van bovenaf is (Buis, 2008; Tai, 2002). Volgens Voragen (2016) zijn de professionals in de lead. Zij bedenken interventies en de programmastructuur moet er voor zorgen dat de interventies werkelijkheid worden. De professionals werken dus mee aan de uitwerking, maar besluiten neemt de stuurgroep, volgens Vos (2016). De stuurgroep maakt uiteindelijk de keuze welke

projecten doorgaan en die zorgt ervoor dat er bepaalde randvoorwaarden worden gemaakt, aldus Smeets (2016). Het alliantieteam bereidt het voor de stuurgroep voor.

Kennisdelaers, in dit geval de professionals, hebben vrijheid. Smeets (2016): *'Binnen een project, hebben zij vrij veel ruimte als het goed is om het zelf in te vullen, maar wel binnen de kaders uiteindelijk van de doelen, resultaten en verplichtingen en de prestatie-indicatoren die daar aangekoppeld worden, daar worden ze op aangesproken'*.

Voor het delen van kennis is het belangrijk dat kennisdeling een vrijwillig proces is, zodat ervaring en expertise delen belangrijker is dan dat het vanaf bovenaf is opgelegd (Davenport, De Long & Beers, 1998). Er kunnen op twee manieren ideeën worden bedacht. Ten eerste ontstaan er ideeën tijdens bijeenkomsten van professionals en betrokkenen. Daarnaast kunnen via de website van Drechtzorg ideeën worden opgestuurd. Kennisdeling is binnen de Leertuin een vrijwillig proces.

Ook binnen de organisaties waarvan de deelnemers afkomstig zijn, is het van belang dat de vormgeving geschikt is voor kennisdeling. In hoeverre zijn de organisaties plat en gedecentraliseerd?

### **Vormgeving: wat gaat goed en wat er kan beter?**

Binnen de Leertuin is er tot zekere hoogte sprake van een hiërarchie. Besluiten maakt de stuurgroep en het alliantieteam bereidt alles voor. Het is bevorderend voor kennisdeling wanneer kennisdelers zelf de regie deels in eigen handen hebben, in plaats van dat er veel controle van bovenaf is (Buis, 2008; Tai, 2002). De kennisdelers binnen de Leertuin, de professionals, zijn degene die de interventie bedenken. Ideeën kunnen zowel via de website worden ingestuurd als tijdens de sessies. Omdat professionals zo'n belangrijke rol spelen in de Leertuin, zal dit het kennisdelingsproces positief stimuleren. Daarnaast is het belangrijk dat kennisdeling een vrijwillig proces is, zodat ervaring en expertise delen belangrijker is dan dat het vanaf bovenaf is opgelegd (Davenport, De Long & Beers, 1998). De Leertuin stelt geen eisen aan de hoeveelheid ideeën of kennis die moet worden gedeeld binnen een sessie die wordt georganiseerd. Na een sessie kan het zijn dat er tien ideeën zijn bedacht, maar het kunnen er ook twee zijn. Binnen de Leertuin gaat het vooral om de kwaliteit en niet om de kwantiteit. Doordat er niet een heel sterke hiërarchie is, zal de impliciete kennis bevorderd worden. Een individu zal bij veel hiërarchie minder snel zijn impliciete kennis willen delen, omdat bij een hiërarchische organisatie mogelijk machtsverschillen kunnen bestaan (Tsai, 2002). Mogelijk verbeterpunt is om de hiërarchie nog verder terug te dringen door bijvoorbeeld besluiten niet alleen door de stuurgroep te laten nemen, maar ook van onderaf.

### **Psychologische veiligheid creëren**

Psychologische veiligheid kan zowel plaatsen vinden op individueel niveau als op team niveau. Er is sprake van psychologische veiligheid op team niveau als er 'een gedeeld geloof is dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen' (Edmondson, 1999). Het gaat er dus om dat de Leertuin voor alle deelnemers als een veilige plaats voelt. Volgens Smeets (2016) is het

heel belangrijk dat je veiligheid biedt. Smeets (2016): *‘Dus dat organisaties op hun bek mogen gaan, dat organisatie het vertrouwen hebben dat dit idee niet acuut leidt tot halvering van hun omzet. Je moet heel erg het vertrouwen en de veiligheid bieden, dat ze mogen experimenteren, dat er fouten mogen worden gemaakt en dat ze niet al aan de voorkant worden afgewezen. Veiligheid, een echt veilig leerklimaat, dus ook aandacht hebben voor de lessons learned’.*

Voor een individu betekent psychologische veiligheid een werkomgeving waarin hij niet bang hoeft te zijn voor consequenties van interpersoonlijke risico's. Dit betekent dat de werkomgeving binnen de organisatie waar het individu werkzaam is een plek is waar medewerkers vrij zijn om te spreken zonder afgewezen of bestraft te worden (Baer & Frese, 2003). Organisaties kunnen psychologische veiligheid creëren door duidelijk te communiceren naar medewerkers dat wanneer iets fout gaat dat niet gelijk bestraft zal worden. Wanneer organisaties samenwerken in een lerend netwerk, zullen de organisaties duidelijk moeten communiceren naar de deelnemers, dat fouten maken niet altijd gestraft zal worden. Alle ideeën die worden ingediend voor de Leertuin, zowel via de mail als in sessies, worden serieus genomen. Volgens Smeets (2016) begin je niet met afwijzen als je zoekt/brainstormt naar innovatieve ideeën, maar uiteindelijk wordt wel gekeken of een idee geschikt is of niet en wordt dit gecommuniceerd. Volgens Voragen (2016) bestaan fouten maken en slechte ideeën hebben niet. Voragen (2016): *‘Als er fouten worden gemaakt kunnen we elkaar daarop aan spreken. Als er een foutje gemaakt wordt dat kan, dat mag ook, van fouten kun je leren. Maar ik vind het wel prettig als je daar elkaar kunt op aan spreken en dat je kunt kijken hoe je dat kunt voorkomen. Maar fouten maken is natuurlijk helemaal niet erg en slechte ideeën bestaan niet. Daar hebben we het dan gewoon over en dan wijzen we het idee gewoon af’.* Hoe ideeën worden afgewezen hangt, volgens Vos (2016), af van de indiener. Vos (2016): *‘Laatst was er bijvoorbeeld een bedrijf en het idee ging niet over de drie domeinen heen, dan gaat het afwijzen via de mail of wordt er even gebeld. Maar als het door hele betrokken mensen, die heel actief zijn in het netwerk, wordt ingediend, dan houden we heel graag de relatie. Dan willen we ook dat ze met andere ideeën komen of juist door het gesprek op andere ideeën komen en dan gaan we dus wel in gesprek. Het hangt dus heel erg van de situatie af’.*

In tabel 24 zijn de resultaten weergegeven op item 3.6: *‘Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken’.* Hieruit blijkt dat meer dan de helft van de mensen aangeeft het noch eens, noch oneens te zijn met de stelling. Hieruit kan worden opgemaakt dat mensen niet duidelijk weten of ze fouten kunnen maken of niet. Niemand zegt dat hij of zij het oneens is met de stelling. Het alliantieteam geeft aan dat fouten maken hoort bij nieuwe ideeën verzinnen, maar in de praktijk hebben de deelnemers van de Leertuin niet volledig het gevoel dat dit kan.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	2	0	2
Eens	1	4	5
Noch eens noch oneens	6	8	14
Oneens	0	0	0
Helemaal niet mee eens	0	0	0
Totaal	9	12	21

Tabel 24: Item 3.6 'Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken'.

### Psychologische veiligheid creëren: wat gaat goed en wat er kan beter?

De Leertuin is zich ervan bewust dat veiligheid bieden op zowel individueel als op groepsniveau belangrijk is om een veilig leerklimaat te realiseren. Volgens Edmondson (2002) leidt deze psychologische veiligheid tot een klimaat van leren binnen een organisatie, omdat er meer motivatie is om kennis te delen met collega's (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand, 2009). Organisaties kunnen psychologische veiligheid creëren door duidelijk te communiceren naar medewerkers dat wanneer iets fout gaat, dat niet gelijk bestraft zal worden. In het manifest (2016) wordt duidelijk vermeld dat het gaat om een leerproces en dan zaken anders kunnen lopen dan gepland en hier is volgens het manifest ook ruimte voor. Daarnaast zal een positieve reflectie op fouten zowel op individueel als organisatorisch niveau een positieve uitwerking hebben op leren en ontwikkeling (Riege, 2005). In het manifest staat dat wanneer zaken anders lopen dan gepland, dat men elkaar hierop kan aanspreken en de koers kan worden bijgesteld. Volgens Voragen en Vos (2016) wordt er netjes omgegaan met organisaties of individuen waarbij een idee moet worden afgewezen door motiverend af te wijzen of in gesprek te gaan. De Leertuin moet zich ervan bewust blijven dat een veilig leerklimaat leidt tot meer kennisdelen. In de praktijk moet de Leertuin zich gaan verbeteren door duidelijker aan te geven dat fouten gemaakt mogen worden. Het alliantieteam geeft aan dat het maken van fouten mag en ook in het Manifest (2016) wordt dit benoemd, maar in de praktijk moet er meer aandacht aan dit punt worden besteed.

### Cluster 3: Relatie tussen individuen

*In de literatuur zijn kenmerken beschreven die invloed hebben op de relatie tussen individuen. Deze conditie kan de mate waarin kennis wordt gedeeld beïnvloeden. Dit zijn interpersoneel vertrouwen en groepssamenstelling.*

#### Interpersoneel vertrouwen

Interpersoneel vertrouwen bestaat uit drie elementen: vertrouwen in termen van eerlijkheid en het geen misbruik maken van andermans kennis, vertrouwen in termen van competenties en deskundigheid en als laatste vertrouwen in termen van elkaar aardig vinden.

Aan de respondenten is gevraagd of ze het gevoel hadden dat ze kennis konden delen zonder dat ze bang hoefden te zijn dat iemand zijn of haar kennis zou misbruiken (zie tabel 25). Volgens Soekijad en Andriessen (2003) is vertrouwen gebaseerd op een persoon en niet op

zijn/haar organisaties. Een gebrek aan vertrouwen ontstaat doordat een individu bang is dat de ander misbruik zou maken van zijn kennis. Dit zal leiden tot het verminderen van kennisdeling. De respondenten geven allemaal aan dat zij tijdens de bijeenkomst hier niet bang voor waren. Zeven respondenten zijn het volledig eens met de stelling en dertien respondenten zijn het eens, slechts één persoon is het noch eens noch oneens.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
<i>Helemaal mee eens</i>	4	3	7
<i>Eens</i>	4	9	13
<i>Noch eens noch oneens</i>	1	0	1
<i>Oneens</i>	0	0	0
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 25: Item 3.9 'Ik had het gevoel dat ik mijn kennis kon delen zonder dat ik bang hoefde te zijn dat iemand mijn kennis zou misbruiken'.

Vertrouwen kan ook bestaan uit het vertrouwen hebben in iemands vaardigheden en capaciteiten. Een individu zal sneller kennisdelen met een ander individu als hij er vertrouwen in heeft dat het andere individu over de juiste vaardigheden en capaciteiten beschikt. Aan de respondenten is de volgende stelling voorgelegd: 'Ik had het gevoel dat de mensen waarmee ik in een groep zat over voldoende vaardigheden en capaciteiten beschikten'. Bijna alle respondenten hadden veel vertrouwen in andermans vaardigheden en capaciteiten (zie tabel 26). Slechts één persoon vertrouwde de vaardigheden en capaciteiten van de ander niet.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
<i>Helemaal mee eens</i>	2	0	2
<i>Eens</i>	5	10	15
<i>Noch eens noch oneens</i>	1	2	3
<i>Oneens</i>	1	0	1
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 26: Item 3.10. 'Ik had het gevoel dat de mensen waarmee ik een groep zat over voldoende vaardigheden en capaciteiten beschikten'

Volgens Soekijad en Andriessen (2003) kan interpersoneel vertrouwen tussen twee individuen ontstaan wanneer een persoonlijke klik wordt ervaren, dus wanneer een individu de ander aardig vindt. Aan de respondenten is gevraagd of ze sneller kennis hebben gedeeld tijdens de Leertuinbijeenkomst met personen die ze aardiger vonden. Meer dan de helft (zie tabel 27) is het eens met deze stelling. Slechts vier personen zijn het hiermee oneens en nog vier personen geven aan het noch eens noch oneens te zijn met de stelling. Een gebrek aan vertrouwen tussen individuen kan een negatief effect hebben op kennisdeling (Riege, 2005). Een individu zal minder snel naar een ander individu gaan om bijvoorbeeld vragen te stellen of kennis te delen (Dijstelbloem & Schuyt, 2002).

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	3	0	3
Eens	2	8	10
Noch eens noch oneens	2	2	4
Oneens	2	2	4
Helemaal niet mee eens	0	0	0
Totaal	9	12	21

Tabel 27: Item 3.11 'De mensen waar ik een betere klik mee had, daar deelden ik meer kennis mee'.

### **Interpersoneel vertrouwen: wat gaat er goed en wat kan er beter?**

Het interpersoneel vertrouwen tussen individuen kan kennisdeling bevorderen en zorgen voor verdieping van kennis (Inkpen & Tsang, 2005; Soekijad & Andriessen, 2003). Dit komt doordat individuen die op zoek zijn naar kennis, sneller naar personen zullen gaan die ze vertrouwen. De respondenten geven aan vertrouwen te hebben in de vaardigheden en capaciteiten van de andere deelnemers van de Leertuin. Daarnaast zijn de respondenten niet bang dat de kennis die ze delen wordt misbruikt. Wel geven ze aan dat ze tijdens de bijeenkomst sneller kennis hebben gedeeld met de mensen waar ze een betere klik mee hadden. Ook uit de theorie blijkt dat die klik van belang is voor de mate en de kwaliteit van kennisdeling. Dit aspect is daarom binnen de Leertuin voor verbetering vatbaar. Aangezien er nu niets wordt gedaan om een klik tussen deelnemers te bevorderen zou de Leertuin daar in de toekomst actief op kunnen sturen teneinde meer kennisdeling tot stand te brengen.

Op het gebied van interpersoneel vertrouwen gaat veel goed: niemand is bang dat hun kennis wordt misbruikt en de deelnemers hebben over het algemeen vertrouwen in elkaars capaciteiten. Als er een klik is gaat de kennisdeling vlotter, maar dat wil niet zeggen dat er tussen de personen die geen klik hebben helemaal geen kennisdeling plaatsvindt. Toch zou het bevorderen van een goed contact tussen deelnemers kennisdeling nog verder kunnen stimuleren.

### **Groepssamenstelling**

De groepssamenstelling kan invloed hebben op de relatie tussen individuen. De groepssamenstelling kan worden gesplitst in gelijkheid en diversiteit van de groepssamenstelling.

### **Gelijkheid**

De mate van gelijkheid binnen een groep mensen heeft invloed op de mate waarin kennis wordt gedeeld. In de Leertuin worden per onderwerp deelnemers gezocht die in sessies met elkaar naar oplossingen en ideeën gaan zoeken. Er wordt via hiërarchische en informele circuits gezocht naar mensen die willen deelnemen aan een bepaalde sessie. Volgens Vos (2016) worden eerst bestuurders aangeschreven en mensen die zij kennen. Soms wordt er gevraagd aan mensen of ze bepaalde kennis hebben over een onderwerp en als dit niet zo is,

wordt soms de uitnodiging doorgestuurd naar iemand die de kennis wel beschikt. Er wordt bijvoorbeeld ook gevraagd of iemand een collega kent en hem kan uitnodigen. Uiteindelijk selecteer je, volgens Smeets (2016), ook op nut en noodzaak binnen het project. Smeets (2016): *'Je mist op een gegeven moment een bepaalde expertise of je mist een bepaalde doorzettingsmacht, dat halen we dan via de drie alliantiepartners erbij. Dus een sectordirecteur van een bepaalde aanbieder of een ambtenaar met verstand van het gebied van zaken van werk en inkomen, dat vul je aan op de basis van de kennis die nodig is'*. Uiteindelijk is er een groep mensen verzameld die verstand hebben van een bepaald onderwerp. Soekijad en Andriessen (2003) stellen dat mensen sneller geneigd zijn om samen te werken en kennis te delen met collega's of specialisten in een zeer klein gebied. Dit komt doordat ze dezelfde taal spreken en elkaar snappen. Ze voelen een bepaalde herkenning en vinden het leuk om kennis te delen met andere specialisten. Doordat ze een vergelijkbaar niveau van kennis hebben in dezelfde praktijk, ontstaan er een energielevel waar ze elkaar willen verbeteren en ze willen bewijzen dat ze ten minste zoveel weten als de ander (Soekijad & Andriessen, 2003). Daarnaast zal volgens Buis (2008) kennis sneller worden gedeeld als het niveau van de deelnemers gelijk is. Volgens Vos wordt er niet geselecteerd op opleidingsniveau.

Als laatste zijn groepen niet gelijk als één groep constant superieur is aan de andere partij en die partij nooit het niveau kan bereiken van de superieure groep (Soekijad & Andriessen, 2003). Kennis van elk individu binnen een groep is dan even belangrijk. Binnen de Leertuin is geen sprake van dat één groep superieur is aan de andere groep. Iedereen kan binnen de sessies haar kennis delen en kennis ontvangen, hier wordt geen onderscheid gemaakt.

Deze gelijkheid kan volgens Buis (2008) kennisdeling bevorderen omdat mensen die nieuw zijn binnen een groep, gemakkelijker deel kunnen nemen in het proces van kennis geven en ontvangen.

### **Diversiteit vaardigheden en expertise**

Diversiteit van vaardigheden en expertise binnen een groep kan bevorderend zijn voor de kennisdeling tussen de individuen die deel uit maken van deze groep. Er ontstaat een rijke kennisdeling wanneer binnen een organisatie een variatie aan deelnemers aanwezig is met verschillende kennis. Deze diversiteit kan gebaseerd worden op een groep mensen met verschillende persoonlijkheden, verschillende kennisgebieden, ervaringen en andere persoonlijke netwerken (Soekijad & Andriessen, 2003). Volgens Vos (2016) worden juist verschillende type mensen bij elkaar gezet. Vos (2016): *'Vanuit de organisaties wel, maar we gaan nu juist verschillende mensen bij elkaar zetten. Inkopers van VGZ tegenover professionals en mensen van de sociale dienst Drechtsteden die daar beleid maken of inkopen doen. We zetten juist verschillende typen mensen bij elkaar. De leeftijd wordt niet vooraf naar gekeken, het is niet zo dat er alleen maar zestigers zitten, maar we sturen daar niet op aan de voorkant'*. Aan de respondenten is gevraagd hoe oud ze zijn. De respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek zijn gemiddeld 48 jaar oud (55, 64, 35, 48, 30, 57, 55, 28, 55, 53, 58, 51, 40, 62, 29, 38, 60, 54, 47, 49 en 42 jaar). Het klopt dus wat Vos (2016) heeft gezegd, dat er niet

alleen maar zestigers hebben mee gedaan. Ongeveer de helft is ouder dan vijftig jaar. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd waar ze oorspronkelijk vandaan komen. Zeventien respondenten geven aan uit Nederland te komen. Een persoon uit Turkije, een uit Jakarta en een uit Duitsland.

Het alliantieteam geeft aan dat er verschillende typen mensen bij elkaar zijn gezet. Aan de respondenten zijn twee stellingen voorgelegd: 'Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig was, gelet op verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen' (zie tabel 28) en 'Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig was, gelet op expertise en vaardigheden' (zie tabel 29).

Negentien personen zijn het met de eerste stelling eens en vinden dat er voldoende diversiteit was gelet op verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen. Een persoon is het hier niet mee eens en een persoon is het hier helemaal niet mee eens (zie tabel 21). Deze respondent is de persoon die oorspronkelijk uit Turkije komt. Met de tweede stelling is iedereen het helemaal eens of eens (zie tabel 29). Dit betekent dat er een diversiteit aan mensen aanwezig was met verschillende expertises en vaardigheden. Dit sluit aan bij wat het alliantieteam zegt over dat er bewust verschillende typen mensen bij elkaar worden gezet.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	2	1	3
Eens	5	11	16
Noch eens noch oneens	0	0	0
Oneens	1	0	1
Helemaal niet mee eens	1	0	1
Totaal	9	12	21

Tabel 28: Item 3.1 'Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op: verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen)'.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	5	1	6
Eens	4	11	15
Noch eens noch oneens	0	0	0
Oneens	0	0	0
Helemaal niet mee eens	0	0	0
Totaal	9	12	21

Tabel 29: Item 3.2.' Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op expertise en vaardigheden).

Daarnaast is interactie met onbekende personen bevorderend voor kennisdeling binnen een organisatie. Tijdens deze interactie ontstaat zeldzame kennis, die niet zou zijn ontstaan als men alleen binnen het eigen netwerk was gebleven. Binnen de Leertuin komen volgens Smeets (2016) ook mensen tegen elkaar te zitten die elkaar nog nooit eerder hebben gezien en zichzelf aan elkaar voostellen tijdens een sessie. Volgens Granovetter (1973) zorgt



interactie met onbekenden voor nieuwe ideeën en nieuwe inzichten. Tijdens een bijeenkomst zijn veel verschillende organisaties aanwezig, waardoor de interactie met onbekende personen toeneemt.

Tot slot is het belangrijk dat er binnen een groep een variatie is tussen impliciete en expliciete kennis (Riege, 2005). In de Leertuin wordt kennis gedeeld door presentaties en PowerPoint tijdens een sessie, dit is meer expliciete kennis. Tijdens discussiegroepen wordt meer impliciete kennis met elkaar gedeeld. Aandacht voor impliciete en expliciete kennis is volgens Riege (2005) vereist, zodat kennisdeling niet wordt belemmerd.

### **Groepssamenstelling: wat gaat goed en wat er kan beter?**

De deelnemers die gezocht worden om deel te nemen in de Leertuin worden niet geselecteerd op niveau van kennis, er wordt gekeken of de deelnemer kennis heeft over een bepaald onderwerp. Door mensen bij elkaar zetten die kennis hebben over een bepaald onderwerp, zijn mensen volgens Soekijad en Andriessen (2003) sneller geneigd om samen te werken en kennis te delen. Ze voelen bepaalde herkenning en vinden het leuk om kennis te delen met elkaar. Het is dus goed van de Leertuin om te werken in concrete onderwerpen, waardoor er meer kennis zal worden gedeeld en mensen sneller met ideeën en oplossingen zullen komen over een bepaald onderwerp. Buis (2008) geeft aan dat een groep sneller kennis zal delen, als er rekening wordt gehouden als het gaat om gelijkheid van niveau. Er wordt binnen de Leertuin niet geselecteerd op opleidingsniveau. Vos (2016) geeft aan dat in het begin vooral veel gewerkt is met experts in expertsessies. Vos (2016): *'Ik denk wel dat we hierdoor niet altijd de juiste dingen boven tafel hebben gehaald. Het is het soms wel lastig omdat ze niet weten wat er landelijk speelt of wat er in een andere regio is ontwikkeld. Op strategisch niveau hadden we geen mensen aan tafel, waardoor we ook weer meer dingen moesten skippen'*. Voor de Leertuin is het dus van belang dat er mensen zitten met een verschillend niveau. Binnen de Leertuin is geen sprake van dat één groep superieur is aan de andere groep. Iedereen kan binnen de sessies haar kennis delen en kennis ontvangen, hier wordt geen onderscheid gemaakt. Deze gelijkheid zorgt ervoor dat kennis sneller zal worden gedeeld.

Er ontstaat een rijke kennisdeling wanneer binnen een organisatie een variatie aan deelnemers aanwezig is met verschillende kennis. De Leertuin zorgt ervoor dat verschillende typen mensen bij elkaar worden gezet. Door verschillende typen mensen bij elkaar te zetten ontstaat diversiteit en ontstaat een groep mensen met verschillende persoonlijkheden, verschillende kennisgebieden, ervaringen en andere persoonlijke netwerken. Dit is positief, want volgens Wenger (2004) kan dit nieuwe inzichten opleveren. Volgens Soekijad en Andriessen is interpersoonlijke diversiteit van belang om een groep te blijven.

Daarnaast is interactie met onbekende personen bevorderend voor de kennisdeling binnen ene organisatie. De Leertuin zoekt niet bewust mensen uit die elkaar niet kennen, maar komt dit volgens Vos wel voor. Wanneer de Leertuin bewust mensen bij elkaar brengt die elkaar niet kennen, zal interactie met onbekenden zorgen voor nieuwe ideeën en nieuwe inzichten (Granovetter, 1973).

Als laatste is volgens Riege (2005) belangrijk dat er een variatie is tussen impliciete en expliciete kennis. De Leertuin heeft zowel aandacht voor impliciete als expliciete kennis, en hierdoor zal kennisdeling volgens Riege (2005) niet extra worden belemmerd.

#### **Cluster 4: Individuele karakteristieken**

*Individuen kunnen over bepaalde karakteristieken beschikken, die invloed kunnen hebben op het kennisdelingsproces binnen en tussen organisaties. Dit zijn de taal en vaardigheid van een persoon, motivatie, vertrouwen, commitment en bedreiging.*

#### **Taal- en communicatievaardigheid van een persoon**

Een persoon kan beschikken over slechte mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Wanneer dit het geval is, kan dat een negatieve invloed hebben op kennisdeling (Riege, 2005). Er is onderzocht of de Leertuin rekening houdt met communicatievaardigheden bij het selecteren van deelnemers voor de Leertuin. Om te voorkomen dat kennisdeling wordt belemmerd door slechte communicatievaardigheden kunnen organisaties actie ondernemen. Zij kunnen bijvoorbeeld training of cursussen aanbieden waar medewerkers hun communicatievaardigheden kunnen verbeteren.

Binnen de Leertuin worden geen cursussen aangeboden die erop gericht zijn om schriftelijke en mondelinge communicatievaardigheden te verbeteren. Zowel Voragen (2016) als Vos (2016) vinden dit geen opdracht voor de Leertuin, maar als het zou bijdragen aan een betere samenwerking zou de Leertuin dit volgens Voragen (2016) eventueel kunnen overwegen. Binnen een uitvoering van een project is het soms wel zo dat professionals een bepaalde methodiek aangeleerd moeten gaan krijgen met elkaar, aldus Smeets (2016). Smeets (2016): *‘Dat vindt binnen een Leertuin binnen een project plaats. Projectoverstijgend hebben we dat nog niet georganiseerd. We hebben geen deskundigheidsbevordering, op het gebied van schriftelijke of communicatieve vaardigheden’*. Zowel binnen de VGZ als de Drechtstedengemeenten worden wel cursussen aangeboden die te maken hebben met mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Bij de Drechtzorg is het verbeteren van mondeling en schriftelijk communicatievaardigheden iets wat je bij je eigen organisatie doet, aldus Vos (2016). De Leertuin let niet bij het selecteren van deelnemers specifiek of ze wel of geen goede communicatievaardigheden hebben, maar er wordt wel gelet of ze bepaalde expertise of competenties hebben.

Door middel van de enquête is achterhaald of de respondenten tijdens de bijeenkomst van de Leertuin over voldoende mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden beschikten om hun kennis te delen tijdens de bijeenkomst (zie tabel 30 en 31). Alle respondenten hebben bij allebei de stellingen helemaal mee eens of eens ingevuld. Dit betekent dat ze over voldoende vaardigheden beschikten tijdens de bijeenkomst om zowel impliciete als expliciete kennis te kunnen delen.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	5	6	11
Eens	4	6	10
Noch eens noch oneens	0	0	0
Oneens	0	0	0
Helemaal niet mee eens	0	0	0
Totaal	9	12	21

Tabel 30: Item 3.12. 'Ik beschikte over voldoende mondelinge communicatievaardigheden om mijn kennis met andere te delen (het delen van kennis face-to-face)'.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	5	4	9
Eens	4	8	12
Noch eens noch oneens	0	0	0
Oneens	0	0	0
Helemaal niet mee eens	0	0	0
Totaal	9	12	21

Tabel 31: Item 3.13. 'Ik beschikte over voldoende schriftelijke communicatievaardigheden om kennis op te doen (het lezen van kennis in documenten of andere bronnen waar kennis is verspreid tijdens de bijeenkomst)'.

### Taal- en communicatievaardigheid van een persoon: wat gaat goed en wat kan er beter?

De Leertuin houdt bij het selecteren van deelnemers geen rekening met mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Volgens Smeets (2016) is niet iedereen geschikt voor innovatieprojecten. Binnen de Leertuin moet je buiten de kaders willen en kunnen denken en ook bereid zijn om met elkaar in gesprek te gaan hierover. Dit zijn volgens Smeets (2016) competenties waar men tegen aan kan lopen, en dat sommige mensen binnen een projectteam dit minder naar voren kunnen brengen dan andere. Op de manier van werken nu, tijdens de eerste wave, komt men er pas achter dat iemand niet de juiste vaardigheden beschikt als men al aan de tafel zit. Smeets (2016): *'Maar ik kan me voorstellen uit wave één andere projectideeën voortgaan komen, van andere partijen, bijvoorbeeld ons zelf. Dat je wel actiever gaat kijken en dat je meer aan de voorkant gaat sturen'*.

Vos (2016) geeft ook aan dat voor het meedenken in expertsessies de communicatievaardigheden nog niet van groot belang zijn, maar wanneer een organisatie veel leertuinprojecten implementeert, dat de personen daar wel aan bepaalde vaardigheden en eisen moeten voldoen.

In de literatuur komt naar voren dat goede communicatievaardigheden het kennisdelingsproces bevorderen. Het is dus vooral van belang dat de Leertuin zorgt dat mensen die deelnemen aan de Leertuin niet beschikken over slechte mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Dit kunnen ze doen door bijvoorbeeld mensen alleen te laten deelnemen die ten minste een bepaald niveau opleiding hebben gevolgd.

Dat lijkt bij de Leertuin goed te zijn gelukt. Alle respondenten geven in de enquête aan over voldoende mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden te beschikken om impliciete en expliciete kennis te delen. Ze noemen zichzelf goed in staat om relevante

documenten te bestuderen en vervolgens actief de kennis over te brengen aan anderen. Afgaande op de enquête is er dus weinig reden om de communicatievaardigheden van de Leertuin-deelnemers actief te verbeteren. Hooguit kan er als er getwijfeld wordt aan de kennis van individuele deelnemers gesproken worden over bijvoorbeeld een aanvullende cursus.

### **Motivatie**

Binnen de Leertuin is geen gebrek aan motivatie om deel te nemen. Tot nu toe zijn er steeds genoeg mensen die willen deelnemen. De Leertuin zorgt er niet voor dat mensen met alleen extrinsieke motivatie deelnemen. Er staat geen beloning op het spel als er wordt deelgenomen, daartegenover staat er ook geen negatieve sanctie als er niet wordt deelgenomen. Mensen nemen dus vanuit hun intrinsieke motivatie deel aan de Leertuin. Kennis wordt gedeeld omdat werknemers voldoening en plezier halen uit het delen van kennis (Osterloh & Frey, 2000). Daarnaast kunnen individuen of organisaties ook ideeën en initiatieven insturen via de website. Van de ongeveer 20 initiatieven die per onderwerp worden ingediend, worden er 3 à 4 via de website ingediend, aldus Smeets (2016). Individuen of organisaties sturen deze initiatieven in vanuit hun intrinsieke motivatie, ze kunnen er namelijk ook voor kiezen om niets in te sturen.

Aan de respondenten is gevraagd waarom ze hebben besloten om deel te nemen aan een bijeenkomst. Een aantal gaf aan te zijn uitgenodigd en daarom te hebben deelgenomen. Een respondent gaf aan dat het bijdraagt aan de doelen van haar organisatie. Een andere respondent vindt zorgvernieuwing een belangrijk onderwerp en heeft daarom deelgenomen. Een paar geven aan dat ze bij willen dragen aan de verbetering van de zorg. Alle motivaties om mee te doen zijn intrinsieke motivaties. Niemand wordt betaald voor zijn deelname.

### **Motivatie: wat gaat goed en wat er kan beter?**

Tot nu toe heeft de Leertuin aan motiverende deelnemers geen gebrek. Voor de Leertuin is het belangrijk dat mensen meedoen omdat zij inzien dat ze zichzelf kunnen ontwikkelen door kennis te delen en hiermee ook ander mensen kunnen helpen (Foss, Minbaeva, Penderson & Reinholt, 2009). Wanneer mensen intrinsieke motivatie hebben, zullen zij dus sneller kennis delen. Wanneer de Leertuin zal gaan werken met belonen of straffen dan zullen individuen deelnemen omdat ze een negatieve sanctie willen vermijden of ze nemen deel omdat ze er zelf voordeel uit behalen. De Leertuin kan zich dus het best focussen op de mensen die vanuit hun intrinsieke motivatie willen deelnemen aan de Leertuin.

### **Vertrouwen in kwaliteit van eigen kennis**

Kennis zal sneller worden gedeeld wanneer iemand zelfverzekerd is over zijn eigen kennis, dan wanneer iemand onzeker is over de kwaliteit van eigen kennis (Lu, Leung & Koch, 2006). Deze onzekerheid kan ontstaan doordat een individu bang is voor kritiek van anderen en de onzekerheid of de bijdrage wel belangrijk of relevant genoeg is (Ardichvili, Page & Wentling, 2003; Riege, 2005). Al eerder is beschreven dat de Leertuin psychologische veiligheid creëert. Hier ging het vooral om dat individuen niet bang hoeven te zijn voor consequenties of

interpersoonlijke risico's. De Leertuin probeert te communiceren naar de deelnemers van de Leertuin, dat alle kennis belangrijk is en dat er niet zoiets bestaat als foute ideeën. Dit doet men bijvoorbeeld door in de voorgaande sessie er op te wijzen dat alle ideeën welkom zijn en dat alle kennis belangrijk is.

Tijdens de Leertuin hadden de respondenten voldoende vertrouwen in eigen kennis. Met de stelling 'Ik had tijdens de bijeenkomst voldoende vertrouwen in mijn eigen kennis om deze met anderen te delen', is iedere respondent het helemaal eens of eens (zie tabel 32). Het vertrouwen hebben in eigen kennis kan leiden tot een betere kennisdeling, maar een gebrek aan vertrouwen of het idee dat andere individuen hun kennis misbruiken, kritiek hebben of dat zij ten onrechterkenning krijgen, zal leiden tot verminderde kennisdeling (Riege, 2005).

<i>Likertschaal</i>	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Totaal</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	5	3	8
<i>Eens</i>	4	9	13
<i>Noch eens noch oneens</i>	0	0	0
<i>Oneens</i>	0	0	0
<i>Helemaal niet mee eens</i>	0	0	0
<i>Totaal</i>	9	12	21

Tabel 32: Item 3.8. 'Ik had tijdens de bijeenkomst voldoende vertrouwen in mijn eigen kennis om deze met andere te delen'.

### **Vertrouwen in kwaliteit van eigen kennis: wat gaat goed en wat er kan beter?**

Het is belangrijk dat de Leertuin omstandigheden creëert waarbinnen ieder zijn bijdrage kan leveren zonder bang te hoeven zijn voor kritiek. In die zin is er overlap met het tot stand brengen van psychologische veiligheid binnen de Leertuin. Uit de enquête komt naar voren dat de deelnemers voldoende vertrouwen in de kwaliteit van hun eigen kennis hebben om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren. Dat vertrouwen zou nog kunnen worden vergroot door de psychologische veiligheid iets minder vrijblijvend te laten zijn. Dus niet even kort zeggen dat ideeën welkom zijn, maar mensen persoonlijk aanspreken op eerdere goede bijdrages en er in volgende sessies op terugkomen.

### **Affectieve commitment**

Affectieve commitment heeft volgens Meyer en Allen (1997) en den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) een positieve relatie met de bereidheid van individuen om extra inspanning te leveren op het werk. Aan de respondenten is de volgende stelling voorgelegd: 'Ik doe naast mijn dagelijkse taken voor mijn organisatie veel andere activiteiten en doe dit omdat ik graag een bijdrage wil leveren om de doelen van de organisatie te behalen'. Vijftien respondenten zijn het hier helemaal mee eens of eens Slechts twee personen zijn het hier niet mee eens (zie tabel 32). Meyer en Allen (1997) stellen dat wanneer een individu affectieve commitment bezit, deze ook sneller kennis zal delen en kennis zal ontvangen (Meyer & Allen, 1997).

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	3	4	7
Eens	5	3	8
Noch eens noch oneens	0	4	4
Oneens	1	1	2
Helemaal niet mee eens	0	0	0
Totaal	9	12	21

Tabel 32: Item 3.15. 'Ik doe naast mijn dagelijkse taken voor mijn organisatie veel andere activiteiten en doe dit omdat ik graag een bijdrage wil leveren om de doelen van de organisatie te behalen'.

### **Affectieve commitment: wat gaat goed en wat er kan beter?**

Veel mensen die hebben deelgenomen aan een Leertuinbijeenkomst hebben een affectieve commitment. Dat wil zeggen dat ze graag een stapje extra zetten omdat ze willen bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisatie. Dit zorgt voor een intrinsieke motivatie die bevorderlijk is voor de kennisdeling binnen de Leertuin. Belangrijke kanttekening bij deze stelling is dat het gevaar van sociaal wenselijk antwoorden op de loer ligt: veel respondenten zullen positief antwoorden op de vraag, omdat ze denken dat dat van hen verwacht wordt. In hoeverre dat ook hier het geval is, kan worden uitgezocht. Hoe dan ook zijn de respondenten overwegend welwillend als het gaat om affectieve commitment. De respondenten die dat niet zijn, kunnen benaderd worden om hun beweegredenen te achterhalen voor een negatief antwoord.

### **Bedreiging**

Kennisdeling kan gezien worden als een bedreigende factor voor de eigen positie en kan kennisdeling in de weg staan. Een individu kan beschikken over een specifieke kennis en wanneer deze kennis wordt gedeeld verliest het individu een stukje macht. Hij kan zich hierdoor minder goed onderscheiden van anderen (Riege, 2005, Bartol & Srivastava, 2002). Aan de respondenten is gevraagd of ze voor ze bang zijn om hun machtspositie te verliezen als ze hun kennis deelden (zie tabel 33). Iets meer dan de helft was het oneens met de stelling. Vijf personen waren het noch eens noch oneens en drie personen zijn het met de stelling eens.

Kennisdeling zal niet zo snel plaatsvinden wanneer een individu bang is om zijn machtspositie kwijt te raken als hij kennis deelt. Hij zal dan eerder geneigd zijn die kennis voor zich te houden en juist de informatie die echt van belang is, komt dan niet of pas op een later moment op tafel. Het is opvallend te noemen dat bijna de helft van de respondenten aanvoelt dat het delen van kennis ook nadelen heeft als het gaat om hun machtspositie binnen de organisatie of de Leertuin. Drie mensen zijn het zelfs volledig eens met de stelling. Zij zullen dus nadenken over wat ze wel en niet zeggen en mogelijk bepaalde kennis niet delen, terwijl de Leertuin daar wel baat bij zou hebben.

Likertschaal	Man	Vrouw	Totaal
Helemaal mee eens	0	0	0
Eens	2	1	3
Noch eens noch oneens	2	3	5
Oneens	3	2	5
Helemaal niet mee eens	2	6	8
Totaal	9	12	21

Tabel 33: Item 3.14. 'Ik deelde mijn kennis liever niet omdat ik dan mijn machtspositie verlies met betrekking tot het onderwerp'.

### Bedreiging: wat gaat goed en wat er kan beter?

Uit de literatuur blijkt dat kennisdeling een bedreiging kan vormen voor de machtspositie van een individu. Door kennis te delen, maak je de ander net zo wijs als jezelf bent en verlies je dus een stukje onderscheidend vermogen. Ook een deel van de deelnemers van de Leertuin is zich daar van bewust. Drie mensen geven aan kennis liever niet te delen om die reden. Vijf mensen zijn het noch eens noch oneens met de stelling. Deze groep houdt dus mogelijk bewust kennis achter die relevant is voor de Leertuin. Het is belangrijk om te proberen deze mensen zo'n veilig gevoel te geven dat ze toch hun kennis delen. Ze zouden dat kunnen doen door hun kennis anders te formuleren en Leertuin-specifiek te maken in plaats van algemeen. Tegenover de acht mensen die bedreiging voelen, staat een ruime meerderheid die niet vreest voor zijn machtspositie en wel bereid is alles te delen wat hij weet. Bedreiging is dus geen grote risicofactor voor kennisdeling, maar wel een waar rekening mee moet worden gehouden.

### 5.5 Verwachtingen en effecten

Nadat de condities van de Leertuin zijn geanalyseerd, is het ook van belang te kijken naar de huidige resultaten en de verwachtingen voor de toekomst. Omdat de Leertuin nog in een relatieve beginfase zit, gaat het wellicht meer om verwachtingen dan om concrete resultaten. Een van de belangrijkste verwachtingen is dat de Leertuin 'muren tussen verschillende organisaties zal afbreken', aldus Jan Menting stuurgroep lid en bestuurder bij Yulius. Remco, leidinggevende bij Beschermd Wonen van de GGZ, spreekt in soortgelijke termen over het 'investeren over de schotten van de domeinen Wmo, Zvw en WLZ heen.' Meer concreet zegt Menting (2016): 'Op dit moment zorgt de Leertuin al voor interne dynamiek en debat over andere en toekomstbestendige zorg. Het biedt de mogelijkheid om beweging in de organisatie en sector te krijgen.' Op termijn verwacht Menting (2016) concrete resultaten door succesvolle pilots en de opschaling daarvan.

Jan-Luuk de Groot, directeur kwaliteit en innovatie bij VGZ heeft een duidelijk beeld voor ogen over waar het met de Leertuin heen gaat. 'Allereerst is er het stadium van het komen tot een contract waardoor je van elkaar weet wat je van de ander verwacht. Na de eerste fase gaan we initiatieven ophalen van voorbeelden waarmee we effectieve zorg kunnen verlenen, op een manier die in het oude systeem nog niet nodig was. En de derde stap, en die is het meest spannend, is dat de andere organisaties ook hun capaciteit aan gaan passen aan de nieuwe

situatie.' Uiteindelijk moet de Leertuin voor de VGZ twee dingen opleveren, aldus De Groot (2016). 'Allereerst een stabiel en beheersbaar zorgkostenniveau en het tweede resultaat moet zijn dat wij daadwerkelijk, door op een andere manier samen te werken, ook gewoon heel veel leren over wat je dan tot stand kan brengen.'

Remco, leidinggevende bij Beschermd Wonen van de GGZ, verwacht dat de Leertuin leidt tot de innovatie van behandelingsvormen en een wederzijds begrip voor elkaars vraagstukken. Dat kan uiteindelijk zorgen voor de afbraak van muren tussen verschillende organisaties en het voorkomen van de perverse prikkels in het systeem. Concreet zijn de resultaten nu een aantal wat kleinere projecten die kunnen helpen extramuralisering beter mogelijk te maken. Ook zullen de contacten met zorgaanbieders en de verzekeraar bevorderd worden en zal tenslotte de zorg in de regio worden verbeterd.

Voor de gemeente hoopt hij dat de Leertuin 'meer en betere combinaties van welzijn, zorg en ondersteuning oplevert in de vorm van arrangementen die ook goedkoper zijn. Tevens denkt hij dat er meer 'begrip zal ontstaan voor andere financieringspartners en hun keuzes' en hoopt hij 'dat de cliënt voorop komt te staan en systeemdenken wordt vermeden.'

De deelnemers die mee hebben gewerkt aan de enquête verwachten onder andere dat er vernieuwingsprojecten van de grond komen door de Leertuin. Op vraag 2.4 van de enquête 'Wat heeft de bijeenkomst voor u opgeleverd?' antwoordden ze tweeledig: enerzijds wil men concrete plannen ontwikkelen om de zorg te verbeteren en vernieuwende oplossingstrajecten starten om knelpunten aan te pakken. Anderzijds zijn deelnemers op zoek naar verdieping en inzichten. Zo willen ze beter begrijpen hoe andere organisaties werken en hoe bijvoorbeeld de samenwerking binnen de GGZ gaat. Ook hopen ze meer inzicht te krijgen in de doelen van de Leertuin, zo geven de respondenten aan in de enquête.

Tenslotte is in de enquête de vraag gesteld 'Gaat u vaker deelnemen aan bijeenkomsten georganiseerd door de Leertuin Zorgvernieuwing? En waarom wel of niet?' Daarop kwamen gemengde antwoorden, maar een meerderheid wil wel een vervolg geven aan de bijeenkomsten. De redenen die worden genoemd zijn onder meer 'op de hoogte blijven van ontwikkelingen', 'een goede manier om met verschillende organisaties samen te werken', 'de uitwerking van ideeën' en 'inspiratie en kennisdeling'. Maar er zijn ook respondenten die iets terughoudender zijn. Eentje is uitgesproken negatief en zegt dat er niets concreets uit de bijeenkomst is gekomen. Anderen komen alleen naar een vervolgbijeenkomst als die meer is gerelateerd aan het eigen werkgebied.

Het is dus voor de Leertuin van belang om de verschillende doelen en belangen van de deelnemers in de gaten te houden en te zorgen dat er voldoende connectie is met het eigen werkveld, zodat de Leertuin voor iedereen relevant is en blijft.



## Hoofdstuk 6: Conclusie

De Leertuin Zorgvernieuwing is opgericht door de Alliantie Zorgvernieuwing bestaande uit drie organisaties, te weten de Drechtsteden, VGZ en Drechtzorg. De recentelijke decentralisatie vraagt om innovatie. Het nieuwe samenwerkingsverband heeft als doel om een beter, doelmatige en betaalbare zorg in de regio Drechtsteden te ontwikkelen. Om dit te realiseren worden in de Leertuin Zorgvernieuwing ideeën en interventies bedacht. In dit onderzoek is getracht om een antwoord te vinden op de volgende vraag 'Hoe werkt de Leertuin en hoe kan het management zorgen voor een betere innovatie binnen de Leertuin?'

### **Hoe werkt de Leertuin?**

Op 3 maart 2015 hebben de betrokken partijen het manifest Leertuin Drechtsteden ondertekend. De Leertuin heeft drie doelstellingen die ze willen realiseren binnen de periode 2015-2020. Dit zijn het waarborgen van een goede kwaliteit van de zorg, het vergroten van de doelmatigheid en de ondersteuning in de hele keten. De Leertuin wil dit op twee manieren bereiken. Ten eerste moeten alle betrokken een verantwoordelijkheid nemen voor zorgvernieuwing. Ten tweede moet ruimte worden gegeven om te leren wat wel en wat niet werkt in de vernieuwde werkwijze en waarom dit is. De Leertuin concentreert zich op kwetsbare ouderen en op mensen met psychische of psychiatrische beperkingen (GGZ). De Leertuin is er voor alle inwoners van de zes gemeenten in de Drechtsteden.

Binnen de Leertuin krijgen alle goed onderbouwde innovatie ideeën waarbij de beoogde resultaten en de effecten duidelijk zijn, een plaats in de Leertuin. De innovaties die gaan over kwetsbare ouderen en GGZ krijgen hierbij wel nadrukkelijk de aandacht. Binnen de Leertuin worden twee lijnen nagestreefd een doorontwikkellijn en een innovatielijn. De doorontwikkellijn zorgt ervoor dat bestaande lokale initiatieven in de Leertuin meetbaar en zichtbaar worden gemaakt. De innovatielijn zorgt ervoor dat binnen de Leertuin regelruimte gemaakt wordt om nieuwe aanpakken en werkwijzen te ontwikkelen. Deze projecten moeten haalbaar, helder en meetbaar zijn en op het snijvlak liggen van de Wlz, Zvw en de Wmo.

Wanneer potentie in een idee wordt gezien, wordt samen met professionals een businesscase opgesteld, zowel in geld als in kwaliteitswinst. Bij een positief resultaat leidt deze tot een *go* voor verdere uitvoering. Projecten met een positieve ervaring, die passen binnen de huidige kaders, kunnen worden doorontwikkeld op regionaal niveau en daarna zelfs op landelijk niveau. Binnen de Leertuin worden de projecten verdeeld in *waves*. De eerste wave is net voorbij waarbij vooral de voorop liggende projecten liggen die misschien niet zo innovatief zijn, maar wel een oplossing bieden voor een serieus knelpunt die over de drie schotten heen gaat. De ideeën voor fase 2 zijn nog niet gedeeld binnen de Alliantie. Eerst wordt fase 1 goed afgerond.

Innoveren vereist inventariseren, ideeën ontwikkelen, werkbare oplossingen vinden en knelpunten zoeken en de mogelijkheden benoemen. Kansrijke interventies ontstaan binnen inhoudelijke werkgroepen en RTO en worden via projectgroepen op haalbaarheid getoetst. De interventies worden op volgorde gezet van haalbaarheid. Deze *ranking* is gebaseerd op basis van de noodzaak om over de domeinen heen te innoveren, de impact op het welbevinden van de inwoners, de kwaliteit van de zorg en de doelmatigheid op korte en lange termijn. Als laatste moet het ook implementeerbaar zijn, dus ook toepasbaar op andere regio's in Nederland. Door middel van projectmatige ondersteuning, gerichte aanpassing van regels of eventuele opstartmogelijkheden ondersteunt het alliantieteam de organisaties die met de interventies aan de slag gaan. In vergaderingen tussen het alliantieteam en stuurgroep vergaderingen worden de resultaten van de projecten en knelpunten besproken.

### **Hoe kan het management zorgen voor een betere innovatie binnen de Leertuin?**

Om de optimale setting voor innovatie te creëren zijn de juiste randvoorwaarden noodzakelijk. Volgens Gaspersz (2006) bestaan die randvoorwaarden uit diversiteit, tijd voor creativiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, innovatiegericht leiderschap, uitdagende doelen, tolerantie voor mislukking en ruimte voor intern ondernemerschap.

### **Innovatie en creativiteit**

Voor een belangrijk deel wordt al aan deze randvoorwaarden voldaan: diversiteit is volop aanwezig, zo geeft Vos (2016) aan en zo blijkt uit de enquête. Daarnaast staat het proces van kennisdeling centraal bij de Leertuin. Dit op zich werkt al innovatiebevorderend, stelt Gaspersz (2006). Kruisbestuiving vindt plaats tijdens bijeenkomsten en brainstormsessies, waar veel verschillende organisaties samenkomen.

De tolerantie voor mislukking, die belangrijk is voor innovatie, kan nog verder worden geoptimaliseerd. In het Manifest wordt weliswaar duidelijk gesproken van een leerproces, maar uit de enquête blijkt iets anders. In de praktijk hebben de deelnemers van de Leertuin juist niet altijd het gevoel dat ze ook echt fouten mogen maken.

Wat verder verbeterd kan worden, zijn met name specifieke condities die creativiteit bevorderen, zoals de tijd die er voor wordt vrijgemaakt. Bijna de helft van de respondenten geeft in de enquête aan dat er tijdens de bijeenkomst onvoldoende tijd was om ideeën te bedenken en uit te werken. Aangezien de Leertuin met name is gericht op kennisdeling is er geen speciale tijd ingeruimd om creativiteit te stimuleren. Ook zijn er geen 'spannende' doelen, die uitdagen tot het oplossen van een probleem. De Leertuin zou er bij de volgende bijeenkomsten dus beter op moeten letten dat de deelnemers, en dan vooral de mannen, voldoende worden uitgedaagd, zodat er een gezonde spanning ontstaat (Gaspersz, 2006). Het vraagt wel om inzicht en regie van het alliantieteam zodat de spanning niet omslaat in negatieve stress.

Daarnaast lijkt het erop dat leidinggevenden onvoldoende medewerkers stimuleren om zelf met ideeën en creatieve oplossingen te komen. De respondenten in de enquête zeggen ook dat hun leidinggevenden en het alliantieteam hen meer kunnen uitdagen om nieuwe initiatieven te bedenken.

Tot slotte kunnen organisaties ruimte voor intern ondernemerschap bewerkstelligen door voldoende (ondernemings)ruimte, (psychologische) veiligheid en vrijheid te bieden. Tijdens bijeenkomsten is voldoende om met initiatieven te komen. Daarnaast kunnen individuen en organisaties ideeën en initiatieven insturen via de webpagina van de Leertuin Zorgvernieuwing. Ondanks dat respondenten wel aangeven dat ze voldoende initiatieven konden inbrengen is er nog te weinig (psychologische) veiligheid en vrijheid om tijdens de bijeenkomst nieuwe ideeën te bedenken en uit te werken. Dit zijn twee punten die de Leertuin nog kan verbeteren zodat de ruimte voor intern ondernemerschap vergroot wordt.

### **Kennisdeling**

Een van de condities die innovatie bevordert volgens Gasperz (2006) is kennisdeling. Kennisdeling staat centraal in de Leertuin Zorgvernieuwing. Net als innovatie heeft kennisdeling ook een aantal condities waardoor kennisdeling optimaal kan zijn. In deze scriptie is onderzocht in hoeverre de Leertuin rekening heeft gehouden met deze voorwaarden en wat er verbeterd zou kunnen worden om kennisdeling te optimaliseren.

### **Cluster 1: Relatie tussen organisaties**

De mate van evenwicht en de behoefte aan samenwerking zijn belangrijke kenmerken van de relatie tussen organisaties. Hoe evenwichtiger een relatie is en hoe groter de nood tot samenwerken, des te succesvoller zal de kennisdeling verlopen.

### **Evenwichtige relatie**

Om kennisdeling en innovatie tot volle wasdom te laten komen binnen een interorganisationeel netwerk is een evenwichtige relatie van groot belang. Dat wil zeggen dat er zo weinig mogelijk onderlinge concurrentie is en dat er sprake is van gelijke machtsverhoudingen en kostenverdeling. Goede eerdere ervaringen en de mate waarin kennis is verdeeld tussen de organisaties speelt ook een rol in een evenwichtige relatie.

Tussen Drechtsteden, VGZ en Drechtzorg is volgens Vos (2016) geen sprake van concurrentie. Iedere organisatie heeft duidelijk een andere rol en eigen doelen. Bovendien zijn ze wederzijds afhankelijk van elkaar als het gaat om het hogere doel van de Leertuin, namelijk over de domeinen heen de zorg verbeteren.

Voor gelijke machtsverhoudingen is het noodzakelijk dat iedere organisatie even veel te zeggen heeft en evenveel bijdraagt. Het mooie van de Leertuin is dat dit moeilijk is om aan te tonen, juist omdat iedereen zo'n verschillende kennis inbrengt. VGZ heeft veel innovatiekennis, de Drechtzorg de meest lokale kennis en de gemeenten hebben meer kennis over het samenspel tussen organisaties en de voorzieningenkant.

Als het gaat om wie het meest te winnen heeft, zeggen VGZ en de Drechtsteden dat dit volledig gelijk verdeeld is, maar hier zit een klein knelpunt. Omdat de Leertuin is opgericht op initiatief van VGZ, leefde bij Drechtzorg sterk het idee dat de verzekeraar ook het meeste baat had bij het samenwerkingsverband. Om een en ander helder te krijgen, is een duidelijk manifest opgesteld, dat de scepsis van Drechtzorg moest wegnemen. Dat is in grote mate gelukt. Drechtzorg voelt zich een gelijkwaardige partner en beaamt dat er geen concurrentie of ongelijke machtsverhoudingen meer bestaan.

Al benadrukken alle partijen dat er wel verschillen zijn. Zo brengen VGZ en de Drechtsteden meer geld binnen, terwijl Drechtzorg meer kennis genereert. Door heldere afspraken middels het Manifest spelen dit soort verschillen geen rol in de onderlinge samenwerking.

Aangezien er geen onderlinge concurrentie is en alle respondenten benadrukken dat er geen verschillen zijn in macht en iedereen evenveel bijdraagt, kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een evenwichtige relatie.

### **Behoeftte aan samenwerking**

Om organisatiedoelen te bereiken kan het voor een organisatie noodzakelijk zijn om samen te werken. Ook kunnen gemeenschappelijke belangen een positief effect hebben op de samenwerking.

Bij de Leertuin is wel degelijk noodzaak tot samenwerken. Doelmatige zorg, kan volgens Smeets (2016) namelijk alleen behaald worden in samenwerking met de andere organisaties, omdat alleen dan over de schotten heen kan worden gewerkt. Daarnaast kan het bureaucratieprobleem voor inwoners en aanbieders ook alleen worden verbeterd door samenwerking aan te gaan. De Leertuin biedt kansen om over de drie domeinen heen te innoveren, wat tot nu toe nooit lukte, aldus Vos (2016). De hoge complexiteit die ontstaan is na de decentralisatie van de zorg, heeft voor de drie organisaties betekend dat wanneer ze de zorg willen verbeteren dit alleen kan door samen te werken.

Alle organisaties van de Leertuin hebben een gemeenschappelijk doel en dat is de zorg verbeteren. Deze doelen worden in het Manifest beschreven en zorgen voor een sterke behoefte tot samenwerken.

### **Cluster 2: Organisatiekarakteristieken**

In hoeverre je je gesteund voelt vanuit je organisatie bepaalt in hoge mate hoe vlot de kennisdeling zal verlopen. Wie immers het gevoel heeft niet gewaardeerd te worden zal minder geneigd zijn om zich in te zetten. Maar ook belangrijk zijn de randvoorwaarden: heb je voldoende toegang tot kennis, heb je voldoende autonomie en voel je je veilig genoeg om te zeggen wat je wil.

### **Steun vanuit de organisatie**

De mate waarin een organisatie steun biedt aan werknemers, kan van invloed zijn op kennisdeling, zowel binnen de organisatie als tussen organisaties. Deze steun bestaat uit

verschillende aspecten: waardering en interesse, het beschikbaar stellen van werktijd, technische ondersteuning, informele ondersteuning en steun vanuit de top van de organisatie. Dit is een punt dat extra aandacht verdient bij de drie organisaties. Bij de VGZ lijkt de steun vanuit de organisatie nog het sterkst. De Leertuin wordt op verschillende plekken besproken, zoals in de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en de ledenraad. Ook bij de Drechtsteden is er aandacht voor het lerend netwerk. Smeets: 'Dat blijkt uit het feit dat zij zich verantwoordelijk maken voor bijvoorbeeld het ondertekenen van een manifest, door in personele en financiële zin bij te dragen aan die Leertuin. Door het personeel te bevragen en aan te spreken op projecten en successen in de Leertuin'.

Bij de Drechtzorg gaat het wat lastiger, omdat het een netwerkorganisatie is en geen hiërarchische organisatie. Vos: 'We hebben een dagelijks bestuur, maar werknemers hebben het meest te maken met hun eigen bestuurders of hun eigen manager'.

Een tweede belangrijk aspect van steun is de hoeveelheid werktijd die een organisatie beschikbaar stelt. Bij VGZ is de Leertuin onderdeel van het werk. De afdeling innovatie is samen met de Drechtsteden één dag van de week met de Leertuin bezig. Daarnaast is er innovatiemanager die deel uitmaakt van het innovatieteam en die is er ook minimaal één dag per week mee bezig. Bij de Drechtsteden is 0,8 fte beschikbaar voor de Leertuin. Bij de Drechtzorg verschilt het per organisatie en per periode. Het is wel gewoon tijdens hun eigen werktijd.

De waardering en interesse, zeker als het gaat om kennisdeling, kan in alle drie de organisaties beter. Bij VGZ en Drechtsteden is de waardering en interesse iets beter, maar bij Drechtzorg is het lastiger omdat het geen hiërarchische organisatie is.

De hoeveelheid technische ondersteuning die de Leertuin biedt, kan beter. Voor een buitenstaander is het niet mogelijk om je in te schrijven voor de nieuwsbrief. Daarnaast gaat alles via de Drechtzorg. De Leertuin zelf heeft geen aparte social mediakanalen of een eigen website. Een eigen twitteraccount voor de Leertuin zorgt voor een duidelijkere profilering van de Leertuin.

Naast de technische ondersteuning is ook informele ondersteuning belangrijk. Er zijn geen informele ontmoetingsplekken waar de werknemers van de organisaties die deel uitmaken van de Leertuin naartoe kunnen gaan. Het missen van informele ontmoetingsplaatsen kan een negatief effect hebben op het delen van informele kennis.

### **Toegankelijkheid**

Zowel de output van de Leertuin als de input van organisaties moet toegankelijk zijn. Het is dus belangrijk dat de organisatie enerzijds weet te vinden wat de Leertuin heeft bereikt en dat anderzijds de Leertuin toegang heeft tot benodigde informatie om tot kennisdeling te komen. De drie organisaties lossen dit voornamelijk op met digitale communicatiemiddelen. Zo delen de Drechtsteden de opgedane kennis uit de Leertuin in een digitale map op het intranet. Werknemers van Drechtzorg vinden informatie over de Leertuin op een aparte pagina van de website. Ook op de site van de VGZ kunnen medewerkers terecht voor de resultaten van de Leertuin.

Online worden verslagen en presentaties gedeeld van de bijeenkomsten. Verder is er een nieuwsbrief waarop iedereen zich kan abonneren. In de toekomst moet er volgens Smeets (2016) een gemeenschappelijk programma komen met als doel om de toegankelijkheid tot kennis beter te maken.

Vooralsnog is de conclusie dat de toegankelijkheid van informatie over en voor de Leertuin redelijk is. Er wordt weinig aandacht besteed aan externe communicatie en het is niet eenvoudig om de juiste webpagina's te vinden. Ook op het gebied van social media gebeurt er weinig tot niets. Maar er is wel een digitale map op intranet en een webpagina met resultaten.

### **Vormgeving**

Volgens Tsai (2002) zorgt een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur voor meer kennisdeling. Het werkt bevorderend als kennisdelers zelf de regie hebben. Dat is in de Leertuin tot op zekere hoogte het geval.

Binnen de Leertuin is er een hiërarchie. Besluiten maakt de stuurgroep en het alliantieteam bereidt alles voor. Maar kennisdelers, in dit geval de professionals, hebben vrijheid. Smeets 2016: 'Binnen een project, hebben zij vrij veel ruimte als het goed is om het zelf in te vullen, maar wel binnen de kaders.'

### **Psychologische veiligheid**

Voor een goede kennisdeling is het van groot belang dat deelnemers zich veilig genoeg voelen binnen de bijeenkomsten van de Leertuin om interpersoonlijke risico's te nemen. Ze hoeven niet bang te zijn voor de gevolgen als ze bepaalde kennis delen of nieuwe plannen voorstellen. De Leertuin ging er vanuit dat er voldoende psychologische veiligheid is. Met name omdat in het Manifest staat dat het gaat om een leerproces en dat er ruimte is om zaken anders te laten lopen dan gepland. Fouten maken mag en is onderdeel van het proces was de gedachte. Toch blijkt uit de enquête iets anders. Meer dan de helft van de ondervraagden bleek helemaal niet zo sterk het gevoel te hebben dat ze fouten konden maken. Ze gaven aan dat ze niet weten of dat kan of niet. In theorie is de psychologische veiligheid dus op orde, maar in de praktijk blijkt het anders te zijn. Er moet dus meer aandacht aan dit punt worden besteed, zodat deelnemers ook echt het idee hebben dat ze fouten mogen maken.

### **Cluster 3: Relaties tussen individuen**

Uiteraard zal de samenstelling van de groep van invloed zijn op de relatie tussen individuen. Hoe beter die relatie is, hoe beter ook de kennisdeling zal gaan. Drie factoren die daarbij een rol spelen zijn interpersoneel vertrouwen, gelijkheid en diversiteit.

#### **Interpersoneel vertrouwen**

Interpersoneel vertrouwen bestaat uit drie elementen: vertrouwen in termen van eerlijkheid en het geen misbruik maken van andermans kennis, vertrouwen in termen van competenties en deskundigheid en vertrouwen in termen van elkaar aardig vinden.

De respondenten geven aan vertrouwen te hebben in de vaardigheden en capaciteiten van de andere deelnemers van de Leertuin. Daarnaast zijn de respondenten niet bang dat de kennis die ze delen wordt misbruikt. Wel geven ze aan dat ze tijdens de bijeenkomst sneller kennis hebben gedeeld met de mensen waar ze een betere klik mee hadden. Kennisdeling wordt dus binnen de Leertuin bevorderd doordat mensen elkaar aardig vinden. Daardoor praten ze gemakkelijker en persoonlijker met elkaar en zullen ze eerder uitwisselen wat ze weten. Het bevorderen van goed contact tussen deelnemers in de Leertuin zal kennisdeling nog verder kunnen stimuleren.

### **Gelijkheid**

Voor een goede kennisdeling is het belangrijk dat partners gelijkwaardig zijn. Een vergelijkbaar kennisniveau is daarin een grote factor. Voor de deelnemers aan de Leertuin wordt steeds gekeken welke kennis nodig is. Op basis daarvan worden mensen geselecteerd. Binnen de Leertuin is het niet zo dat één groep superieur is aan de andere groep. Iedereen kan binnen de sessies haar kennis delen en kennis ontvangen. Hier wordt geen onderscheid in gemaakt. Soms wordt er gevraagd aan mensen of ze bepaalde kennis hebben over een onderwerp en als dit niet zo is, wordt de uitnodiging doorgestuurd naar iemand die de kennis wel beschikt. Zo zitten altijd de mensen met de meeste kennis en kunde aan tafel en zijn partners gelijkwaardig.

### **Diversiteit**

Er ontstaat een rijke kennisdeling wanneer binnen een organisatie een variatie aan deelnemers aanwezig is met verschillende kennis. Die diversiteit verwijst naar mensen met verschillende persoonlijkheden, kennis, netwerken of ervaringen. Volgens Vos worden nadrukkelijk verschillende type mensen bij elkaar gezet. Vos: 'Inkopers van VGZ tegenover professionals en mensen van de sociale dienst Drechtsteden die daar beleid maken of inkopen doen. We zetten juist verschillende typen mensen bij elkaar. Er wordt niet vooraf naar de leeftijd gekeken, maar het is niet zo dat er alleen maar zestigers zitten.' Die diversiteit was hier en daar ook lastig. Twee respondenten zeiden dat er sprake was van een taalbarrière en dat het tijd kostte om elkaar te leren begrijpen, omdat ieder zijn eigen jargon sprak. Door dat rustig uit te spreken en elkaar te leren kennen is dat opgelost.

Niet alleen het alliantieteam geeft aan dat er veel diversiteit is, dat komt ook uit de enquête naar voren. Ten eerste is er een grote variëteit aan leeftijden, maar ook geven de respondenten aan dat er veel diversiteit is gelet op verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen.

### **Cluster 4: Individuele karakteristieken**

De individuele karakteristieken die een rol spelen bij de kwaliteit van kennisdeling zijn taal- en communicatievaardigheden, motivatie en vertrouwen. De mate waarin deze eigenschappen aanwezig zijn bij de deelnemers van de Leertuin is van grote invloed op de optimalisatie van kennisdeling en innovatie.

### **Taal- en communicatievaardigheid van een persoon**

Uit de literatuur komt naar voren dat slechte taal- en communicatievaardigheden de kennisdeling kunnen belemmeren. Uit de gesprekken blijkt dat de organisaties niet bewust hebben geselecteerd op de aanwezigheid van deze vaardigheden. Ook bieden ze tot nu toe geen cursussen aan ter verbetering ervan. Zowel Voragen als Vos (2016) vinden dit geen opdracht voor de Leertuin. Vos (2016) geeft ook aan dat voor het meedenken in expertsessies de communicatievaardigheden nog niet van groot belang zijn, maar wanneer een organisatie veel leertuinprojecten implementeert moeten personen wel aan bepaalde vaardigheden en eisen voldoen.

Binnen de Leertuin is er vooralsnog geen enkel probleem omtrent de communicatievaardigheden van deelnemers. Alle respondenten geven namelijk in de enquête aan over voldoende mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden te beschikken om impliciete en expliciete kennis te delen. Ze noemen zich zelf goed in staat om relevante documenten te bestuderen en vervolgens actief de kennis over te brengen aan anderen. Afgaande op de enquête is er dus weinig reden om de communicatievaardigheden van de Leertuin-deelnemers actief te verbeteren.

### **Motivatie**

Binnen de Leertuin is geen gebrek aan motivatie om deel te nemen. Er staat geen straf of beloning op wel of niet meedoen dus de deelnemers zijn intrinsiek gemotiveerd: ze vinden het zelf interessant en belangrijk om mee te werken. Wanneer mensen intrinsieke motivatie hebben, zullen zij door hun enthousiasme sneller bereid zijn kennis te delen.

Ook uit de enquête blijkt dat de deelnemers van de Leertuin een sterke intrinsieke motivatie hebben. Ze deden mee, omdat het bijdraagt aan de doelen van de organisatie, omdat ze zorgvernieuwing een belangrijk onderwerp vinden of omdat ze bij willen dragen aan de verbetering van de zorg.

### **Vertrouwen**

Kennis zal sneller worden gedeeld wanneer iemand zelfverzekerd is over zijn eigen kennis, dan wanneer iemand onzeker is over de kwaliteit van eigen kennis (Lu, Leung & Koch, 2006). Uit de case study komt naar voren dat de meeste deelnemers voldoende vertrouwen in de kwaliteit van hun eigen kennis hebben om een succesvolle bijdrage te kunnen leveren.

### **Affectieve commitment**

Affectieve commitment gaat over de mate waarin individuen bereid zijn om extra inspanningen te leveren op het werk. Volgens de literatuur houdt affectieve commitment verband met de mate waarin mensen kennis willen delen. Daarom is aan de respondenten de volgende stelling voorgelegd: *'Ik doe naast mijn dagelijkse taken voor mijn organisatie veel andere activiteiten en doe dit omdat ik graag een bijdrage wil leveren om de doelen van de organisatie te behalen'*. Bijna allemaal waren ze het eens of helemaal eens met deze stelling. Er is dus sprake van een hoge mate van affectieve commitment, wat zal leiden tot een betere



kennisdeling. Belangrijke kanttekening bij deze stelling is dat het gevaar van sociaal wenselijk antwoorden op de loer ligt: veel respondenten zullen positief antwoorden op de vraag, omdat ze denken dat dat van hen verwacht wordt.

### **Bedreiging**

Kennisdeling is niet alleen maar positief voor de deelnemers van de Leertuin. Ze kunnen het ook zien als een bedreiging voor hun machtspositie. Als je kennis deelt, verlies je wellicht een stukje macht en onderscheidend vermogen. Uit de enquête blijkt dat een aantal respondenten zich daar bewust van is. Drie mensen geven aan kennis liever niet te delen om die reden. Vijf mensen zijn het noch eens noch oneens met de stelling. Deze groep houdt dus mogelijk bewust kennis achter die relevant is voor de Leertuin. Een ruime meerderheid ziet kennisdeling overigens niet als een bedreigende factor. Toch is het een belangrijk aspect om rekening mee te houden, want bedreiging is een belemmering voor kennisdeling.

### **Effecten en verwachtingen**

Uiteindelijk draait het natuurlijk ook om de verwachte resultaten van de Leertuin. Een van de belangrijkste verwachtingen is dat de Leertuin 'muren tussen verschillende organisaties zal afbreken.' Voor zowel de gemeente als de verzekeraar speelt daarnaast kostenbeheersing een rol. De VGZ zegt letterlijk: 'Allereerst is het doel een stabiel en beheersbaar zorgkostenniveau.' Maar ook de verbetering van het onderlinge contact en meer wederzijds begrip zijn belangrijke verwachte effecten. Het uiteindelijke resultaat moet zijn dat de zorg verbeterd wordt door middel van nieuwe projecten en initiatieven.

De deelnemers die mee hebben gewerkt aan de enquête hebben tweeledige verwachtingen over de effecten van de Leertuin. Enerzijds wil men concrete plannen ontwikkelen om de zorg te verbeteren en vernieuwende oplossingstrajecten starten om knelpunten aan te pakken. Anderzijds zijn deelnemers op zoek naar verdieping en inzichten. Zo willen ze beter begrijpen hoe andere organisaties werken en hoe bijvoorbeeld de samenwerking binnen de GGZ gaat. Ook hopen ze meer inzicht te krijgen in de doelen van de Leertuin, zo geven de respondenten aan in de enquête.

## Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar de werking van de Leertuin Zorgvernieuwing: hoe is de relatie tussen de drie partners, Drechtsteden, VGZ en Drechtzorg, en hoe kan het samenwerkingsverband zo worden vormgegeven dat innovatie ontstaat. Tweede aspect was de mate waarin de Leertuin kennisdeling kan stimuleren. Op de hoofdvraag “Hoe werkt de Leertuin en hoe kan het management van de Leertuin zorgen voor meer innovatie binnen de Leertuin?” is een afdoende antwoord gegeven. Duidelijk is geworden hoe de Leertuin werkt en er is een helder beeld ontstaan van de mate waarin de innovatie voldoet aan de daaraan in de literatuur gestelde voorwaarden.

In dit onderzoek is sprake van interne validiteit. Door in goed overleg met de betrokkenen extra veel aandacht te besteden aan het operationaliseren van de theorie is er in dit onderzoek duidelijk gemeten wat er gemeten moest worden. De interne validiteit is hoog doordat een goed uitvoerende casestudy een heel veelzijdig en rijk beeld geeft van de situatie en er een grote diversiteit aan bronnen is gebruikt. De externe validiteit is in dit onderzoek minimaal, omdat het slechts één casus heeft onderzocht. Hierdoor is het onderzoek lastig te generaliseren. Toch is een samenwerkingsverband als de Leertuin Zorgvernieuwing niet uniek, en zullen de resultaten in zekere zin door te trekken zijn naar vergelijkbare overlegorganen. Interessant voor een vervolgonderzoek is om meerdere Leertuinen te onderzoeken en kijken of de knelpunten die aanwezig zijn te vergelijken zijn met elkaar.

In dit onderzoek zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen. De vragen zijn afgeleid van de operationalisatie en hierdoor is de mogelijkheid aanwezig dat de verzamelde data geïnterpreteerd worden vanuit de verwachte theoretische concepten (Boeije, 2010). Om eenzijdige sturing te voorkomen is tijdens interviews doorgevraagd op aspecten die zijzelf hebben aangekaart. Zo ontstaat er een wederzijdse sturing. Daarnaast is een veelzijdig en diepgaand inzicht ontstaan in de werking van de Leertuin door belangrijke spelers te interviewen en te vragen naar hun verwachtingen van de Leertuin. Daarnaast is door middel van een korte enquête geprobeerd om antwoord te geven op de mate waarin de Leertuin innovatie tot stand brengt. Door behalve het alliantieteam ook deelnemers van bijeenkomsten te bevragen is veel duidelijker geworden hoe de Leertuin in de praktijk wordt ervaren en wat de concrete resultaten zijn.

Dit onderzoek draagt bij aan een zoektocht naar nieuwe innovatie die de zorg nodig heeft nadat het is gedecentraliseerd. Het onderzoek draagt specifiek bij aan de Leertuin Zorgvernieuwing die, wanneer zij de aanbevelingen van dit onderzoek serieus nemen, volgens de theorie, zal leiden tot meer innovatie. Dit is wel een kanttekening in dit onderzoek. In dit onderzoek worden aannames vanuit de theorie gedaan. In een vervolgonderzoek zou moeten worden onderzocht of de theorie ook in de praktijk tot meer innovatie zal leiden.

## Aanbevelingen

*Hoe kan de Leertuin betere randvoorwaarden creëren zodat innovatie, creativiteit en kennisdeling zich beter kunnen ontwikkelen?*

Naar aanleiding van de theorie en casus die is bestudeerd kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan aan de Leertuin Zorgvernieuwing. De belangrijkste aanbevelingen liggen enerzijds op het gebied van de organisatiekarakteristieken en dan met name de ondersteuning vanuit de organisatie. Het gevaar ligt op de loer dat organisaties het belang van de Leertuin te weinig inzien en dat ze daardoor de aandacht verliezen, waardoor ook deelnemers het gevoel van urgentie kwijtraken.

### Innovatie

Wanneer er gekeken wordt naar de theorie van Gaspersz (2006) ontbreken in de Leertuin een aantal aspecten die innovatie wel zouden kunnen bevorderen. Het is daarom een goed idee om concrete stappen te zetten die specifiek gericht zijn op het stimuleren van creativiteit en innovatie.

#### - **Tijd voor creativiteit en uitdagende doelen**

Het is belangrijk dat de Leertuin beseft dat het creëren van nieuwe ideeën tijd nodig heeft. Creativiteit heeft tijd nodig om zich te kunnen ontwikkelen tot innovatieve ideeën. Binnen de Leertuin vinden al brainstormsessies plaats, maar belangrijk is dat de Leertuin zorgt dat deze sessies lang genoeg zijn. Het formuleren van uitdagende doelen tijdens deze sessies, kan leiden tot creatieve spanning, dat zinvol is.

Verder moet binnen organisaties ruimte worden geboden voor creativiteit en innovatie. Medewerkers moeten ruimte krijgen om eigen initiatieven en ideeën te ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door maandelijks een oproep rond te sturen met daarin de vraag om oplossingen voor problemen aan te dragen. Om het zo concreet mogelijk te maken kan in de e-mail een probleem worden geformuleerd plus een gestelde tijd waaraan medewerkers daarmee bezig mogen zijn. De deelnemers van de Leertuin kunnen deze e-mail opstellen en de resultaten bespreken voorafgaand aan de brainstormsessie van de bijeenkomst.

#### - **Leidinggevenden**

Daarnaast lijkt het erop dat leidinggevenden medewerkers onvoldoende stimuleren om zelf met ideeën en creatieve oplossingen te komen. Vanuit de Leertuin dient dit daarom te worden aangemoedigd. Het alliantieteam zou een e-mail kunnen sturen naar alle betrokken leidinggevenden met daarin specifieke creativiteitsbevorderende vragen met betrekking tot de Leertuin. Als leidinggevenden de e-mail doorsturen naar hun medewerkers, met daarin het nadrukkelijke verzoek om er een bepaalde hoeveelheid tijd voor uit te trekken, dan zou dit stimulerend kunnen zijn voor innovatie en creativiteit.

- **Face-to-face updates**

Om de aandacht voor de Leertuin vast te houden, kun je een concrete procedure afspreken waarmee gecommuniceerd wordt. Denk aan een maandelijkse update naar de top van de organisatie en richting alle medewerkers in de vorm van een korte presentatie. Een face-to-face gesprek of presentatie maakt het werk van de Leertuin nog concreter. Zo weet de hele organisatie waar de Leertuin mee bezig is. Dat kan weer veel nieuwe waardevolle informatie opleveren. Als het onderwerp leeft is de kans ook groter dat er vanuit de top meer middelen beschikbaar komen. Voor Drechtzorg is een andere aanpak noodzakelijk, aangezien het gaat om een netwerkorganisatie. Wellicht kunnen bijeenkomsten georganiseerd worden waar alle medewerkers voor worden uitgenodigd om zo direct bijgepraat te worden over de Leertuin en om extra informatie uit de organisaties te halen.

Ook is het voor kennisdeling belangrijk dat er informele ontmoetingen plaats kunnen vinden. Het is dus belangrijk dat de Leertuin een plek creëert waarbij kennisdelen spontaan kan ontstaan met een kop koffie in de hand.

## **Kennisdeling**

Daarnaast is in deze scriptie apart nog dieper ingegaan op kennisdeling. Ook hier zijn enkele specifieke aanbevelingen voor geformuleerd.

- **Online communicatie**

De Leertuin heeft geen eigen website of eigen twitteraccount. Dat is een gemiste kans. Beide zijn eenvoudig op te zetten en kunnen van grote toegevoegde waarde zijn in de communicatie naar buiten. Een nieuwsbrief is er weliswaar al wel, maar daar dient nog eens kritisch naar gekeken te worden. Veel nieuwsbrieven belanden ongelezen in de digitale prullenbak. Om het aantal lezers te vergroten moet de nieuwsbrief enthousiast en urgent zijn. Hij dient dus goed geschreven te zijn met leuke en interessante berichten en updates. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze er wat van opsteken. Om meer lezers te trekken, moeten ook sociale media worden ingezet. Elke nieuwsbrief dient vergezeld te worden van een goed bericht op Twitter en Facebook. Daarnaast dienen ook bereikte mijlpalen op sociale media te worden 'gevierd'. Zo gaat de Leertuin meer leven onder de organisaties en dat biedt weer kansen voor kennisdeling en innovatie.

- **Bijeenkomsten**

Tijdens de bijeenkomsten van de Leertuin moet ook aandacht worden besteed aan de terugkoppeling met de eigen organisatie. Wat hoor je van collega's? Hebben ze ideeën? Presenteer wat je op dit gebied in de periode voorafgaand aan de bijeenkomst hebt gehoord, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen organisatie en Leertuin, die optimale kennisdeling stimuleert. Organiseer dit door bijvoorbeeld af te spreken dat

iedere deelnemer vijf adviezen verzamelt van collega's, die in het overleg worden besproken.

- **Fouten maken**

Deze aanbeveling geldt eigenlijk voor zowel innovatie als voor kennisdeling. Bij kennisdeling gaat het om psychologische veiligheid creëren en bij creativiteit en innovatie gaat het om tolerantie voor mislukking. Kennis zal sneller worden gedeeld wanneer een individu zich veiligheid voelt om interpersoonlijke risico's te nemen. Tolerantie voor mislukking is de acceptatie van het management dat nieuwe ideeën en de bijkomende innovatieve projecten niet altijd lopen zoals gepland.

Bij beide punten is het belangrijk dat het topmanagement de mensen die deelnemen aan de Leertuin laat weten dat fouten maken niet erg is.

In de theorie is het volgens de Leertuin niet erg om fouten te maken. Een belangrijke bevinding uit de enquête is dat respondenten twifelen of er ruimte is om fouten te mogen maken. Hoewel het vrij expliciet in het Manifest (2015) wordt benoemd hebben ze toch niet het gevoel dat fouten zonder gevolgen blijven. Bij de eerstvolgende bijeenkomst dient dit daarom direct aan het begin te worden besproken. Leden van het alliantieteam kunnen uitleggen dat het juist de bedoeling van de Leertuin is om te leren van fouten en dat dit onderdeel is van het leerproces.

## Literatuurlijst

- Aa, A. van der (2009). Kennisdeling over reële maatschappelijke vraagstukken in online platforms en netwerken. Verkregen via [www.kennisbank.nl](http://www.kennisbank.nl)
- Agranoff, R. (2003). *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations*. IBM endowment for the business of government. Indiana University–Bloomington.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. In B. Staw, & R. Sutton (Red.), *Research in organizational behavior*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-science. *Journal of Organisational Behavior*, 25, 147-173.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bax, C.A. (2006). *Gebruik van informatie bij investeren in infrastructuur. Literatuuronderzoek en onderzoeksopzet*. R-2006-8. SWOV, Leidschendam.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Beckers, K. (2006). *Kennisuitwisseling in het netwerk van open TOMscholen. Een onderzoek naar condities die kennisuitwisseling beïnvloeden*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Londen: Sage.
- Boer, N.-I. (2005). *Knowledge sharing within organizations: Kennisdeling in organisaties: een gecontextualiseerd en relationeel perspectief*. Proefschrift, Rotterdam: Erasmus University (ERIM).

- Boer, N.I, Van Baalen & P.J., Kumar, K., (2005). *Knowledge Sharing within Organizations: A Situated and Relational Perspective*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- Boersma, J. (2002). *Management van kennis, een creatieve onderneming*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Bolhuis, S. M., & Simons, P. R. J. (2001). *Leren en werken*. Alphen aan de rijn: Samsom.
- Bolhuis, S. M., & Simons, P. R. J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief. *M & O, Journals Erasmus University Rotterdam*, 61(3), 11-31.
- Brass, D. J, Galaskiewicz, J., Greve, H. R, & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Buis, H. (2008). *Communication by NETWORK: Netwerken als strategisch instrument voor beleid en onderneming*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Burrell, G., & G. Morgan. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*.
- Cabrera, A., Collings, W.C., & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The international Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.
- Cavusgil, S.T., Calantone & R.J., Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(1), 6-21.
- Cross, R., Parker, A., & Borgatti, S.P. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management*, 44 (2), 25-46.
- Davenport, T.H. (1994). Saving IT's soul: human centered information management. *Harvard Business Review*, 72 (2), 119-131.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review Winter*, 39(2), 43-57.
- Delden, P.J. van (2011). Samenwerking in de frontlijn. Een nieuw ijkpunt voor professionalisme. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 16- 28.
- DeLong, W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113- 127.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2013). *Strategisch management: een handboek voor de publieke sector*. Lannoo Meulenhoff-Belgium.

- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle: how we can learn collectively*. London:UK: McGraw-Hill.
- Dijstelbloem, H., & Schuyt, C.J.M. (2002). *De publieke dimensie van kennis: Voorstudies en achtergronden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Edelenbos, J. (2000). *Proces in vorm: Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht, Nederland: Lemma.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2002). *International Handbook of Organizational Teamwork*. London, UK: Blackwell.
- Eijck, K.H. van (2011); *Adding citizen value through social enterprises, Grasping an entrepreneurial opportunity*; Eleven, Den Haag.
- Eversdijk, A., & Korsten, A. (2007). Publiek-private samenwerking bij infrastructurele projecten: De achterkant in beeld. TPC, pp. 28-33.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., & Reinholt, M., (2009), Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
- Gaspersz, J. B. R. (2006). *Concurreren met creativiteit: De kern van innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Gasperz, J. (2013). *Dagelijks innoveren*. Breukelen: Idea Seeding Books.
- Geerling-Eiff, F.A., Hubeek, F.B., & Baalen, P.J. van (2005). *Naar nieuwe kennisarrangementen: Aanbevelingen voor de inrichting van kennisnetwerken*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Gill, J. & Butler, R. (2003). Managing instability in cross-cultural alliances, *Long Range Planning*, 36(6), 543-563.
- Granovetter, M. (1994). Business groups. In N. J Smelser, & R. Swedberg (Red.), *The handbook of economic sociology*. (pp. 453-475). Princeton: Princeton University Press.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative quarterly*, 12(1), 72-92.
- Hall, H. (2001). Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27 (3), 139-146.
- Hall, R. & Tolbert, P. (2005). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Pearson Education: New Jersey.



Harink, S. (2007). *Kennisdelen in Twente* (Universiteit Twente). Geraadpleegd van <http://essay.utwente.nl/58073/>.

Harrison, R. & Kessels, J.W.M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy; an organizational view*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Hartley, J., Benington, J. (2006). Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks. *Public Money & Management*, 2(26), 101-108.

Healthcare Executive. (2009). The Triple Aim. Optimizing health, care and cost. *Institute for healthcare improvement*, 24(1), 64-66.

Hendriks, P. (1999). Why share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6 (2), 91-100.

Hinds, P. J, & Pfeffer, J. (2003). Why Organizations Don't "Know What They Know": Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise. In M. Ackerman, V. Pipek, & V. Wulf (Red.), *Sharing expertis: Beyond Knowledge Management* (pp. 3-25). London, England: The MIT Press Cambridge, Massachusetts.

Hooff, B. van den, & Ridder, J. A. de (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Jacobson, N., Butterill, D., & Coering, P. (2004). Organizational factors that Influence university-based researcher's engagement in knowledge transfer activities. *Science Communication*, 25 (3), 246-259.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, USA: Houghton Mifflin.

Jasimuddin, S. M. & Zhang, Z. J., (2011). Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge. *Information Systems Management*, 28 (1), 84-94.

Kelloway, E.K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2 (3), 287-304.

Kessels, J.W.M., & Poell, R.F. (2001) *Human Resource Development; organiseren van het leren*. Groningen: Samsom.

Ketting, E. (2002). *Kenniscentra in Nederland: een inventariserend onderzoek naar kenmerken en groei van het aantal kenniscentra*. Den Haag, Nederland: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Koster, R.M. (2009) Aangenaam kennismaken. Acht casestudies naar kennisdeling tussen hbo-instellingen en MKB-bedrijven tijdens stage- en afstudeeropdrachten. Enschede: Universiteit Twente.
- Kosikinen, K.U., Pihlanto, H., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-290.
- Koza, M. & Lewin, A. (1999). The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. *Organization Science*, 10(5), 638-653.
- Kroes, W., Dekker, F. & Stavenuiter, M. (2012) Over de schutting kijken. Intergemeentelijk leren rond de Wmo en armoedebestrijding. Wmo Kenniscahier.
- Laksham, C. (2005). Top Executive Knowledge Leadership: Managing Knowledge to Lead Change at General Electric. *Journal of Change Management* 5(4), 429-446.
- Levin, D.Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50 (11), 1477-1490.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lofstrom, S.M. (2000) Absorptive capacity in strategic alliances: investigating the effects of individuals' social and human capital on inter-firm learning. *Organization Science Winter Conference*.
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Martiny, M. (1998). Knowledge management at HP consulting. *Organizational dynamics*, 27 (2), 71-77.
- Meltsner, A.J. & C. Bellavita (1983) *The policy organizations*, London: Sage.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2007). *Arbeidsmarktbrief 2007 Werken aan de zorg*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Moor, W. (2005). *Het proces van organiseren. Individueel en sociaal constructionisme – praktijkmodellen*. Apeldoorn: Garant.
- Muthusamy, S. K, & White, M. A. (2005). Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational form. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Pardo, T.A., Cresswell, A.M., Thompson, F., & Zhang, J. (2006). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology and Management*, 7(4), 293-313.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London, UK: Routledge and Kegan Paul.
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Rethemeyer, R. K, & Hatmaker, D. M. (2008). Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 617-646.
- Reuer, J. & Zollo, M. (2005). Termination outcomes of research alliances. *Research Policy*, 34(1), 101- 115.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35.
- Rutte, M. & Samsom, D. M. (2012). *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD - PvdA. 29 oktober 2012*. Regeerakkoord voor de periode 2012 - 2015. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>.
- Schopler, J.H. (1987). Interorganizational groups: Origins, structure, and outcomes. *The Academy of Management Review*, 12(4), 702-718.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Siemsen, E., Roth, A., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Simons, P.R.J. (2000). *Towards a constructivistic theory of self-directed learning*. Universiteit van Nijmegen.

- Sloep, P., Van der Klink, M., Brouns, F., Van Bruggen, J., & Didderen, W. (2011). *Leernetwerken: Kennisdeling, kennisontwikkeling en de leerprocessen*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Soekijad, M., & Andriessen, E. (2003). Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, 21 (5), 578-587.
- Thiel, S. V. (2007). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. *Bussum: Coutinho*.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network positions and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5) 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of 'Coopetition' within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tuoma, I. 2000. Data is more than knowledge. *Journal of management information systems*. 16(3), 103-117.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen: De mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Visser, E.J. (2000). De complementariteit van clusters en netwerken. *Economisch Statistische Berichten* 85 (4283), D35.
- Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Weggeman, M.C.D.P. (2000). *Kennismanagement, de praktijk*. Schiedam: Scriptum Management.
- Wenger, E. (2004). Knowledge management is a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Yvey Business Journal*, 68(3), 1-8.
- Wildavsky, A.B. (1987). *Speaking truth to power: the art and craft of policy analysis*. New Brunswick, USA: Transaction Books.

## Bijlage 1: Interview vragen

Elk interview is begonnen met een korte introductie waar de scriptie over gaat en waarom de respondent wordt geïnterviewd. Ook werd er toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Daarna heeft elke respondent zich kort voorgesteld, waarbij zijn functie en rol duidelijk werd. Elk interview is afgesloten met een woord van dank.

Er zijn drie soorten interviews gehouden, die alle drie semi-gestructureerd zijn:

*Interview 1: Petra Smeets*

*Interview 2: Petra Smeets, Leonie Voragen en Janet VVos.*

*Interview 3: Jan Menting, Jan-Luuk de Groot en Remco Spek*

### **Interview 1: Petra Smeets**

Interview 1 is een oriënterend interview geweest en is gehouden met Petra Smeets. In grote lijnen waren dit de vragen:

1. *Wie bent u en wat heeft u te maken met de Leertuin?*
2. *Wat houdt de Leertuin in het kort in?*
3. *Wanneer zijn de eerste plannen voor de Leertuin ontstaan?*
4. *Waarom is de Leertuin in het leven geroepen?*
5. *Kunt u wat vertellen over de totstandkoming van de leertuin?*
6. *Hoe is dat proces verlopen?*
7. *Wat zijn de doelen van de Leertuin en hoe zijn jullie van plan deze te bereiken?*
8. *Zijn de doelen op papier vastgesteld?*
9. *Wat waren de oorspronkelijk afspraken/ doelen/ verwachtingen?*
10. *Waarom is er gekozen voor een samenwerking tussen de Drechtsteden, VGZ en Stichting Drechtzorg. Zijn er nog andere organisaties overwogen om mee samen te werken? (Waarom maar 1 verzekeraar?)*
11. *Wat voor soort samenwerking is de Leertuin. Ergens heb ik gelezen dat jullie een alliantie willen zijn, klopt dit?*
12. *Hoe ziet de Leertuin er organisatorisch uit?*
13. *Wat zijn volgens u remmende of stimulerende condities voor een goede samenwerking?*
14. *Hoe vaak komt iedereen bij een en wat wordt er dan besproken?*
15. *Hoeveel mensen zitten er ongeveer in de Leertuin?*
16. *Wie besteedt tijd aan de leertuin?*
17. *Wat voor activiteiten worden er georganiseerd?*
18. *Is de leertuin overall goed ontvangen?*
19. *Zijn er evaluatie momenten geweest over de werking van leertuin of staan deze gepland?*
20. *Zijn er van uw kant nog punten die ik zou kunnen uitzoeken?*
21. *Kan ik via u contact leggen met andere betrokkenen voor interviews in een later stadium van mijn onderzoek?*
22. *Heeft u documenten voor mij die ik kan inzien?*

## **Interview 2: Petra Smeets, Leonie Voragen en Janet Vos.**

De vragen hieronder zijn grotendeels in elk interview gesteld, maar zijn soms in een andere volgorde gesteld. Elke vraag kon weer nieuwe vragen oproepen. In grote lijnen waren dit de vragen:

1. *Wie bent u en wat is u rol binnen de Leertuin?*
2. *Waarom is VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg begonnen met de Leertuin?*
3. *Wat zijn de verwachtingen van de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg van de Leertuin?*
4. *Hoe denkt u dat de Leertuin voor een betere zorg kan zorgen in de Drechtsteden en hoe belangrijk is de rol van de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg hierin?*
5. *Wat zijn volgens u stimulerende condities voor een goede samenwerking?*
6. *Wat zijn volgens u remmende condities voor een goede samenwerking?*
7. *Waarom is er gekozen voor een samenwerking tussen de Drechtsteden, VGZ en Stichting Drechtzorg. Zijn er nog andere organisaties overwogen om mee samen te werken?*
8. *Is er naar uw idee een evenwicht (in geld, kennis en/of macht) tussen de 3 partijen? Is dat naar uw idee belangrijk?*
9. *Voor welk van de 3 partijen is naar uw idee de samenwerking in de leertuin het belangrijkste? Heeft elke partij er evenveel bij te winnen?*
10. *Weegt voor de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg het gemeenschappelijk belang van de leertuin zwaarder of de belangen van de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg? (En hoe is dat naar uw idee voor de mensen op de werkvloer?)*
11. *Hebben er al eerdere samenwerkingen plaatsgevonden tussen VGZ, Drechtzorg en de gemeenten Drechtsteden? Zo ja, hoe verliepen deze samenwerkingen?*
12. *In hoeverre denkt u dat VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg de gestelde doelen in het Manifest zou behalen zonder de samenwerking met VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg en de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg?*
13. *In hoeverre komen de doelen en belangen van VGZ, Drechtzorg en de gemeenten Drechtsteden overeen?*
14. *Wat zijn voor u stimulerende condities voor kennisdeling binnen de Leertuin? (Doorgevraagd naar technische ondersteuning, informele ondersteuning en beschikbare werktijd)*
15. *Wat zijn voor u remmende condities voor kennisdeling binnen de Leertuin?*
16. *Hoeveel tijd krijgen werknemers VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg, naast hun eigen werk, om deel te nemen aan de Leertuin (Bijv. om deel te nemen aan trainingen, leergroepen of bijeenkomsten).*
17. *Welke kennis wordt gedeeld en wat is hier het positieve effect van?*
18. *Hoe zoeken jullie de mensen uit die per project deelnemen in de Leertuin? (Doorgevraagd naar hoe mensen worden geselecteerd, naar de achtergrond van deelnemende mensen, communicatievaardigheden en motivatie).*
19. *Biedt de Leertuin opleidingen/cursussen/trainingen of andere vormen van leren aan? Bijvoorbeeld cursussen waar werknemers hun mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden kunnen verbeteren? Zo ja, wordt hier veel aan deelgenomen? Zo nee, biedt de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg dit wel?*
20. *Op welke manier stimuleren jullie kennisdeling bij de Leertuin?*
21. *Hoe zorgt VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg ervoor dat kennis die is opgedaan in de Leertuin gemakkelijk is te vinden door werknemers van de VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg?*
22. *Op welke manier laat de top van VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg waardering/interesse blijken naar de kennis die wordt opgedaan door de werknemers van VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg die deelnemen aan de Leertuin?*
23. *Op welke manier laadt u interesse/waardering blijken aan de werknemers van VGZ/Drechtsteden/Drechtzorg die deelnemen in de Leertuin?*
24. *Wat wordt er met de kennis gedaan die wordt opgedaan in leergroepen/bijeenkomsten?*
25. *Zijn de deelnemers van de leertuin vrij om zelf met nieuwe plannen of initiatieven te komen of wordt alles van bovenaf aangestuurd?*
26. *Wat zijn de consequenties wanneer deelnemers in de Leertuin fouten maken of met slechte ideeën komen? Worden alle ideeën serieus genomen?*
27. *In hoeverre hebben deelnemers in de Leertuin iets te zeggen over besluiten die worden genomen in de Leertuin?*

### **Interview 3:** Jan Menting, Jan-Luuk de Groot en Remco Spek

De vragen hieronder zijn grotendeels in elk interview gesteld, maar zijn soms in een andere volgorde gesteld. Elke vraag kon weer nieuwe vragen oproepen. In grote lijnen waren dit de vragen:

1. *Kunt u zich kort even voorstellen?*
2. *Waarom heeft VGZ Leertuinen opgericht? (Alleen gesteld aan Jan-Luuk de Groot)*
3. *Wat zijn uw verwachtingen van de Leertuin?*
4. *Wat levert de Leertuin voor uw organisatie/gemeente op?*
5. *Wat zou u willen dat de Leertuin oplevert (voor uw organisatie/gemeenten)?*
6. *Wat merkt u als organisatie/gemeente van de Leertuin?*
7. *Wat zijn volgens u de sterke en zwakke punten van de opzet en werkwijze van de Leertuin?*
8. *Wat zijn volgens u belemmerende en stimulerende factoren voor het optreden en verspreiden van leerprocessen?*

## Bijlage 2: Overzicht respondenten interviews

Respondent	Organisatie	Functie
Petra Smeets	Gemeenten Drechtsteden	Programma Manager Zorgvernieuwing
Leonie Voragen	VGZ	Programma Manager Zorgvernieuwing
Janet Vos	Drechtzorg	Programma Manager Zorgvernieuwing
Jan Menting	Yulius	Stuurgroeplid
Jan-Luuk de Groot	VGZ	Directeur kwaliteit en innovatie
Remco Spek	GGZ	Leidinggevende bij Beschermd Wonen van de GGZ



## Bijlage 3: Enquête

Geachte heer/mevrouw,

Deze enquête is onderdeel van mijn masterscriptie van de opleiding publiek Management die ik volg aan de Erasmus Universiteit. In mijn scriptie doe ik onderzoek naar de Leertuin Zorgvernieuwing. Ik wil u vragen uw medewerking aan dit onderzoek te verlenen door deze enquête in te vullen. Het invullen van de enquête zal ongeveer 4 minuten in beslag nemen.

U kunt de enquête op elk gewenst moment onderbreken en later via de link in de e-mail weer teruggaan. Voor het onderzoek is het van belang dat u zo eerlijk mogelijk antwoord geeft op de vragen. De gegevens worden STRIKT VERTROUWELIJK en volstrekt ANONIEM door mij verwerkt. De enquêteformulieren zullen enkel door mij worden ingezien. Verder garandeer ik dat de resultaten van de enquête enkel als samenvatting openbaar gemaakt zullen worden, waardoor resultaten nooit tot individuele personen te herleiden zijn.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben dan ben ik uiteraard graag bereid u meer informatie te geven.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Eveline Gordijn [eveline\\_gordijn@hotmail.com](mailto:eveline_gordijn@hotmail.com)

Instituut Bestuurskunde  
Erasmus Universiteit Rotterdam

**Deel 1: Hieronder volgen enkele algemene vragen:**

1.1 Wat is uw naam (niet verplicht in te vullen)

1.2 Bent u een man of een vrouw?

- man
- vrouw

1.3 Wat is uw leeftijd?

1.4 Wat is uw afkomst?

1.5 Namens welke organisatie heeft u deelgenomen aan een van de bijeenkomsten van de Leertuin Zorgvernieuwing?

**Deel 2: Hieronder volgen vragen die gaan over de deelname aan een project van de Leertuin Zorgvernieuwing:**

2.1 Aan wat voor bijeenkomst(en) van de Leertuin Zorgvernieuwing heeft u deelgenomen? (vraag 1/5)

- Startbijeenkomst
- GGZ en kwetsbare groepen in de wijk
- Strijd tegen eenzaamheid onder ouderen
- Herstelcoach
- Longchirurgieproject
- Anders, namelijk \_\_\_\_\_

2.2 Waarom heeft u besloten deel te nemen aan de bijeenkomst?

2.3 Kunt u een korte omschrijving geven van de dag? (Hoeveel personen waren er ongeveer, hoeveel verschillende organisaties, doel van de bijeenkomst)

2.4 Wat heeft de bijeenkomst voor u opgeleverd?

2.5 Gaat u vaker deelnemen aan bijeenkomsten georganiseerd door de Leertuin Zorgvernieuwing? Legt uit waarom wel of niet.

**Deel 3: Hieronder volgen enkele stellingen over de bijeenkomst waar u aan heeft deelgenomen.**

	Helemaal mee eens	eens	Noch eens noch oneens	oneens	Helemaal niet mee eens
1. Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op: verschillende achtergronden, meningen, ervaringen en denkstijlen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik vind dat er een diversiteit aan mensen aanwezig waren (gelet op expertise en vaardigheden).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik vind dat er voldoende tijd was om ideeën te bedenken en uit te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De leidinggevenden triggerde mij genoeg om zelf actie te ondernemen en creatieve ideeën te bedenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik heb het gevoel dat ik voldoende ben uitgedaagd om tot creatieve ideeën te komen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal mee eens	eens	Noch eens noch oneens	oneens	Helemaal niet mee eens
6. Ik heb het gevoel dat ik fouten mocht maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik vind dat ik voldoende ruimte kreeg om met initiatieven te komen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ik had tijdens de bijeenkomst voldoende vertrouwen in mijn eigen kennis om deze met andere te delen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ik had het gevoel dat ik mijn kennis kon delen zonder dat ik bang hoefde te zijn dat iemand mijn kennis zou misbruiken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik had het gevoel dat de mensen waarmee ik een groep zat over voldoende vaardigheden en capaciteiten beschikten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal mee eens	eens	Noch eens noch oneens	oneens	Helemaal niet mee eens
11. De mensen waar ik een betere klik mee had, daar deelden ik meer kennis mee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik beschikte over voldoende mondelinge communicatievaardigheden om mijn kennis met andere te delen (het delen van kennis face-to-face).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik beschikte over voldoende schriftelijke communicatievaardigheden om kennis op te doen (het lezen van kennis in documenten of andere bronnen waar kennis is verspreid tijdens de bijeenkomst).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ik deelde mijn kennis liever niet omdat ik dan mijn machtspositie verlies met betrekking tot het onderwerp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ik doe naast mijn dagelijkse taken voor mijn organisatie veel andere activiteiten en doe dit omdat ik graag een bijdrage wil leveren om de doelen van de organisatie te behalen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dit is het einde van het onderzoek. Hartelijk bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek.