

## “In het vragen blijven stellen ligt de kiem voor Innovatie”

Eindredactie: Theo Vogelzang, LEI Wageningen UR, 2008

Welke vragen stel je jezelf als projectleider  
wanneer je kennisvraagstukken wilt beantwoorden?

<b>Blok 1: Opdrachtgever, aansturing en jouw positie</b>	
<b>Iedere situatie is anders. Misschien is er geen opdrachtgever maar ben je zelf de initiator. Dan ben je bijvoorbeeld op zoek naar passende fondsen en stel je vanuit dat perspectief je de vragen. Als er een duidelijke opdrachtgever is kan dat vanuit verschillende invalshoeken: Is er een inhoudelijke opdracht of betreft het bv een subsidietraject. Is jouw leidinggevende de opdrachtnemer en voer jij uit? Het is allemaal goed als je maar gevoel hebt bij de dynamiek van het systeem. Dus: tast goed af, luister en kijk wat je zelf kan en wilt.</b>	
Wie is je opdrachtgever? Is er een duidelijke opdrachtgever?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hoe is de vraag, het verzoek je op je pad gekomen</li><li>- Wat zijn de kaders waarbinnen je kan werken?</li><li>- Is er sprake van een subsidieregeling met voorwaarden of wil een partij een klus geklaard hebben of ....</li><li>- Analyseer wie op welke manier er betrokken zijn bij deze opdracht.</li></ul>
Wat zijn de verwachtingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wat wordt er – denk je - van je verwacht?</li><li>- Wat verwacht je van jezelf?</li><li>- Wat verwacht je van je leidinggevende en directe collega's?</li></ul>
Wat is achtergrond van de opdrachtgever (financier)?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wat is de motivatie van de opdrachtgever deze actie te nemen?</li><li>- Hoe verhoudt de opdrachtgever zich tot jou en/of je organisatie?</li><li>- Wat is zijn/haar doel?</li><li>-</li></ul>
Eerste verkenning van het vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>- Heb je affiniteit met /ben je thuis in de gevraagde thematiek?</li><li>- Verwacht je hier sterke belangenbehartiging?</li><li>- Kun je verborgen agenda's verwachten?</li></ul>

**Blok 2: Het kennisvraagstuk**

Beantwoord deze vragen bij voorkeur met elkaar, bijvoorbeeld met een collega of in je team. Het is een eerste verkenning om gevoel en houvast te krijgen. Later zal je – wellicht tijdens ontmoetings sessies- met betrokken partijen verder van gedachten wisselen, diepte en scherpte krijgen en nog meer gevoel bij het vraagstuk ontwikkelen. Dan gaat het stromen!

Is er een vraagstuk? Wat is de essentie van het vraagstuk?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wat is de maatschappelijke context? Wat speelt er/ gaat er spelen en sluit aan bij hetgeen je bij de kop wilt pakken?</li><li>- Wat is het probleem? Maak bv een probleemboom</li></ul>
Eerste scan van partners, belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie zijn betrokken, worden geraakt en waarom?</li><li>- Wie of wat wordt er benadeeld/bevoordeeld/geraakt?</li><li>- Zijn er krachtige belangen?</li></ul>
Wat wil jij/willen jullie bereiken? Welk probleem moet worden opgelost, welke kans gegrepen?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie heeft er direct – indirect wat aan de resultaten op korte en lange termijn?</li><li>- Wat verandert er wanneer jij aan de slag gaat?</li></ul>
Wat voor soort kennisvraagstuk is het? Wat voor type proces heb je inzetten? Aan welk type mensen moet je denken te gaan betrekken?	- benut de kennis-waarden-rechthoek en het kleurdenken om het vraagstuk te analyseren. (= zie figuur 2.2 uit steen in het water 1.1)

**Blok 3: Verkenning van de arrangementpartners**

Nu zoeken naar energie. Wie heeft mij wat te beiden en wat hebben we aan elkaar. Op zoek naar raakvlakken en motivatie om samen verder op te trekken (zodat we er allemaal beter van worden/vruchten van kunnen plukken!)

Welke partijen/mensen zijn bezig met het vraagstuk?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maak een overzicht en geef aan wat deze partij/persoon voor je kan betekenen en vs</li><li>- Ken je betrokkenen?</li><li>- Welke kennis is nodig?</li><li>- Wie heeft deze kennis?</li></ul>
---	--

Wie heb je nodig!	- Maak een overzicht van partners die je wilt betrekken bij het vraagstuk.
<p>Wat zijn jouw verwachtingen van de afzonderlijke bijdragen van de partners en waar heb je dat op gebaseerd? (schrijf jouw verwachtingen)</p> <p>NB weet dat er ook ruimte moet zijn voor verwachtingen van anderen. Blijf alert en attent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heb je voldoende kennis van partijen en personen? Wat zijn hun belangen?</li> <li>- Weet je wie je moet benaderen?</li> <li>- Beschik je over voldoende (diverse) netwerken?</li> <li>- Verwacht je dat er stokpaardjes bereiden gaan worden? Waarom?</li> <li>- Verwacht je sterke belangenbehartiging? Waarom en is dat voor/nadeel?</li> <li>- Kennen de mensen elkaar? Hoe en wat betekent dat voor jou?</li> <li>- Zijn er verborgen agenda's? Hoezo? Waarom?</li> </ul>
Wat is de probleempceptie van iedere afzonderlijke persoon/partij?	- Als je hier bent is het zeker het moment gekomen om 1 op 1 contact te zoeken en te achterhalen hoe die ander kan en wil inklikken.
Heb je een volledig beeld van de situatie en de partners?	- Hoe ga je om met een onvolledig beeld? Is dit erg?
Op naar een grote of kleine ontmoeting?	- Is het nu het moment om mensen bij elkaar te brengen? Maak contact, zoek contact alleen dan kom je verder! Met de manier waarop maak je het verschil.

Resultaat: Is het slim om voor dit kennisvraagstuk nu een ontmoetingssessie te organiseren? (misschien later in de tijd of eerst aan de slag met kleinere vraagstukken)

Leidt de vragenlijst tot een antwoord: Is een ontmoetingssessie de juiste aanpak voor mijn kennisvraagstuk? Ja /Nee? Ja ga dan verder ->

Grijp op gezette tijden even terug naar de kritische succes factoren. Zij helpen je bij het analyseren van hetgeen er – binnen en buiten je invloedssfeer- gebeurt.

#### Blok 4: Organisatie van een ontmoeting

Ook hier geldt: alles is maatwerk. Zorg dat je je 'lekker'voelt. Dit betekent niet dat het niet spannend is of zelfs soms zenuwslopend. Samen werken aan de oplossing. Zorgen dat de verschillende schakels die bij elkaar komen elkaar voeden en versterken. Als dat is wat jij wilt dan straalt dat af. Zorg voor open communicatie.

Wat is je doel bij de ontmoeting?	<ul style="list-style-type: none"><li>- zet scherp op papier waarom jij de mensen bijelkaar brengt. Dit is je motivatie en legitimatie.</li><li>- kan je "zomaar" mensen uitnodigen?</li><li>- Heb je de beschikking over budget?</li></ul>
Wat ga je organiseren?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Waar ga je de bijeenkomst houden? Waarom?</li><li>- Ga je vooraf materiaal verspreiden? Waarom, wat?</li><li>- Kan /wil je het proces begeleiden? Waarom? (zorg voor een neutrale voorzitter)</li><li>- Huur je een externe procesbegeleider in? Waarom? Welke? Kan iemand anders je een alternatief aanbieden?</li><li>- Ga je de resultaten vastleggen? Waarom? Hoe (tip zorg voor notulist, een extra aanvulling kan een tekenaar zijn die uitspraken beeldend maakt)</li></ul>
Wat voor dynamiek wil je bereiken tijdens (na) deze bijeenkomst?  NB let op je analyse. Past het nog bij je analyse?	Waarom? Voorbeelden <ul style="list-style-type: none"><li>- Oplossingsgericht</li><li>- Uitwisselingsgericht</li><li>- Analyse</li><li>- Leren/CoP</li><li>- Brainstorm</li><li>- Kennisdoorstroom</li></ul>
Zoeken van goede insteek	<ul style="list-style-type: none"><li>- Welke ervaring heb jij /is er in je team</li><li>- Kunnen jullie samen een programma bouwen? Zoek naar voorbeelden, combineer en vraag ondersteuning/feedback</li><li>- Lukt het je de juiste mensen om tafel te krijgen?</li><li>- Weet ieder waarom hij/zij wordt betrokken?</li><li>- Weet ieder van elkaar waarom zij zijn betrokken? Is dit nodig?</li><li>- Kan je inschatten wat de gevolgen zijn van het wel/niet betrekken van 'aangedragen mensen'?</li></ul>

<b>Blok 5: Jij</b>	
Wat voor ondersteuning heb jij nodig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ziet jouw werkorganisatie in dit project eruit?</li> <li>- Beschrijf deze en geef aan waar je ondersteuning kan vragen.</li> <li>- Is de ondersteuning formeel of informeel?</li> </ul>
Welke rol heb je?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is voor iedereen – inclusief jezelf- jouw rol duidelijk?</li> </ul>

<b>Blok 6: In- en externe communicatie</b>	
Wat is de rol van in-externe communicatie in jou project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat wil je uitdragen?</li> <li>- wat is de rol van de media? Ga je deze benutten? Hoe?</li> <li>- kan je communicatieadviseurs/afdelingen inzetten?</li> <li>- ga je resultaten verspreiden? Hoe, aan wie?</li> </ul>

### **Kritische succesfactoren!**

**Check de kritische succesfactoren geregeld bij jezelf, in je eigen organisatie en bij je partners. Zij kunnen je houvast en inzicht geven waarom het soms even niet en dan weer wel lukt.**

#### Kritische Succes Factoren

Er worden vier kritieke succesfactoren onderscheiden: visie, cultuur, competenties en ondersteuning. Deze factoren zijn relevant op drie niveaus: individu, organisatie en netwerk. Met individuen bedoelen we de mensen die daadwerkelijk en direct betrokken zijn bij het KA. Deze deelnemers aan het KA zijn vertegenwoordigers van organisaties uit onderzoek, onderwijs, het bedrijfsleven, de overheid of andere (maatschappelijke) organisaties. Deze organisaties nemen deel aan het KA vanwege hun betrokkenheid bij een maatschappelijk vraagstuk. Het is niet op voorhand duidelijk of deze organisaties dezelfde kijk hebben op de functie van kennis met betrekking tot dit maatschappelijke vraagstuk. Het is ook niet gezegd dat organisaties voldoende middelen zullen vrijmaken en of de cultuur omtrent kennis creëren en delen, aansluit bij wat voor de problematiek gewenst is. De organisaties maken op hun beurt weer deel uit van grotere (maatschappelijke) verbanden die we netwerken noemen. Resultaten van een KA dienen gedragen te worden door allereerst de betrokken actoren zelf maar ook de achterliggende organisaties, om succesvol te kunnen zijn. Het succes hangt er daarnaast van af of organisaties hierbij steun ondervinden van hun netwerkpartners. Zowel op het niveau van individu, als organisatie en netwerk zijn er mogelijke valkuilen en obstakels voor een KA. Om de obstakels op het spoor te komen zijn de kritieke succesfactoren verder uitgewerkt in succesindicatoren. De indicatoren zijn geformuleerd in de vorm van stellingen waarop een score van 1 tot 5 mogelijk is. De stellingen zijn enigszins abstract en in algemene termen geformuleerd.

De indicatoren kunnen worden toegepast tijdens verschillende fasen van het KA. Een geschikte manier is om de stellingen voor te leggen aan deelnemers van een KA en te vragen of zij een score van 1-5 willen geven. In een zelfevaluatie- sessie kunnen de scores vervolgens besproken en geïnterpreteerd worden. Indien nodig kunnen er acties of voorzorgmaatregelen genomen worden.

## **Visie**

Organisaties baseren hun handelen vaak op een missie, een visie en een strategische richting. De missie voorziet de organisatie van een bestaansgrond, van doel en betekenis. De missie is tijdloos maar wel toe te passen op een concreet moment. Een missie staat niet voortdurend ter discussie. Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan. Het is als het ware een foto van de situatie die de organisatie nastreeft. Visie geeft de richting aan naar de toekomst van de organisatie en heldere strategische intenties omvatten de organisatiedoelstellingen. Deze geven aan hoe activiteiten kunnen bijdragen aan het bereiken van deze doelstellingen. Je zou kunnen zeggen dat een organisatie of een netwerk van organisaties zich afvraagt: 'waar zijn we goed in? Wat vraagt de omgeving ( de markt) van ons? Wat willen we bereiken? En hoe gaan we die doelen bereiken?' Missie, visie en strategie kunnen ook op persoonlijk niveau worden toegepast. Een voorbeeld: 'Mijn missie is dat ik een gelukkig leven wil als competent docent, ondernemer of onderzoeker. Mijn visie is dat daarvoor zowel het contact met klanten, collega's of studenten als met het maatschappelijk veld optimaal moet zijn en dat kennis van zaken onontbeerlijk daarvoor is. Als één van mijn strategische doelen kies ik voor regelmatig contact met collega's om mijn competenties verder te ontwikkelen. Een kritieke succesfactor is bijvoorbeeld een goed functionerende kenniskring of studieclub. Mijn strategisch doel maakt het stellen van prioriteiten eenvoudiger.'

### **Succesindicator: Visie**

Score veel (5) ...weinig (1)

- Het individu heeft een heldere visie op de functie of doelstelling van het KA en zijn/haar mogelijke bijdrage daaraan;
- Het individu kan zijn/haar visie expliciet maken, beargumenteren en delen met anderen;
- Het individu maakt een strategische keuze door deel te nemen aan het KA;
- De organisatie heeft een expliciete visie op haar rol in het KA;
- De organisatie stimuleert en waardeert de inbreng van haar medewerkers in het KA;
- De intenties van de organisatie m.b.t. de kennisvisie blijken uit de vertaling naar strategische keuzes;
- Het netwerk van organisaties dat betrokken is bij het KA heeft een collectieve visie op de functie of doelstelling(en) van het KA;
- Het netwerk creëert bewust tijd en ruimte voor het ontstaan en verder ontwikkelen van een collectieve visie op de functie van het KA;
- De visie van het netwerk vindt haar vertaling in gezamenlijke strategische keuzes van de deelnemende organisaties.

## Cultuur

Een organisatiecultuur is niet zoals de organisatiestructuur bedacht heeft en van bovenaf opgelegd, alhoewel dit wel in hoge mate invloed kan uitoefenen. Bij cultuur denken we aan een patroon van gemeenschappelijke uitgangspunten dat een organisatie zichzelf geleerd heeft door aanpassing aan externe omstandigheden en de interne verwerking daarvan. Een patroon dat zijn waarde heeft getoond en daarmee bindend is geworden voor leden van de organisatie en wordt doorgegeven aan nieuwe leden als een rationeel en emotioneel geaccepteerde manier van omgaan met het werk en elkaar. De cultuur is voor een deel waarneembaar in het handelen van leden van een organisatie en voor een ander deel is het verborgen en niet uitgesproken. Het bevat bewuste en onbewuste waarden en normen. De cultuur is afhankelijk van het gedrag van de betrokken mensen die tot dezelfde groep behoren. Nieuwe leden nemen de cultuur over en beïnvloeden op hun beurt de bestaande cultuur. De organisatiecultuur is zo een gemeenschappelijke eigenschap van een groep medewerkers.

Voor een individueel lid van een organisatie is de cultuur te omschrijven als de verzameling antwoorden op vragen als: 'Hoe werk je samen met collega's, ook als er problemen zijn of conflicten of als er uitdagingen zijn? Hoe ga je met veranderingen om? Werk je het liefst in je eentje of samen met anderen? Neem je initiatief, verantwoordelijkheid? Heb je behoefte aan het geven of ontvangen van waardering, respect, vertrouwen, etc.? Waardoor laat je je motiveren of stimuleren? Ben je transparant in je handelen en ben je bereid rekenschap af te leggen? Hoe ga je met fouten om, van jezelf en van anderen? Als de persoonlijke waarden overeenkomen met de kernwaarden van de organisatie dan kunnen medewerkers het gewenste gedrag langdurig en met overtuiging vertonen. Congruentie tussen persoonlijke en organisatiewaarden komt het authentieke gedrag van de organisatie ten goede.

### Succesindicator: Cultuur

Score veel (5) ...weinig (1)

- Het individu kan gemakkelijk omgaan met veranderende eigen rollen en van anderen, indien nodig;
- Het individu heeft een sterke motivatie voor zijn/haar inzet in het KA;
- Het individu is bereid om kennis en kennisbronnen te delen in het KA en om te leren van andere leden;
- De organisatie is extern, flexibel en op innovatie gericht, wat ten goede komt aan het KA;
- De organisatie biedt bottom-up en horizontale relaties ruimte om gezamenlijk te werken aan een kennisproces (co-creatie, circulatie of doorstroom);
- De organisatie creëert een inspirerend leerklimaat;
- Het netwerk van organisaties die deelnemen in het KA, heeft kernwaarden geformuleerd m.b.t. het beantwoorden van het maatschappelijke vraagstuk die overeenkomen met de kernwaarden van de eigen organisatie ("shared values");
- Het netwerk stimuleert het ontstaan van teams van kenniswerkers over de grenzen van de deelnemende organisaties heen (communities of practice);
- Het netwerk heeft sleutelpersonen die als rolmodel een sterke stimulans zijn voor kennisproductie en innovatie.

## Competentie

De term competentie heeft in het gebruik nogal uiteenlopende betekenissen zoals bekwaamheid als een persoonlijk kenmerk van mogelijkheden die iemand heeft of een beschrijving van iemands handelen of de uitkomst van het gedrag van iemand. In het beroepsonderwijs staat competentie doorgaans voor de afstemming tussen school en arbeidsmarkt. Kennis alleen (theorie) is niet meer voldoende, studenten moeten ook de vaardigheden en de houding hebben om kennis toe te passen in situaties die zich in hun latere beroep zullen voordoen. Naast beroepsspecifieke competenties wordt er steeds vaker verwezen naar generieke bekwaamheden die in een brede groep van verwante beroepen nodig zijn en die het mogelijk maken om van het ene naar het andere beroep over te stappen. Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen individuele en organisatiecompetenties. Organisationscompetenties, kerncompetenties, zijn meer dan de optelsom van de individuele bekwaamheden. Ze worden gezien als geaggregeerde capaciteiten waarin de synergie duurzaam is en breed toepasbaar. Kerncompetenties hebben hun waarde met betrekking tot mogelijke concurrentie maar zijn niet specifiek gericht op een product of markt. Het is een constructie die de intentie van een organisatie weergeeft. Kerncompetenties zijn de sleutel voor succes volgens sommigen. De kerncompetenties zijn niet als een statisch gegeven te beschouwen maar dienen continu verbeterd te worden (in een lerende organisatie).

### Succesindicator: Competentie

Score veel (5) ...weinig (1)

- Het individu kan expliciet maken welke competenties in het KA nodig zijn;
- Het individu kan de sterke en zwakke facetten van de eigen competenties benoemen;
- Het individu is bereid tot het gericht verder ontwikkelen van de eigen competenties die nodig zijn om adequaat te kunnen functioneren in het KA;
- Het individu kan resultaten vanuit het KA verduurzamen in de eigen organisatie;
- De organisatie heeft voortdurend aandacht voor competentieontwikkeling van de medewerkers;
- De organisatie kan haar functie en rol in de kennissamenleving uitdrukken in kerncompetenties;
- De organisatie werft deelnemers voor het KA op basis van individuele competenties;
- Het netwerk bestaat uit organisaties die op basis van hun kerncompetenties het meest geschikt zijn;
- Het netwerk biedt ruimte voor competentieontwikkeling van de deelnemende individuen;
- Het netwerk stimuleert deelnemende organisaties om kerncompetenties te richten op innovaties in de kennissamenleving.



## Ondersteuning

Bij visie en competenties gaat het vooral om aan te geven welke richting je op wilt en welke capaciteiten je daarvoor nodig hebt: 'de goede dingen doen'. Bij cultuur en ondersteuning is de aandacht meer gericht op de vraag of je de goede dingen wel kunt uitvoeren, dus of de organisatiemogelijkheden aanwezig zijn. Met betrekking tot ondersteuning kijken we naar:

- structuren, de inrichting van de organisatie naar niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie;
- systemen, alle formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen.

De organisatie dient zo ingericht te zijn dat gesproken kan worden van faciliteren of voorwaarden scheppen. Het doel is te zorgen dat de mensen in de organisatie ondersteund worden om hun taken te kunnen vervullen: het realiseren van producten, diensten en/of belevingen. In een lerende organisatie draait het er uiteindelijk om dat de condities aanwezig zijn die het mogelijk maken dat een organisatie en haar werknemers zich verder kunnen ontwikkelen. In kennisintensieve organisaties hebben medewerkers een belangrijke taak in het creëren en onderhouden van kennis. Volgens Nonaka en Takeuchi (1995:10) geven kenniswerkers de kennis aan elkaar door via een spiraal waarin expliciete en taciete kennis elkaar afwisselen. Wanneer onuitgesproken (taciete) kennis expliciet gemaakt wordt noemen zij dat externaliseren. Het omgekeerde heet internaliseren. Wanneer mensen elkaar 'stilzwijgend' op de hoogte brengen spreekt men van socialiseren en wanneer expliciete kennis wordt samengevoegd, heet dat combineren. De uitwisseling van kennis komt de kwaliteit van producten of diensten ten goede.

### Succesindicator: ondersteuning

Score veel (5) ...weinig (1)

- Het individu werkt mee aan het activeren van de kennisspiraal: socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren.
- Het individu ontwikkelt zijn professionele en zijn materiedeskundigheid, gericht op de doelen van het KA;
- Het individu voelt zich betrokken bij en verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van het KA;
- De organisatie biedt voldoende tijd en financiële ruimte om het KA uit te voeren;
- De organisatie stelt hulpmiddelen beschikbaar (ICT) om de processen van kennisproductie, -verspreiding en -toepassing te ondersteunen;
- De organisatie voert resultaten van het KA door in interne organisatieprocessen (onderwijs, onderzoek, productie van goederen/diensten);
- Het netwerk gebruikt een platform (ICT) om uitwisseling van kennis te ondersteunen;
- Het netwerk maakt in gezamenlijk overleg middelen vrij waarvan de leden van het KA, ongeacht van welke organisatie, gebruik kunnen maken;
- Het netwerk stemt de uitwerking van de resultaten van het KA onderling, tussen de deelnemende organisaties, op elkaar af.