

Kennisassimilatie

Verslag van een collectief leerproces over kennisoverdracht bij vernieuwende concepten in de Groene Ruimte.

Dit verslag is in opdracht van InnovatieNetwerk opgesteld door:

Drs. M.J.J. Coenders MDL, Netwerk Leerarchitectuur

Dr.ir. H. Smit, WING Proces Consultancy

Dr.ing. G. Fonk, InnovatieNetwerk

Projectleider: Dr. J.H.A. Hillebrand, InnovatieNetwerk

Dit verslag is opgesteld in het kader van het thema 'Ruimte Creëren', en binnen de activiteit 'Professionaliseren door Leren'.



Postbus 19197

3501 DD Utrecht

tel.: 070 378 56 53

internet: www.innovatienetwerk.org

Het ministerie van LNV nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 367 – 0

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 08.2.186, Utrecht, september 2008.

Voorwoord

Bij het in gang zetten van systeemveranderingen op basis van een nieuw grensverleggend concept kunnen drie fasen onderscheiden worden: de ontwikkelingsfase (waarin het concept gevormd wordt met professionals die erin geloven), de tussenfase (waarin de eerste bestuurlijke inbedding plaatsvindt) en de fase van verbreding (en opschaling). Precair is de overgang van de ontwikkelingsfase naar de eerste bestuurlijke inbedding. Louter kennisoverdracht door “believers” naar bijvoorbeeld bestuurders die nog niets met het concept hebben, is bijna een garantie voor problemen. De kennisassimilatie verloopt effectiever wanneer partijen in de tussenfase in staat gesteld worden het concept als het ware opnieuw uit te vinden, maar dan in een context die voor nieuwe partijen relevant is.

Dat is een van de zaken die u kunt lezen in het voorliggende rapport over Kennisassimilatie, voorheen Space Academy. Het is een verslag van de zoektocht van een aantal innovatiemanagers naar de manier waarop het handigst met kennis en de overdracht ervan omgesprongen kan worden bij het ontwikkelen en tot werking brengen van grensverleggende vernieuwingen in de praktijk. Aan de zoektocht hebben naast de auteurs deelgenomen Ab van Luin (Habiforum), Hans Hillebrand (InnovatieNetwerk), Jan Hartholt (Kasteel Groeneveld), Nico Beun (InnovatieNetwerk) en Sander Mager (Transforum).

Als u verder leest, zult u merken dat de zoektocht nog geenszins voltooid is. De auteurs geven aan dat zij uitkijken naar een uitwisseling van gedachten met andere kenniswerkers. Het twee kolommen formaat nodigt uit tot het plaatsen van uw vragen en (kritische) kanttekeningen. Schroomt u niet dat te doen. Uw opmerkingen kunt u ook kwijt op info@innonet.nl. U kunt zich daar tevens opgeven voor deelname aan het vervolg van de zoektocht.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting **1**

1. De uitdaging **5**

2. Werkwijze **11**

3. Analogie met traag systeem **15**

4. Axioma's voor kennisassimilatie **23**

5. Kennis in en tussen de ketens **35**

6. Reflectieve integratie **39**

Referenties **45**

Summary **47**

Samenvatting

Deze notitie is het product van een open dialoog met een aantal mensen over het onderwerp 'Kennisassimilatie'.

In deze kolom vindt u reflecties, associaties, opmerkingen en kanttekeningen. Onze geëxpliciteerde ervaringskennis is niet compleet en af, maar vol met vragen. We hopen u daar deelgenoot van te maken door daarover te communiceren. En wie weet, draagt dat ook bij aan hoe u deze kennis opneemt.

Hoe assimileert kennis volgens u?

“Een echt goed concept verkoopt zichzelf”... Ik weet niet wie dat denkt, maar dat is zeker nooit het uitgangspunt geweest van InnovatieNetwerk. Zelfs in de eerste verhalen (toen nog over de transitiearena's) was

Dit is een verslag van een collectief leerproces over het nut van kennisoverdracht bij vernieuwende concepten in de Groene Ruimte. Eerder is dit project onder de naam SpaceAcademy van start gegaan.

Experimenten, vernieuwende concepten, proeftuinen, et cetera zijn te beschouwen als pogingen om met het systeem – het heersende regime – in gesprek te gaan en het te veranderen. InnovatieNetwerk heeft in de afgelopen jaren een aanpak ontwikkeld waarin vernieuwende concepten centraal staan. De achterliggende gedachte is dat nieuwe concepten een impuls kunnen zijn voor innovaties in maatschappelijke systemen. Ze verfrissen en maken nieuwe mogelijkheden zichtbaar. Aansprekende concepten zijn bedoeld om te verleiden tot anders denken en doen. Het ontwikkelen van een concept gebeurt altijd op een bepaalde plaats en in een bepaalde context. Wie gelooft dat een goed concept zichzelf verkoopt, mag vooral opportunistisch genoemd worden. In de praktijk gebeurt dat vrijwel nooit, hoe goed het nieuwe concept ook is. Er is soms zelfs geen experimenteer-ruimte voor goede ideeën. Het maat-

al uitgebreid aandacht voor de inertie van bestaande systemen om te veranderen.

schappelijke systeem is op zijn minst traag en uit zichzelf niet open om vernieuwende concepten te adopteren. Bij InnovatieNetwerk is in het recente verleden vaak gewerkt met de strategie van de *bypasses* om experimenteeruimte te creëren. Wat zijn de gevolgen voor de volgende fase van brede verspreiding? Werkt de *bypass*-strategie wel in de fase waarin het gaat om inwerken en doorwerken van kennis op nog onbekende plaatsen?

Voor het vraagstuk van kennisassimilatie bleek het zinnig om de fasen te bezien die op de eerste experimenten volgen. Welke eigenschappen hebben zij, welke hindernissen werpen zij op, en hoe kan daarop worden ingespeeld?

Voor de analyse is gebruik gemaakt van een analogie met trage systemen in de ecologie. Ecologische systemen kennen allerlei feedbackmechanismen die ook in institutionele systemen optreden. Duurzame verandering betekent dat je rekening houdt met het feit dat vele deelsystemen moeten meeveranderen als gevolg van een geïntroduceerd concept. Bij het in gang zetten van systeemveranderingen op basis van een nieuw concept, hebben we drie ruimten onderscheiden: de ruimte van ontwikkeling, de tussenruimte en de ruimte van de verbreding. In de eerste ruimte wordt het concept ontwikkeld met professionals die erin geloven; in de tweede ruimte vindt de eerste bestuurlijke inbedding plaats, vaak nog in pilotsituaties; in de derde ruimte gaat het om brede toepassing. De innovatiemanagers herkenden de ruimten; het gaf hen een helder kader om ervaringen te delen en te ordenen. Ook bleken de mechanismen van kennisassimilatie essentieel verschillend in de drie ruimten. Een gevoelig aandachtspunt daarbij is het moment van overgang van ontwikkelruimte naar tussenruimte. Kennisoverdracht door *believers* naar een bestuurlijke omgeving die nog niets met het concept heeft, lijkt een ongelukkige combinatie. Het zenden van de *believer* kan vervreemding verder in de hand werken; kennisassimilatie ver-

loopt effectiever wanneer partijen in de tussenruimte het concept 'opnieuw uitvinden' in zijn bestuurlijke context.

De groep heeft kennisassimilatie ook bekeken vanuit een aantal axioma's afgeleid van met name sociale theorieën over leren. Een belangrijke constatering was dat ons kennisbegrip sterk gevormd is door het schools leren, waarbij de wetende leraar de uniform gedefinieerde stof overdraagt op de onwetende leerling. Bij leren in innovatieprocessen zijn alle deelnemers leraar en leerling, en verandert de stof tijdens het leerproces. Een stelling was dat de stof alleen beklijft wanneer je hebt deelgenomen aan het leerproces. Het collectief herscheppen is hoe dan ook een sterk middel om complexe inzichten of boodschappen dusdanig over te dragen dat ze betekenis krijgen voor de ontvanger en beklijven.

Door af te stappen van het idee dat het probleem wordt veroorzaakt door inadequate kennisoverdracht, maar het te zien als haperende kennisassimilatie, is het logisch om beter naar leerprocessen te kijken. Informatiefetisjisme leidt zelfs tot futilisering van het leren. Aan kennis vervat in boekjes wordt per definitie een hogere waarde toegekend dan aan veelal moeizame processen waarin professionals trachten met elkaar betekenis te geven aan de vraagstukken waarmee ze worden geconfronteerd. Nieuw voor ons was de mogelijke verbinding tussen de traagheid van het systeem en de geringe aandacht voor leren. Wellicht dat het incidentele karakter van effectief leren, als bijproduct van samenwerken, het zicht op leren, en daarmee de futilisering, in de hand werkt. We zijn zo gericht op het verspreiden van informatie en te checken of de boodschap wel is aangekomen dat we vergeten dat leren veel vormen kent en vaak spontaan optreedt.

I.

De uitdaging

Nieuwe kennis kan weerstand oproepen, maar dat hoeft zeker niet altijd het geval te zijn!

Voor mijn gevoel zit er nog een soort dubbele probleemstelling in de tekst, terwijl het feitelijk maar over één probleem gaat. Het probleem waar de tekst over gaat is het ontwikkelen en realiseren van concepten. Het probleem waar de tekst niet over gaat, is het rapport van de hooggeleerde heren, waarbij overigens heel wat meer nuances aan de orde zijn dan er hier staan. Immers, hun tekst was gebaseerd op een analyse van praktijken, en bevatte ook aanbevelingen voor praktijkmensen op basis van die analyse. En die aanbevelingen waren erg concreet, maar daarmee nog niet direct toepasbaar (vertaalbaar) voor wethouder X in gemeente Y.

In 2007 nodigt InnovatieNetwerk bij monde van Hans Hillebrand een tweetal adviseurs uit en legt hen een taaie kwestie voor. Zijn uiteenzetting kan gelezen worden als een sprookje. Er was eens een boeiend project waarvan door hooggeleerde heren verslag wordt gedaan in een rapport. De kennis en kunde vervat in dat rapport is zo belangrijk voor alle bestuurders in het land dat er bijeenkomsten worden gehouden om de boodschap te verspreiden. De eerste bijeenkomst wordt goed ontvangen, maar daarmee zijn de lessen nog niet doorgegeven. ‘Open deuren’ en ‘Hier heb ik niks aan’ zijn uitspraken die duiden op een kloof tussen de uitkomsten van een analyse en de praktische waarde ervan. “Is het rapport dan van generlei waarde?”, zo vraagt Hans zich vertwijfeld af. Hoe zit het met al die andere publicaties die InnovatieNetwerk uitbrengt? In hoeverre kan kennis opgedaan in een project of experiment worden overgedragen naar andere projecten? Wat zijn effectieve overdrachtsvormen? Dit soort vragen is actueler dan ooit. Het produceren en verspreiden van informatie, op papier of digitaal, gaat immers zo gemakkelijk en het lijkt wel of er steeds minder mee gedaan wordt.

“Ik dacht dat innovaties altijd kansen waren.”

In gesprek gaan met het systeem is een keuze. Je kunt het systeem ook ontwijken of negeren.

Een nieuw concept vraagt om ‘participatieve overdracht’. Anderen moeten mee gaan doen en iets gaan ervaren van het nieuwe concept.

Juist omdat er bij systeeminnovaties ook de nodige institutionele belemmeringen te verwachten zijn (die worden opgeworpen door het ‘oude’ systeem), weten we als geen ander dat de aanname van een zichzelf verkopend concept nogal naïef is.

In feite gaat het hier niet om de frustratie dat rapporten in de spreekwoordelijke *la* belanden. Het dreigende verlies van nieuwe kennis, vervat in concepten, is hier aan de orde. Waarom worden goede nieuwe concepten en vernieuwende ideeën niet massaal omarmd en op andere plaatsen toegepast? Waarom gaan partijen op de oude voet door? Met deze vragen ging het project ‘Space Academy van start. Het project heeft later de naam ‘Kennisassimilatie’ gekregen.

Innovatie als probleem

Experimenten, vernieuwende concepten, proeftuinen, et cetera. Zijn te beschouwen als pogingen om met het systeem, het heersende regime, in gesprek te gaan en het te veranderen. InnovatieNetwerk heeft in de afgelopen jaren een aanpak ontwikkeld waarin vernieuwende concepten centraal staan. Het idee hierbij is dat nieuwe concepten een impuls kunnen zijn voor innovaties in maatschappelijke systemen. Ze verfrissen en maken nieuwe mogelijkheden zichtbaar. Aansprekende concepten zijn bedoeld om te verleiden tot anders denken en doen. Het ontwikkelen van een concept gebeurt altijd op een bepaalde plaats en in een bepaalde context. Er ontstaat een groep van mensen die het concept door en door kennen en erin geloven. De gelovigen (*believers*) in een concept willen het erg graag overdragen, maar dat kan vaak niet, want de ontvangers zijn er niet klaar voor. Althans, vanuit het perspectief van de gelovigen. Wie weet hebben de ontvangers wel degelijk goede argumenten om het huidige systeem te verdedigen. Nieuwe concepten zijn niet vanzelfsprekend welkom. Wat betekent dit voor kennisoverdracht in deze realiteit?

Wie gelooft dat een goed concept zichzelf verkoopt, mag optimistisch heten. In de praktijk gebeurt dat namelijk vrijwel nooit, hoe goed het nieuwe concept ook is. Er is soms zelfs geen experimenteer-ruimte voor goede ideeën. Het maatschappelijke systeem is op zijn minst traag, uit zichzelf niet open om vernieuwende concepten te adopteren. Bij InnovatieNetwerk is in het recente verleden

Ook deze notitie is weer papier!

Kennisassimilatie lijkt oplosbaar zoals in sprookjes. Maar de paradox in sprookjes is juist gelegen in het feit dat het probleem zich steeds opnieuw voordoet. Waarom vertellen we anders sprookjes keer op keer?

Op school leren we rekenen. De meester legt het uit. We maken sommen en dan kunnen we rekenen. Dat doen we ook nog op dezelfde manier.

Deze hindernis doet denken aan een verjaardagsfeestje. Je hebt iets belangrijks te melden, maar iedereen praat door elkaar heen met zijn belangrijke boodschap, en je boodschap gaat verloren in de veelheid van stemmen... en de andere boodschappen.

vaak gewerkt met de strategie van de *bypasses* om experimenteeruimte te creëren. Het bestaande systeem wordt omzeild. Daarmee wordt echter afstand gecreëerd met het bestaande systeem. Die afstand overbrug je niet met papier. De afstand is in het begin nuttig om het idee zijn ontwikkelplek te geven. Maar wat zijn de gevolgen voor de volgende fase van brede verspreiding? Dan zijn we juist geïnteresseerd in de ontvanger, en minder in de zender. Werkt de *bypass*-strategie wel in de fase waarin het gaat om inwerken en doorwerken van kennis op nog onbekende plaatsen?

Voor het vraagstuk van kennisassimilatie bleek het zinnig om de fasen te bezien die op de eerste experimenten volgen. Welke eigenschappen hebben zij, welke hindernissen werpen zij op, en hoe kan daarop worden ingespeeld?

De hindernissen

Zoals het een goed sprookje betaamt, verhaalt ook onze zoektocht naar kennisassimilatie van drie hindernissen waar we tegenaan liepen en die we moesten overwinnen:

Hindernis 1. De maatschappij staat niet altijd open voor ideeën en innovaties. Juist innovatieve aanpakken vormen een bedreiging voor het bestaande systeem met zijn historisch gegroeide werkwijzen en procedures. We hebben gekeken naar assimilatieprocessen in de biologie om een nieuw vertrekpunt te vinden. Het omgaan met deze hindernissen is beschreven in hoofdstuk 3, 'De analogie met het trage systeem'.

Hindernis 2. Ons eigen denken over kennis en leren hebben we op school opgedaan. We denken vanzelfsprekend in kennis overdragen, oefenen en toepassen. Maar werkt dat wel bij nieuwe, innovatieve concepten? Wat gebeurt er als je kennis van de zender én ontvanger nodig hebt om tot geslaagde kennisassimilatie te komen? De zender heeft vaak iets abstracts, terwijl de ontvanger kennis heeft van de concrete situatie en praktisch voordeel wil zien. In deze werkelijkheid is ons schools leerconcept niet

toereikend. Dus zijn we op zoek gegaan naar andere uitgangspunten. Dit hebben we ‘de axioma’s van kennisassimilatie’ genoemd. U vindt ze in hoofdstuk 4.

Hindernis 3. Kennisoverdracht is een keten waarbij de kennis zelf ook verandert en ontwikkelt. Eén geslaagde vorm van overdracht brengt nog geen kennisassimilatie voort. Er zijn veel spelers en deelprocessen die met elkaar samenhangen. Kennisassimilatie in een samengesteld systeem (Teisman, 2005) stelt ons voor grote uitdagingen. Wij menen licht in de tunnel te zien en presenteren een eerste model. In dat model speelt de bijdrage van de ontvangers een belangrijke rol. Zie hoofdstuk 5, ‘Kennis in en tussen de ketens’.

2.

Werkwijze

Een kerngroep bestaande uit Marc Coenders (Netwerk Leerarchitectuur), Henk Smit (Wing) en Gertjan Fonk (InnovatieNetwerk) heeft drie bijeenkomsten voorbereid en uitgevoerd. Aan de bijeenkomsten deed een groep van innovatie- en kennismanagers mee die in hun dagelijkse praktijk aanlopen tegen het vraagstuk zoals hierboven geschetst. Naast de kerngroep namen de volgende mensen deel: Hans Hillebrand en Nico Beun (InnovatieNetwerk), Ab van Luin (Habiforum), Sander Mager (Transforum) en Jan Harthold (Kasteel Groeneveld).

Tijdens elke bijeenkomst werden casussen besproken aan de hand van de kaders zoals in dit rapport gepresenteerd. Centraal stond de eigen praktijk van de deelnemers. De analyse vond vervolgens plaats in een groepsproces, waarbij steeds werd geëvalueerd in hoeverre het aangereikte kader behulpzaam bleek voor het geven van betekenis aan de praktijk, en voor de ordening van inzichten over praktijken heen. Dit gaf de kerngroep weer informatie over de bruikbaarheid van de aangereikte kaders.

De kerngroep heeft ten slotte de laatste syntheseslag gemaakt die heeft geleid tot deze rapportage.

Met nadruk stellen we dat het kennis in ontwikkeling is. Het verhaal is niet af, en nodigt daarom hopelijk uit tot uw eigen in- en aanvulling. Dat past bij ons denken over kennisassimilatie.

Sommige mensen hebben weezin tegen metaforen, en niet ten onrechte. Het kan de zaak te zeer vereenvoudigen of te idealistisch worden.

De werkgroep heeft veelvuldig gebruik gemaakt van metaforen. In de literatuur over (lerende) organisaties is dat niet ongebruikelijk. Organisaties worden vergeleken met machines of een menselijk brein.

“Verhalen en metaforen kunnen boodschappen overdragen zonder dat het bewustzijn van de luisteraar of de lezer gaat tegenwerken. Ze kunnen een vastgelopen gedachtegang op gang helpen, gevoelens bespreekbaar maken, houvast creëren bij complexe abstracties. Ze kunnen dienen als modelvoorbeeld of geheugensteun en ze brengen de luisteraar tot creatief associëren. Een verhaal of metafoor verschaft iemand een kader waardoor hij de werkelijkheid met een ander oog kan bekijken.” (Veenbaas, 1994, p.13).

De analogie met een traag systeem is opgekomen om de eerste inzichten die boven kwamen drijven vanuit de casuïstiek een plaats te geven. Het ‘trage systeem’ is een denkmodel dat ons de gelegenheid bood tot creatief verderdenken. Dit verhaal is ergens op gebaseerd – op ervaringen van innovators en kennismangers. Daaruit blijkt dat andere metaforen, zoals het sneeuwbaaleffect of de olievlekwerking, vooral wensmetaforen zijn. Maar het blijft een verhaal; we vertellen het zolang het spannend is voor de toehoorders.

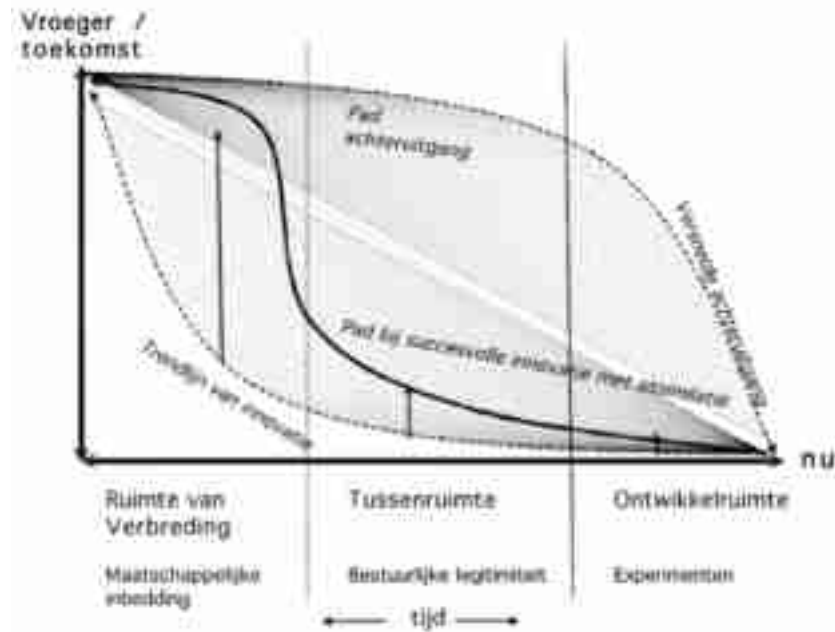
3.

Analogie met traag systeem

Ecologie legt de nadruk op verbanden tussen de onderdelen. Alles hangt met alles samen.

Denken in kennisoverdracht: je doet alsof de wereld hetzelfde blijft; stilstaat.

We hebben voor onze analyse een analogie met trage systemen in de ecologie gemaakt. Dit gebeurt in de wereld van verandermanagement wel vaker. Peter Senge (1999) heeft zijn boek 'The Dance of Change' bijvoorbeeld vrijwel volledig gebaseerd op ecologische processen. Ecologische systemen kennen allerlei feedbackmechanismen die ook in institutionele systemen optreden. Duurzame verandering betekent dat je rekening houdt met het feit dat vele deelsystemen moeten meeveranderen als gevolg van een geïntroduceerd concept. De ecologie kent bovendien het bestaan van alternatieve stabiele toestanden. Een set van condities leidt niet automatisch tot de gewenste systeemverandering. Kennissimulatie vraagt een bepaalde duur en de medewerking van vele subsystemen.



Het lijkt er eerder op dat het systeem teruggaat naar de 'oude' stabiele toestand. Zou je die dikke zwarte lijn niet op een andere hoogte moeten laten uitkomen?

Wat staat er trouwens op die y-as?

Het is nuttig de drie fasen in de ontwikkeling en realisatie van een concept te onderscheiden, en dan speciaal te kijken naar de rol van kennis (assimilatie). Ik denk dat deze notitie zich daarop moet toespitsen.

Dit model is geïnspireerd door het proces van traag reagerende systemen in de natuur. De bovenste lijn geeft weer dat het systeem bij optredende invloeden van buitenaf nog lang in de oude toestand blijft hangen en dan plotseling omklapt. Een voorbeeld is het troebel worden van zoete wateren in Nederland. Na een lange tijd van eutrofiëring werden vele wateren in Nederland in korte tijd zeer troebel. Toen men de fosfaatlozingen ging verminderen, bleef het water nog lange tijd troebel. Het systeem zat vast in de troebele toestand. Om het trage systeem toch terug te klappen in de richting van helder water, werden experimenten uitgevoerd met onder andere het wegvissen van alle brasem. Deze innovatieve aanpak zorgde op diverse plaatsen voor spectaculaire successen. Waterplanten keerden terug en het water werd weer helder. Door een zeer precieze ingreep in het systeem was men in staat een traag systeem naar een alternatieve stabiele toestand te bewegen. Het voorbeeld kent zelfs een institutionele kant. Het wegvissen van brasem kreeg nog geen massale navolging. Institutionele belemmeringen moesten eerst worden geslecht. Nu, twintig jaar later en met de Kaderrichtlijn water in de uitwerkingsfase, komt het moment in zicht dat deze systeemmaatregelen gemeengoed worden en de meeste wateren weer helder gaan worden. De traagheid zit in het systeem: fysiek en institutioneel!

De uitdaging bij innovatie – vanuit het model van een traag systeem – is om de weg naar een nieuwe, gewenste situatie te bespoedigen. Het lijkt op een weg terug, maar het is natuurlijk een weg vooruit, naar een nieuwe optimale situatie onder nieuwe omstandigheden. Dat wordt gesymboliseerd door de gestippelde lijn van rechts naar links. Kennisassimilatie speelt op die gestippelde lijn een rol om de innovatie te bespoedigen. Normaal gezien moet een systeem door vallen en opstaan tot verandering komen. Door succesvolle innovatienetwerken en kennisprogramma's migreren systemen versneld naar nieuwe gewenste situaties. Dat is de aanname vanuit dit model.

Discussie over kennisassimilatie

Onze discussie kan zich dan richten op de barrières die we tegenkomen. Dat betekent acceptatie van barrières en de traagheid van het systeem, en je ertoe verhouden. In de beginfase gebeurt dat door het doen van experimenten of pilots. We hebben een aantal casussen besproken aan de hand van dit model, met als doel daaruit lessen te trekken voor kennisassimilatie. Tijdens de discussie bleek het model bij ons allen veel energie los te maken. Natuurlijk is de analogie niet perfect en lopen fasen en ruimten door elkaar, maar het leverde toch een goed kader op om de ruimten te duiden waarin innovatie plaatsvindt.

We kwamen tot drie ruimten: de ontwikkelruimte, de tussenruimte en de ruimte van de verbreding. Elke ruimte kent een eigen dynamiek, en daarmee een ander proces van kennisassimilatie.

Op basis van vijf casussen kwamen we tot een aantal duidingen voor drie ruimten. Onderstaande tabel geeft daarvan een overzicht. We hebben de drie ruimtes uitgewerkt aan de hand van de aspecten die in de linkerkolom vermeld staan.

Tabel 1: Vormen van kennisassimilatie in de drie ruimtes.

	Ontwikkeldruimte	Tussenruimte	Ruimte van maatschappelijke verbreding <i>Eerste ervaringen</i>
Soort interactie	Gesprekken, CoP, excursies, creatieve bijeenkomsten.	Ontmoetingen met vertegenwoordigers uit generiek beleid; andere partijen naar binnen halen.	Zenden. Uitdragen succesverhaal.
Met wie?	Partijen die geloven in het nieuwe idee. Gebiedsontwikkelaars, creatievelingen en denkers en verbreders. Maatschappelijke partijen, incl. toekomstige tegenstanders.	Bestuurders en ambtenaren: wethouder, gedeputeerde. Minister voeden voor interactie met Tweede Kamer. Gevestigde orde in de wetenschap.	
Strategie	Veilige omgeving voor ontwikkelende partijen scheppen; creativiteit mobiliseren en laten ontstaan, mijden van remmers; het hele systeem is in één ruimte bijeen; cross-over: inspiratie uit andere omgeving. Laten zien dat het technisch kan.	In de praktijk laten zien dat het gerealiseerd kan worden. Beïnvloeding bovenover en van onder af. Voorzitter van maatschappelijk gewicht aantrekken en inzetten. Laten ontstaan i.p.v. sturen.	Geloof creëren in nieuwe aanpak.
Belemmeringen	Sterk bestaand agrosysteem en kennissysteem houdt vernieuwing tegen; de bestuurlijke systemen zijn wel aanwezig maar nog niet manifest; weerstand tegen het nieuwe.	Onvoldoende geld en geschikte instrumenten voor vernieuwing. Te weinig tijd en wil tot vernieuwing. Voortdurend pamperen is nodig om proces vol te houden.	Inertie bestaande systemen. Competentie tot assimilatie in organisatie beperkt aanwezig.
Leren	Samen ontdekken, ontwikkelen en verrassen. Brede samenwerking tussen partijen.	De overtuiging van het goede voorbeeld. Het doorzetten van het samen ontwikkelen. Integrale benadering leidt tot betere oplossingen; Leren door doen en ervaren.	
Betekenis Kennisassimilatie			Massacommunicatie Benutten Media

Het belang van de drie ruimtes voor kennisassimilatie

1. Algemeen. Het schema met de drie ruimtes helpt bij het expliciet maken en delen van de ervaringen rond innovatietrajecten. We bleken in staat om een breed repertoire aan ervaringen in korte tijd met elkaar te delen, en om van elkaar te leren. De inbrengers van een casus werden uitgedaagd om bewuster te benoemen welke strategie zij hadden gekozen. Het denkraam nodigt uit om bij volgende innovatietrajecten bewuster na te denken over de te volgen strategie in de drie ruimtes. Het blijkt dat via dit raamwerk, ervaringen binnen één gelijkgestemde groep besproken kunnen wor-

den en door de anderen herkend worden.

2. Ontwikkelruimte. In deze ruimte voelen we ons thuis. We zijn bedreven in het ontwikkelen in kleine kring met innovatoren; ondernemende en ontwikkelingsgerichte professionals en wetenschappers. In deze fase lijkt kennisassimilatie betrekkelijk eenvoudig. Is in die kleine kring de kwaliteit van de samenwerking goed, dan wordt kennis vanzelfsprekend gedeeld en beschikt iedereen over een vergelijkbaar niveau van informatie. Dit kan echter ook de kiem zijn voor problemen verderop. Zijn er vormen van innoveren denkbaar waarbij een bredere buitenkring kan meekijken, meepraten en zelfs meedoen, zonder het tempo uit de ontwikkeling te halen?

3. Tussenruimte. Deze ruimte is cruciaal. De tussenruimte gaat in essentie over het verwerven van bestuurlijke legitimiteit. Het bewustzijn groeide dat deze ruimte een heel andere set van spelregels kent. Durf opnieuw te beginnen, opnieuw je verhaal te formuleren in een andere taal. Het betekent voor de trekker van het innovatietraject dat deze opnieuw het verhaal moet uitvinden, maar dan in deze wereld. Wanneer dat lukt, heb je een slag gemaakt in de stevigheid van en in je eigen geloof in het project.

4. Ruimte van verbreding. Het valt op dat de ruimte van de verbreding vrijwel leeg is. Op dat vlak moeten we blijkbaar nog veel leren en ervaring opdoen. Wellicht zijn de innovatoren niet diegenen die dan nog bij een innovatieproject betrokken zijn.

5. Leercyclus rond maken. Het model is lineair, terwijl leerprocessen cyclisch zijn. Hoe valt dit te rijmen? Met name de weg van de toepassing van een concept naar nieuwe innovatievragen is een logische volgende stap, die eenvoudig te bedenken is. De loop terug naar innovatievragen komt overigens in alle drie de fasen op gang. Steeds kan het doorontwikkelen leiden tot nieuwe innovatievragen en -ideeën.

Waar gaat dit over? Onze ervaringen? Of het overdragen van de resultaten van de ene fase naar de andere? Het lijkt te gaan over het overdragen van ervaringen rond innovatieve concepten – niet over de overdracht van resultaten tussen de fasen.

6. Kennisassimilatie: ratio of intuïtie.

De overdraagbaarheid lijkt eerder een intuïtieve dan een rationele route te volgen. De tabel met vormen van kennisassimilatie in de drie ruimtes nodigt uit om ervaringen te ordenen, na te denken en in interactie te treden. Dat roept associaties en reacties op waarbij de intuïtie wordt aangesproken. Indien effectief leren incidenteel optreedt als bijproduct van participatie in betekenisvolle activiteiten (zie volgende paragraaf), dan dienen we wellicht meer intuïtie en improvisatie toe te laten bij overdrachtsmomenten. Het organiseren van bijeenkomsten, hoe goed bedoeld en hoe goed georganiseerd ook, heeft vooral effect als er een bereidheid aanwezig is om met elkaar in een nieuw maakproces te stappen. Kennisassimilatie is zowel een proces als een resultaat.

4.

Axioma's voor kennisassimilatie

De tweede hindernis (onze eigen opvattingen over leren staan in de weg) hebben we vanuit de theorie benaderd. Welke nieuwe inzichten uit de psychologie, het management en meer specifiek het leren van organisaties en systemen, kunnen ons van nut zijn? Er is de laatste jaren veel te doen rond sociaal leren, sociale netwerken en sociaal kapitaal, waarvan we misschien nog onvoldoende gebruik maken bij vraagstukken zoals het in de wereld zetten van concepten. De Finse onderzoeker Engeström legt de vinger op de zere plek. Hij stelt dat transfer van kennis veel problematischer is dan we altijd hebben gedacht. Iets wat we geleerd hebben toepassen in een andere context of ten aanzien van nieuwe problemen, is eerder uitzondering dan regel. In feite treedt transfer nauwelijks op. De gesitueerde benadering van leren laat zien dat leren het meest effectief is als het als incidenteel bijproduct ontstaat door authentieke participatie in betekenisvolle activiteiten, zoals werk. Dit roept vragen op ten aanzien van de waarde van schools leren.

Bij InnovatieNetwerk ligt, in tegenstelling tot sommige kennisprogramma's, de nadruk vooral op de toepassing en realisatie van het concept.

Het probleem is veeleer dat er een gat gaapt tussen de generieke kennis en de eigen werkelijkheid.

Wat zet mensen aan tot handelen? Worden we gedreven door interesse, nieuwsgierigheid... of iets heel anders?

'Hoe zet ik een concept in de wereld?' is een legitieme en vanzelfsprekende vraag voor InnovatieNetwerk en veel kennisprogramma's. Vaak worden 'boekjes' gemaakt om het concept voor het voetlicht te brengen. Maar is het wel zo vanzelfsprekend om een concept de wereld in te zetten? De passie en energie van mensen die een concept hebben ontwikkeld, zijn wellicht belangrijker dan fysieke en digitale informatiedragers zoals boekjes en websites. Aan expliciete kennis wordt veel waarde toegekend. Al is het maar om te verantwoorden wat we hebben gedaan en wat het heeft opgeleverd. Vaak gaat daaronder de aanname schuil dat expliciete kennis een belangrijke rol speelt in leerprocessen. Maar het blijkt dat er meer nodig is. De axioma's verwoorden dat.

In 'The Social Life of Information' gebruiken Brown en Duguid de term 'informatiefetisjisme' om de overtuiging aan te duiden dat informatie de schakeringen kan vervangen in de relaties tussen mensen en hun individuele en gemeenschappelijke inzichten. Die overtuiging krijgt de trekken van een geloof als aan de neergeslagen kennis in boeken of publicaties een soort eigen leven wordt toegekend, los van de maker en de ontvanger. De wethouders uit de inleiding kunnen gemakkelijk voor lui of dom worden versleten, als ze de boodschap uit een rapport van nota bene toponderzoekers verwerpen als niet-buikbaar. In hoeverre zijn we door 'informatiefetisjisme' aangetast als we denken dat als mensen maar een boekje hebben, ze wel moeten snappen waar het om gaat? Waardoor worden de sociale karakteristieken van leren ondergewaardeerd of zelfs genegeerd? De volgende axioma's zijn een poging om mensen betrokken bij innovatie- en kennisprogramma's handvatten te geven om met een breder repertoire aan de gang te gaan.

Axioma I: De mens kent wat hij maakt

Kennis ontstaat doordat mensen iets nieuws maken, iets neerzetten en creëren, en niet alleen door onderzoek.

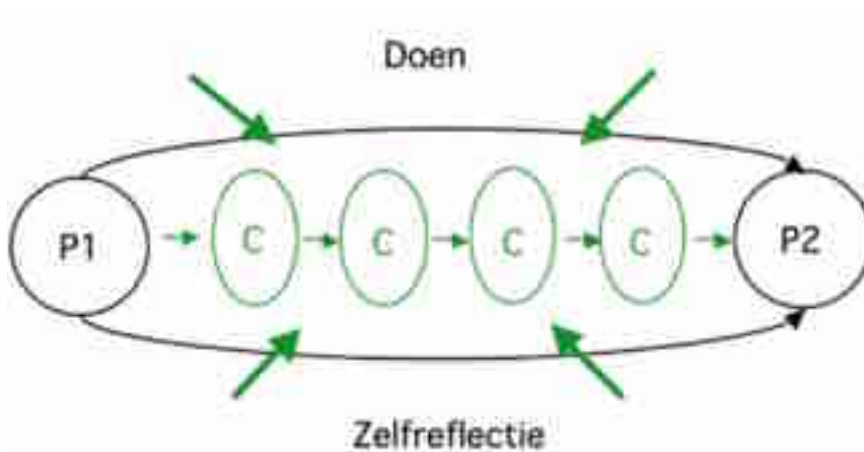
Door te doen, ontwikkel je nieuwe kennis. We hebben het hier niet over *learning by doing*, want dat heeft betrekking op het leren van vaardigheden. Het gaat om de kennisproductiviteit van maakprocessen die mede door onderzoek gestuurd kunnen worden, maar die tevens door urgentie, creativiteit en ondernemendheid worden bepaald. Tegenover de cartesiaanse scheiding tussen denken en materie, staat het *verum factum*-principe. Kennis wordt niet gedacht, maar gemaakt door te creëren. In termen van InnovatieNetwerk: een idee ontstaat soms als bijproduct in een project en de eerste pilot verandert de gedaante van het idee. Er is bovendien sprake van een voortdurend combineren van eigen inzichten met kennis die je van anderen krijgt.

Kern: Er is een soort kennis die wordt ontwikkeld in de praktijk.

Axioma 2: Kennis bestaat niet in zichzelf als een vorm van informatie

Ik vind de definitie mooier die zegt dat alle kennis die je van derden krijgt, eigenlijk niet meer is dan informatie, vanwege het gat tussen die informatie en jouw praktijk.

Kennis is onderdeel van een praktijk die gedragen wordt door een gemeenschap van beoefenaren van die praktijk (praktijkgemeenschap, *community of practice*). Leren is een zaak van het verkrijgen van een vorm van lidmaatschap in deze praktijkgemeenschap. Dit wordt bewerkstelligd door participatie in de betreffende praktijk. Los van een praktijkgemeenschap verbleekt kennis tot vage algemeenheden.



Wat voor soort werking gaat er uit van een concept?

De gang van de huidige praktijk (P1) naar de nieuwe praktijk (P2) is een doorgaand proces van doen en zelfreflectie. Er ontstaat kennis in de vorm van een concept (C). Het concept is in ontwikkeling. Van dat concept gaat ook weer een werking uit (zie axioma 5). P2 is een 'verzadigingspunt' in de conceptuele ontwikkeling waarvan achteraf geconstateerd wordt dat het te onderscheiden is van P1.

Kern: Kennis is niet statisch (zoals informatie) maar wordt voortdurend ontwikkeld.

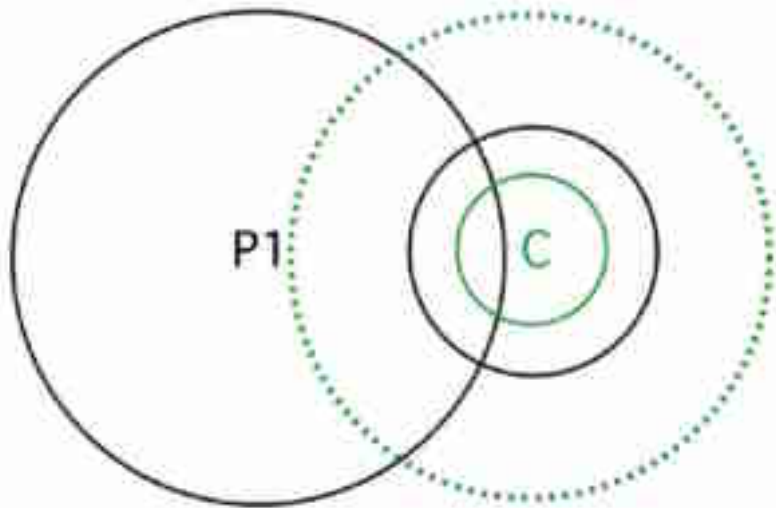
Axioma 3: De praktijkgemeenschap is eenheid van leren

Is het begrip 'ervaring' hier niet van toepassing? Waarom ontstaat een concept in de marge?

We nemen afscheid van de vanzelfsprekendheid dat de praktijk wacht op en geholpen is met kant-en-klare kennis die is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek. Door kennis als opbrengst van handelen in de praktijk te beschouwen, bezit kennis geen aparte plaats in een geheugen, tekst of database, om vervolgens te worden geactiveerd door leren en toepassen. Kennis is een combinatie van mensen plus de boeken, rapporten en computers. De eenheid van analyse is de handelingspraktijk waar kennis c.q. leren niet kan worden onderscheiden van haar actoren in een doorgaand proces van 'bekrachtiging, constructie en vernieuwing'.

Een concept (groene cirkel met aanduiding C) ontstaat vaak in de marge van een praktijkgemeenschap, waaraan overigens ook wetenschappers meedoen, en rond dat concept ontstaat een nieuwe praktijk (zwarte cirkel rond de groene). Het randverschijnsel kan uiteindelijk hoofdverschijnsel worden als de praktijk doorgroeit. Het concept fungeert daarbij als een perspectief (groene gestippelde cirkel).

Kern: Nieuwe concepten zijn te beschouwen als grenspraktijken, dus gesitueerd in de huidige praktijk én de nieuwe, opkomende praktijk

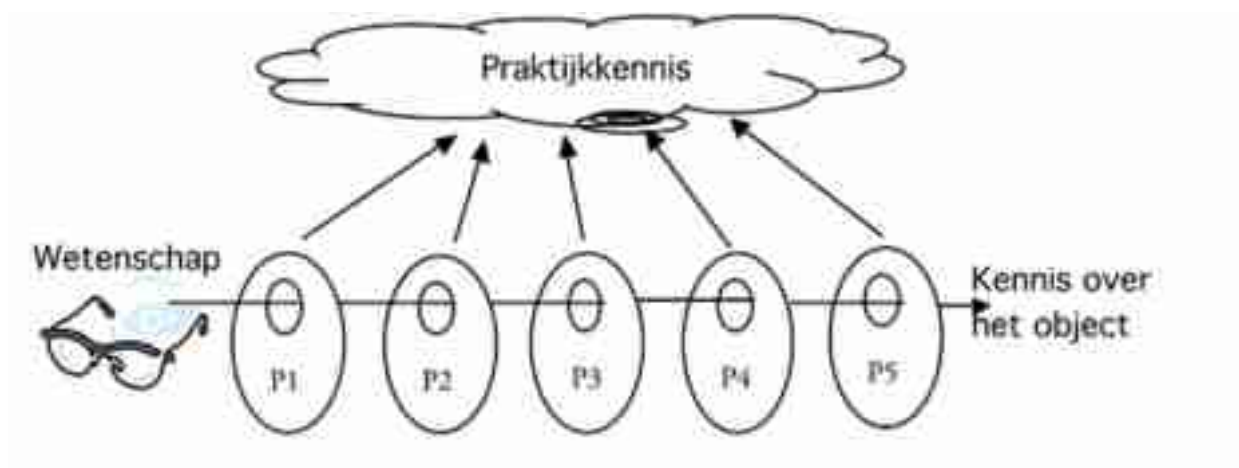


Axioma 4: Tussen object (O) en wetenschap bevinden zich levende praktijkgemeenschappen

Daar is niet alleen de wetenschap verantwoordelijk voor.

“Ik begrijp totaal niet wat hier wordt bedoeld.”

De wetenschap ordent en abstraheert. Haar kennisclaim is overtuigend omdat ze door praktijken heen kijkt en daar een waarheid uit destilleert. Voor de wetenschapper vormen de praktijken het studieobject (O) en zijn universele uitkomsten (of uitspraken) het doel. De premisse is dat met die wetenschap over een bepaald object, alle praktijken geholpen zijn. Maar die praktijken zitten daar helemaal niet op te wachten. Praktijkmensen moeten verder en nemen beslissingen op allerlei gronden. Waarmee we maar willen aangeven dat zich levende praktijkgemeenschappen bevinden tussen de wetenschap en haar object waarin kennis een eigen leven leidt. Er hangt een wolk aan praktijkkennis boven de praktijken waarin zich ook kennis bevindt over het onderzoeksobject dat de wetenschap bestudeert.



Zeer herkenbaar punt!

Waar is dat een samentrekking van?

Er wordt vaak gezegd tegen leerlingen: je moet nu je best doen, want straks wordt het nog moeilijker. Maar klopt dit wel? Als je leert, zou het eigenlijk gemakkelijker moeten worden. Vaak wordt leren echter gezien als het stapelen van feitenkennis in het geheugen. Maar dit is onvoldoende om de volgende vraag of puzzel op te lossen. Leren betekent integreren en echt verwerken om daarmee in staat te zijn om in nieuwe situaties effectiever te handelen.

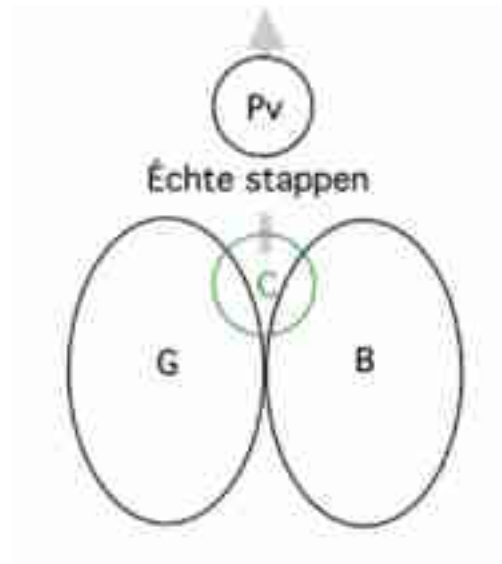
Het werken aan kennis (of kennisproductiviteit) dient te worden opgevat als een continuüm tussen wetenschappers en hun objecten (van onderzoek). Daar bevindt zich geen leegte, maar een serie handelingspraktijken en intermediairs. Het object van onderzoek (bijvoorbeeld machtsstructuren) is vanuit de wetenschap wel te benoemen, maar in de praktijk niet op zichzelf staand of direct aanwijsbaar. De praktijk is inherent complex en voortdurend in beweging door actieve betrokkenheid en improvisatie van actoren. In handelingspraktijken ontstaat ook kennis over het object van onderzoek.

Kern: Abstracte (wetenschappelijke) kennis heeft een hoog waarheidsgehalte omdat de kennis betrekking heeft op veel handelingspraktijken, maar is daarmee nog niet praktisch.

Axioma 5: Kennisassimilatie is een stavolutionair proces

Succesvolle kennisassimilatie is een vorm van effectief leren en kenmerkt zich doordat er een structurerende werking van uitgaat. Dit speelt zich af op individueel en collectief niveau. De opbrengst van de assimilatie is weer een basis voor een volgende slag of verdieping. De stavolutie (Van Dinten, 2006) is een gevolg van doorgaande betekenisgeving waarbij de dialoog gemeenschapelijkheid voortbrengt en het platform waarop een volgende stap gezet en een volgende slag gemaakt kan worden. Elk concept of wetenschappelijk inzicht helpt om praktijken te ordenen en om te vormen, mits die kennis is te verbinden met de eigen vraagstukken en zorgen. Op dat moment treedt assimilatie op in de vorm van doorwerking, hetgeen actieve verwerking van actoren impliceert.

*Reflectie toevoegen... dat die axioma's ook nog in ontwikkeling zijn.
Begrijp ik dit plaatje?*



Het generatieve karakter (G) van het doen, en het betekenisgevende proces (B) van de doorgaande reflectie, vormen twee kringlopen die de praktijkontwikkeling voortstuwen. Zij staan in ieder geval in wisselwerking indien sprake is van de opwerking of evolutie van de praktijk naar een volgende praktijk (Pv). Het idee of concept maakt dingen bespreekbaar. Een basis voor het 'gesprek met een traag systeem'. Maar het gaat bij praktijkontwikkeling altijd om 'échte stappen' die door meerdere partijen gezet moeten worden.

Kern: Kennisassimilatie vindt plaats in een sociaal leerproces dat leidt tot betekenisvolle actie, hetgeen weer de basis is voor verdere assimilatie van kennis.

Discussie: Lijden we aan informatiefetisjisme?

In een discussie over bovenstaande axioma's kwamen enkele kanttekeningen en vragen naar boven die de moeite waard zijn terug te geven.

Deze vind ik centraal!

Het uitgangsassioma ('De mens kent wat hij maakt') was herkenbaar. De praktijk zou de 'denkagenda' moeten bepalen, maar nu is dat vaak andersom. Abstracte of conceptuele kennis geeft nog geen beweging. Daarvoor zijn mensen nodig die iets met elkaar doen. Daar kunnen ook onderzoekers bij aansluiten, maar niet als 'aparte soort van mensen' met andere bevoegdheden. De wetenschap

inzetten als een poging om te snappen wat er gebeurt, is een beter vertrekpunt dan de wetenschap inzetten om de wereld naar onze voorstelling te veranderen.

In de reflectie over axioma 2 en 3 is een aanzet gegeven tot het definiëren van kennis. We zien kennis als **een zich ontwikkelende beweging van participanten**. De gesitueerde praktijk kan dan als eenheid van analyse dienst doen om die beweging te observeren en te volgen. Het overdragen van kennis vanuit de ene gesitueerde praktijk naar de andere is helemaal niet vanzelfsprekend, omdat er sprake kan zijn van bewegingen die qua ontstaansgeschiedenis en verloop erg verschillen. Dat we dezelfde woorden gebruiken, betekent niet automatisch dat we elkaar begrijpen. We kunnen wel communiceren. Kennisoverdracht is een poging om de kennis zo aan te dragen dat mensen die er iets mee willen, er hun betekenis mee kunnen bouwen.

Axioma 4 riep de meeste vragen op. Wetenschappelijke kennis (abstracties) wordt geplaatst tegenover ervaringskennis uit handelingspraktijk. Het probleem schuilt in de notie van de tussliggende handelingspraktijken. De onderzoekspraktijk is immers ook een praktijk. Waarom staat die erbuiten als een bijzondere praktijk? Wetenschappelijke kennis los van de onderzoekspraktijk lijkt een eigen leven te leiden en min of meer voorschrijvend over te komen. Dit leidde tot nieuwe vragen. Is wetenschappelijke kennis wel zo handig als instrument om te innoveren? In hoeverre is de wetenschap een disciplineeringsinstrument dat de praktijk probeert te beteugelen? De wetenschap claimt immers de waarheid (kennis) in pacht te hebben.

De gedachtewisseling over axioma 5 scherpt het problematische karakter van kennis nog verder aan. 'Kennis' is misschien niet het goede woord. 'Doen' leidt via betekenisgeving tot een nieuwe praktijk. Maar het gaat vooral over echt willen. In de axioma's ontbreken de cri-

sis, de chaos en de urgentie. Die zijn voor het mobiliseren van menselijke energie nodig. Passie, vertrouwen en weerstand zijn essentieel. De overdracht van ideeën en de verdere uitwerking ervan zijn afhankelijk van mensen. Elke projectgroep heeft een eigen taal en cultuur. Onderlinge afhankelijkheid, eigenzinnigheid en ambiguïteit zijn gegevens waarmee pogingen tot kennisassimilatie rekening dienen te houden.

Conclusies voor kennisassimilatie

Wat de discussie over de axioma's laat zien, is dat er veel meer problemen rond de begrippen 'kennis' en 'informatie' spelen dan we geneigd zijn te denken. Zelfs een vernieuwend concept dat in een experimentele setting is ontwikkeld en waarvan de haalbaarheid is aangetoond, is niet vanzelfsprekend een goed vertrekpunt om potentiële belangstellenden te verleiden. Er bestaat bovendien een zekere angst voor het anekdotische karakter van de praktijk. We zijn geneigd de geldigheid van die nieuwe praktijk te onderschatten vanuit de claim dat abstracte concepten meer algemeen geldig (zouden moeten) zijn. Maar het gloren van een nieuwe praktijk kan de kennisassimilatie wel op gang brengen. Buitenstaanders merken de potentie en aantrekkelijkheid van een nieuwe praktijk of voorzien die zonder moeite van nieuwe betekenissen. Zo werd uit een toptien met ideeën voor het landelijk gebied, het 'waardig sterven' spontaan opgepakt door de pers en in *de Volkskrant* neergezet als 'Sterven bij de boer'.

Na de eerste verkenningen zijn de volgende conclusies voor kennisassimilatie geformuleerd:

- Kennisassimilatie is een sociale beweging. Nieuwe kennis wordt ontwikkeld in handelingspraktijken, menselijke activiteitensystemen worden aangedreven door de passie, nieuwsgierigheid en betrokkenheid van mensen. Het is die menselijke energie die kennis laat doorstromen, waarbij de kennis voortdurend mutaties ondergaat; in ontwikkeling is.

Wat wordt bedoeld met 'anekdotisch karakter'?

Wat zegt dat voorbeeld 'waardig sterven' precies?

Gedrevenheid uit zich ook in de tijd nemen om geëxpliciteerde kennis tot je te nemen en om te zetten in handelingspraktijken.

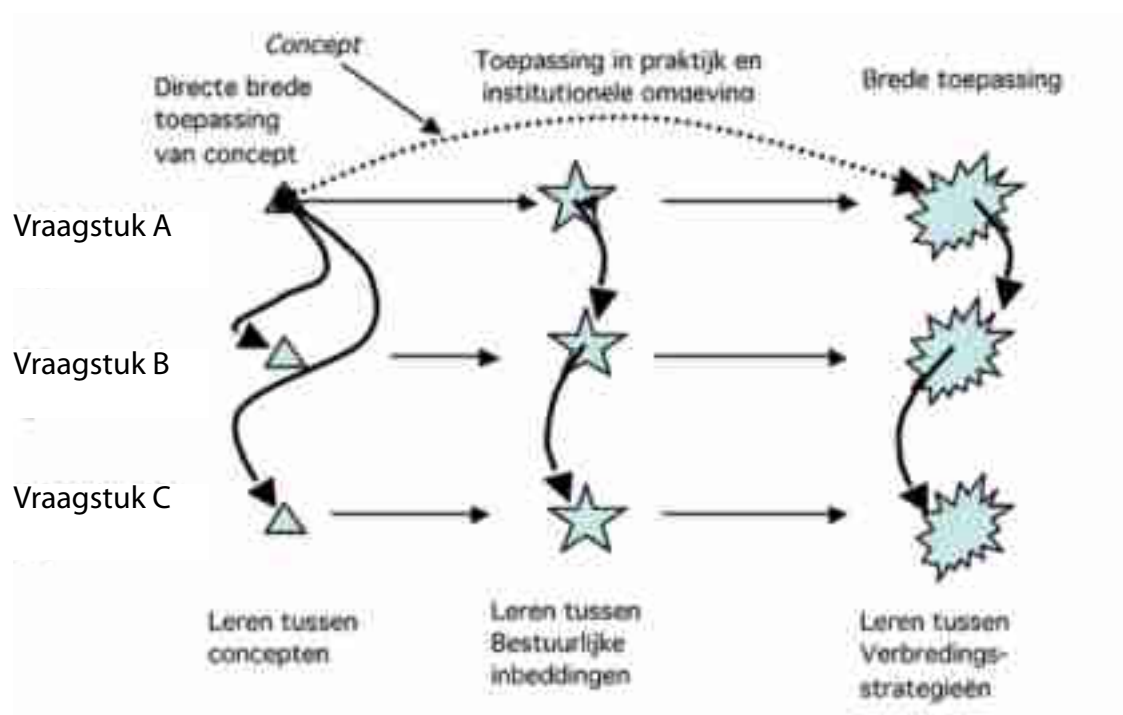
De bestuurders die worden uitgenodigd om kennis te nemen van een rapport, worden niet vanzelfsprekend uitgenodigd om hun kennis in te brengen en te verbinden met anderen. Dat zou vanuit kennisassimilatie wel vanzelfsprekend zijn.

Dit zijn dus allemaal lessen. Ik vraag me dan af: en wat betekent dat voor mijn handelen? Wat moet ik nu anders doen?

- Overdrachtsituaties zijn uitnodigingen tot leren. Daar waar bewust wordt getracht om ontwikkelde kennis over te dragen, worden mensen aangesproken die iets willen en die denken dat de aangedragen kennis daarbij van nut kan zijn. Echter, zonder leren gebeurt er niet veel. De over te dragen kennis in de vorm van informatie zou ook die uitnodiging tot leren moeten ondersteunen. Het zouden 'leerproducten' of 'leerwijzen' moeten zijn in plaats van 'lessen'.
- Kennisassimilatie vraagt om vertrouwen. Is bij kennis vooral de betrouwbaarheid ervan aan de orde, bij leren gaat het over vertrouwen. Vertrouwen in de goede afloop, vertrouwen in het vinden van oplossingen tijdens de rit en vertrouwen in mensen. Met name dat vertrouwen in mensen impliceert altijd een zekere wederkerigheid in sociale leerprocessen. Het gebeurt alleen als iedereen er lerend in staat. Informatiefetisjisme kan leiden tot een beleurende houding. Dat wil zeggen: verwijzen naar het papier dat tevens een dode letter is. Beroep doen op algemene geldigheid van rapporten nodigt zelden uit tot leren.

5.

Kennis in en tussen de ketens



Kennis assimileren uit andere waardeketens is spannend en dwingt tot creativiteit.

Ik ken het traject, dus ik begrijp het, maar voor een buitenstaander is dit veel te kort door de bocht. Ik lees dan: landschap is zo iets als een verliesgevende landingsbaan?

Tot nu toe beschouwd we het innovatieproces in één bepaalde keten, van smal naar breed. Maar onze werkelijkheid is complexer en veel interessanter. Steeds vaker zien we kruisbestuiving tussen ketens (zie bovenstaande figuur), waarbij concepten uit de ene keten een doorbraak betekenen in een andere keten. Dat is logisch, want veranderingen gaan niet overal even snel. In de ontwik-

kelruimte is deze vorm van intersectorale inspiratie heel gewoon en het gebeurt al sinds jaar en dag in vele researchomgevingen (leren tussen concepten). Het model van waardecreatie op de luchthaven Schiphol hielp bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een model voor de financiering van landschap: Netland-schap.

Hoe zit het in de tussenruimte? Helpen voorbeelden van praktijken van bestuurlijke inbeddingen uit de ene wereld bij het opzetten van bestuurlijke inbeddingen in andere ketens? Bestuurlijke omgevingen verschillen onderling, maar kennen ook veel vergelijkbare processen. Het kan zelfs zo zijn dat een goed voorbeeld uit een andere keten, voor partijen een directe vorm van ondersteuning is bij het nemen van besluiten.

Ook brede maatschappelijke acceptatie heeft baat bij goede voorbeelden in andere ketens. Voor de consument maakt het niet uit in welke keten iets geproduceerd is. Zijn beleving en acceptatie hebben een eigen dynamiek, die het succes in de derde ruimte bepaalt. We roeren de kwestie van kennisassimilatie tussen de ketens slechts kort aan. In een vervolg is hier nog veel te leren.

6.

Reflectieve integratie

Wat is leren anders dan kennisassimilatie?

Wat wordt bedoeld met 'collectieve intuïtie'?

Het verrukkelijke van bekende sprookjes is het magische moment waarin alles toch nog goed komt. Nadat de hindernissen zijn overwonnen, is aan de uitdagende opdracht voldaan. In hoeverre zijn we nu opgeschoten met de oorspronkelijke vraag hoe kennisassimilatie effectief te organiseren? De meningen in de groep liepen hierover uiteen. Enerzijds was het inzicht gegroeid dat we met de axioma's en de drie ruimten een model voor innovatieprocessen hebben, dat handvatten geeft hoe je verbreding van concepten kunt organiseren – met collectieve intuïtie als wijze van assimileren en kennisassimilatie als resultante. Anderzijds waren enkelen ook ontevreden over het feit dat nog geen algemeen toepasbare regels voor effectieve kennisassimilaties zijn ontdekt, die ook los van sociale interactie en de minder grijpbare route van intuïtie kunnen worden toegepast om nieuwe inzichten snel breed te verspreiden.

Wat is de kern van de boodschap?

Wat wordt hier bedoeld?

De innovatie en het nieuwe concept werken vertragend naar het systeem. Het nieuwe werkt niet per definitie uit-

Wat is er vreemd? Dat wij ondanks onze opleiding er toch anders tegenaan kijken?

Hoezo 'één meer'? En waarom 'dom'?

nodigend en het systeem houdt om legitieme redenen de boot af. Maar het systeem is menselijk, en mensen hebben een ingebouwd leervermogen. In het benutten van dat leervermogen ligt de sleutel voor succesvolle kennisassimilatie. Het innovatief vermogen van de kleine kring innovatoren is niet vanzelfsprekend een betrouwbare partner in het vormgeven van kennisassimilatie. Wat helpt in de conceptontwikkeling, helpt niet vanzelfsprekend bij het verspreiden.

Wat is er nieuw?

Wij zijn erachter gekomen dat wij niet alleen worstelen met vraagstukken over de fundamentele aard van kennis, vormen van overdracht en de rol van informatie daarbij. Het vaak gehanteerde onderscheid tussen wetenschap en praktijk leidt tot een beperkte opvatting van kennis, namelijk iets wat uit onderzoek komt en alleen nog maar toegepast hoeft te worden in de praktijk. De wetenschap staat daarbij altijd op een hogere trede. Ze kan gemakkelijk roepen dat de praktijk het nog niet snapt. Dat is eigenlijk vreemd, omdat in de praktijken waarover wij verhaalden, professionals aan het werk zijn die door diezelfde wetenschappers zijn opgeleid.

Een beperkte kennisopvatting leidt tot futilisering van het leren. Leren wordt gemakkelijk gedefinieerd als 'succesvolle kennisoverdracht', maar leren omvat veel meer. In de ontwikkelruimte is de innovatie sterk gericht op het ontwikkelen van een concept. Dat concept moet verkocht en 'uitgerold' worden, en dus wordt het verpakt in de vorm van schetsen en flitsende brochures. Als de overdracht ervan hapert, is de beoogde ontvanger de oorzaak daarvan. Maar zijn de beoogde ontvangers dan dom? Het is niet zo dat de innovatoren per definitie slim zijn of dat de onderzoekers per definitie de waarheid in pacht hebben.

Nieuw voor ons was de mogelijke verbinding tussen de traagheid van het systeem en de geringe aandacht voor leren. Wellicht dat het eerder genoemde incidentele karakter van leren, het zicht op

leren, en daarmee de futilisering, in de hand werkt. We zijn zo gericht op het verspreiden van informatie en het checken of de boodschap wel is aangekomen, dat we vergeten dat leren veel vormen kent en vaak spontaan optreedt. Het leren faciliteren en ruimte te geven voor spontaniteit en intuïtie is zeker iets wat in de tussenruimte dient te gebeuren. We hebben daar nu een beter zicht op gekregen zonder tot formalisering en instrumentalisering over te gaan. De traagheid is deels geïnstitutionaliseerd doordat theorie en praktijk gescheiden werelden zijn geworden. InnovatieNetwerk en tal van kennisprogramma's zijn volop bezig daartussen nieuwe en levende structuren te ontwikkelen. Deze publicatie kan gezien worden als een poging om een onderbouwing te verschaffen aan die levende uitwisseling van kennis.

Jullie roepen op tot debat. Maar kun je nog scherper aangeven waar dat dan over moet gaan?

Hoe gaan we verder?

Wij zien uit naar een uitwisseling over dit verhaal met meer mensen van InnovatieNetwerk en andere kennisprogramma's. Wat is herkenbaar? Wat roept nieuwe vragen op? Om een actieve verwerking op gang te brengen, hebben we voor een twekolommenformat gekozen en onze eigen vragen en kanttekeningen alvast geplaatst. Wij nodigen u uit om uw eigen associaties toe te voegen. Schroomt u daarbij niet om de auteurs tegen te spreken of ongevraagd advies te geven.

De leercyclus die we samen met de deelnemers aan Kennisassimilatie/Space Academy I hebben doorgemaakt, inspireert ons om een voorstel neer te leggen voor een vervolg. We denken dat er de komende jaren grote behoefte zal zijn aan het verkleinen van de kloof tussen innovatieve initiatieven en de institutionele realiteit.

Voor ons kan Kennisassimilatie/Space Academy II een uniek platform worden waar gewerkt wordt aan het overbruggen van de kloof. Het recent verschenen WRR-rapport laat ook zien dat institutionele verstarring een hardnekkig ver-

schijnsel is, met als gevolg dat Nederland internationaal niet goed presteert op innovatiegebied.

Zo'n vervolg geeft de innovatoren een volwaardige eigen ruimte naast die van de institutionele realiteit. Beide bestaan evenwaardig naast elkaar.

De uitdaging van institutionele verankering is per definitie niet op te lossen met eenmalige acties, concepten of technieken, maar vraagt een voortdurend professioneel gesprek tussen beroepsgroepen.

Kennisassimilatie/Space Academy II kan de tussenruimte worden waar deze ontmoetingen gaan plaatsvinden. Immers, de aard van de conversatie bepaalt of je doorbraken kunt bespoedigen.

Kennisassimilatie/Space Academy II kan zich richten op twee domeinen:

- De ontmoeting tussen de innovatoren en sleutelpersonen uit de beleidswereld;
- De ontmoeting tussen innovatoren en sleutelpersonen uit de wetenschappelijke instituties.

De deelnemende partijen uit dit project kunnen gezamenlijk de initiatoren zijn voor het vervolg. Praktisch kan het vormgegeven worden door interesse te wekken bij een vaste kern van betrokken personen met voldoende invloed, en door daarnaast per bijeenkomst extra gasten uit te nodigen.

Zo ontstaat hopelijk een omgeving die enthousiast met vernieuwing bezig is binnen de institutionele context en die de leerervaringen deelt. Wij willen graag meedenken om dit verder vorm te geven.

Referenties

- Amin, A. en P. Cohendet (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capability and Communities*. Oxford University Press .
- Brown, J.-S. & P. Duguid. (2000). *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dinten, W. (2006). *Met gevoel voor realiteit: over herkennen van betekenis bij organiseren*. Eburon Delft.
- Tuomi-Grohn, T. en Y. Engeström (Eds.) (2003). *Between School and Work: New Perspectives on Transfer and Boundary-crossing*. Pergamon.
- Senge, P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G. & Smith B. (Eds.). (1999). *The Dance of Change: The Challenges of sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Currency Doubleday.
- Teisman, G. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde: over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service.
- Veenbaas, W. (1994). *Op verhaal komen. Werken met verhalen en metaforen in opleiding, training en therapie*. Coutinho.

Knowledge assimilation – A report on a collective learning process about knowledge transfer with innovative concepts in the Green Space.

Coenders, M., H. Smit and G. Fonk

InnovationNetwork report 08.2.186, Utrecht, The Netherlands, September 2008.

This memo is the product of an open dialogue with diverse people on the subject of 'Knowledge assimilation'.

A report on a collective learning process about the usefulness of knowledge transfer to promote innovative concepts in the Green Space.

In this column you will find reflections, associations, comments and remarks. Our explicated experiential knowledge is not complete and finished but full of questions. We hope to communicate and share this with you. Who knows – it may also influence the way you absorb this knowledge.

Experiments, innovative concepts, nurseries and so forth can be seen as efforts to enter into a dialogue with and make changes to the system, the prevailing regime. Over the past years InnovatieNetwerk has developed an approach in which innovative concepts take centre stage. The underlying idea is that new concepts can give an impulse to innovations in social systems. They freshen things up and make new opportunities visible. Appealing concepts are designed to entice parties towards new ways of thinking and acting. Concepts are always developed in a certain place and in a certain context. Anyone who believes that a

How do you think you assimilate knowledge?

“a really good concept sells itself”... I don’t know who thinks that, but it was certainly never the working assumption of InnovatieNetwerk. Even in our very first stories about the transition arenas, we highlighted the inertia of existing systems and their resistance to change

good concept sells itself is simply being optimistic. This virtually never happens in practice, no matter how good the new concept is. In fact, many promising ideas are even denied space for experimentation. The social system is sluggish, unreceptive and reluctant to adopt novel concepts. Lately, InnovatieNetwerk has frequently followed bypass strategies in order to create room for experimentation. That’s fine in itself. But what are the consequences for the next phase of widespread dissemination? Will the bypass strategy still work in the phase when knowledge needs to be transferred and propagated in as yet unknown places?

Regarding the issue of knowledge assimilation we decided to look at the post-experimental phases in closer detail. What are their characteristics, what obstacles do we encounter and how can these be addressed?

The analysis was performed, making use of an analogy with slow ecological systems. Ecological systems feature all sorts of feedback mechanisms which also occur in institutional systems. Sustainable change means recognizing that the introduction of new concepts can only succeed if numerous subsystems change along with the principal system. When setting system changes in motion on the basis of a new concept, we distinguished three spaces: the development space, the intermediate space and the dissemination space. The first space is where the concept is developed by professionals who are genuine believers in the new concept; the second space is where the initial institutional embedment takes place, often still in pilot situations; the third space involves the widespread application. The innovation managers recognized the spaces; it gave them a clear framework for sharing and organizing experiences. Essential differences between the knowledge assimilation mechanisms in the three spaces were also found to exist. One

particularly sensitive moment is the transition from the development space to the intermediate space. Knowledge transfer by “believers” to an institutional environment that has not yet warmed to the concept is not a recipe for success. The transmission from the believer may even cause further alienation; knowledge assimilation takes place much more effectively when parties in the intermediate space are given an opportunity to “reinvent” the concept in its institutional context.

The group also viewed knowledge assimilation from a theoretical social learning perspective. One important observation was that our approach to learning is strongly school-based, where the knowledgeable teacher transfers uniform subject matter to the unknowledgeable student. In innovation processes, by contrast, all participants are both teacher and student and the subject matter is constantly evolving during the learning process. One theory posits that active participation is key to learning retention. What is certain is that collective re-creation promotes the transfer of complex insights and messages in a meaningful and lasting manner.

Having abandoned the idea that the problem is caused by inadequate knowledge transfer and seeing it instead as faltering knowledge assimilation, the next logical step was to take a better look at learning processes. Information fetishism actually leads to futilization of learning. Knowledge contained in books by definition enjoys more prestige than – frequently – difficult processes in which professionals engage in a joint effort to give meaning to the issues confronting them. What was new for us was the possible connection between the slowness of the system and the lack of attention given to learning. Perhaps the incidental nature of learning as a byproduct of cooperation blurs our ability to see its effectiveness. We are so focused on the dissemination of information and making sure that the message has got

across that we forget that learning takes place in many forms and often occurs spontaneously.