

LECTORAAT | INNOVATIE IN DE PUBLIEKE SECTOR

# *Innovatie voor maatschappelijke waarde*

Lector dr. Erik de Vries



 HAN

ONDERZOEK

---

# *Innovatie voor maatschappelijke waarde*

Lector dr. Erik de Vries

Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector  
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen



## **Colofon**

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij  
Kenniscentrum Publieke Zaak  
Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector  
Postbus 6960, 6503 GL Nijmegen

Lector dr. Erik de Vries  
E: Erik.devries@han.nl  
I: [www.han.nl/onderzoek](http://www.han.nl/onderzoek)

Realisatie: HAN Marketing, Communicatie en Voorlichting  
Vormgeving: Bureau Ketel  
Afbeelding omslag: foto ©Daniel Lohmann ‘chandigarh speaker’s pulpit’,  
beeldbewerking Bureau Ketel  
ISBN: 978-90-820030-4-8

HAN University of Applied Sciences Press  
Arnhem, The Netherlands 2014

Alles in deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotografie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur en uitgever, mits er zorgvuldig verwezen wordt naar de auteur en de uitgever.

---

## Inhoudsopgave

<b>Doel en achtergrond van het lectoraat</b>	<b>4</b>
<b>Innovatie</b>	<b>9</b>
<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>16</b>
<b>Valorisatie</b>	<b>25</b>
<b>Onderzoek en maatschappelijke waarde</b>	<b>34</b>
<b>Ontwikkelingsrichting en doelstelling van het lectoraat</b>	<b>38</b>

# 1

## Doel en achtergrond van het lectoraat

Het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector onderzoekt processen waarin maatschappelijke waarden worden nagestreefd (valorisatie). We willen daarmee komen tot processen, methoden en technieken die de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij innovaties in staat stellen betekenis te geven aan nieuwe kennis en technologie. Daarmee geven zij innovaties maatschappelijke en economische waarde. Zij doen dat individueel, in organisatorisch verband of in netwerken van organisaties.

De HAN en het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector beogen met dit onderzoek bij te dragen aan het innovatievermogen van organisaties in publieke domeinen, veelal maatschappelijke organisaties die worden gekenmerkt door sturing die volledig vanuit de overheid komt of een hybride overheids- en marktsturing kennen (De Vijlder, 2007). Het gaat bijvoorbeeld om zorg- en welzijnsinstellingen, woningbouw corporaties, politie, gemeenten, nutsbedrijven, veiligheidsregio's, de Belastingdienst, onderwijsinstellingen of evenementen als organisatievorm waarin evenementenorganisatoren, hulpdiensten en gemeente samenwerken, etc. Het doel is dat deze organisaties blijven aansluiten op maatschappelijke, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en tevens daaraan bijdragen vanuit maatschappelijke waarden.

Dit roept de vraag op welke ontwikkelingen we kunnen onderscheiden. Zonder in groteske beschouwingen te vervallen en ook zonder compleet te kunnen of willen zijn, lijkt ons land het maatschappelijk te moeten hebben van het volgende.

- Vernieuwende concepten, kenniswerk en cross-overs. We leven in een concepteconomie (Pink, 2005; Murphy & Pauleen, 2007) waarin we ons geld moeten verdienen met slimme vernieuwing. Voor grootschalige productie of distributie ligt ons uurloon te hoog om internationaal te kunnen concurreren. Een concepteconomie moet het hebben van nieuwe bedrijven, nieuwe marketingconcepten, nieuwe product- en dienstontwerpen, innovatieve productiemethoden, hoogwaardige vervoersconcepten, nieuwe cliëntbenadering, etc.
- Meervoudige waarden. Organisaties worden uitgedaagd meerdere waarden tegelijk na te streven: financiële continuïteit, ecologische duurzaamheid, sociaal werkgeverschap, gelijkwaardige behandeling van burgers, etc. Steeds vaker worden ondernemingen opgestart

---

met als primair doel het nastreven van sociale, ecologische of culturele waarden (sociaal ondernemerschap).

- Blijven investeren in onze informatiemaatschappij. De niet aflatende stroom van ICT gedreven innovaties is nog niet voorbij. The internet of things, (semantic) web3.0, eHealth of toepassingen van nanotechnologie zijn voorbeelden. Onze samenleving medialiseert. ICT doet transactiekosten drastisch afnemen waardoor het afnemen van werkzaamheden op de markt een alternatief is voor het onderbrengen van diezelfde werkzaamheden in de eigen organisatie.
- Netwerken. De afname van transactiekosten door ICT; veranderende rolopvattingen van de overheid (de overheid als netwerkregisseur); co-creatie en coproductie in ketens van netwerken van ondernemingen; publiek-private samenwerkingsvormen; zelfmanagement in de zorg; decentrale energieopwekking en smart grids; of synchromodaal transport. Werken doen we tegenwoordig in netwerken en werken is netwerken.
- Innovatie én (re)productie. Veel organisaties hebben zich de afgelopen decennia toegelegd op hun kerncompetenties/kerntaken. Als gevolg van de internationale concurrentie moet men zich concentreren op die enkele kwaliteiten waarin men de beste is, op dat specialisme waarin men uitblinkt. Alle andere activiteiten worden geoutsourced/ingekocht. Dat impliceert voor veel organisaties dat men de omgeving nog slechts scant op het specialisme waarin men uitblinkt. Daarmee loopt men het risico om mogelijkheden voor crossovers, voor multidisciplinaire vernieuwing over het hoofd te zien. Veel organisaties zitten vast in een patroon van reproductie van het eigen specialisme terwijl combinatie van specialismen een bron is voor vernieuwing. Voor veel organisaties ligt de uitdaging op het combineren van continue vernieuwing met hoogwaardige specialistische (re)productie.
- Kennisintensivering. Door de hoeveelheid beschikbaar onderzoek en het feit dat alle standaardiseerbare taken zijn geautomatiseerd (Autor, Katz & Krueger, 1998) worden beroepen steeds kennisintensiever (De Vijlder, 2007). Ook de geavanceerde ICT systemen waarmee beroepsfunctionarissen tegenwoordig hun werk moeten doen, maakt deze kennisintensiever (Autor, Katz & Krueger, 1998).

Met deze concepten moeten we de komende jaren het hoofd bieden aan maatschappelijke ontwikkelingen die voor onze samenleving nieuw zijn, zoals:

- Grootschalige vergrijzing en daarmee samenhangende vraagstukken van mobiliteit, veiligheid, veel chronische zieken met multi-morbiditeit en daarmee samenhangende vraagstukken van financiering.
- Open economie en informatiesamenleving waarin wereldwijd zaken doen kan, maar waarin we ook niet meer weten welke gegevens over onszelf waar bekend zijn en of deze nog wel

overeenstemmen met de werkelijkheid; en waarin we te maken hebben met een ander soort overheden: Google, Apple, Shell, PwC, etc.

- Een groter beroep op het vermogen van onze civil society om naast de markt en overheid te voorzien in publieke goederen zoals zorg, welzijn of veiligheid, maar dan zonder kerk of politieke partijen die ons de na te streven waarden influisteren.
- Het vormgeven van ecologisch gesloten en verantwoorde, energie-, productie- en transportsystemen.

Dit betekent dat we inzicht moeten opbouwen in continue innovatie, valorisatie door kennis om te zetten in waardevolle concepten, (cross sectorale) kennisdeling, invulling geven aan diverse waarden, werken in netwerken, en benutting van de mogelijkheden van ICT en moderne media. Kader 1 geeft een project weer waarin onderzoek wordt gedaan naar maatschappelijke trends en innovatieprocessen voor het bereiken van de maatschappelijke waarde veiligheid. Het project vindt plaats in de maatschappelijke context van een open economie en informatiesamenleving waarin netwerken, kennisintensivering, informatisering en crossovers belangrijke thema's zijn.

Het is niemand gegeven om in de toekomst te kijken. Toch willen we in het publieke domein van veiligheid een beeld opbouwen van wat er op ons af komt. Het lectoraat werkt samen met de Nationale Politie aan promotieonderzoek op het terrein van vroegsignalering en toekomstverkenning in relatie tot beleid. Het onderzoek heeft een internationaal karakter. De onderzoeker is een jaar gedetacheerd geweest aan het Bundes Kriminal Amt, afdeling Strategische Planung und Frühverknennung, om early warning in Duitsland te onderzoeken. Afgelopen jaar is vanuit Instituut Clingendael gewerkt aan het Nationaal Dreigingsbeeld en is onderzoek gedaan naar hoe criminelen robotica kunnen aanwenden in de toekomst en hoe de Politie dit kan. De komende periode is de onderzoeker detaché op de Nederlandse ambassade in Beijing en zal onderzoek worden gedaan naar toekomstverkenning en vroegsignalering vanuit de Nederlandse en Belgische ambassades en de transformatie van deze kennis naar beleid. Het promotieonderzoek beoogt bij te dragen aan innovatie van de Politie in relatie tot veranderende dreiging. In De Vries & Hogeboom (2013) zijn enkele resultaten van het onderzoek opgenomen.

#### *Kader 1. Early warning systems in het veiligheidsdomein*

Mede vanwege de grote maatschappelijke vraagstukken waarvoor onze samenleving staat, vormt valorisatie van kennis en technologie sinds enkele jaren een centraal thema. Zowel de Europese Unie (EU) als de Nederlandse overheid kijken met een zekere tevredenheid naar het onderzoeksclimaat en de kwaliteit van onderzoeksresultaten. Er heerst echter ontevredenheid over de mate waarin deze nieuwe kennis uiteindelijk tot nieuwe producten en diensten en maatschappelijke vernieuwing komt. Juist nu de vraagstukken zo uitdagend zijn, is de behoefte hieraan groot. De EU zet met haar Horizon2020 programma in op valorisatie. Naar schatting

---

25% van beschikbare budgetten zal in de komende zeven jaar hierop worden ingezet. Het beleid van de Nederlandse overheid wordt samengevat in het adagium kennis-kunde-kassa. Beide overheden zetten in op vernieuwing van maatschappelijk vraagstukken en economische sectoren en niet op specifieke onderzoeksgebieden of technologieën. De EU doet dat rond grand challenges, de Nederlandse overheid zet in op topsectoren. Beide overheden zoeken ook nadrukkelijk de vernieuwing op van de eigen overheidsorganisatie. Nederlandse HBO instellingen worden door de overheid uitgedaagd om een rol te nemen in valorisatieprocessen en de daarbij passende ontwikkeling van beroepsgroepen. Ook de HAN herkent het toenemend belang van valorisatie en heeft dit centraal staan in haar instellingsplan (HAN, 2012) en heeft een eigen valorisatiebeleid geformuleerd (HAN, 2013).

Tegen deze achtergrond slaat het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector de weg in om kennis op te bouwen over innovatie- en valorisatieprocessen en met behulp van actieleren, actieonderzoek en professionaliseringsprogramma's hier ook mede vorm aan te geven. Dit sluit goed aan bij de eerste vier jaar van het lectoraat waarin Frans Nauta de lector was. In die jaren heeft de nadruk van het lectoraat gelegen op een omvangrijk project dat is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In dit project is aan vier onderzoekslijnen gewerkt:

- best practices van innovatie in de publieke sector ('prima praktijken');
- internationale best performers in de overheid ('excellente overheid'), dus in welk beleidsterrein presteert welk land nu het beste? (Finland doet het goed op onderwijs, etc.);
- ambitieuze publieke organisaties ondersteunen in innovatiemanagement ('publieke pioniers');
- het versterken van regionale innovatiesystemen (zoals dat van de regio Arnhem-Nijmegen) ('regionale innovatie').

Dit heeft inzichten opgeleverd op het terrein van innovatiemanagement in de publieke sector, innovatieve voorbeeldprojecten in met name de zorgsector, innovatief overheidshandelen en handelingsrepertoire van vernieuwers. Ik zal van deze inzichten de komende jaren dankbaar gebruik maken en beoog deze uit te breiden en te verdiepen in de hier uitgewerkte richting.

In de komende hoofdstukken worden de begrippen behandeld die centraal staan in het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector en waaruit de richting van het lectoraat zich ontvouwt.

- Hoofdstuk twee: Innovatie.
- Hoofdstuk drie: Maatschappelijke waarde.
- Hoofdstuk vier: Valorisatie.
- Hoofdstuk vijf: Onderzoek en maatschappelijke waarden.
- Hoofdstuk zes: Ontwikkelingsrichting en doelstelling van het lectoraat.



Deze publicatie heeft vooral een richtinggevend karakter en positioneert de onderzoeksrichting van het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector. Daarbij is het belangrijk om de continuïteit van het ideeëngoed van het lectoraat over het voetlicht te brengen. Ik zal dat op verschillende plaatsen in de tekst doen waar dat relevant is. Bovendien is de tekst gelardeerd met verschillende kaders waarin lopende of aangevraagde projecten benoemd staan zodat u een indruk krijgt van het type projecten dat binnen het lectoraat wordt uitgevoerd. Voor een actueel overzicht van projecten verwijs ik naar: <http://www.han.nl/onderzoek/kennismaken/publieke-zaak/lectoraat/innovatie-in-de-publieke-sector>.

---

# 2

## Innovatie

### 2.1 Wat verstaan we in het lectoraat onder innovatie?

Veel mensen denken bij innovatie aan technologie en economie. Clayton Christensen (1997) heeft ons attent gemaakt op de disruptieve aard van technologie. Technologie kan hele bedrijfstakken wegvagen of veranderen. Denkt u bijvoorbeeld aan het effect van internet op de muziekindustrie. Schumpeter (1975) heeft ons geleerd dat innovatie producten, diensten, processen, markten, management- en organisatiemethoden of grondstoffen kan betreffen en dat met nieuwe technologie economische macht kan worden verworven. Met referentie naar deze twee thought leaders op het terrein van innovatie zitten we onmiddellijk in de gangbare interpretaties van innovatie: technologisch en economisch of in academische terminologie technologisch-economisch rationalisme.

In het verlengde hiervan ligt het gangbare technologisch deterministisch denken. De gedachte daarin is dat de aard van de technologie wordt bepaald door de logica die inherent is aan die technologie. Door deze economisch slim aan te wenden in betere productiemethoden, producten, etc., ontstaat economische waarde die dominant is ten opzicht van oude productiemethoden, producten, etc. Wat dan als sociaal vraagstuk overblijft is de vraag welke impact, welke gevolgen de technologie heeft voor de samenleving of organisaties.

Sinds het werk van MacKenzie en Wajcman (1985), Bijker en Law (1992) en daarmee de komst van de social shaping of technology beweging in de wetenschap, hebben andere denkwijzen over innovatie en technologie hun intrede gedaan. In die manieren van denken is technologie geen gegeven dat zich economisch slim laat aanwenden en daarmee een impact heeft op de samenleving. Technologie is daarin eerder een product van sociale en economische belangen in onze samenleving, waarmee deze belangen verder gediend kunnen worden. Daarmee is technologie een maatschappelijk-cultureel artefact dat kennis en belangen draagt. Je zou kunnen zeggen dat technologie gestolde kennis en belang is. In deze denktrant komt kennis en belang dus op de voorgrond te staan en niet technologie en de impact daarvan. In deze denktrant komen ook innovatieprocessen op de voorgrond te staan. Door bestudering van innovatieprocessen wordt zichtbaar hoe met kennis en belangen invloed wordt uitgeoefend en welke verandering vanuit welke waarde wordt nagestreefd (Williams & Edge, 1996).

Als we deze manier van denken combineren met het denken in de sociologie van de wetenschap dan wordt ook zichtbaar dat wetenschap niet zo waarde vrij is als vele wetenschappers ons willen doen laten geloven. Overigens is de vermeende vrijheid van waarden van wetenschap in zichzelf het bewijs dat wetenschap niet vrij van waarden is. Vrijheid van waarden wordt namelijk gezien als de waarde van wetenschap. In wetenschapsfilosofische zin valt de gedachte van een waarde vrije wetenschap onder wat het positivisme wordt genoemd (Schön, 1991). Het positivisme gaat ervan uit dat er een kenbare wereld zou zijn bestaande uit wetmatigheden en dat mensen door gebruik te maken van deze wetmatigheden een ideale, rationele wereld zouden kunnen scheppen. Veel theorievorming in de technisch en economische richtingen leunt (impliciet) op deze gedachte. De vraag is of deze redenatie nog wel vol te houden is in een tijd waarin het wetenschapsfilosofisch paradigma van de sociale wetenschappen het sociaal constructivisme is. Hierin wordt aangenomen dat mensen met elkaar de wereld construeren en dus ook met elkaar sociaal construeren welke kennis bruikbaar en waardevol is in hun situatie (Berger en Luckmann, 1966). Dit betekent dat het hele proces van innovatie van laboratorium tot implementatie en gebruik van nieuwe kennis niet gespeend is van belang en waarden en dus ook niet van politiek. Innovatieprocessen zijn dan ook processen waarin mensen met belangen en kennis zich organiseren. Deze belangen en kennis kunnen overlappen, maar ook verschillen.

Zowel Anthony Giddens (1984) als Carl Weick (1975) hebben mij bewust gemaakt van het feit dat mensen routinematig handelen. We communiceren en handelen voornamelijk routinematig en daarin bevestigen we structuren in ons denken waarmee we de wereld ordenen en onbewust onze angst reduceren (Giddens, 1984). Giddens deelt deze structuren op in drie hoofdaspecten.

- Schema's waarmee we de wereld *interpreteren* en waaruit we onze communicatie vormgeven (organisatieschema's, protocollen, taxonomieën, theorieën, etc.).
- Faciliteiten ofwel *middelen* die we tot onze beschikking hebben en waarmee we invloed kunnen uitoefenen (geld, bezit, tijd, personeel, etc.) of waarvan we denken dat anderen die tot hun beschikking hebben om invloed uit te oefenen.
- *Waarden*, normen en regels van waaruit we menen te moeten handelen (wetten, regels, gewoonten, etc.).

Deze structuren zijn analytisch wel te scheiden, maar lopen in ons dagelijks leven en communicatie steeds door elkaar heen. De ene structuur kan de andere ook verstevigen. In bijvoorbeeld een organisatieschema liggen ook veronderstellingen over invloed en macht besloten.

Giddens' structuren werken zowel limiterend als faciliterend. Ze limiteren ons handelen doordat we steeds bestaande ordeningen bevestigen in ons routinematig handelen. Als we routines willen

---

doorbreken geven deze structuren ons echter ook de handvatten en worden deze faciliterend voor verandering.

We kunnen innovaties dus zien als breekpunten in routinematig handelen. De kans is groot dat mensen tijdens deze breekpunten de innovatie interpreteren vanuit bestaande routines, kennis en/of organisatorische arrangementen. Dit is niet uit onwil, maar omdat men zich geen gedeelde alternatieven kan voorstellen voor de wijze waarop men (samen)werkt. Men interpreteert het nieuwe vanuit het bestaande. Dit wordt wel de ‘vloek van kennis’ genoemd, de neiging van mensen om hun oude kennis in nieuwe situaties te blijven gebruiken (Carlile, 2004). In Giddens’ termen ordent men het nieuwe in de wereld in bestaande schema’s, middelen en normen en regels. Hierdoor worden innovatieve mogelijkheden onvoldoende benut.

Zoals gezegd werken de structuren van Giddens ook faciliterend en bieden deze aanknopingspunten voor verandering. Innovaties vragen om andere *interpretaties* van heden en toekomst, vragen om veranderende *inzet van middelen* en vragen om herbezinning op bestaande *waarden* (en bijbehorende normen, regels en gewoonten).

- Veranderende *interpretaties* kunnen tot stand komen door gezamenlijke betekenisgeving bijvoorbeeld aan de hand van procesmanagement, toekomstverkenning, hypes/management-fashions, vormen van cocreatie, reframing of werkwijzen gebaseerd op design thinking. Maar ook door concreet te experimenteren met vernieuwende organisatorische en technologische arrangementen met behulp van prototypes of scenario’s.
- Voor verandering van de *inzet van middelen* zijn bijvoorbeeld inzichten rond maatschappelijke business cases of business models zinvol.
- Voor herbezinning op *waarden* doen we onderzoek naar hoe maatschappelijke waarden tot stand komen en naar methoden om waarden die besloten liggen in kennis deelbaar te maken zodat ook de kennis zelf deelbaar wordt. Ook sociaal ondernemerschap als ondernemingsvorm om maatschappelijke waarden te agenderen staat in de belangstelling van het lectoraat.

## 2.2 Afbakening van onderzoek binnen de innovatieketen

Het ligt niet in de bedoeling om in dit lectoraat alle aspecten of deelprocessen van de hele innovatieketen van laboratorium tot gebruik te bestuderen. We beperken ons tot die processen die leiden tot adoptie en in gebruikname van kennis of technologie bij organisaties aan het einde van

de innovatieketen. Daarin staan de volgende deelprocessen centraal:

- new business development van partijen die kennis of technologie aanbieden,
- diffusieprocessen,
- adoptieprocessen,
- implementatieprocessen,
- professionalisering.

We kijken daarmee naar de innovatieketen vanuit het perspectief van de ‘eindgebruiker’, de kennis of technologie afnemende organisatie die met deze kennis of technologie haar eigen vorm van samenwerking wil verbeteren. Met organisatie bedoel ik hier meerdere mensen die een belang met elkaar delen en willen handelen vanuit dat belang. Deze omschrijving van organisatie laat dus doelbewust ruimte voor verenigingen, zorgcorporaties, informele netwerken van mantelzorgers, actiegroepen of innovatieplatforms, naast gangbare associaties met het woord organisatie: bedrijven, instellingen of ketens en netwerken daarvan.

Dat ik vanuit dit perspectief adoptie en implementatieprocessen betrek lijkt mij weinig uitleg nodig te hebben. Het betrekken van de processen new business development, diffusie en professionalisering vraagt om meer uitleg.

New business development is een proces dat op het eerste oog onderdeel uitmaakt van kennis of technologie aanbiedende partijen. Je kunt het ook zien als relationeel proces. Nieuwe business opportuniteiten voor kennis of technologie ontstaan niet zelden doordat een leverancier de mogelijkheid krijgt van een klant om proef te draaien, door pre-competitieve experimenten of gewoon in zakelijk contact. In dat relationele proces ontstaan business opportuniteiten voor de leverancier maar ook business cases voor de afnemer. Je zou kunnen zeggen dat dit zijden zijn van dezelfde medaille.

Diffusieprocessen zijn belangrijk omdat goede diffusie nieuwe kennis en technologie in beeld brengt voor afnemende organisaties en belangrijker nog, ook het juiste beeld geeft van de toepassingsmogelijkheden voor die organisaties. Dit terwijl magere diffusieprocessen troebele beelden veroorzaken (waar de leverende partij wellicht baat bij heeft, maar de afnemende partij zelden).

Professionaliseringsprocessen zijn belangrijk omdat innovaties soms moeizaam beklijven in getraind (routinematig) professioneel handelen. In professionaliseringsprocessen kan bestaand handelingsrepertoire ter discussie worden gesteld en nieuw repertoire worden opgebouwd. Professionaliseringsprocessen bieden ook mogelijkheden om het aanbod van de HAN te

innoveren. Door veranderende financiering van deeltijdonderwijs moeten hogescholen steeds sterker gaan concurreren met de particuliere onderwijsmarkt. Op die markt is prijsconcurrentie gaande op het terrein van gangbaar cursusaanbod. Alleen voor innovatief aanbod kan een premium prijs worden gevraagd. Dergelijk aanbod bestaat uit combinaties van:

- nauwe aansluiting op iemands werk (werkend leren),
- stimulering van onderzoekende en ondernemende houding (onderzoekend werken),
- aanbod van vernieuwende inzichten uit onderzoek (valorisatie),
- lage kosten door vermijden van verlet-uren (werkend leren).

Vormen van professionalisering waarin werk, leren en onderzoek worden gecombineerd zijn specifieke vormen van valorisatie die bij uitstek geschikt zijn voor het (hoger) beroeps onderwijs. Kader 2 laat zien hoe onderzoek, professionalisering van medewerkers en vernieuwing van onderwijsvormen worden gecombineerd in een project in samenwerking met drie andere lectoraten van twee andere faculteiten.

De sector Wonen, Welzijn, Zorg ondergaat een van de grootste transitie's in haar bestaan. De kern van de transitiewetgeving is dat individuele zorg zo veel mogelijk vervangen wordt doordat cliënten zelfstandig functioneren in sociale systemen zoals familie, werk, sport, vrije tijdsbesteding, etc. Deze ontwikkeling wordt gekenmerkt met de zinsnede van zorgen voor naar zorgen dat. Het verschil is dat zorgen voor vraagt om zorginhoudelijk handelen. Zorgen dat vraagt juist om conditionerend handelen, om organisatorisch handelen en kennis van organiseren. Dit project beoogt professionals te leren acteren in netwerken en bestuurders en managers in staat te stellen hieraan de juiste sturing te geven.

De open source beweging zou wel eens de ultieme vorm van zorgen dat kunnen zijn, waarin wordt samengewerkt in netwerken van vrijwilligers en professionals vanuit een mengeling van intrinsieke en economische motieven en waarin kwaliteit wordt geleverd. De vraag is wat we kunnen leren van cross sectorale kruisbestuiving tussen beide sectoren. Het geleerde wordt in dit project in een actieprogramma verbonden met de praktijk van zorgprofessionals en wordt omgezet in een blended learning programma voor opschaling.

Deze vorm van leren kan model staan voor nieuwe vormen van deeltijdleren in het hoger onderwijs. Daarmee combineert dit project onderzoek, professionalisering en vernieuwing van hoger onderwijs.

*Kader 2. Open Zorg*

### **2.3 Diensteninnovatie en organisatie-innovatie**

De focus van het lectoraat ligt op 'organisatie'-innovatie, op hoe mensen met behulp van nieuwe kennis of technologie op betere manieren kunnen samenwerken. Dat kan in organisaties zijn.

Dat kan samenwerking tussen organisaties betreffen (in ketens of netwerken). Of het kan gaan over de samenwerking tussen klant/burger/cliënt en organisatie. Juist in de dienstverlening staat organisatie-innovatie centraal en de meeste publieke en maatschappelijke organisaties hebben sterke karakteristieken van dienstverlening. Daarbij moet opgemerkt worden dat een ruim deel van onze economie dienstverlenend is en diensteninnovatie dus meer regel is dan uitzondering. Met name diensteninnovatie met behulp van ICT blijkt de afgelopen decennia bij te hebben gedragen aan productiviteitsgroei en dus economische vooruitgang in Westerse samenlevingen. (zie kader 3).

Onderstaande tekst geeft enkele conclusies weer uit een paper dat door het lectoraat is gepresenteerd op het seminar 'ICT motor van de economie' voor bestuurders uit de zuid vleugel op 17 april 2014.

Macro-economische studies laten zien dat ICT een belangrijke bijdrage levert aan productiviteitsverbetering. Het percentage van groei door ICT in de VS is: 1971-1995: 43%; 1995-2000: 59%; 2000-2006: 38% (Jorgenson, Ho & Stiroh, 2008).

ICT is met name een dienstentechnologie. Sinds 2000 is de bijdrage van de dienstensector aan productiviteitsgroei met behulp van ICT toegenomen (Van Ark, O'Mahony & Timmer, 2008; Triplett & Bosworth, 2004).

Er bestaat overtuigend bewijs dat productiviteitsverhoging door ICT vraagt om complementaire investeringen in menselijk, organisatorisch en bestuurlijk kapitaal. Het gevolg is dat de opbrengsten van ICT-investeringen tot vijf keer hoger zijn na een langere periode (tot 7 jaar na de investering). Er is tijd nodig voor reorganisatie om ICT investeringen productief te maken (Brynjolfsson & Hitt, 2000). ICT is dus een technologie voor organisatieinnovatie.

### *Kader 3. Het effect van ICT op productiviteit en werkgelegenheid*

Het belang van dienstensector is dus groot. Maar waarom is organisatie-innovatie hierin leidend? Diensten zijn activiteiten die worden ondernomen voor een klant en bij publieke dienstverlening zijn dat vaak activiteiten die aan wettelijke of beroepsnormen moeten voldoen. De kwaliteit hiervan neemt toe als een en ander goed is georganiseerd, d.w.z. in effectieve en voor de klant toegankelijke processen, snelle besluitvorming, goed gekwalificeerd personeel en adequate en actuele procedures, normen of protocollen. Dit alles is een kwestie van organiseren en dat betekent dat verhoging van kwaliteit of efficiëntie van dienstverlening vrijwel altijd een kwestie is van organisatie-innovatie.

De innovatie van diensten blijkt een reeks karakteristieken te hebben die overigens ook voor veel innovaties in de fabricageindustrie opgaan (Sundbo, 2001; de Vries, 2006) en die we als uitgangspunt nemen in dit lectoraat.

- 
- Het belang van coproductie van de klant in het innovatieproces (Miles, 2000; Sundbo, 2001; Von Hippel, 2005; de Vries, 2006).
  - Innovaties komen meer tot stand volgens interactieve modellen dan langs het traditionele lineaire innovatie model (Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 2000; Sundbo, 2001). Innovatie is een gedistribueerd proces waaraan actoren in verschillende organisaties of afdelingen bijdragen (Miles, 2000), het is overwegend een open innovatie proces (Chesbrough, 2003)
  - Verschil maken tussen radicale en incrementele innovatie heeft betrekkelijk weinig zin omdat diensteninnovaties het resultaat zijn van diverse mechanismen zoals evolutie, revolutie, verdwijnen van elementen, opnieuw verschijnen van elementen, associatie en disassociatie (met bijvoorbeeld andere diensten) (Gallouj & Weinstein, 1997; de Vries, 2006).
  - Niet-technologische elementen zijn net zo belangrijke als technologische (Gallouj & Weinstein, 1997; de Vries, 2006).
  - Het verschil tussen product en procesinnovatie heeft bij diensten weinig zin omdat diensten nu eenmaal activiteiten zijn (en dus vallen product en proces samen) (Gallouj & Weinstein, 1997; de Vries, 2006).

## 2.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk komt een andere visie op innovatie naar voren dan die volgens de gebruikelijke technologisch economische rationele denklijn. Innovaties impliceren veranderende interpretaties van de werkelijkheid, andere inzet van middelen en herbezinning op waarden. Deze opvatting geeft mogelijkheden voor het ontwikkelen van handelingsrepertoire waarmee stakeholders (technologische) innovaties betekenis kunnen geven op menselijk, organisatorisch en netwerkniveau en daarmee innovaties maatschappelijke waarde kunnen geven. Wat kan worden verstaan onder maatschappelijke waarden is onderwerp van het volgende hoofdstuk.

We hebben tevens gezien dat voor de dienstensector en dus ook voor het publieke domein vooral organisatie-innovatie van belang is. Hierin spelen vijf processen een belangrijke rol die ook centraal staan in dit lectoraat (new business development, diffusieprocessen, adoptieprocessen, implementatieprocessen en professionalisering).

Als laatste hebben we kennisgemaakt met karakteristieken van diensteninnovatie, die als uitgangspunt voor het lectoraat dienen.



# 3

## Maatschappelijke waarde

### 3.1 Wat verstaan we onder maatschappelijke waarde?

Uit de titel van mijn rede *Innovatie voor maatschappelijke waarde* mag worden opgemaakt dat de nadruk ligt op maatschappelijke waarde en minder op de economische waarde. Economische waarde is van instrumenteel belang voor het realiseren van maatschappelijke waarde. Met innovatie in de publieke sector streven we maatschappelijke waarde na en dat impliceert valorisatie. Bovendien ligt in de opvatting van innovatie, zoals in vorig hoofdstuk gepresenteerd, herbezinning op waarden besloten. Maar wat zijn maatschappelijke waarden?

Waarden kunnen worden gezien als principes of standaarden die gewicht hebben bij het maken van keuzes (De Graaf, Huberts & Smulders, 2013). In de bestuurskunde onderscheiden we drie benaderingen van maatschappelijke waarden (Charles, Ryan, Castillo & Brown, 2008; de Graaf, van Doeveren, Reynaers & Van der Wal, 2011). In de universele benadering worden waarden als absoluut beschouwd. In de stakeholderbenadering zijn waarden relatief en aan verandering onderhevig. Het politiek proces bepaalt welk belang aan welke waarden wordt gehecht. In de institutionele benadering zijn de belangen die worden toebedeeld aan waarden afhankelijk van de institutionele omgeving. De meeste auteurs zijn het erover eens dat waarden in verschillende contexten andere betekenissen kunnen hebben. Daarom is de universele benadering nauwelijks verdedigbaar.

Er zijn uiteenlopende taxonomieën in omloop van publieke/maatschappelijke waarden (Beck Jørgensen & Bozeman, 2007). Een eerste aanknopingspunt biedt de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur. Addink (2012) legt verband tussen de waarden in deze code en het Nederlands recht (zie tabel 1) en concludeert dat de meeste waarden uit de code ook in het recht betreffende het handelen van het openbaar bestuur terugkomen. Dat duidt dus op maatschappelijke gedragenheid van deze waarden en verankering ervan.

Waarde uit de code	Hoe deze in het Nederlands recht herkenbaar zijn
Openheid	Bekendmaken van besluiten
Participatie	Betrokkenen voor het nemen van een besluit horen
Verantwoording	Ministeriële verantwoordelijkheid en verplichting tot jaarverslagen
Legitimiteit	
Behoorlijke contacten	Vertrouwens- en consistentiebeginsel
Rechtmatigheid	Legaliteitsbeginsel en verbod op misbruik van bevoegdheid
Integriteit	Onkreukbaar bestuur
Doelgerichtheid	
Doelmatigheid	
Professionaliteit	

*Tabel 1. Verband tussen de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur en het Nederlands recht.*

De waarden die betrekking hebben op presterend bestuur (doelgerichtheid, doelmatigheid en professionaliteit) zien we minder direct terug in het wetboek. Doelmatigheid is wel vastgelegd in de comptabiliteitswet. Maar voor de andere twee moeten we het doen met het feit dat het wetboek voorschrijft dat een bestuursorgaan zich moet houden aan de waarden die het zichzelf oplegt in beleidsregels.

Waarden kunnen ook in verband worden gebracht met beleidsfasen (De Graaf e.a., 2013) (zie tabel 2). Dit is voor innovatie in de publieke sector interessant want het laat zien dat als het gaat om agendavorming voor innovatie moet worden aangesloten bij waarden als behoorlijke contacten met burgers, participatie, openheid en professionaliteit terwijl als het gaat om meer ‘instrumentele’ innovaties in de beleidsuitvoering accenten liggen op doelmatigheid, doeltreffendheid en verantwoording.

Agendavorming	Beleidsvoorbereiding	Beleidsvaststelling	Beleidsuitvoering
Integriteit			
Behoorlijke contacten			
Openheid			
Professionaliteit			
Participatie			
Legitimiteit			
	Rechtmatigheid		
	Doelgerichtheid		
	Doelmatigheid		
		Verantwoording	

Tabel 2. Waarden in relatie tot beleidsfasen (De Graaf e.a., 2013).

De waarden genoemd in de code zijn niet uitputtend, maar zijn eerder de algemeen erkende waarden binnen het openbaar bestuur. Je zou kunnen zeggen dat maatschappelijke waarden breder zijn dan waarden voor openbaar bestuur. Publiek, politiek en professionals kunnen daarnaast nog uiteenlopende andere waarden nastreven. Bij wijze van voorbeeld noem ik er een aantal: rechtvaardigheid, rechtsgelijkheid, duurzaamheid, fysieke en psychologische veiligheid, inclusie, gelijke kansen op gezondheid en gezondheidszorg, eerlijke marktwerking, zelfontplooiing, vrijheid, gelijkheid, etc. etc. Waardesystemen, zoals de klassieke van Rokeach (1973), geven een indicatie van de omvangrijkheid van na te streven waarden, variërend van vrijheid tot wijsheid, van verlossing tot vervulling.

Het idee achter deze waardesystemen is dat ieder mens zich in zijn keuzes laat leiden door enkele waarden die hij van belang vindt. Dit geldt voor alle keuzes, dus ook die voor opleiding, beroep, werkgever, politieke voorkeur en in de winkel. Campagnes appelleren dus aan deze waarden. Dit impliceert dat mensen die kiezen voor een ambtelijk beroep in het openbaar bestuur in hun keuzes een waardesysteem hanteren dat dicht ligt tegen de zojuist genoemde algemeen erkende waarden voor openbaar bestuur. Dit impliceert tevens dat wetenschappers, ondernemers, politici, etc. vanuit andere waarden hebben gekozen voor wat zij doen en dus ook andere waarden dan de algemene waarden van openbaar bestuur aan tafel kunnen brengen in het publieke domein. Dit impliceert

---

weer dat waarden kunnen botsen (De Graaf e.a., 2013). Waarden kunnen bovendien verschillen over tijdperiodes. Het woord vrijheid had in de jaren zestig een andere connotatie dan tegenwoordig. Bovendien kunnen waarden zich expliciet of impliciet binden aan organisaties en instituties. Zo streven veel zorginstellingen voor gehandicapten en welzijnsorganisaties impliciet of expliciet inclusie na voor hun cliënten. Bibliotheken streven naar toegankelijkheid, onafhankelijkheid, pluriformiteit en betrouwbaarheid (SIOB, 2014). Politie, het openbaar ministerie en de rechtelijke macht zullen vooral streven naar waarden als rechtsgelijkheid, rechtmatigheid en proportionaliteit. Waarden en instituties hebben de neiging met elkaar te verkleven. Een institutie wordt opgericht met bepaalde waarden tot doel. Deze kunnen in wet- of regelgeving of financieringsdoelstellingen zijn vastgelegd. Mensen die ervoor kiezen om voor een bepaalde institutie te gaan werken, voelen zich vaak verbonden met de waarden daarvan en belichamen deze, en het publiek herkent in de institutie bepaalde waarden. Zo verkleven waarden met instituties en wordt het dus moeilijk om vanuit bepaalde instituties andere waarden na te streven, met institutionele inertie als ultiem gevolg.

### **3.2 De creatie van maatschappelijke waarde**

We leven dus in een wereld waarin mensen verschillende waarden nastreven en waarin, anders dan 50 jaar geleden, instituties als kerk of politieke beweging niet meer worden ervaren als leidsman van waarden. Daarmee zijn we aanbeland op het vraagstuk hoe maatschappelijke waarden worden gevormd.

De klassieke opvatting in democratische stelsels is dat maatschappelijke waarden worden gevormd in interactie tussen politieke partijen en kiezers. Als het CDA de dominante partij is, zijn de maatschappelijke waarden die worden nagestreefd traditioneel christelijk, als de PvdA, dan socialistisch, etc. In deze klassieke opvatting handelen ambtenaren vervolgens conform de zittende coalitie/macht en voeren min of meer 'waardevrij' uit wat de zittende macht besluit.

In de jaren '80-'90 is deze klassieke opvatting stevig uitgedaagd, met name vanuit het neoliberalisme van Thatcher en Reagan (Benington & Moore, 2011). Hieruit is de new public management visie ontstaan. De ultieme strekking daarvan is dat het nastrevenswaardig is om een zo klein mogelijke, doelmatige overheid te hebben die zo maximaal mogelijk inspeelt op individuele burgerwensen. Collectieve waarden en doelen schuiven in een dergelijke opvatting naar de achtergrond en maken plaats voor een veelvoud en dus amalgaan aan individuele burgerwensen.

In reactie hierop kwam Michael Moore in 1995 met het concept van public value management. Het idee is dat de overheid niet alleen wetgever is en publieke diensten verstrekt aan individuele burgers, maar ook maatschappelijke waarden creëert. Managers in het publiek domein zijn in zijn visie geen ‘waardevrije’ uitvoerders van politieke beslissingen en de vorming van waarden is een doorlopend proces in de samenleving, zeker nu er zoveel (massa) media zijn. Er is dus doorlopend beweging in waarden en doorlopende wederzijdse beïnvloeding van burgers, media, politici, lobbyisten én van publieke managers. In Moore’s visie hebben politici nog altijd het primaat op de bepaling van maatschappelijke waarden, maar vervullen managers in het publieke domein een rol die verder gaat dan slechts waarde vrije uitvoering.

Moore gebruikt de strategische driehoek voor publiek management om deze rol te verduidelijken. De driehoek geeft de strategische uitdagingen weer waar de manager in de publieke sector voor staat. Hij moet daarin doorlopend drie elementen met elkaar verbinden (Benington & Moore, 2011).

- Het bepalen van de maatschappelijke waarden die moeten worden nagestreefd in een bepaalde situatie.
- Het creëren van een autoriserende omgeving die legitimiteit, mandaat en steun verleent bij het nastreven van de maatschappelijke waarden.
- Het opbouwen van operationele capaciteit (zowel binnen als buiten de organisatie) die nodig is om de maatschappelijke waarden te bereiken.

Managers in het publieke domein worden door Moore gezien als dirigenten die het proces waarin door verschillende actoren maatschappelijke waarden tot stand worden gebracht in goede banen leiden. Dit dirigeren is geen eenduidig noch eenvoudig proces omdat de na te streven waarden op gespannen voet kunnen staan met verschillende actoren in de autoriserende omgeving en/of de beschikbaarheid van middelen. Bovendien moet de dirigent rekening houden met uiteenlopende bronnen van legitimatie: politiek mandaat, bestaande wetgeving, media en de professionele kennis en technische expertise van de manager zelf.

Het nastreven van maatschappelijke waarde vormt ook een belangrijke aanleiding voor innovatie in publieke domeinen, waarin het voorblijven van de concurrentie nu eenmaal niet de aanleiding is zoals in de industrie (Nauta & Kasbergen, 2007). Het gaat daarbij om betere methoden te ontwikkelen om kernfuncties beter te kunnen uitoefenen (bijv. betere opsporingsmethoden bij de politie), maar ook om de uitvoering te verbeteren door in te spelen op de vraag en behoeften van verschillende groeperingen of omstandigheden in de samenleving, of vanuit het eigen organisatorisch vermogen nieuwe producten of diensten te bieden (Nauta & Kasbergen, 2009).

Het werk van Moore is in de eerste periode van het lectoraat een leidraad geweest, zoals blijkt uit kader 4, Nauta & Kasbergen (2009) en Cels, de Jong & Nauta (2012).

Tussen 2009 en 2012 voerde het lectoraat Innovatie in de Publieke Sector het project Zorginnovatie uit. In het deelproject 'repertoire van de zorgvernieuwer' is in kaart gebracht hoe innovatoren handelen. Veel van het repertoire van zorgvernieuwers bleek te kunnen worden gecategoriseerd in de drie elementen van de strategische driehoek van Moore (Gielen, 2012).

#### *Kader 4. Public value management en innovatierepertoire*

Opvallend is de overeenkomst tussen Giddens en Moore. Gebaseerd op Giddens heb ik in hoofdstuk twee vastgesteld dat innovaties vragen om andere *interpretaties* van heden en toekomst, vragen om veranderende *inzet van middelen* en vragen om *herbezinning op bestaande waarden*. Met interpretaties van heden en toekomst delen we onze wereld in en communiceren we. Het zijn deze interpretaties waarmee Moore's autoriserende omgeving kan worden gecreëerd om legitimiteit, mandaat en steun te verkrijgen. Overeenkomstige interpretaties van de toekomst legitimeren het handelen en zijn de basis voor steun en mandaat. *Veranderende inzet van middelen* geven de operationele capaciteit die nodig is om de maatschappelijke waarden te bereiken in Moore's opvatting. *Herbezinning op bestaande waarden* is de basis voor het bepalen van de maatschappelijke waarden die moeten worden nagestreefd in Moore's opvatting. Giddens geeft ons met zijn structuren zowel aanknopingspunten om te begrijpen waarom innovaties moeizaam verlopen als aanknopingspunten voor handelen en beïnvloeding. Moore's public value management verschaft een rolopvatting van de publieke manager waarmee deze gebruikmakend van Giddens' structuren innovatie in het publieke domein kan registreren.

Public value management zet het streven naar een responsieve, innovatieve en effectieve overheid uit new public management voort, maar legt het primaat van het bepalen wat van waarde is terug van het individu naar de samenleving: "What makes something publicly valuable is partly that a public values it" (Benington & Moore, 2011, 10). Bovendien sluit de public value management benadering aan bij de grote maatschappelijke uitdagingen waar onze samenlevingen voor staan. De typologie van beleidsproblemen van Hisschemöller en Hoppe (1998) (zie figuur 1) geeft nadere duiding aan de aard van de uitdagingen waarvoor publiek managers kunnen komen te staan. Voor de gestructureerde problemen uit figuur 1 is er over het algemeen wel een kenniskader waarop we kunnen terugvallen en er bestaat consensus over de na te streven waarden. Bij de andere problemen in figuur 1 is dat minder het geval. Deze vragen juist om een benadering waarin mensen met elkaar op zoek kunnen naar na te streven waarden en/of van belang zijnde

kennis. Public value management is zo'n benadering. Veel professionals starten in hun bachelor opleiding en hun loopbaan overigens met het opbouwen van competenties om gestructureerde problemen op te lossen. Eén van de uitdagingen voor Universities of Applied Science is om het initiële onderwijs in oplossingsmethodieken voor gestructureerde problemen te combineren met de ontwikkeling van benaderingen voor de andere drie typen problemen, zowel in initiële als post-initiële opleidingen of in kennisproducten. Valoriatie zal dus ook gericht moeten zijn op de problemen buiten de linker bovenhoek van figuur 1 (zie hoofdstuk vier).

	+	<b>Consensus over in geding zijnde waarden</b>	-
+	+	Gestructureerd probleem	Slecht gestructureerd probleem
-	-	Matig gestructureerd probleem	Ongestructureerd probleem

*Figuur 1. Typologie van beleidsproblemen (Hisschemöller & Hoppe, 1998)*

Ongestructureerde problemen worden ook wel wicked problems genoemd. Veel auteurs betogen dat de hedendaagse maatschappelijke agenda vooral uit dit type vraagstukken bestaat. Wicked problems zijn te complex om 'op te lossen'. Juist omdat de waarden niet van tevoren vast te stellen vormen deze zich gedurende het proces. Wicked problems zijn dusdanig 'verknoot' dat als we ergens in het systeem een verandering doorvoeren we nooit alle effecten ervan kunnen overzien. Het gevolg kan zijn dat waarden kantelen en actoren in het wicked problem opnieuw kenniskaders en richting moeten vaststellen. Dit wordt ook wel aangeduid met reflexieve beleidsvoering (in reflectie op het systeem en het actorennetwerk dat men tracht te beïnvloeden)

(In 't Veld, 2010). Wicked problems zijn dusdanig in omvang, complexiteit en verknoping dat we niet mogen veronderstellen dat de bijdrage aan oplossingen alleen bij de overheid vandaan kan komen. Ook de markt en de civil society spelen hierin een rol. Met name als het gaat om de vorming van een autoriserende omgeving waaraan managers in het publieke domein (maar ook managers van marktpartijen) legitimiteit kunnen ontleen voor oplossingsrichtingen, kunnen initiatieven vanuit de civil society bijdragen. Kader 5 toont hoe het lectoraat samen met andere betrokkenen in de HAN initiatieven uit de civil society ondersteunt bij het oplossen van kennisvragen.

Binnen het Centre of Expertise Krachtige Kernen van de HAN organiseert het lectoraat samen met het kenniscentrum HAN SOCIAAL en de Master Management en Innovatie een actieleerproject voor deelnemers aan maatschappelijke initiatieven op het terrein van wonen, welzijn, zorg en kwaliteit van leven. Dit type van initiatieven wordt opgestart door burgers (dus vanuit de civil society) en roept kennis- en handelingsvragen op, onder die burgers, maar ook onder betrokken markt- en overheidspartijen. Binnen het actieleerprogramma beogen we deze vragen participatief te beantwoorden en kennis aan te reiken waarmee deelnemers hun vraagstukken verder kunnen brengen. Het type vraagstuk dat wordt behandeld is een wicked problem. Binnen het programma staan vraagstukken centraal die typisch zijn voor sociaal ondernemerschap en te maken hebben met burgerwensen en burgerbelang, haalbare business modellen, draagvlak onder bestuurders, bestaande instituties en wet- en regelgeving. Van het actieleerprogramma beogen we te leren zodat in de toekomst nieuwe vormen van post-hbo aanbod tot stand kunnen komen.

*Kader 5. Actieleren voor aanjagers van maatschappelijke vernieuwing*

### 3.3 Conclusies

Uit dit hoofdstuk over maatschappelijke waarden kunnen we een aantal conclusies trekken die we meenemen naar volgende hoofdstukken.

- Maatschappelijke waarden vallen uiteen in waarden voor goed bestuur en maatschappelijke waarden die door groeperingen van mensen in de maatschappij worden gedeeld en nagestreefd zoals duurzaamheid, toegankelijke gezondheidszorg, vrijheid, etc.
- Mensen maken keuzes vanuit hun waarden.
- Waarden kunnen verkleven met instituties.
- Public value management is een bestuurskundige benadering die aanknopingspunten biedt voor managers in het publieke domein om processen van waarde creatie te dirigeren en die past bij de aard van hedendaagse maatschappelijke vraagstukken waarvoor de beschikbaarheid van kennis niet eenduidig is en waarvoor na te sterven doelen en waarden ambigue zijn.



- Giddens geeft ons met zijn structuren aanknopingspunten om te begrijpen waarom innovaties moeizaam verlopen en aanknopingspunten voor handelen en beïnvloeding. Moore's public value management verschaft een rolopvatting van de publieke manager waarmee deze gebruik makend van Giddens' structuren innovatie in het publieke domein kan regisseren.
- Publieke managers kunnen een zekere legitimiteit voor vernieuwing ontlenen aan maatschappelijke initiatieven.

---

# 4

## Valorisatie

### 4.1 Valorisatie beschouwd vanuit de kennis gebruikende organisatie

Valorisatie wordt vaak omschreven als het tot maatschappelijk of economisch nut maken van nieuwe kennis en technologie. Een dergelijke omschrijving bevestigt mijn indruk dat valorisatie nogal eens wordt opgevat vanuit de partij die kennis of technologie aanbiedt, zoals universiteiten, academische ziekenhuizen, onderzoeksinstituten of technologiebedrijven. In deze opvatting wordt het economisch nut van nieuwe kennis vooral opgevat als de economische benutting van die nieuwe kennis door de leverancier. Onderzoeksinstituten zijn op zoek naar fondsen voor onderzoek en economische benutting van kennis leidt daartoe. Deze opvatting van valorisatie concentreert zich sterk rond thema's als intellectuele eigendomsrechten (zoals patenten), nieuwe producten, nieuwe diensten en eventueel nieuwe ondernemingen die deze producten en diensten te gelde maken.

Nieuwe kennis en innovatieve technologie komen echter niet zozeer tot waarde omdat kennisinstellingen op zoek zijn naar fondsen. Ze komen vooral tot economische waarde of maatschappelijk nut in het gebruik ervan. Dat wil zeggen in domeinen waarin die nieuwe kennis of technologie wordt afgenomen: dus in afnemende organisaties. Niet alleen het beter op de markt aanbieden van nieuwe kennis en technologie leidt tot valorisatie, maar vooral ook het verhogen van het opnamevermogen voor nieuwe kennis en technologie van afnemende organisaties. Valorisatie als maatschappelijk thema verdient dus ook aandacht voor processen die dit opnamevermogen verhogen. Het ligt zelfs in de lijn van het economische vraag-aanbod denken om te veronderstellen dat het stimuleren van de vraag onder afnemende organisaties uiteindelijk de economische benutting van kennis en technologie bij aanbiedende organisaties zal stimuleren en deze ook stimuleert om kennis zo aan te bieden dat deze aansluit bij het nut van de vragende partij. De gangbare opvatting over valorisatie richt zich sterk op middelen (eigendomsrechten, ondernemerschap, producten, diensten en fondsen) en weinig op doelen (maatschappelijke waarden) en processen om deze te bewerkstelligen.

Valorisatie is ook een typisch Nederlandstalige term. In de internationale literatuur wordt gesproken over 'knowledge transfer'. Dat dekt de lading een stuk beter. Omdat de term

transfer nog iets in zich heeft van een veronderstelling dat kennis kan worden overgedragen, zoals een document kan worden overgedragen, geef ik de voorkeur aan de term kennisdeling. Kennisdeling associeert met het sociale, terwijl kennistransfer associeert met overdracht van een product (met bijbehorende eigendomsrechten, etc.). Kennisdeling associeert tevens met het idee dat de afnemende partij ook kennis inbrengt, bijvoorbeeld over het probleem, de ontstaansgeschiedenis en de context ervan. De term kennisdeling sluit ook aan bij de definitie die de HAN aan valorisatie geeft “het beschikbaar en geschikt maken van kennis voor economische of maatschappelijke benutting” (HAN, 2013, 6).

Deze vraaggestuurde opvatting van valorisatie sluit aan bij de in hoofdstuk twee geschetste opvatting van innovatie en de daarin afgebakende processen die in het lectoraat worden bestudeerd (new business development, diffusieprocessen, adoptieprocessen, implementatieprocessen en professionalisering). Dit impliceert dat we in dit lectoraat werkwijzen ontwikkelen die in partnerships van aanbiedende en afnemende partijen gebruikt kunnen worden, met als doel om het opnamevermogen van afnemende partijen te verhogen en aanbieders meer inzicht in de markt te bieden. In alle vijf processen kunnen aanbiedende partijen bij de afnemende partij een rol spelen. Bovendien kunnen afnemende partijen invloed uitoefenen op de aanbiedende partij om kennis of technologie te ontwikkelen die nauw aansluit bij hun context. Omdat gespecialiseerde kennis ongelijk gedistribueerd is in de samenleving, heeft niet iedereen in de innovatieketen dezelfde kansen om invloed uit te oefenen. Het gevolg is dat specialisten upstream (dus in de onderzoeksinstellingen) meer invloed hebben dan specialisten downstream, eenvoudig omdat niet alle downstream partners hun stem kunnen laten horen en omdat een downstream partner niet in alle innovatieketens betrokken kan zijn (Carlile, 2004). Hier is sprake van een dilemma. Vroeg betrokken raken bij innovaties kost veel tijd en dus geld maar levert veel invloed op; laat betrokken raken bij innovaties kost minder maar beperkt de invloed.

De focus op valorisatieprocessen bij afnemende organisaties sluit ook nauw aan bij wat binnen de HAN het HAN innovatiegen wordt genoemd waarin valorisatie wordt opgevat als (HAN, 2013):

- identificatie van toepassingscontexten,
- transport naar toepassingscontexten,
- absorptie in toepassingscontexten en
- waardecreatie binnen de toepassingscontext.

Het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector geeft daarmee invulling aan het element van kennisontwikkeling in het innovatie- en valorisatiebeleid van de HAN en omvat daarmee ook het onderzoeken van de eigen HAN valorisatiepraktijk, ten einde daarvan met elkaar te leren.

---

## 4.2 Valorisatie: de uitdaging van netwerk innovatie

Het kenmerk van hedendaagse innovaties is dat het om netwerkinnovaties gaat. Dit kan eenvoudig worden uiteengezet aan de hand van de showcase Apple: nieuwe technologie, nieuwe apps, nieuwe verkoopkanalen (de appstore en Apple-store), een nieuwe organisatievorm voor appontwikkeling (een community van ontwikkelaars), etc. In het geval van deze showcase is het nog relatief overzichtelijk omdat een grote onderneming optreedt als netwerkinitiator, ook wel dominante ketenpartij genoemd. Maar hoe complex is netwerkinnovatie voor grand challenges zoals veiligheid, ecologisch verantwoord transport of healthy aging of voor de lopende transformaties in zorg en welzijn; voor wicked problems dus? Dan moet vorm worden gegeven aan netwerken van private en publieke partijen en van technologie leverende en toepassende bedrijven, aan nieuwe vormen van samenwerken, aan nieuwe diensten, aan nieuwe vermarkting en aan veranderende maatschappelijke waarden.

Waarom vormt kennisvalorisatie bij netwerkinnovaties een stevige uitdaging?

Technologie bedrijven en kennisinstituten zijn goed in onderzoek en de creatie van financieringsstromen daarvoor. Zij zijn echter niet altijd goed in staat om het afnemend veld op het juiste moment zinvol te betrekken bij innovatieprocessen. De deur van laboratoria is veelal dicht of staat slechts op een kier om verstoring van het werk te voorkomen. Bovendien hebben zij vaak moeite met het vermarkten van nieuwe producten of diensten. Het vinden van een geschikt business model met bijpassende distributiekkanalen, new business development, relatienetwerken, marktkennis, etc. vraagt om andere competenties dan onderzoek vraagt. Deze ‘aanvullende competenties’ zijn mede bepalend voor succesvolle innovatie. Deze competenties moeten precies zo zijn ingericht dat de nieuwe kennis en producten via deze competenties de juiste markten bereikt. De uitdaging voor aanbiedende partijen ligt dus in het ontwikkelen van *kennis* over het afnemend veld.

Het afnemend veld heeft zo zijn eigen uitdagingen. Veel instellingen en bedrijven hebben hun strategische innovatiebeleid wegbezuinigd. Bovendien zien veel dienstverlenende bedrijven, maatschappelijke organisatie en overheidsinstanties zich pas sinds kort geplaatst voor vraagstukken van netwerkinnovatie en innovatiedynamiek. Zij hebben daar relatief weinig ervaring mee. Daarnaast hebben veel organisaties hun ICT de afgelopen jaren geoutsourced. Hierdoor heeft men nauwelijks ICT deskundigen met strategische competenties meer in huis. Het absorptievermogen voor geavanceerde innovaties is in veel ondernemingen en overheidsinstellingen dus beperkt. Ook is men zich ervan bewust dat met name ICT gedreven innovaties vragen om reorganisatie alvorens deze tot productiviteitsverhoging en rendement

leiden (zie kader 3). Dat kost veel middelen en wordt door bestuurders en managers als onzeker ervaren. De uitdaging voor het afnemende veld is dus om *kennis* op te bouwen over de mogelijkheden van innovaties voor de eigen organisatie en hun vraag goed te articuleren.

Een derde uitdaging ligt in de aard van het proces van netwerkinnovatie. Netwerkinnovatie vraagt om strategisch alliantievorming en dat is moeilijk. Netwerkinnovatie vraagt om nieuwe vormen van samenwerking en dus om organisatieverandering. Bovendien wordt gewerkt met voor de gebruikersorganisaties onbekende technologie of kennis waarvan de business cases op voorhand moeilijk is vast te stellen en pas gedurende de innovatie inzichtelijk wordt. Netwerkinnovatie vraagt dus durf, vraagt om het in twijfel trekken van het bestaande systeem, zelfs van bestaande instituties. Dit wordt met name gevraagd van managers, maar die zijn vaak juist aangesteld om bestaande instituties te beheersen, te bestendigen. Netwerkinnovatie vraagt om *kennisdeling* tussen instituties/organisaties en verschillende disciplines om tot veranderende samenwerking te komen.

### 4.3 Kennisdeling als kernvraagstuk van valorisatie

Kennisdeling tussen onderzoeks- en toepassingsdomeinen vormt de kern van het valorisatievraagstuk. Kennis is altijd contextgebonden. Dat betekent dat de kennis in een R&D omgeving niet één op één ‘vertaalbaar’ is naar kennis op de werkvloer. Dat betekent dat kennis of technologie opgebouwd in wetenschappelijk onderzoek niet makkelijk vertaalbaar is naar organisaties die deze kennis zouden kunnen gebruiken. Dat betekent eveneens dat kennis in het klaslokaal niet hetzelfde is als kennis in de praktijk en dat kennis uit wetenschappelijk onderzoek niet zomaar wordt opgenomen in het klaslokaal.

Voor veel onderzoekscentra betekent valorisatie *grosso modo*: publicaties, patenten, licenties, nieuwe producten of nieuwe ondernemingen. Wanneer het publicaties, licenties of patenten betreft is er sprake van relatief koude overdracht van kennis en betrekkelijk weinig kennisdeling. Over het algemeen zijn onderzoekers nu eenmaal geen toepassers of ondernemers. Bovendien worden zij daar ook niet primair op ‘afgerekend’.

Voor veel kennisafnemende organisaties betekent valorisatie vaak dat een kennisinstituut zijn nieuwe kennis of technologie bij die organisatie wil toepassen. Dat vraagt om één of meer van de volgende managementacties: investeren, anders organiseren, opleiden van mensen, betreden van

nieuwe markten, vervanging van bestaande producten of productiemethoden of het aangaan van andere vormen van samenwerking. Gedeelde mentale modellen zijn een belangrijk middel om mee te organiseren en deze niet makkelijk te veranderen (Nauta & Kasbergen, 2009). Managers, bestuurders en professionals zullen overtuigd moeten raken van het nut van de innovatie alvorens ze overgaan tot dergelijke vergaande acties. Dat wordt vooral gefaciliteerd met relatief warme overdracht van kennis zodat de afnemende organisatie het nut van de vernieuwing zelf kan ervaren.

Voor HBO opleidingen betekent valorisatie dat kennis die traditioneel al jaren onderdeel uitmaakt van het curriculum en waarvan de buitenwereld (via referentiekaders als beroepenveldcommissies, beroepsverenigingen of beroepsprofielen) zegt dat studenten deze moeten beheersen, moet worden vervangen. Deze moet dan worden vervangen door nieuwe kennis die nog niet breed toegepast wordt en wellicht ook breekt met tradities. Geen gemakkelijke opgave, zeker niet als we in ogenschouw nemen dat de meeste curricula zich verhouden tot een geïnstitutionaliseerd referentiekader (zoals opleidingsprofielen) dat langzaam tot stand komt en dat daardoor als referentiekader soms achterloopt op vernieuwingen in de praktijk of op de meest innovatieve organisaties in die praktijk. Ook hier is warme kennisoverdracht geboden die eigenstandigheid en durf bij opleidingen stimuleert.

De HAN heeft de afgelopen jaren uiteenlopende initiatieven genomen om tot warme kenniscirculatie tussen beroepspraktijk, beroepsopleidingen en onderzoek te komen (zie kader 6).

Initiatieven van de HAN om tot warme kenniscirculatie tussen beroepspraktijk, beroepsopleidingen en onderzoek te komen: de acht Centres of Expertise, de Zorgalliantie, het Smart Business Center, Thermion, het ZZG Herstelhotel, Ixperium, Innovatiehubs en Ondernemerschap, Fablab, Praktijkhuis, de Achterhoek Academie, Gelderland Valoriseert, Student Companies, Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap en de post-HBO en master opleidingen.

Het lectoraat draagt bij aan drie Centres of Expertise, de Zorgalliantie, Innovatiehubs, Gelderland Valoriseert en aan één van de masteropleidingen. Daarnaast wordt samen met andere lectoraten en kenniscentra een businessplan geschreven om onderzoek naar valorisatie en ondernemerschap te bundelen in een Centre of Expertise.

We lichten een van de projecten, Gelderland Valoriseert eruit. Gelderland Valoriseert heeft als doel om het innovatieve vermogen van de regio te versterken. Het proces van idee naar BV versnellen, met succesvolle innovaties als resultaat, dat is waar het om draait. Binnen de HAN is een expertgroep Valorisatie actief met daarin ook de betrokkenen bij het project Gelderland Valoriseert. Het lectoraat gaat samen met deze expertgroep de 'HAN gereedschapskist' voor valorisatie verder uitbouwen.

*Kader 6. Initiatieven voor valorisatie binnen de HAN*

In deze initiatieven wordt circulatie in twee richtingen voorgestaan: van onderzoek naar beroepspraktijk en van beroepsuitoefening naar onderzoek. De HAN creëert hiermee sociale contexten waar aan innovaties betekenis kan worden gegeven en waarin vanuit die betekenis de innovatie wordt gelegitimeerd. Bovendien worden middelen om de innovatie (regionaal) te implementeren met elkaar gedeeld. Het lectoraat sluit aan bij deze initiatieven en wil eraan bijdragen door het kennis- en handelingskader van waaruit wordt geopereerd te valideren en uit te breiden (zie kader 7 voor een voorbeeld).

De Zorgalliantie is een alliantie van organisaties uit Wonen, Welzijn, Zorg en drie kennisinstellingen (HAN en twee ROC's). De Zorgalliantie is een valorisatieconcept waarin kennisdeling tussen de organisaties en kennisinstellingen centraal staat. Binnen de Zorgalliantie ontwikkelen we effectieve vormen van leren en kennisuitwisseling die innovatie en verandering stimuleren. We ontwikkelen concepten voor de transfer van kennis tussen theorie en praktijk, tussen organisaties en van individu naar groep / organisatie (zeg maar implementatie). Deze kennisdeling wordt geconceptualiseerd in het BIG8-model. Het lectoraat werkt samen met het Zorgalliantieteam aan de doorontwikkeling van werkvormen, kennisdeling en het model en beoogt deze samenwerking uit te breiden naar o.a. de bachelor Opleidingskunde.

*Kader 7. De Zorgalliantie en het BIG8-model voor samenwerkend leren*

Als we vanuit het idee van twee richtingen kenniscirculatie het begrip valorisatie ontleden, valt dit uiteen in twee processen. Met deze processen wil ik overigens geen lineariteit suggereren.

Richting 1. Het proces van nieuwe kennis/technologie verbinden met de praktijk.

- (Fundamenteel) onderzoek / R&D.
- Proof of concepts.
- New business development (o.a. met business models of maatschappelijke business cases) van partijen die kennis of technologie aanbieden.
- Diffusieprocessen tussen aanbieders en afnemers.
- Adoptieprocessen door kennis of technologie afnemende bedrijven.
- Implementatieprocessen in kennis of technologie afnemende bedrijven.
- Professionalisering en opleiding.

Dit is hoe gangbaar wordt gedacht over innovatie- en valorisatieprocessen en waarbinnen we in hoofdstuk twee reeds het werkveld van het lectoraat hebben gekaderd. De eerste twee processen (onderzoek en proof of concepts) vallen daarbuiten, maar zijn wel onderdeel van gangbare opvattingen over de innovatieketen. Er is ook een andere weg denkbaar die meer erkenning bevat

---

voor vakmanschap. Vakmanschap is tenslotte ook een vorm van kennis, geen onbelangrijke ook, hoewel moeilijk te expliciteren.

Richting 2. Het proces van onderzoek naar vraagstukken in de beroepspraktijk.

- Voeding geven aan beleidsvraagstukken vanuit onbewuste en impliciete (tacit) vakkennis van beroepsbeoefenaars (verplegers, politiemensen, paramedici, leraren, etc.).
- Beleidsvraagstukken kunnen omzetten in kennisvragen.
- Kennisvragen onderzoeken met beroepsbeoefenaars, in hun context, zodat hun impliciete en soms onbewuste vakkennis opgenomen raakt in het onderzoek, zich verweeft met theoretische inzichten en hun vakkennis toeneemt.
- Onderzoeksresultaten transfereren naar andere contexten, zoals beleid, onderwijs, academisch onderzoek of andere beroepen.

Omdat ook deze processen zich afspelen binnen kennis en technologie afnemende organisaties, doen we hier in het lectoraat onderzoek naar.

In beide richtingen speelt steeds het vraagstuk hoe je kennis uit de ene context toegankelijk en toepasbaar kan maken binnen een andere context. Vandaar de keuze van het woord ‘verbinden’ in de beschrijving van de eerste richting en de zinsnede ‘onderzoek naar vraagstukken *in* de praktijk’ (en dus niet uit de praktijk) in de tweede richting.

#### **4.4 De problematische aard van kennisdeling**

Als we valorisatie opvatten als kennisdeling, wordt het doel van het lectoraat het onderzoeken en ontwikkelen van processen voor kennisdeling om maatschappelijke waarde te scheppen. Voor de publieke manager betekent het dat hij in zijn regierol staat voor de uitdaging om belanghebbenden te laten bepalen welke waarden met welke kennisdeling kunnen worden nagestreefd en hiervoor de middelen te verwerven. Dit roept de vraag op hoe eenvoudig of complex kennisdeling is.

Wanneer bestaande kennis voor het nastreven van andere waarden wordt aangewend of wanneer vanuit andere waarden bestaande kennis wordt gecombineerd of opnieuw wordt geïnterpreteerd, ontstaat kennistransformatie (Carlile, 2004). Leonard-Barton (1995) spreekt van een proces van creatieve schuring. In termen van figuur 1 treedt transformatie en creatieve schuring dus altijd op, behalve bij gestructureerde problemen.



Creatieve schuring betekent dat tussen actoren schuring ontstaat omdat het impliciete doel van de kennis ter discussie komt te staan en waarden moeten worden afgestemd. In hoofdstuk twee zagen we al dat onderzoek niet waarde vrij is en het resultaat ervan, kennis, dus ook niet. Kennis bevat dus (vaak impliciet) waarden. Of beter gezegd, kennisdragers dragen waarden. Wanneer nu andere waarden dan die in de kennis besloten liggen worden nagestreefd of kennis met verschillende impliciete waarden moet worden gecombineerd, ontstaat schuring. Kennis moet in het licht van de andere waarden opnieuw worden geïnterpreteerd. Er treedt een andere sociale constructie op. Mensen moeten elkaar willen legitimeren om de werkelijkheid anders te zien. Carlile (2004) spreekt van het overgaan van een 'politieke grens'. Het proces van creatieve schuring is een gevolg van wat Schön (1991, 60) beschrijft als: "A high degree of specialization can lead to parochial narrowness of vision". Wanneer nieuwe toekomsten moeten worden voorgesteld, draait het om gezamenlijke visie die moet worden opgebouwd vanuit verschillende parochiale specialisaties. Er moet overeenstemming worden gevonden over waarden en doelen.

Een eenvoudig voorbeeld maakt dit duidelijk. Voor medisch specialisten gelden gezondheid en voortzetting van leven als belangrijke waarden. Hun kennis is daarop geënt, gaat uit van deze waarden. Als gezondheidseconomen komen met berekeningen dat zo lang mogelijke voortzetting van leven in maximale gezondheid onbetaalbaar is en de hele zorgsector ten gronde kan richten ontstaat schuring. Wat ook ontstaat is behoefte aan een derde discipline: ethiek. Daarna ontstaat een langdurige (maatschappelijke) discussie waarin kennis over ethiek, gezondheidszorg en economie wordt gecombineerd om nieuwe waarden te creëren. Het lijkt erop dat een waardig leven waarin geleefd kan worden met beperkingen, de voorlopige uitkomst van de discussie is. Kennis die voorheen werd aangewend om het leven onder maximale gezondheid te verlengen, wordt getransformeerd naar kennis om waardig leven en draagbaarheid van beperkingen te faciliteren.

Dit voorbeeld toont het proces van schuring tussen disciplines rond een vraagstuk. Het proces van schuring kan ook plaatsvinden tussen verschillende actoren die elkaar opvolgen in de innovatieketen. Ondernemers hebben bijvoorbeeld als doel om kennis in te zetten om economische waarde te genereren. Als dat kan met een ongevalideerde Bèta-versie van een technologisch product dat in staat stelt om de markt te veroveren, zien veel ondernemers geen problemen. Dit schuurt bij de productontwikkelaars en technici die het product hebben bedacht en tot perfectie willen brengen.

We moeten het proces van creatieve schuring niet onderschatten. Juist specialisten zijn nodig om complexe problemen op te lossen, maar juist specialisten ontlenen hun invloed aan hun kennis.

---

Het loslaten van kennis, kennis anders interpreteren of transformeren en inzicht opbouwen in de kracht van de kennis van de ander zonder deze te veel invloed te geven is een moeilijk proces. Een proces waar veel specialisten ook niet voor zijn opgeleid. Kennis is daarin “at stake” (Carlile, 2004, 556).

## 4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk ben ik ingegaan op het maatschappelijk vraagstuk valorisatie. Valorisatie wordt meestal bekeken vanuit het perspectief van de organisatie of instelling die kennis of technologie aanbiedt en deze tot waarde wil maken in de samenleving. Ik benader het vraagstuk vanuit het perspectief van de organisatie die nieuwe kennis of technologie moet toepassen omdat in deze toepassing de uiteindelijke maatschappelijke waarde wordt bereikt. De uitdagingen waarvoor aanbiedende en afnemende partijen staan, zijn geschetst en samengenomen in het kernvraagstuk van valorisatie: kennisdeling. Deze kennisdeling heb ik beschreven in twee processen waarin onderzoek, beleid en vakmensen kennis kunnen delen. Het lectoraat pleit voor warme processen van kennisdeling en wil met het onderzoek aansluiten bij de ervaring die de HAN op dit terrein opbouwt. We hebben ook gezien dat kennisdeling geen probleemloos, voor de hand liggend, proces is. Bij kennisdeling betrokken actoren leven in verschillende kenniswerelden en er treedt creatieve schuring op tussen actoren. In het lectoraat spelen een aantal concepten voor kennisdeling een sturende rol. Voordat ik op deze concepten en daarmee op de ontwikkelingsrichting van het lectoraat ingaan, zet ik eerst een visie op toegepast onderzoek uiteen. Daarin spelen maatschappelijke waarden naast academische waarden een rol en krijgt het proces van creatieve schuring ruimte.

# 5

## Onderzoek en maatschappelijke waarden

Binnen lectoraten wordt toegepast of praktijkgericht onderzoek verricht. Daarover bestaan uiteenlopende beelden en er is ook veel grijs gebied tussen toegepast onderzoek en andere vormen van onderzoek. Daarom is het nuttig om stil te staan bij mijn opvatting over onderzoek en de ruimte daarin voor maatschappelijke waarden naast academische, voor het proces van creatieve schuring en voor relaties tussen professionals en onderzoekers.

### 5.1 Onderzoek: leren van discrepanties tussen intenties en uitkomsten

Onderzoek is voor mij in essentie altijd het *leren van discrepanties tussen intenties en uitkomsten* (Mulder & de Vries, 2013). In klassiek hypothetisch deductisch onderzoek bijvoorbeeld vormt de uitkomstvariabele de uitkomst en zijn de beïnvloedingsvariabelen formele uitdrukkingen van de intentie om iets te beïnvloeden. Actieonderzoek is een methode aan het andere uiterste van het methodologisch spectrum. Daarin worden intenties omgezet in weloverwogen interventies. De uitkomst van die interventies wordt geëvalueerd en op het gehele proces wordt gereflecteerd. Zo leert men van het verschil tussen intenties en uitkomsten.

Door onderzoek te definiëren als leren van discrepanties tussen intenties en uitkomsten wordt duidelijk dat leren het doel is. Uiteindelijk willen we als mensen beter kunnen handelen als uitkomst van onderzoek: betere medische behandeling, succesvollere maatschappelijke, sociale of organisatorische interventie, efficiëntere ruimtevaart of energiewinning, etc. Deze definitie van onderzoek impliceert ook een houding, namelijk één van willen leren, durven reflecteren en beter willen handelen. Deze houding geldt zowel voor onderzoekers als voor professionals. Barnett (1997) geeft invulling aan het idee van professionals met een onderzoekende houding met het begrip ‘critical professional’. Hij ziet de critical professional als iemand die:

- in staat is om onderling strijdige denkpatronen te hanteren,
- die oordeelt over deze onderling strijdige denkpatronen vanuit een eigen moreel kompas, en
- die zich vanuit dit moreel kompas mengt in de discourse van zijn vakgebied.

---

Barnett ziet dit laatste meer als een plicht dan als een recht van de critical professional. Het is uiteindelijk dit discours waarin de critical professional kennis sociaal construeert, een proces dat inherent verweven is met waarden en ook uitnodigt tot reflectie op persoonlijk gevormde waarden. De onderzoekende houding van professionals is verder uitgewerkt in Mulder en de Vries (2013).

Als we onderzoek opvatten als een leeractiviteit, komen de drie basisprocessen van hogescholen (onderwijs, onderzoek en professionalisering) veel dichterbij elkaar te liggen. Er ontstaat ruimte voor begrippen als onderzoekend leren en onderzoekende professional. Onderzoeksmethode en de aspecten die daar onderdeel van uitmaken zijn daarin gestructureerde benaderingen om leren mogelijk te maken. In kader 8 zijn drie projecten opgenomen waarin onderzoekend leren en onderzoekende houding wordt gestimuleerd in opleidingen.

Binnen de Master Management en Innovatie is een ontwikkeling gaande om het onderwijs in onderzoeksmethoden uit zijn isolement te halen en te gebruiken om een onderzoekende houding te stimuleren onder professionals. Dit start bij kritische reflectie op hun eigen handelingsrepertoire. Onderzoeksmethodologische elementen als probleemstelling, literatuuronderzoek, interviewen, casestudy of data analyse worden dan instrumenten om te leren van andere bronnen dan de eigen ervaring in de eigen context. Via deze instrumenten kan men zich tijdelijk verhouden tot andere contexten en zich mengen in andere professionele 'discoursen' dan die binnen de eigen praktijk. Dit leidt tot horizonverruiming en tot bredere begripsvorming. Hieruit ontstaan rijkere mogelijkheden voor de professional om te reflecteren op de eigen praktijk, om de eigen intenties te vormen en om scherper de discrepanties te kunnen bepalen tussen intenties en uitkomsten. Studenten leren via onderzoek te leren.

Binnen Toegepaste Psychologie stimuleren we een onderzoekende houding door de docenten zich een beeld te laten vormen van de structuur van het onderzoeks- en werkveld waarin eHealth toepassingen worden onderzocht, ontworpen en gebruikt. Daarmee beogen we een duurzaam vermogen op te bouwen om eHealth ontwikkelingen te kunnen volgen, te evalueren en in het onderwijs op te nemen en afstudeerders onderzoekend de ontwikkelingen te laten verkennen.

Binnen Bedrijfskunde wordt een nieuwe onderwijslijn opgebouwd rond een voor Bedrijfskunde nieuw onderwerp: managementinformatiesystemen / informatiemanagement. Samen met docenten en studenten beogen we de onderwijslijn op onderzoekende wijze op te bouwen. Ook hier willen we het docentenkorps inzicht geven in de structuur van het onderzoeks- en werkveld zodat een duurzaam vermogen wordt opgebouwd om ontwikkelingen te kunnen blijven volgen.

*Kader 8. Onderzoekende houding binnen onderwijsprogramma's*

## 5.2 Is een tweedeling tussen fundamenteel en toegepast onderzoek zinvol?

De term toegepast onderzoek komt voort uit de tweedeling fundamentele en toegepaste wetenschap. De tweedeling gaat uit van een hiërarchie met drie componenten (Schön, 1991).

- 1 Een onderliggende discipline of fundamentele wetenschap waarop de praktijk rust en waaruit de praktijk kan worden opgebouwd.
- 2 Een toegepaste (ingenieurs)wetenschap waaraan diagnostische procedures en oplossingen voor problemen kunnen worden ontleend.
- 3 Houding en vaardigheden van de professional waarmee hij zijn klant bedient en gebruik maakt van de procedures en oplossingen van de toegepaste wetenschap die uiteindelijk zijn gebaseerd op de fundamentele wetenschap.

Een cruciale aanname in deze hiërarchie is dat er sprake zou kunnen zijn van eenduidige kennis- en probleemoverdracht tussen onderzoekers en professionals, dat kennis los kan worden gezien van de context en er doelovereenstemming zou zijn tussen betrokkenen (de Vries, 2013).

De werkelijkheid van praktijkvraagstukken is er echter één waarin waarden, doelen, bedoelingen en belangen verschillen en conflicteren (Schön, 1991). Actoren vormen samen het vraagstuk. Zonder actoren zijn er geen vraagstukken. (De Graaf & Hoppe, 1996; In 't Veld, 2010). Daarmee is het vraagstuk verbonden met de actoren, hun definities van het vraagstuk en hun context. Er hoeft geen sprake te zijn van doelovereenstemming, zeker niet bij wicked problems. Daarin staan kenniskaders (en dus disciplines) niet vast en zijn doelstellingen en te realiseren waarden niet eenduidig. In wetenschapsfilosofische zin is bovenstaande hiërarchie ontleend aan het positivisme (Schön, 1991). In de sociaal constructivistische opvatting is kennis juist per definitie sociaal geconstrueerd en context gebonden.

Vanuit sociaal constructivistisch perspectief is het onderscheid tussen fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek en onderzoekende professionals vooral een kwestie van discours, een kwestie van wie in welke context met elkaar een werkelijkheid construeren. Afhankelijk van de afstand van de onderzoeker of de onderzoekscommunity tot beleidsmakers, management of burgers is er meer of minder sociale constructie van onderzoeksaspecten (zoals probleemstellingen, middelentoewijzing, etc.) door onderzoekers, opdrachtgevers en onderzochten gezamenlijk. Toegepast onderzoek is niets anders dan onderzoek waarin academische en maatschappelijke waarden in enigerlei vorm van onderling onderhandelde mix worden nagestreefd. In fundamenteel onderzoek is juist vooral sprake van academische waarden, waarin onderzoeksthema's en probleemstellingen vooral worden ingegeven door academische

---

interesses en motivaties. Het is derhalve zinvoller om te spreken van onderzoek waarin in meer of mindere mate maatschappelijke waarden naast academische waarden worden nagestreefd dan om onderscheid te maken tussen fundamenteel en toegepast onderzoek en onderzoekende professionals (De Vries, 2013).

### 5.3 Tot slot

Bovenstaande impliceert dat er geen logische en strikte scheiding bestaat tussen fundamenteel onderzoek, toegepast of praktijkgericht onderzoek en onderzoekend werken door professionals. Wel bestaan er verschillen in de mate waarin maatschappelijke of academische waarden sturend zijn in onderzoek en natuurlijk bestaan er verschillen in de mate waarin mensen zich hebben gespecialiseerd in onderzoek. Onderzoek stelt professionals in staat scherper te kijken naar discrepanties tussen intenties en uitkomsten en betere vragen te stellen. Bovendien geeft het ze een proces in handen om te leren van andere contexten en discoursen dan die binnen de eigen ervaring. Zo kunnen professionals kennis opbouwen op een andere manier dan louter gebaseerd op ervaring. Om deze redenen hecht ik veel waarde aan het stimuleren van een onderzoekende houding onder professionals, juist ook onder aspirant professionals, te weten studenten. Deze houding moet gestimuleerd worden gedurende het hele curriculum (Mulder & de Vries, 2013) en beperkt zich niet tot onderwijs in onderzoeksmethoden of het afstudeerwerk.

Als we professionals een onderzoekende houding toedichten en aannemen dat alleen al de definitie van praktijkproblemen een uiting daarvan is en bovendien aannemen dat in toegepast of praktijkgericht onderzoek maatschappelijke waarden een belangrijke rol spelen, komen onderzoeksmethoden, leermethoden of ontwerpmethoden waarin hiervoor ruimte wordt gelaten op de voorgrond te staan. Met name participatieve benaderingen bieden die ruimte en bieden procesmatig ook ruimte voor het proces van creatieve schuring. Participatieve benaderingen vormen één van de concepten voor kennisdeling die centraal staan in het lectoraat. Deze worden in hoofdstuk zes verder behandeld en vloeien logisch voort uit dit hoofdstuk.

# 6

## Ontwikkelingsrichting en doelstelling van het lectoraat

Enkele weken geleden vroeg Ben Hoefnagels, ondernemer en eigenaar van CityGIS, mij: “Wat wil je bereikt hebben als je met pensioen gaat?”. Omdat nooit iemand mij deze vraag stelt en ik dat van nature zelf ook niet doe, viel ik korttijdelijk stil. Vervolgens zei ik dat zo niet dacht. Ik denk niet in termen van doelen, afgeleide plannen en daaruit volgende lijstjes van te ondernemen activiteiten. Ik denk eerder in termen van volgende zones van ontwikkeling. Gegeven het punt waarop ik sta, wat zijn de volgende zinvolle stappen?

Het punt waarop ik sta, staat niet los van de context. Ik heb de maatschappelijke context en het maatschappelijk belang van valorisatie in voorgaande hoofdstukken aangegeven. Valorisatie en ook ondernemerschap zijn belangrijke elementen in het beleid van de HAN (HAN, 2013). Het Kenniscentrum Publieke Zaak waarvan het lectoraat Innovatie in de Publieke Sector onderdeel uitmaakt, draagt daaraan bij. De missie van het Kenniscentrum Publieke Zaak is het bevorderen van maatschappelijke waarde door bij te dragen aan de kwaliteit van bestuur en het innovatief vermogen in het publieke domein. Binnen deze missie onderscheiden we in het kenniscentrum drie onderzoekslijnen:

- 1 innovatie en valorisatie,
- 2 schuivende beroepsbeelden van professionals,
- 3 goed bestuur.

Aan deze lijnen wordt bijgedragen door beide lectoraten van het kenniscentrum. Het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector levert vooral een bijdrage aan de eerste twee onderzoekslijnen. Kader 9 bevat een voorbeeld van een project in de tweede onderzoekslijn. Het Kenniscentrum Publieke Zaak is een van de zeven kenniscentra van de HAN en het enige met een interfacultair karakter. Het kenniscentrum is organisatorisch ondergebracht bij de Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij. Voor een uitgebreidere beschrijving van het kenniscentrum verwijst ik naar het zelfevaluatierapport (HAN, 2014).

Ngi-NGN, de beroepsvereniging van ICT professionals, heeft zich tot doel gesteld de Digitale Agenda van de EU-commissaris Neelie Kroes te volgen en daaraan bij te dragen. Dat heeft geleid tot een agenda waarin Ngi-NGN zich richt op de kennis en vaardigheden van de informatieprofessional. Leden van de beroepsvereniging en diverse auteurs hebben in het vakblad Informatie de strategische vaardigheden van de informatie professional vanuit uiteenlopende perspectieven belicht. Het boek Informatieprofessional 3.0 (De Vries, Maes & Bronsgeest, 2014) vormt de ontknoping van de gezamenlijke zoektocht. Het boek vormt een referentiekader voor de ICT-professional die wil investeren in ontwerpvaardigheden, reflecteren, agenderen, mobiliseren, herkaderen van vraagstukken, een onderzoekende houding, innovatierepertoire en het omgaan met hypes.

#### *Kader 9. Informatieprofessional 3.0*

We zoeken in het lectoraat naar processen voor kennisdeling om maatschappelijke waarde te scheppen. Op het terrein van kennisdeling zie ik momenteel een aantal spannende aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling. Het betreft veelbelovende concepten waar weliswaar onderzoek naar gedaan wordt, maar waarin het onderzoek niet altijd gericht is op het vraagstuk van valorisatie. Alle concepten lijken geschikt om kennis te transformeren, maar de precieze werking ervan ken ik niet. De concepten zijn:

- 1 Participatieve benadering van onderzoek, leren en ontwerpen,
- 2 Gezamenlijke kennis,
- 3 Uniciteit,
- 4 Vakmanschap,
- 5 Sociaal ondernemen,
- 6 Organisatorische condities.

Deze concepten werken als sensitizing concepts binnen het lectoraat. Sensitizing concepts geven de gebruiker ervan een relatief algemeen geformuleerd referentiepunt dat richting geeft aan onderzoek zonder dat betekenissen vast zijn geklonken in strak omliggende definities. In de sociale wetenschappen is gebruik van sensitizing concepts in onderzoek gebruikelijk. Denk bijvoorbeeld aan concepten als cultuur, instituties, sociale structuur, etc. (Blumer, 1956). Kader 10 toont hoe een aantal van deze concepten terugkomen in een project.



Het lectoraat werkt samen met het HAN lectoraat Model-Based Information Systems van Stijn Hoppenbrouwers aan de vraag hoe we genetwerkte samenwerking in zorgteams van de toekomst, laagdrempelig, veilig en taakgericht kunnen ondersteunen met voornamelijk bestaande digitale hulpmiddelen op het grensvlak van social media, persoonlijke werk-apps (dynamische agenda, todo, zorgplannen) en klassieke registratie- EPD- en workflowsystemen. Zorgteams van de toekomst zijn teams van verschillende zorgprofessionals, mantelzorgers en de cliënt. We nemen de natuurlijke, alledaagse operationele communicatie en afstemming tussen de zorgteamleden (het 'vakvrouwschap') als uitgangspunt voor de genetwerkte samenwerking. Participatief onderzoek en ontwerpen, vakmanschap en creatie van gezamenlijke kennis als basis voor deling van specialistische kennis zijn concepten die terugkomen in dit onderzoek.

*Kader 10. Van zorgen voor naar genetwerkt zorgen dat*

In de rest van dit hoofdstuk behandel ik deze sensitizing concepts. Ik eindig het hoofdstuk met de doelstellingen van het lectoraat.

## 6.1 Participatieve benaderingen voor onderzoek, leren en ontwerpen

Het doel van het lectoraat is het onderzoeken en ontwikkelen van processen voor kennisdeling om maatschappelijke waarde te scheppen. Bovendien hebben we gezien dat in de opvatting van public value management, de manager in het publieke domein de rol vervult van regisseur van maatschappelijke waarden. Dit geldt natuurlijk ook voor de manager in de rol van innovator of opdrachtgever. Dit roept de vraag op of er benaderingen zijn waarin waardeafstemming (en dus creatieve schuring) mogelijk is, de publieke manager zijn rol kan nemen als regisseur en waarin kennisdeling onderdeel is van het proces. Met name participatieve benaderingen bieden die ruimte. Participatief onderzoeken, actieleren en participatief ontwerpen behoren tot dezelfde familie en hebben de overeenkomst dat de belevingswereld, kennis en waarden van (toekomstige) gebruikers van onderzoeksuitkomsten wordt genomen als vertrekpunt. Vanuit dit vertrekpunt worden gezamenlijk door onderzoekers en practitioners verschillende oplossingsalternatieven onderzocht en uitgewerkt. Evaluatie van en keuze uit alternatieven en de implementatie wordt wederom gezamenlijk gedaan. In participatieve benadering wordt geleerd door betrokkenen vanuit reflectie op wat zij individueel of collectief doen (diagnosticeren, ontwerpen, veranderen, evalueren). Het zet betrokkenen aan tot verandering. Daarnaast worden producten ontwikkeld die voor een breder publiek interessant zijn (Reason, 1999). Deze eigenschappen van participatieve benaderingen maken deze benaderingen ook geschikt voor beroepsonderwijs.

### **6.1.1 Participatief onderzoek**

In participatieve onderzoeksbenaderingen participeren mensen in de sociale omgeving die wordt onderzocht in de verschillende aspecten van het onderzoek (vraagstelling, methodebepaling, gegevensverzameling, etc.). Participatief onderzoek maakt het mogelijk om meerdere onderling strijdige denkpatronen/waarden in het onderzoek te betrekken en professionals vanuit hun eigen moreel kompas te laten oordelen over deze denkpatronen. Zij kunnen zich daarmee professioneel en persoonlijk ontwikkelen en zich mengen in het discours van hun vakgebied. Participatieve onderzoeksbenaderingen laten ruimte voor inbreng van maatschappelijke waarden én dragen bij aan de vorming van wat Barnett (1997) critical professionals noemt. Participatieve onderzoeksbenaderingen zijn dus een ideaal middel om onderzoek en professionalisering met elkaar te verbinden in hetzelfde project (De Vries, 2013).

Er zijn verschillende vormen van participatief onderzoek (Heron & Reason, 1997, de Vries, 2007) zoals actieonderzoek (Hult & Lennung, 1980), network action research (Braa, Monteiro & Sahey, 2004), Soft Systems Methodology (Checkland & Poulter, 2006), Action Science (Argyris & Schon, 1978), co-operative inquiry (Reason, 1999) en daaraan nauw gerelateerde methoden zoals appreciative inquiry (Cooperrider & Srivastva, 1987). Voor kwaliteitscriteria die gesteld worden aan actieonderzoek verwijs ik naar de Vries (2007). Voor een interessant proefschrift in het publieke domein van veiligheid waaraan ik als copromotor mijn bijdrage heb mogen leveren en dat grotendeels op actieonderzoek is gebaseerd, verwijs ik naar Schakel (2013).

### **6.1.2 Actieleren**

Een aan participatieve onderzoeksbenaderingen en met name actieonderzoek verwante leermethode is actieleren. Daar waar in actieonderzoek het onderzoeksproduct centraal staat en professionalisering van participanten het tweede product vormt, staat deze professionalisering in actieleren juist voorop. In actieleren staan vraagstukken van concrete actie in de organisatie centraal. Deze worden ingebracht door de leden van de groep. Omdat de groep met soortgelijk werk bezig is, herkent iedereen zich in deze vraagstukken. Deze vraagstukken worden met elkaar verkend waardoor de inbrenger meerdere perspectieven op het vraagstuk verwerft. De begeleider stimuleert verschillende gezichtspunten, eventueel door de inbreng van literatuur, methoden, technieken, etc.

De groep ontwikkelt daarmee een rijker perspectief op het vraagstuk en mogelijke oplossingen/acties. Dit is een vorm van reflectief leren. Bijeenkomsten zijn bedoeld om acties voor te bereiden. In volgende bijeenkomsten wordt gereflecteerd op genomen acties en kunnen gezamenlijke uitdagingen waarvoor de groep als geheel staat, worden onderzocht vanuit diverse perspectieven.

Hierdoor ontstaat reflectie op de situatie waarin men zich bevindt en de verschillende dimensies van het vraagstuk waarvoor men staat. Met actieleren worden vraagstukken in de context van de organisatie behandeld, wordt geleerd van de diversiteit aan persoonlijke kwaliteiten en perspectieven in de groep en reflecteert ieder groepslid op zijn eigen professionele beleving en versterkt deze. Tevens kan aan collectieve vraagstukken betekenis worden gegeven (Marquardt, Leonard, Freedman & Hill, 2009). Als blijkt dat de groep behoefte heeft aan aanvullende kennis kan dit worden georganiseerd in lezingen, literatuurstudie of een andere vorm. Kader 5 (hoofdstuk 3) toont een voorbeeld van een actieerproject binnen het lectoraat.

### **6.1.3 Ontwerpgericht onderzoek en design thinking**

Ontwerpgericht onderzoek is onderzoek dat gericht is op het oplossen van veldproblemen waarbij de onderzoeker werkt vanuit het perspectief van de professional die het veldprobleem moet oplossen. Daarbij is aan de gangbare criteria voor onderzoek pragmatische validiteit (het bereiken van beoogde uitkomsten) toegevoegd (Van Aken & Andriessen, 2011a). De interpretatie van het ontwerp door de ontvangers van het ontwerp (bijvoorbeeld professionals in de organisatie) en hun motivatie om in congruentie met dat ontwerp te handelen, hebben een beslissende invloed op de mate waarin het sociaal systeem ook daadwerkelijk verandert door het ontwerp (Van Aken, 2011). Ontwerpgericht onderzoek zoekt dus naar veranderingen gedurende het ontwerpproces en naar veranderingen als uitkomst van het ontwerpproces.

Welke verandering wordt nagestreefd in ontwerpgericht onderzoek is afhankelijk van de probleemdefinitie en deze moet onderschreven worden door de actoren in het sociaal systeem. Deze hoeven echter niet degenen te zijn geweest die hebben geconstateerd dat er een verschil bestaat tussen wenselijkheid en realiteit. Dit kan ook door de onderzoeker worden geconstateerd. Wat als een probleem wordt ervaren hangt af van de normen en waarden van personen en verschilt tussen personen (Andriessen, 2011). “Dit maakt het definiëren van problemen tot een zeer subjectieve activiteit” (Andriessen, 2011, 120). Voorafgaande aan het ontwerpproces onderscheidt Van Aken (2011) een ‘schimmig voorspel’ (fuzzy front end) “waarin de globale inhoud van het project en de organisatie-politieke steun ervoor wordt ontwikkeld” (Van Aken, 2011, 43). Ontwerpgericht onderzoek biedt ruimte om maatschappelijke waarden na te streven door zijn interventiegerichtheid. Hoewel de constatering in bovenstaande citaten uit het handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek (Van Aken & Andriessen, 2011b) op zichzelf juist zijn, zijn ze in methodologische zin onbevredigend. We hebben niet veel aan een ‘schimmig voorspel’ waarin de definitie van het probleem in een subjectief proces tot stand komt, als we maatschappelijke waarden willen bepalen die sturing geven aan innovaties. We hebben meer nodig dan dat.

---

In het afgelopen decennium is een stroom van literatuur tot stand gekomen rond onderwerpen als innovatie, product- en dienstenontwerp, brand design, procesontwerp en business model design waarin principes uit de design wereld en organisatiekunde worden gecombineerd (Erichsen & Christensen, 2013). Dit wordt in de management literatuur samengenomen onder de noemer ‘design thinking’ (Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013). Met name de technieken uit design thinking hebben hun weg gevonden in de samenleving. U moet denken aan demo’s, prototypes, affinity diagrams, customer journeys, personas, empathy maps, etc. Opmerkelijk is dat zowel in de designwereld als in de managementwereld wordt geschreven over design thinking maar dat beide werelden nauwelijks aan elkaar refereren (Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013). Dat terwijl de management wereld toch zegt te leren van designers. Design thinking wordt geacht een oplossingsmethodologie te zijn voor wicked problems (Buchanan, 1993). Ontwerpen en het geleerde worden continu getest aan de werkelijkheid om zo een oplossing te vormen die werkzaam is voor dat moment in de specifieke context. Design thinking geeft daarmee een methodische invulling voor reflexieve beleidsvoering.

Kees Dorst, hoogleraar aan de TU Eindhoven en Sydney University of Technology, heeft jarenlang onderzoek gedaan naar de manier waarop ervaren ontwerpers werken. Op basis daarvan heeft hij een methodiek ontwikkeld voor het omgaan met complexe problemen: de Frame Creation Method (FCM) (zie tabel 3). De titel van de methodiek is zo gekozen omdat het ‘reframen’ van problemen centraal staat in de methode en dus in het werk van ontwerpers. Een ander frame opent nieuwe oplossingsrichtingen.

De methode bestaat uit de volgende stappen (Dorst, 2013; Rijken, de Vries, van Leeuwen & Reurings, 2014).

Fase	Beschrijving
Archeologie	Wat is er al gedaan aan het probleem dat nog niet heeft geleid tot oplossingen?
Paradox	Formuleer het probleem in termen van een paradox
Belanghebbenden	Betrek alle belanghebbenden in het proces, zowel intern als extern
Problematiek	Laat alle belanghebbende ook gerelateerde problemen identificeren (de complexiteit neemt toe, maar er ontstaat ook een beeld van aandachtspunten)
Thematiek	Identificeer de menselijke/sociale thematiek achter de problematiek. Dit is de kern van de FCM, omdat we ons hier in een conceptueel domein begeven waarvan het niet langer duidelijk is of we nu nog steeds met het probleemdomen te maken hebben, of dat we ons al in het oplossingsdomein bevinden. Voorbeelden van thematiek zijn angst, eenzaamheid, volwassenwording, etc.
Framing	Formuleer vanuit de thematiek nieuwe conceptuele oplossingsrichtingen
Toekomst	Wat kan er allemaal vanuit de nieuwe frames bedacht worden aan interventies?
Transformatie	Wat moeten de betrokkenen veranderen in hun praktijk om oplossingen mogelijk te maken?
Verbinden	Wat is er nog meer mogelijk vanuit de netwerken die in de vorige fasen zijn ontstaan?

Tabel 3. *Frame Creation Method* (Dorst, 2013).

In contrast met veel van de producten die het ‘managerial’ design thinking heeft opgeleverd en ook in relatie tot wat van Aken en Andriessen bestempelen als een fuzzy front end, besteedt Dorst juist ruime aandacht aan dit voorspel en maakt hij het onderdeel van de methodiek. Dit is wat mij betreft een belangrijke stap voorwaarts in participatieve ontwerp benaderingen, evenals de aandacht voor thematiek. Ik herken in de methode van Dorst ook elementen uit de veranderingsleer en uit organisatieadvies die in tabel 4 tot uitdrukking zijn gebracht. Ik wil dit verder uitwerken in samenwerking met het lectoraat Informatie, Technologie en Samenleving van de Haagse Hogeschool.

Ontwerp	Participatie	Advies
Archeologie	Met elkaar eerdere probleem definities en oplossingen inventariseren	Kom niet met oplossing die al geprobeerd zijn
Paradox	Gedeelde zorg en (h)erkenning van complexiteit	Toont meervoudigheid van de problematiek
Stakeholders	Diverse stakeholders brengen kennis in	Erkenning van betrokkenen en belangen (context van betrokkenheid)
Problematiek	Betrokkenen onderzoeken samenhang met andere problemen	Probleem komt nooit alleen (inhoudelijke context)
Thematiek	Menselijke thema's verbinden gevoel aan probleem	Betrokkenen geven betekenis aan probleem
Frames	Wat zijn gemeenschappelijke thema's en tot welke frames/oplossingsrichtingen leiden deze?	Betrokkenen verbinden zich (emotioneel) aan oplossingsrichtingen
Toekomst	Vanuit frames ontwerpen van mogelijke toekomst/eerste ontwerpen die appelleren aan gevoelens van betrokkenen	Adviseur legt ontwerpen voor die cognitief en emotief appelleren aan betrokkenen
Transformatie	Gezamenlijk onderzoek van haalbaarheid en business plan	Haalbaarheidstoets
Integratie	Consequenties van de verandering benoemd	Veranderplan gereed

Tabel 4. Relatie tussen Frame Creation Method, veranderingsleer en organisatieadvies.

## 6.2 Gezamenlijke kennis

De meeste innovaties vinden plaats op het grensvlak tussen specialismen, 'neue combinationen' (Leonard-Barton, 1995). Als op grenzen van specialisaties kennis moet worden gedeeld, zeker als deze gaat over voor iedereen nieuwe omstandigheden of producten, moet eerst gekomen worden tot *gezamenlijke kennis*. Dit stelt mensen in staat om domein specifieke kennis uit het specialisme toegankelijk te maken en te delen. Gemeenschappelijk kennis gaat over lexicon (syntax) en betekenis (semantiek) maar ook over belangen, over waarden (pragmatiek) (Carlile, 2004). Voor de pragmatische deling van kennis zie ik drie veelbelovende concepten: boundary spanning objects, methoden voor multidisciplinair samenwerken en management discourses.

### 6.2.1 Boundary spanning objects

Boundary spanning objects (BSO) lossen het probleem op van de ‘taal’grens tussen disciplines. Dat probleem ontstaat omdat binnen disciplines een eigen taal wordt ontwikkeld waarmee uitdrukking wordt gegeven aan de specialistische kennis (en daarin besloten waarden). Wat een discipline mogelijk maakt (een eigen taal), hindert de kennisdeling tussen disciplines. BSO zijn objecten die door verschillende disciplines worden begrepen en dus geschikt zijn voor het leggen van een gezamenlijk kennis tussen disciplines. Misschien is een maquette voor een nieuw gebouw wel het meest aansprekende voorbeeld. De maquette wordt begrepen door de architect, de aannemer, de projectontwikkelaar en het bestuur van de onderneming die het nieuwe gebouw aanbesteedt. Effectieve BSO bieden mensen concrete middelen om tot uitdrukking te brengen waarin zij van elkaar verschillen, hoe ze van elkaar afhankelijk zijn en hoe ze daarvan met elkaar kunnen leren (Carlile, 2002).

Star (1989 in Carlile, 2002) noemt vier categorieën van BSO:

- Repositories, zoals databases met onderdelen en kostprijzen.
- Gestandaardiseerde formulieren en methodes, deze geven een formaat dat tussen verschillende disciplines kan worden gedeeld.
- Objecten (zoals prototypes) of modellen (schetsen, praatplaten, etc.).
- Kaarten met grenzen die aangeven waar iemands werk stopt en dat van de ander start, denk aan procesmodellen, workflow schema's, etc.

Daar waar de eerste twee categorieën vooral leiden tot gemeenschappelijk begrip (in syntactische zin), leiden de laatste twee categorieën ook tot pragmatische deling van kennis waarin van elkaar wordt geleerd en bestaande kennis uit disciplines kan worden getransformeerd (Carlile, 2002). In een dergelijk transformatieproces wordt binnen de nieuwe sociale interdisciplinaire groep als het ware een nieuwe werkelijkheid gebouwd met gemeenschappelijke taal en kennis. Kader 11 toont een project waarin gebruik wordt gemaakt van deze inzichten.

Draagvlak onder professionals wordt genoemd als een van de barrières voor de invoering van eHealth. Professionals hebben vaak moeite met het toepassen van ICT omdat ze daarin onvoldoende zijn opgeleid.

In dit project hebben we E-skills toekomstprofielen ontwikkeld voor de zorg. Het zijn beschrijvingen van de E-skills die in verschillende zorgberoepen nodig zijn anno 2020. Deze zijn bedoeld om bewustwording onder zorgprofessionals, HRM professionals en onderwijsontwikkelaars te bevorderen. Door aan de hand van de profielen met elkaar van gedachten te wisselen in een zorginstelling kan een nieuwe werkelijkheid worden opgebouwd. De profielen kaderen de discussie. Er zijn profielen geschetst van eHealth gebruikers, eHealth super-gebruikers die gewone gebruikers kunnen ondersteunen en eHealth projectleden/projectmanagers die bijdragen aan de ontwikkeling van eHealth. Hierdoor worden de verschillen tussen zorgprofessionals als gebruiker, als ontwikkelaar en ICT specialisten zichtbaar. De profielen brengen tot uitdrukking waarin zij van elkaar verschillen, hoe ze van elkaar afhankelijk zijn en hoe ze daarvan met elkaar kunnen leren. Daarmee vormen ze de profielen boundary spanning objects voor kennisdeling tussen zorgprofessionals, beleidsmakers en ICT deskundigen in zorginstellingen, maar ook voor kennisdeling tussen praktijk en opleidingen.

#### *Kader 11. E-Skills voor zorgprofessionals*

Juist in innovatieprocessen is verbeelding (incl. verwoording) van datgene dat zou kunnen ontstaan essentieel. Enerzijds leidt het tot een gemeenschappelijk begrepen doel waarnaar kan worden gewerkt vanuit de verschillende disciplines. Anderzijds bepaalt het de verwachtingen van alle betrokkenen. BSO hebben in innovatie- en valorisatieprocessen een horizontale en verticale kennisdelingsfunctie. In de horizontale functie delen verschillende disciplines binnen dezelfde fase van het innovatieproces kennis door middel van BSO. In de verticale functie delen specialisten kennis tussen verschillende processen in de innovatieketen. Een voorbeeld is hoe specialistische technologieleveranciers kennis delen met afnemende organisaties in de diffusiefase.

### **6.2.2 Methoden voor multidisciplinair samenwerken**

Een andere interessante vorm om tot gemeenschappelijke kennis te komen van waaruit specialistische kennis zich laat delen zijn methoden om multidisciplinair samen te werken. In een recent werk van het Rathenau Instituut inventariseert Merckx (2012) een serie methoden voor interdisciplinair werken. Met name de dialoogmethoden voor probleemverkenning en de methoden voor het uitwisselen van empirische wereldbeelden, belangen en normatieve voorkeuren zijn veelbelovend. Bovendien bevestigt het bestaan van deze methoden nog maar weer eens dat disciplines en kennis verbonden zijn aan waarden en belangen. Merckx (2012) beoogt hiermee onder andere transdisciplinair onderzoek te faciliteren. Dit is onderzoek dat kennis integreert van maatschappelijke stakeholders met die van wetenschappers uit verschillende disciplines. Transdisciplinair onderzoek is met name interessant voor wicked problems en reflexieve beleidsvoering (In 't Veld, 2010).



### 6.2.3 Management discourse

In de samenleving ontstaan veel hypes, ook wel management fashions genoemd. Nieuwe kennis, beleid of technologische mogelijkheden worden ‘verpakt’ in een pakkend concept teneinde een mediahype te veroorzaken zodat de innovatie veel aandacht krijgt. De verpakking moet zich lenen voor massa media zoals vakbladen, krantenberichten, brochures, blogs, white papers of presentaties op congressen. Het gevolg hiervan is versmalling van de boodschap tot eenvoudige proporties in smaakvolle en hoopgevende berichten. In onze mediacratie ontkomt ook de diffusie van innovatie niet aan de wetmatigheden van massa media. Abrahamson (1991) spreekt over management fashions. Karakteristieken van management fashions staan in tabel 5.

<b>Management fashions</b>
beloven substantiële verbetering van prestaties
door een geloof te creëren dat bepaalde doelen behaald moeten worden en door maatregelen voor te stellen om het verschil tussen de huidige prestaties en deze doelen te dichten
door te dreigen met faillissement als de fashion niet wordt geadopteerd
door bekende voorbeelden te noemen van organisaties die de fashion succesvol hebben geïmplementeerd
door de algemene toepasbaarheid van het concept te benadrukken
door het concept een pakkende titel te geven
de fashion te presenteren als eenvoudig, actueel, innovatief en toekomst gericht
de lezer de ruimte te laten om het concept naar eigen inzicht te interpreteren
en te voorzien in zorgvuldig wetenschappelijk bewijs.

Tabel 5. Karakteristieken van management fashions.

De karakteristieken in tabel 5 zouden het beeld kunnen schetsen dat management fashions niet serieus moeten worden genomen. Diffusie van innovatie kan echter niet zonder communicatie in massamedia. Bovendien brengen management fashions zinvolle, maar soms aan de aandacht ontsnapte doelen in herinnering. SixSigma helpt ons bijvoorbeeld herinneren aan de organisatorische discipline die noodzakelijk is om continu kwaliteit te leveren. Eerder deed de total quality hype hetzelfde. Management fashions hebben dus voor- en nadelen.

---

Benders en Van Veen (2001) zien het verschijnsel als een management discours. Een discours in de media, op congressen en in de eigen organisatie waarin managers en andere betrokkenen in een sociaal proces een beeld trachten te vormen over wat nieuw is en welke consequenties dit zou kunnen hebben voor de eigen organisatie. Een discours, dat wil zeggen kennisdeling en betekenisgeving, op het raakvlak van diffusie en adoptie dus, met behulp van verbeeldingen en verwoordingen in de vorm van BSO. Management fashions agenderen onderwerpen in het managementdiscours. Het gebruik ervan kan de publieke manager helpen in het opbouwen van een autoriserende omgeving. De relatieve eenvoud en multi-interpretabiliteit ervan schept gezamenlijke kennis en vormt een basis voor kennisdeling tussen specialisten over het onderwerp.

De volgende vragen staan open voor verder onderzoek.

- Moeten we zoeken naar BSO die in alle omstandigheden zijn te gebruiken en dus generiek zijn of juist naar specifieke BSO die worden ontworpen voor specifieke situaties en dus beter aansluiten op de belevingswereld van de mensen in die situatie?
- Waarom blijken de technieken uit design thinking, zoals demo's, prototypes, affinity diagrams, customer journeys, personas, empathy maps, business model canvassen of maatschappelijke business cases (allemaal te beschouwen als BSO) zo effectief? Kunnen we meer van dit soort technieken ontwerpen of opsporen, er een catalogus van bouwen en valideren wat ze zo effectief maakt?
- Procesmanagement is een werkwijze uit de bestuurskunde die voor situaties is ontwikkeld waarin samenwerking noodzakelijk is en waarden verschillen (De Bruijn, ten Heuvelhof & In 't Veld, 2008). Deze methode is ook beproefd in innovatieprocessen (De Vries, Panneman & de Bruijn, 2013). De combinatie met BSO, de methoden voor multidisciplinair samenwerken of werkwijzen om het managementdiscours te beïnvloeden is een spannende gedachte.

### 6.3 Unicitéit

In mijn proefschrift heb ik beschreven hoe maatwerkdiensten een innovatiebron en –methode kunnen zijn in de dienstverlening (De Vries, 2003). Von Hippel (2005) beschrijft hoe lead users, dat wil zeggen gebruikers met unieke behoeften en kennis van het gebruik, een belangrijke rol spelen in product vernieuwing en hoe organisaties user toolkits ter beschikking stellen om gebruikers uit te dagen bij te dragen aan productontwerp (Von Hippel & Katz, 2002). De afgelopen jaren ben ik in mijn werk met innovatiebureau Stichting Studio Veiligheid tot de ontdekking gekomen dat ook evenementen, oefeningen of unieke acties een bron van vernieuwing

en kennisdeling kunnen vormen waarmee maatschappelijke waarden gestalte kunnen worden gegeven. Ik neem dat hier samen onder de noemer ‘uniciteit benutten’. Unieke cases bieden gelegenheid tot onderzoek en leren (Yin, 1994).

Unieke maatschappelijke of klantvragen, eenmalige evenementen (zoals bijvoorbeeld een Nuclear Security Summit of Sail Amsterdam), unieke oefeningen (zoals een brandweeroefening in de Schipholtunnel) of unieke opsporingsacties (zie Schakel, 2013) vereisen vaak multidisciplinaire kennisdeling. Zowel van omstandigheden waarin dit lukt als waarin dit mislukt kan worden geleerd. Voor unieke gevallen worden nieuwe oplossingen nagestreefd en de unieke klantvraag, oefening of evenement dwingen tot relatief snel handelen. Het lijkt wel alsof doellovereenstemming makkelijker wordt bereikt omdat het slechts een eenmalige gebeurtenis betreft. Er zijn in zo’n eenmalige gebeurtenis gewoon minder belangen in het geding. Het gevaar voor erosie van beroepsidentiteit en verlies van invloed is minder duidelijk aanwezig of wordt niet ervaren. Bovendien verschaft uniciteit ook nogal eens gelegitimeerd leiderschap aan mensen die niet in het systeem staan maar erbuiten of half erin en de gelegenheid benutten om de ‘extra’ stap te zetten. Ook komen nogal eens extra middelen vrij. Zo gaan bij een kroning of nucleaire top budgetpotten open die anders gesloten blijven. Niet in de laatste plaats dwingt uniciteit betrokkenen tot het leveren binnen een bepaalde periode en loont het voor betrokkenen om dat te doen. Uniciteit schept dus de nodige florissante omstandigheden voor kennisdeling. Daarmee vormt uniciteit een interessante aanleiding voor vernieuwing en schept het tevens de juiste condities.

De uitdaging ligt vervolgens in bestendiging van het unieke want het unieke is slechts tijdelijk. Juist door unieke gevallen niet te beschouwen als eenmalig, maar als een bron voor kennisdeling en vernieuwing die in talloze andere producten, diensten, acties, enz. kan worden hergebruikt, komt de nadruk te liggen op bestendiging. De vraag is hoe we kennisdeling in het unieke zodanig kunnen bemensen dat we deze gedeelde kennis blijvend kunnen aanwenden. De vraag is ook hoe we in het unieke gemeenschappelijke kennis kunnen ontwikkelen die kennisdeling faciliteert, ook buiten het unieke geval om. Bovendien kan het interessant zijn om unieke projecten participatief aan te pakken met mensen die later de nieuwe kennis kunnen borgen. Deze vraagstukken gelden niet alleen binnen organisaties maar ook tussen organisaties en beroepsonderwijs. Door als onderzoekers of als docenten te participeren in het unieke, deel je kennis die je kunt transformeren naar onderwijssituaties.

## 6.4 Vakmanschap

Het hoofdstuk over valorisatie beschreef naast het gangbare proces van valorisatie een tweede proces dat meer recht doet aan het begrip vakmanschap. Dit roept de vraag op wat vakmanschap is en hoe het zou kunnen bijdragen aan kennisdeling. Ik heb zeker niet het zicht op het volledige fenomeen van vakmanschap. Daarvoor is aanvullend onderzoek geboden. Maar er zijn vier theoretische concepten die we ermee kunnen associëren en die richting geven aan beantwoording van de vraag wat vakmanschap is:

- Actieheden (Schön, 1991).
- Performatieve procedures (Feltman & Pentland, 2003).
- Transactieve geheugen systemen (Wegner, 1986; Pelokorpi, 2008).
- Beroepsidentiteit (Korica & Molloy, 2010).

### 6.4.1 Actieheden

Praktijkmensen hebben tijdens hun actie (behandelen, ontwerpen, onderhandelen, innoveren, etc.) slechts een beperkte tijdsruimte om te acteren, ze zijn gebonden aan het ‘actieheden’ (Schön, 1991). Binnen dat actieheden is er beperkte ruimte om alle opties langs te gaan en de meest geschikte voor de situatie te kiezen. Dat maakt de practitioner gebonden aan zijn actieheden, zoals een toneelspeler gebonden is aan zijn toneel en de rol die hem is toebedeeld. Niet alle denkbare formele kennis die voorhanden is en bruikbaar is in de situatie kan worden aangewend in dat actieheden. Een EHBO arts kan wellicht een betere behandeling geven na enig onderzoek en het naslaan van recente publicaties, maar de patiënt kan dan inmiddels zijn overleden. De term vakmanschap kon wel eens duiden op het vermogen van de practitioner om het actieheden ‘te lezen’, om zijn ruimte in te schatten en daarin de beste interventie te kiezen (of diverse interventies te combineren of ter plekke uit onderdelen samen te stellen). Gebrek aan vakmanschap zou wel eens kunnen duiden op keuze voor steeds dezelfde interventie, ongeacht de situatie. Het actieheden bepaalt dat de practitioner steeds reflecteert op waar hij aan werkt om te bezien of zijn interventie effect heeft, zoals een schrijver reflecteert op zijn tekst. Door jarenlange reflectie leert de practitioner zijn ruimte in diverse actieheden. Dat bracht Schön (1991) tot het idee van ‘you are what you work on’.

Valorisatieprocessen moeten rekening houden met de actieruimte van de practitioner. Deze processen moeten de actieruimte niet verkleinen, maar juist vergroten; bijvoorbeeld door meer te kunnen doen in hetzelfde moment. Het platte voorbeeld van artsen die steeds meer tijd kwijt zijn met administreren duidt niet op actieruimte vergrotende ICT- of organisatie-innovatie.

De actieruimte is ook een bron voor innovatie. Het vakmanschap waarmee de practitioner zijn actieheden benadert, is het resultaat van ervaringsleren waarin de practitioner formeel beschikbare kennis heeft getransformeerd naar de situaties van zijn actieheden. Hierin schuilen mogelijkheden om het handelen in het actieheden van practitioners te verbeteren, deze kennis onder practitioners te delen of dit handelen te comprimeren in technologie zodat de actieruimte toeneemt.

#### **6.4.2 Performatieve procedures**

Veel professionals worden geacht te werken langs de lijnen van procedures, protocollen, etc. Procedures kennen zogenaamde ostentatieve en performatieve elementen. Het verschil zit hem in hoe een routine zich toont (ostentatief) en hoe deze in de werkelijkheid wordt uitgevoerd (performatief) (Feltman & Pentland, 2003). Iedere professional kent het verschil tussen het handboek of het protocol en hoe het wordt uitgevoerd. Instructies en protocollen voorzien nooit in alle situaties en zijn bovendien vaak opgesteld door professionals die buiten het eigenlijke werk staan. De professionals die in het werk staan komen voor situaties te staan waarin de procedure niet voorziet of de procedure is gewoon verouderd of slecht bedacht. De professional moet dan handelen en bouwt in dat handelen zijn eigen procedure. De dynamiek van procedures zit dus in het performatieve element ervan, terwijl het ostensieve element relatief stabiel is. Het verschil tussen ostentatief en performatief geeft duiding aan vakmanschap in de zin dat het performatieve element uiteindelijk door de vakman *in* zijn handelen ontstaat en eventueel uitgewisseld, afgekeken of overgenomen wordt door andere vakmensen.

#### **6.4.3 Transactionele geheugensystemen**

Daarmee komen we direct op het fenomeen van transactionele geheugensystemen. Ostentatieve procedures beschrijven de gewenste samenwerking. Tijdens de uitvoering van procedures ontstaan echter de ‘werkelijke’ samenwerkingsverbanden. Deze maken deel uit van transactionele geheugensystemen. Stel u zelf de vraag: zet u of uw partner altijd de vuilnis bij de straat? Wie van u beiden regelt de pensioenen? Wie in uw team op het werk denkt altijd als eerste aan zieke collega’s? Het kan zijn dat u hierover afspraken heeft gemaakt met elkaar. Het kan ook zijn dat de taakverdeling is gegroeid. Dergelijke niet afgesproken groei van taakverdeling noemen we een transactioneel geheugensysteem. Omdat het altijd dezelfde is in uw team die als eerste aandacht heeft voor zieke collegae heeft iedereen in het team geleerd dat dit is ‘belegd’. Iedere keer als de collega een zieke belt of een kaartje stuurt is dit een transactie in het team waarvan het hele team leert dat deze persoon de initiatiefnemer is. Vandaar de naam transactioneel geheugen systeem (Wegner, 1986). Deze vormen zich in de transactie, dus in het performatieve van de procedure.

---

Transactional Memory Systems (TMS) zijn essentieel in organisaties. Het is onmogelijk om alle handelingen van alle individuen in alle omstandigheden te beschrijven in procedures en protocollen. Bovendien loopt het ostentatieve element van procedures en protocollen altijd uit de pas met de zichzelf dynamisch aanpassende werkelijkheid. Professionals vallen dus de facto terug op hun TMS. TMS geven ons inzicht in vakmanschap, dat wil zeggen dat de vakman weet welke acties hij niet zelf hoeft te doen omdat anderen in de arbeidsorganisatie deze doen. Waar performatieve procedures en het actieheden iets zeggen over wat de vakman doet, zeggen TMS iets over wat hij andere mensen toedenkt, wat zijn veronderstellingen zijn over het werk van anderen. Hij weet niet hoe zijn vrouw de pensioenen doet, maar wel dat zij ze doet.

#### **6.4.4 Beroepsidentiteit**

Aan beroepsidentiteit wordt uiteraard bijgedragen in de formele beroepsvorming, maar iemands beroepsidentiteit wordt haar ook gegeven door anderen. “Nou daar zou ik niet voor naar de huisarts gaan hoor, dat kan een goede fysiotherapeut beter”. Bovendien vormt beroepsidentiteit zich gedurende de beroepsuitoefening. Politie mensen moeten aan preventie doen en zien zichzelf voor de klas staan. Zorgprofessionals krijgen welzijnsvragen voorgelegd. Docenten bekwamen zich in de begeleiding van moeilijke gevallen en komen in semi-therapeutische gesprekken terecht. Onderzoekers gaan adviseren. Adviseurs gaan onderzoeken. Vakmensen gaan managen. Vakmanschap kent naast de kern van het vak ook diverse ruimtes waarin men zich kan ontwikkelen dan wel waarin men door anderen wordt uitgedaagd. Vakmanschap zal door de vakman worden geassocieerd met deze ruimtes. Men heeft daar niet altijd formeel kwalificaties voor verworven. Men handelt wellicht volgens intuïtie of naar bevinden. Men heeft wellicht geen weet van het bestaan van formele kennis op het betreden domein, heeft daar geen tijd voor of is gewoon tevreden met het eigen resultaat. Wat anderen verwachten van een beroepsbeoefenaar zegt het nodige over de ruimte die deze professional heeft en kan inzicht verschaffen in vakmanschap.

Om innovaties te kunnen laten bekliven in vakmanschap en om vakmanschap te gebruiken als bron voor innovatie, denk ik dat het essentieel is om het containerbegrip vakmanschap te openen. Het begrip geeft mij hetzelfde gevoel als het begrip ‘cultuur’. Ongrijpbaar en dus plezierig om met rust te laten, er een mythe van te maken of te gebruiken als excuus voor waarom iets niet kan. Ik denk dat bovenstaande vier concepten een eerste grip geven op vakmanschap. Inzicht in vakmanschap kun je opbouwen door analyse van het handelen van de vakman in zijn actieheden (zoals Schön (1991) heeft gedaan), door analyse van de performatieve procedures die hij voor zichzelf heeft ontwikkeld (bijvoorbeeld via hardop denkprotocollen), door transactionele geheugensystemen te onderzoeken (welke veronderstellingen heeft hij ten opzichte van

de activiteiten van anderen) en door beroepsidentiteit in kaart te brengen. Ik verwacht dat beroepsidentiteit zich vooral (en mogelijk ook spontaan) zal uiten in conflict, dus daar waar het op het spel staat. En juist innovaties stellen beroepsidentiteit op het spel (Korica & Molloy, 2010). Ook dit type weerstand vormt dus een bron van informatie (Block, 2001). Het moge duidelijk zijn dat inzicht in processen om vakmanschap te onderzoeken en te bevorderen, essentieel is voor het hoger beroepsonderwijs. In kader 12 is een omvangrijk onderzoek opgenomen waarin vakmanschap wordt verbonden met actieonderzoek en BSO.

Binnen het lectoraat wordt in samenwerking met de staf Onderzoek en Innovatie van de Politie en de Politieacademie gewerkt aan een dubbelpromotie over valorisatie. Valorisatie is ook voor de ontvangende kant van onderzoek, zoals de Politie van groot belang. Nationale Politie en Politieacademie moeten elkaar versterken; kennis moet dienstbaar zijn aan de praktijk en onderwijs moet aansluiten bij de operationele uitdagingen van de regionale eenheden.

Met behulp van actieonderzoek wordt kennisdeling beoogd tussen het vakmanschap van wijkagenten, operationele sturing en prioriteitsstelling in de basisteams, onderzoek en onderwijs. Onderzocht wordt hoe het vakmanschap van de wijkagent in zijn actieheden kan worden verrijkt met analytische perspectieven voortkomend uit onderzoek en beleid en hoe dit onderzoek en beleid kan worden gevoed vanuit het vakmanschap. Vakmanschap, actieonderzoek, boundary spanning objects en wellicht ook het benutten van uniciteit zijn ingrediënten van het onderzoek.

Beide promotieonderzoekers hebben in voorgaand actie- en implementatieonderzoek ervaring opgebouwd in honderden buurten, tientallen basisteams en meerdere korpsen. Zij kennen de mores, de reflexen, de cultuur; de taaie materie en het vakmanschap van de wijkagent, zijn omgeving en de wijkteams. Tevens zijn zij goed bekend met verschillen tussen praktijk en onderwijs en methoden om deze te overbruggen. De afgelopen jaren hebben zij zo'n 250 politiekundige bachelors aan de Politieacademie lesgegeven. Hierin voerden de studenten o.a. een mini-actieonderzoek uit samen met een wijkagent op een basisteam, rondom de aanpak van een lokaal vraagstuk.

*Kader 12. Valorisatie binnen de Nationale Politie*

## 6.5 Sociale innovatie en sociaal ondernemerschap

Sociale innovatie en sociaal ondernemerschap worden ingegeven door beleidsontwikkeling zoals een terugtrekkende overheid en decentralisaties in het domein van zorg en welzijn en door bottom-up ideologie waarin initiatiefnemers antwoorden trachten te vinden voor sociale wicked problems (Grimm, Fox, Baines & Albertson, 2013). Sociale innovatie en ondernemerschap beogen het bereiken van sociale waarden zoals welzijn, kwaliteit van leven of inclusie. Sociale innovatie en meer in het bijzonder sociaal ondernemerschap duiden dus niet op ondernemingen die al decennia opereren in het publieke domein zoals bijvoorbeeld

---

zorginstellingen (dat valt meer onder de noemer van maatschappelijk ondernemen (De Vijlder, 2007)). Evenmin gaat het om bestaande ondernemingen die sociaal verantwoord ondernemen (onder titels zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen of sociale innovatie in HRM). Het gaat om nieuwe samenwerkingsvormen die een gevolg zijn van veranderende maatschappelijke waarden, nieuwe kennis of technologie of een terugtrekkende overheid, om initiatieven in de civil society. Deze richten zich niet op wat Putters (2001) noemt marktgericht ondernemerschap (het klassieke ondernemerschap) of intern ondernemerschap (intrapreneurship) maar op gemeenschapsgericht ondernemerschap.

Sociale innovatie kan voortkomen uit onvrede met bestaande instituties (zoals bijvoorbeeld systemen gebaseerd op fossiele brandstoffen, beperkte inclusie van sociaal zwakken of ecologisch onverantwoord boeren). Uiteindelijk leidt dit tot semi-collectieve actie die nieuwe waarden op de kaart zet en mensen mobiliseert rond deze waarden (Hargrave & van de Ven, 2006). Sociale innovatie en ondernemen heeft dan een wat je zou kunnen noemen appellerende functie, het doet een appel op waarden en wordt ook ondernomen vanuit die waarden. Tegelijk verschaffen sociaal ondernemers met hun producten en diensten identiteit aan hun klanten rond bepaalde waarden (ecologisch, inclusie, etc.). Ze creëren dus legitimiteit met hun producten en diensten.

Sociale innovatie en ondernemen kunnen een maatschappelijke vernieuwingsstrategie vormen die is gebaseerd op dialectiek, op het openlijk aangaan van de strijd met bestaande instituties en dus veronderstellingen (Hargrave & van de Ven, 2006). Men neemt een eigen positie aan in de markt, laat zich betalen door die markt en voert openlijk oppositie ten opzichte van bestaande systemen door het gewoon anders te doen en zich ook niet te laten financieren door het oude systeem. Maar sociale innovatie of ondernemen kan ook een substituut vormen voor het wegvallen van overheidsfinanciering waardoor mensen in de civil society publieke goederen en diensten zelf moeten produceren.

De volgende vragen zijn interessante vragen voor verder onderzoek.

- Hoe transformeert kennis binnen het bestaande systeem zich als door sociale innovatie of ondernemen nieuwe kennis en waarden zichtbaar worden? Schermt het oude systeem zich af en gaat het concurreren of assimileert het oude systeem juist de alternatieve waarden?
- Methoden uit design thinking zijn in opmars in het sociale domein. Op welke wijze verrijken deze het werkveld? In kader 13 is een beoogd promotieonderzoek opgenomen op dit terrein.
- Van jonge mensen wordt vaak gezegd dat ze idealen hebben. Onze samenleving is op tal van sociale terreinen in transitie. Het HBO onderwijs wil dichter op de praktijk zitten. Is er een



business model voor sociale innovatie denkbaar waarmee we deze drie combineren? Een soort interdisciplinair praktijkhuis waarin studenten met idealen hun waarden trachten te realiseren, daarin het vak leren, ook leren hoe bestaande instituties in de weg kunnen zitten en sociaal ondernemerschap kunnen ontwikkelen?

Sociale vraagstukken (zoals armoede, inclusie en welzijn) behoren tot de categorie van wicked problems. De sociaal werker maakt gebruik van een kennisdomein bestaande uit theorieën uit verschillende gamma disciplines (psychologie, sociologie, filosofie en recht) en een handelingsrepertoire dat bestaat uit richtlijnen voor gespreksvaardigheden, relatiehantering en begeleidingsprocessen. De huidige benadering hebben echter niet altijd de gewenste effecten (BEPA, 2011). Bovendien lijkt de kennis en het handelingsrepertoire van sociale professionals aan relevantie in te boeten door veranderende overheidsfinanciering. In plaats van kostbare individuele hulpverlening zal men het meer moeten zoeken in collectieve en creatieve oplossingen in samenwerking met lokale gemeenschappen. Sociale Innovatie zou een inspirerend kader kunnen zijn voor de gewenste vernieuwing.

Design thinking, ook wel social design genoemd (Brown & Wyatt, 2010), is internationaal als werkwijze geadopteerd voor sociale innovation. Social design ondersteunt reflectief handelen, het vinden van oplossingen voor wicked problems en is een manier van betekenisgeving (Buchanan 1992; Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013).

Interventieontwikkeling is echter niet waarde vrij en vraagt om normatieve en reflectieve professionaliteit, iets waar sociale professionals in geschoold zijn maar designers niet. Dit roept de vraag op wat sociale innovatie en social design enerzijds en sociaal werk anderzijds van elkaar kunnen leren. Deze vraag vormt het startpunt van dit promotieonderzoek. Zowel designers als sociale professionals zijn agents of social change. Beide vakgebieden lijken elkaar aan te vullen: het normatieve van sociaal werk en het innovatieve van social design (Taken, 2014).

*Kader 13. Social wicked problems en sociaal werk*

## 6.6 Organisatorische condities

Naar condities voor innovatie en kennisdeling binnen organisaties is veel onderzoek gedaan en er is veel over geschreven: innovatieprocessen, innovatiemanagement, regionale innovatiecondities (waaronder de triple helix), kennismanagement, strategische innovatiebeleid, leiderschap, ondernemerschap en intrapreneurship, financieringsmodellen en natuurlijk de talloze systemen en concepten voor informatie- en kennisdeling (Yellow pages, knowledge management systems, knowledge and expert systems, competence information systems, social netwerk analysis, toepassingen van sociale media, etc.). Daarnaast hebben zich in de afgelopen decennia verschillende zienswijzen op innovatie in organisaties ontwikkeld, zoals open innovatie, co-creatie, user innovation, netwerkinnovatie of gedistribueerde innovatie. Het lectoraat is op de hoogte van deze benaderingen en de vraagstukken die daarachter schuil gaan. Het lectoraat kiest voor focus op

---

processen van kennisdeling en op creatie van maatschappelijke waarde. Daar waar processen voor het scheppen van organisatorische condities gerelateerd zijn aan deze focus, vormen deze ook onderwerp van onderzoek. Dat betekent dat het scheppen van organisatorische condities wordt onderzocht in relatie tot een of meerdere van de andere vijf sensitizing concepts voor kennisdeling.

## 6.7 Doelstellingen van het lectoraat

In onze concepteconomie staan organisaties voor de uitdaging om continue innovatie te combineren met reproductie van hoge kwaliteit. Ook beroepen ontwikkelen zich doorlopend als gevolg van kennisintensivering en informatisering. Naast kennisdeling onder specialisten wordt interdisciplinaire kennisdeling steeds belangrijker voor innovatie. Bovendien moeten organisaties werken en innoveren in netwerken, samen met andere organisaties, waaronder kennisinstellingen. In deze maatschappelijke uitdagingen ligt een specifieke uitdaging besloten voor het hoger beroepsonderwijs. Zij kan zich positioneren als ‘kennis-hub’ in deze netwerk en binnen die netwerken tweeweg valorisatie, dat wil zeggen kennisdeling faciliteren van onderzoek naar praktijk en van praktijk naar onderzoek.

Het doel van het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector is het onderzoeken en ontwikkelen van processen voor dergelijke kennisdeling ten einde maatschappelijke waarde te scheppen. We zien innovaties daarbij altijd als bewegingen waarin interpretaties van de wereld veranderen, (maatschappelijke) middelen anders worden ingezet en/of waarden opnieuw worden doordacht. Het lectoraat concentreert zich op innovatie- en valorisatieprocessen aan het einde van de innovatieketen bij kennis en technologie afnemende organisaties. Het gaat daarbij om de processen new business development, diffusie, adoptie, implementatie en professionalisering. In deze processen komen andere interpretaties tot stand, kunnen middelen anders worden ingezet en kan herbezinning op waarden plaatsvinden. Binnen het lectoraat hebben we geen romantisch perspectief op kennisdeling. Kennisdeling is een moeilijk proces, een proces van creatieve schuring waarin de (impliciete) waarde van kennis en dus van kennisdragers naar voren komt, zeker bij slecht gestructureerde en ongestructureerde problemen (zie figuur 1, hoofdstuk 3). Ik zie een aantal veelbelovende concepten voor kennisdeling en waardebevestiging die we als sensitizing concepts gebruiken in onze onderzoeksprojecten. Deze zijn: participatieve benaderingen voor onderzoek, leren en ontwerpen; creatie van gezamenlijk kennis; uniciteit; vakmanschap; en sociale innovatie en ondernemerschap. In relatie tot deze concepten wordt ook onderzoek gedaan naar het scheppen van de juiste organisatorische condities voor kennisdeling.

De sensitizing concepts voor kennisdeling scheppen ruimte voor kennisdeling en afstemming van waarden. Participatieve benaderingen bieden een proces van gezamenlijke ontdekking, startend vanuit bestaande kenniskaders van alle betrokkenen. De creatie van gemeenschappelijke kennis biedt common ground in processen van kennisdeling waarin overeenkomsten, verschillen en handelingskaders om hiermee om te gaan zichtbaar worden. Deze vormen een voorwaarde voor specialistische kennisdeling. Unicité biedt unieke condities om kennisdeling tot stand te brengen en kansen om de innovatie te bestendigen in systemen van reproductie. Daarmee kunnen organisaties innovatie en reproductie combineren. Vakmanschap biedt enerzijds een bron van vernieuwing omdat vakmensen worden geconfronteerd met nieuwe of veranderende eisen en in hun werk daarvoor oplossingen vinden. Vakmanschap vormt tevens het punt waar het rubber het wegdek raakt, waar veranderende kennis of waarden kunnen beklijven. Sociale innovatie en ondernemerschap bieden mogelijkheden om andere waarden te agenderen en in producten en diensten tastbaar te maken. Bovendien biedt het mogelijkheden om publieke goederen en diensten te produceren vanuit de civil society.

De sensitizing concepten zijn niet exclusief in de zin dat ander onderzoek binnen het lectoraat niet mogelijk zou zijn. Het is uiteraard mogelijk dat zich in de loop van onderzoek andere concepten openbaren, maar we nemen deze als uitgangspunt. Samen met de opvatting van innovatie en valorisatie en de vijf innovatieprocessen die centraal staan in het lectoraat omspannen de sensitizing concepts het lectoraat.

In toegepast onderzoek spelen altijd bepaalde theoretische constructen een rol (de sensitizing concepts) in een maatschappelijk domein (de vijf innovatieprocessen in kennis en technologie afnemende organisaties). Deze zijn gebonden aan een bepaalde visie op het onderwerp van studie. In dit lectoraat is dat de gedachte dat innovatie vraagt om veranderende interpretaties van de werkelijkheid, andere inzet van middelen en heroverweging van waarden en dat valorisatie gaat over kennisdeling ten einde maatschappelijke waarden te realiseren.

Met behulp van deze visie op innovatie en valorisatie, de domeinbepaling en de sensitizing concepts verwachten we in het lectoraat een procesmethode te ontwikkelen voor kennisdeling om maatschappelijke waarde te scheppen. Het ontwikkelingsproces kent drie karakteristieken.

- De methode van onderzoek om tot een procesmethode te komen is overwegend participatief omdat participatieve onderzoeks-, leer- of ontwerpmethoden onderdeel uitmaken van de procesmethode. Deze benaderingen bieden de gelegenheid om onderzoek en interventie in praktijksituaties te combineren. Daarmee draagt het onderzoek direct bij aan verbetering van de praktijk.

- Om rekening te houden met de kennis in vakmanschap, willen we onderzoeken en ontwikkelen *in* het actieheden, dus bijvoorbeeld in actieonderzoek of in participatieve ontwerpessies waarin de beperkingen van het actieheden kunnen worden ingebracht door vakmensen.
- We zijn niet op zoek naar convergentie, naar één methode. De praktijk is divergent, i.t.t. fundamentele of toegepaste wetenschap (Schön, 1991). Dus de procesmethode zal veelzijdig voldoende moeten zijn om die praktijk te kunnen ondersteunen. Het gaat eerder om CIMO-logica: probleem-in-Context, Interventie, werkend Mechanisme, Outcomes (Denyer, Tranfield & van Aken, 2008). De procesmethode kan dus gezien worden als gereedschapskist.

De sensitizing concepten kunnen worden gecombineerd tot valorisatie-instrumenten in bestaande of nieuwe valorisatie initiatieven. Het zijn instrumenten die op de grensvlakken van verschillende kennisdomeinen kunnen worden gebruikt. Deze grensvlakken bevinden zich tussen disciplines, tussen processen en actoren in de innovatieketen of tussen organisaties. We beogen met de concepten de bestaande conceptuele gereedschapskist voor valorisatie van de HAN en andere organisaties te valideren en/of uit te breiden. Dit opent de volgende perspectieven:

- De HAN versterkt zijn bestaande infrastructuur, initiatieven en instrumenten voor valorisatie en breidt deze uit.
- Organisaties die participeren in het onderzoek van de HAN naar innovatie- en valorisatieprocessen versterken hun eigen valorisatie en die van de HAN.
- Externe organisaties die willen innoveren met elkaar of met kennisinstellingen, kunnen de HAN vragen om kennis en ervaring in te brengen op het terrein van infrastructuur, initiatieven en instrumenten voor valorisatie.
- Sectoren bestaande uit organisaties die weinig ruimte hebben voor innovatie of deze graag gezamenlijk willen aanpakken, kunnen hun toegepast onderzoek en innovatie samen uitvoeren met de HAN. De HAN wordt als het ware de (regionale) R&D functie van zo'n bedrijfstak. De HAN brengt dan niet alleen haar expertise over de betreffende sector en bijpassende inhoudelijke kennis in, maar ook haar kennis over valorisatie. Dit is bijvoorbeeld binnen de Zorgalliantie het geval.

Daarmee beoogt het lectoraat de komende jaren bij te dragen aan doelstellingen en initiatieven op het terrein van valorisatie van de HAN.

Als alle projecten uit de kaders doorgaan en succesvol verlopen, verwacht ik dat het lectoraat samen met onze partners over drie tot vier jaar het volgende heeft opgeleverd. Tussen

haakjes verwijs ik naar de kaders waarin de projecten staan benoemd die aan deze resultaten bijdragen.

- Validering, verruiming en verdieping van het valorisatie instrumentarium van instellingen in het hoger onderwijs en onderzoek. Dit start bij de HAN zelf en de Politie en Politieacademie, maar kan zich via een Centre of Expertise Valoriseren en Ondernemen dat in ontwikkeling is, uitbreiden tot meerdere instellingen. Wat daarmee voor de HAN beoogd wordt, komt in voorgaande alinea naar voren (kader 6, 7 en 12).
- Inzicht in de sociale constructie van toekomstbeelden en beleid door beleidsmakers en toekomstverkenners op basis van signalen uit early warning systemen en gegevens uit toekomstverkenning binnen het veiligheidsdomein. Dit leidt uiteindelijk tot een beter/snelser anticiperend overheidsbeleid (kader 1).
- Concepten, methoden en technieken om kennis die verborgen zit in vakmanschap te verbinden met beleid, onderzoek of het ontwerpen van werkmethoden (kader 10 en 12).
- Inzicht in eSkills voor zorgprofessionals, daarop geënt cursusmateriaal dat in bachelor en post-initiële opleidingen wordt gebruikt en waarmee vele (aspirant) zorgprofessionals een inhaalslag hebben kunnen maken op dit gebied zodat hun attitude en vaardigheden geen beperking meer hoeft te vormen voor gebruik van eHealth toepassingen (kader 11).
- Inzicht in hoe professionals in de zorg acteren in netwerken van cliënt, mantelzorgers en zorg- en welzijnsprofessionals en daarop geënt cursusmateriaal dat in bachelor en post-initiële opleidingen wordt gebruikt (kader 2).
- Ervaring met het gebruik van participatieve onderwerp en actieleer technieken in het sociale domein ten einde sociale innovatie en sociaal ondernemerschap te ondersteunen vanuit het hoger beroepsonderwijs. Enerzijds voor studenten in het sociale domein, zodat zij op hun waarden toegesneden ondernemerschapsonderwijs krijgen en sociale innovatie en design een onderdeel wordt van hun vaardigheden. Dit versterkt de kracht van de HAN op het terrein van onderwijs in ondernemerschap. Anderzijds ter ondersteuning van maatschappelijke initiatieven vanuit de civil society. Onze civil society bestaat de komende 20-30 jaar uit een grote groep van hoog opgeleide zestigplusser die onze huidige maatschappij van instituties en professionalisering mede hebben vorm gegeven. Zij zullen hun kennis op dat terrein actief willen of misschien wel moeten inzetten voor de realisatie van hun eigen waarden. Sociale en zorgprofessionals zullen met hen moeten samenwerken. Wellicht ontvouwt zich ook wel een andere rol voor hogescholen, namelijk in de kennisondersteuning van sociaal-maatschappelijke initiatieven vanuit dit grote bevolkingssegment (kader 5 en 13).
- Inzicht in wat ontwerpende opleidingen waarin vormen van ‘sociale (interactie)’ ruimte worden ontworpen, zoals industriële productontwikkeling, bouwkunde of informatica,

---

kunnen leren van de normatieve en reflectieve professionaliteit die centraal staat in sociale studies (kader 13).

- Stimulering van een onderzoekende houding in verschillende opleidingen (kader 8).

In het bereiken van bovenstaande ambities spelen uiteenlopende partijen een rol. Het lectoraat neemt haar eigen uitgangspunten zoals vermeld in hoofdstuk twee serieus. Voor ons is innovatie gedistribueerd over verschillende partijen, open, interactief en in coproductie met afnemers. Ook binnen de HAN en het kenniscentrum Publieke Zaak zijn dit belangrijke uitgangspunten. Het is dan ook vruchtbaar, uitdagend en plezierig om binnen de HAN te kunnen samenwerken met verschillende andere lectoraten, kenniscentra en Centres of Expertise en uiteenlopende opleidingen verdeeld over verschillende faculteiten. Ook de samenwerking binnen het kenniscentrum Publieke Zaak is uitstekend. Daarnaast zijn de uiteenlopende vormen van samenwerking met externe partijen een belangrijke stimulans en bron van vernieuwing voor het lectoraat. Innovaties vinden niet alleen plaats binnen specialisaties maar ook in crossovers. Binnen de HAN en de partners van het lectoraat en kenniscentrum bestaat veel ruimte voor crossovers en ik hoop deze met dit lectoraat te kunnen benutten en te stimuleren.

Het ligt niet in de aard van dit geschrift om partners en mensen met naam te noemen, maar ik zie uit naar een vruchtbare en plezierige samenwerking met iedereen die in of met het lectoraat aan de slag gaat om bovenstaande te bereiken.

## Referenties

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612.
- Addink, H. (2012). Het concept van goed bestuur in het bestuursrecht en de praktische consequenties daarvan. *Ars Aequi*, 266-275.
- Aken, J. van (2011), Ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. In: Aken, J. van & Andriessen, D. (red.) (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Aken, J. van & Andriessen, D. (2011a), Inleiding. In: Aken, J. van & Andriessen, D. (red.) (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Aken, J. van & Andriessen, D. (red.) (2011b). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Andriessen, D. (red.) (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Andriessen, D. (2011). Veldprobleem, kennisprobleem, deelvragen. In: Aken, J. van & Andriessen, D. (red.) (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Ark B. Van, O'Mahony, M. & Timmer, M.P. (2008). The Productivity Gap between Europe and the United States: Trends and Causes. *Journal of Economic Perspectives*, 22 (1), 25-44.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Autor, D. H. & Dorn, D. (2009). This Job is Getting Old: Measuring Changes in Job Opportunities using Occupational Age Structure. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 99, 84.
- Autor, D. H., Katz, L. F. & Krueger, A. B. (1998). Computing Inequality: Have Computers Changed the Labour Market? *Quarterly Journal of Economics*, November, 1169-1213.
- Barnett, R. (1997), *Higher Education: A Critical Business*. Buckingham: SRHE/Open University Press.
- Beck Jørgensen, T. & Bozeman, B. (2007). The public value universe: an inventory. *Administration & Society*, 39 (3), 354-381.
- BEPA (2011). *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City (NY): Doubleday.

- 
- Benders, J. & van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization* 8 (1), 33-53.
- Benington, J. & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. In: Benington, J. & Moore, M. H. (eds) (2011). *Public value: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bijker, W. & Law, J. (1992), (eds). *Shaping technology/building society: studies in socio-technical change*. Cambridge CA: MIT Press.
- Block, P. (2001). *Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Blumer, H. (1956). What's wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19 (1), 3-10.
- Braa, J., Monteiro, E. & Sahey, S. (2004). Networks of action: sustainable health information systems across developing countries. *MIS Quarterly* 28 (3), 337-362.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8 (1), 30-35.
- Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten & Veld, R. In 't (2008). *Procesmanagement; over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: SDU.
- Brynjolfsson E. & Hitt L.M. (2000). Beyond Computation: Information technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 23-48.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8 (2), 5-21.
- Carlile, P.R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13 (4), 442-455.
- Carlile, P.R. (2004). Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15 (5), 555-568.
- Cels, S., Jong, J. de & Nauta, F. (2012). *Agents of change. Strategy and tactics for social innovation*. Washington: Brookings Institution Press.
- Charles, M. B., Ryan, R., Castillo, C., & Brown, K. (2008). Safe and sound? The public value trade-off in worker safety and public infrastructure procurement. *Public Money & Management*, 28 (3), 159-166.
- Checkland, P. & Poulter, J. (2006). *Learning for Action. A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its Use for Practitioners, Teachers and Students*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



- Christensen, C.M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (eds). *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, 129-196. Stamford, CT: JAI Press.
- Denyer, D., Tranfield, D. & Aken, J.E. van (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*, 29, 393-413.
- Dorst, C.H. (2013), *Frame Creation Method*, [www.designingoutcrime.com](http://www.designingoutcrime.com), geraadpleegd op 20 augustus 2013.
- Erichsen, P.G. & Christensen, P.R. (2013). The evolution of the design management field: a journal perspective. *Creativity and Innovation Management*, 22 (2), 107-120.
- Feltman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organization routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services, *Research Policy*, 26, 537-556.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*, Cambridge: Polity.
- Gielen, M. (2012). *Het repertoire van de zorgvernieuwer*. Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Graaf, G. de, Doeveren, V. van, Reynaers, A.M. & Van der Wal, Z. (2011). Goed bestuur als management van spanningen tussen verschillende publieke waarden. *Bestuurskunde*, 20 (2), 5-11.
- Graaf, G. de, Huberts, L. & Smulders, R. (2013). *Publieke waarden. De beginselen van goed bestuur in de dagelijkse praktijk van ziekenhuis en gemeente*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking van de Vrije Universiteit Amsterdam.
- Graaf, H. de & Hoppe, R. (1996), *Beleid en Politiek: een inleiding tot de Beleidswetenschap en de Beleidskunde*, Bussum.
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S. & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *The European Journal Of Social Sciences*, 26(4), 436-455.
- Hargrave, T.J. & Van de Ven, A.H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31 (4), 864-888
- HAN (2012) Instellingsplan 2012-2016. *Kennis in interactie*.
- HAN (2013) *Leren valoriseren. Valorisatiestrategie van de HAN*. Arnhem: HAN MCV.
- HAN (2014) *Vooruit met de publieke zaak. Zelfevaluatie 2014, Kenniscentrum Publieke Zaak*.

- Heron, J. & Reason, P (1997). A participatory Inquiry Paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3 (3), 274-294.
- Hisschemöller, M. & Hoppe, R. (1998), Weerbarstige beleidscontroverses: een pleidooi voor probleemstructurering in beleidsontwerp en analyse. In: *Bouwstenen voor argumentatieve beleidsanalyse*. Den Haag.
- Hult, M. & Lennung, S. (1978). Towards a definition of action research: a note and bibliography. *Journal of Management Studies*, 17 (2), 241-250.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and innovation management*, 22 (2), 121-146.
- Jorgenson D.W., Ho M.S. & Stiroh K.J. (2008). A Retrospective Look at the U.S. Productivity Growth Resurgence. *Journal of Economic Perspectives*, 22 (1), 3-24.
- Korica, M. & Molloy, E. (2010). Making sense of professional identities: stories of medical professionals and new technologies. *Human relations*, 63 (12) 1879-1901.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Well springs of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- MacKenzie, D.W. & Wajcman, J. (eds) (1985). *The social shaping of technology: how the refrigerator got its hum*. Milton Keynes: Open University Press.
- Marquardt, M.J., Leonard, S., Freedman, A. & Hill, C. (2009). *Action learning for developing leaders and organizations*. Washington, DC: American Psychological Press.
- Merkx, F. (2012). *Samenwerken aan werkzame kennis. Methoden en technieken voor kenniscreatie*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Miles, I. (2000). Service Innovation: coming of age in the knowledge based economy. *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), 371-389.
- Mulder, B. & De Vries, E.J. (2013). Wat het betekent om onderzoekende professional te zijn. *Informatie. Maandblad voor de informatievoorziening*. Juli. Sdu.
- Murphy, P. & Pauleen, D. (2007). Managing paradox in a world of knowledge. *Management Decision*, 45 (6), 1008-1022.
- Nauta, F. & Kasbergen, P. (2009). *OECD Literature Review Public Sector Innovation*. Nijmegen: Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector.
- Peltokorpi, V. (2008). Transactive Memory Systems. *Review of General Psychology*, 12 (4) 378-394.
- Pink, D. (2005). *A whole new mind: moving from the information age to the conceptual age*. New York, NY: Penguin Riverhead.
- Putters, K. (2001). *Geboeid ondernemen. Een studie over het management in de Nederlandse gezondheidszorg*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- Reason, P. (1999). Integrating action and reflection through co-operative inquiry. *Management Learning*, 30 (2), 207-226.
- Rijken, D., De Vries, E.J., Van Leeuwen, J. & Reurings, B. (2014). Werk niet binnen kaders, sleutel aan kaders! In: De Vries, E., Maes, R. en Bronsgeest, W. (Red.) (2014). *De Informatieprofessional 3.0*. Den Haag: BIM Media.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Schakel, J.K. (2013). *Organizing Distributed Knowledge for Collaborative Action: Structure, Functioning, and Emergence of Organizational Transactive Memory Systems*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Schön, D.A. (1991), *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. London: Basic Books.
- Schumpeter, J.A. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- SIOB, Sector Instituut Openbare Bibliotheken (2014). *De bibliotheek van de toekomst. Knooppunt voor kennis, contact en cultuur*. De Haag.
- Star, S.L. (1989). The structure of ill-structured solutions: boundary spanning objects and heterogeneous distributed problem solving. In: Huhns, M. & Gasser, L. (eds) *Readings in distributed artificial intelligence*. Menlo Park, CA: Morgan Kaufman.
- Sundbo, J. (2001). *The Strategic Management of Innovation, A Sociological and Economic Theory*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Taken, P. (2014). *Onderzoeksopzet* (in wording). Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Triplett J.E. & Bosworth, B.P. (2004). *Services Productivity in the United States: New Sources of Economic Growth*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Veld, R.J. in 't (2010). *Kennisdemocratie. Opkomend stormtij*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Vijlder, F.J. de (2007). *Beweging die het verschil maakt. Over goed bestuur en innovatiedynamiek in het onderwijs. Lectorale intreerede*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Von Hippel, E. & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48, 821-833.
- Vries, E.J. de (2003). *ICT Enabled Distribution of Services: Service Position Strategy, Front Office Information and Multi-Channeling*. PhD Thesis, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Vries, E.J. de (2006). Innovation in Services in Networks of Organizations and in the Distribution of Services. *Research Policy*, 35, (7), 1037-1051.
- Vries, E.J. de (2007). Rigorously Relevant Action Research in Information Systems. In: Österle, H., Schelp, J. & Winter, R. (2007). Relevant Rigor – Rigorous Relevance. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> European Conference of Information Systems*, St. Gallen, Switzerland, June 7-9.

- 
- Vries, E.J. de (2013). Wat onderzoekt de informatieprofessional 3.0? *Informatie. Maandblad voor de informatievoorziening*. September. Sdu.
- Vries, E.J. de & Hoogeboom, H. (2013). Hoe verweef je toekomstverkenning in beleid? *Informatie. Maandblad voor de informatievoorziening*. April. Sdu.
- Vries, E.J., de, Panneman, F. & de Bruijn, P. (2013). Samenwerkend innoveren in netwerken. *Informatie. Maandblad voor de informatievoorziening*. Maart. Sdu.
- Vries, E.J. de, Maes, R. & Bronsgeest, W. (Red.) (2014). *De Informatieprofessional 3.0*. AG reeks. Den Haag: BIM Media.
- Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. In: Mullen, B., & Goethals, G.R. (Eds.), *Theories of Group Behavior*, 185-208. New York, USA: Springer-Verlag.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks / London: Sage Publications.
- Williams, R. & Edge, D. (1996). The social shaping of technology. *Research Policy*, 25, 865-899.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research, design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.





Dr. Erik de Vries is lector Innovatie in de Publieke Sector. Daarvoor werkte hij 22 jaar aan de Universiteit van Amsterdam, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, sectie Informatiemanagement. Hij studeerde Bestuurlijke Informatica en promoveerde in de economische wetenschappen aan diezelfde universiteit.



## *Innovatie voor maatschappelijke waarde*

Lector Erik de Vries heeft zijn ambt als lector Innovatie in de Publieke Sector bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen aanvaard met het uitspreken van de intreedende Innovatie voor maatschappelijke waarde.

### **Maatschappelijke waarde**

Binnen het lectoraat onderzoeken we processen waarin wordt geïnnoveerd en waarin maatschappelijke waarden worden nagestreefd (valorisatie).

We willen daarmee komen tot processen, methoden en technieken die de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij innovaties in staat stellen betekenis te geven aan nieuwe kennis en technologie en daarmee innovaties maatschappelijke en economische waarde kunnen geven.

Zij doen dat individueel, in organisatorisch verband of in netwerken van organisaties. Stakeholders zijn burgers, managers in het maatschappelijk domein, opleiders, studenten en onderzoekers.

### **Handelingsmogelijkheden**

Veel maatschappelijke vraagstukken worden aangeduid met grote termen als transitie, decentralisaties, wicked problems, verduurzaming, globalisering of als transdisciplinair. Deze termen geven uitdrukking aan de aard en omvang van de maatschappelijke veranderingen waar we in zitten. In het lectoraat maken we deze veranderingen hanteerbaar in innovatieprocessen en methoden en technieken. Daarmee willen we bestuurders, managers en uitvoerende professionals handelingsmogelijkheden bieden die zij kunnen opnemen in hun handelingsrepertoire. De crux zit hem in kennisdeling en waardebeoordeling. Het onderzoek van het lectoraat wordt steeds verweven met professionaliserings- en onderwijsprogramma's teneinde de handelingsmogelijkheden van professionals en aankomende professionals te vergroten.

Het Lectoraat Innovatie in de Publieke Sector beoogt bij te dragen aan het innovatievermogen van organisaties in publieke domeinen, zodat deze organisaties blijven aansluiten op maatschappelijke, wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en daaraan bijdragen vanuit maatschappelijke waarden. Het lectoraat maakt onderdeel uit van het Kenniscentrum Publieke Zaak.

Leden Kenniscentrum Publieke Zaak vlnr: Martin Ruivenkamp, Hilde Wierda, Frans de Vijlder, Erik de Vries, Jeanette Dusschooten, Korrie Melis