

*“We leven in een
ingerewikkelde
wereld. En wij
weten het!”*



Marijn Molema is bijzonder hoogleraar Regionale Vitaliteit & Dynamiek aan de Rijksuniversiteit Groningen namens Planbureau Fryslân. Daarnaast is hij strateeg voor de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij en zelfstandig onderzoeker/adviseur op het gebied van regionale ontwikkeling.

Leren tussen organisaties: de belangrijkste principes op een rij

Marijn Molema

19

Organisaties leren voortdurend van elkaar. Dat is hard nodig, want vaak kunnen we onze complexe problemen niet alleen oplossen. Enkele organisatorische principes kunnen helpen om het opbouwen van kennis tussen organisaties te stimuleren.

Leren is een proces dat leidt tot een resultaat, namelijk kennis van iets en/of kennis over iets. We kunnen denken aan bijvoorbeeld kennis die nodig is om problemen beter te begrijpen, aan kennis die helpt om besluiten te onderbouwen, of aan kennis die helpt om zaken te verbeteren. Kennis is dus een cruciaal middel om doelen te bereiken. De wijze waarop organisaties kennis kunnen vergaren en opbouwen is het object van kennismangement. De heilige grond van dit vakgebied ligt in Boston, waar Chris Argyris en Peter Senge baanbrekende boeken

schreven aan de universiteit van Harvard respectievelijk het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Sindsdien krijgt het leren in organisaties veel aandacht in wetenschap en praktijk (Argyris, 1999). Het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden is cruciaal voor het systematisch vernieuwen van organisaties (Senge, 1990). Logisch dat er veel aandacht is voor het leren in organisaties.

Voor het leren tussen organisaties is de wetenschap minder scheutig met ideeën en handreikingen. Aan praktijkvoorbeel-

den overigens geen gebrek: er zijn veel kennisnetwerken, leerkringen, communities of practice et cetera actief. In onze netwerksamenleving zijn organisaties meer van elkaar afhankelijk dan ooit. Samenwerking, ook op het gebied van kennis, is daarom vereist. Welke principes kunnen we toepassen om leren en het opbouwen van kennis tussen organisaties te bevorderen? Deze bijdrage is gebaseerd op literatuur en enkele prille kennisnetwerken in Friesland. Deze netwerken zijn in het publieke domein ontstaan en kunnen tot inspiratie en voorbeeld dienen.

Nadere probleemverkenning

Wij leven in een ingewikkelde wereld. En wij weten het. Deze parafrase op het citaat van de bekende historicus Johan Huizinga leidt ons naar de ongekennde complexiteit van onze samenleving. Complexiteit komt met een geheel dat in verschillende delen uiteenvalt. Een complex probleem bijvoorbeeld heeft meerdere kanten. Dat betekent dat een complex probleem vaak niet opgelost kan worden door één organisatie. In zulke gevallen dienen leiders van verschillende organisaties samen kennis te organiseren.

Ten aanzien van kennis kunnen leiders de randvoorwaarden scheppen door de kennisvragers- en dragers samen te brengen. Zij kunnen samenwerken aan kennis die nodig is voor een doelmatige aanpak. In veel samenwerkingsverbanden is er voor kennis echter geen duidelijke infrastructuur. Onder kennisinfrastructuur kunnen we het geheel van structuren, processen en technologieën verstaan die voorzien in de kennisbehoefte van de organisaties in het samenwerkingsver-

band (Willke, 2004). Het probleem laat zich in drie steekwoorden samenvatten. Infrastructuren voor kennis zijn:

- Gefragmenteerd
- Vrijblijvend
- Kwetsbaar

Fragmentatie treedt op doordat individuele kennisdragers onvoldoende met elkaar verbonden worden, waardoor er geen uitwisseling en integratie plaatsvindt. In veel organisaties en samenwerkingsverbanden zijn leerprocessen vrijblijvend, omdat ze niet geborgd zijn in operationele procedures. Hierdoor is er vaak een gebrek aan een gemeenschappelijke taal voor leren en kennis, met bijbehorende methoden en technieken. Kwetsbaar tenslotte zijn de enkele elementen die in- of expliciet onder een kennisinfrastructuur geschaard kunnen worden. Het gaat veelal om werk dat mensen bij of naast hun reguliere werkzaamheden moeten doen. Vanuit deze diagnose zullen we een richting verkennen voor het versterken van een inter-organisatorische infrastructuur voor leren en kennis.

Kennisbases en -functies

Wat is kennis? Dit is een filosofische vraag die hier praktisch beantwoord wordt door drie kennisbases te onderscheiden (Asheim 2012). Hier geldt wel een disclaimer: wat volgt is een ordening waarvan de afzonderlijke categorieën soms duidelijk waarneembaar zijn, maar in andere gevallen gradueel in elkaar overlopen. De eerste twee kennisbases weerspiegelen een bekend onderscheid tussen 'know why' en 'knowhow'. Het waarom van iets weten vraagt overzicht, liefst op basis van data die volgens een

Kennisbasis	Kennisfunctie
Analytisch modelmatig o.b.v. deductief proces	Informatiefunctie o.b.v. data verwerven van inzicht/ overzicht
Synthetisch praktisch o.b.v. inductief proces	Verbeterfunctie o.b.v. ondervinding werken aan doelmatigheid
Symbolisch creatief o.b.v. experimenteel proces	Strategische functie o.b.v. verbeeldingskracht nieuwe wegen verkennen

Figuur 1 *Kennisbases en de daaruit voortvloeiende kennisfuncties op basis van Asheim (2012, m.b.t. de kennisbases) en eigen toevoegingen (m.b.t. kennisfuncties)*

aantal vooropgestelde regels geanalyseerd worden: kennis is systematisch afgeleid (gededuceerd) van een model. Weten hoe iets in elkaar steekt is inductief van karakter: je weet iets omdat je het in de praktijk hebt gezien, gemaakt, geproefd, etc. Economisch geograaf Bjørn Asheim spreekt van synthetische kennis omdat er, vanuit de praktijk, een synthese plaatsvindt met theoretische overtuigingen. Tenslotte wordt een symbolische kennisbasis onderscheiden, die ontstaat door nieuwe ideeën en (cultureel geladen) beelden te creëren.

Uiteindelijk willen professionals dat projecten, programma's en/of de dagelijkse werkzaamheden op een doelmatige manier worden uitgevoerd. Kennis is daarvoor een functioneel middel; de drie kennisbases kunnen elk gekoppeld worden aan een functie. Analytische kennis ontstaat als er, op basis van data, informatie gecreëerd wordt die helpt om inzicht en overzicht te creëren (Willke, 2004). Denk aan een monitor die helpt om de trends en ontwikkelingen binnen een bedrijf,

sector of regio in beeld te brengen. Synthetische kennis helpt ons te leren van de praktijk die we bewust of onbewust ontwikkeld hebben, ze kunnen de effectiviteit en doelmatigheid van ons werk verbeteren. Denk aan een procesinnovatie in een organisatie die het resultaat is van een trial-and-errorproces. Symbolische kennis tenslotte helpt om voorbij de 'tiranerie van het heden' te denken en alternatieve oplossingen te verkennen. Neem een scenariostudie die betrokkenen helpt om de toekomst te verkennen.

Organiseren tussen organisaties

Tenminste twee organisaties kunnen samen meer leren over een complex probleem (aangenomen dat zij beiden geïnteresseerd zijn in de oplossing ervan). Wederzijds contact kan tot synergie leiden; er wordt dan meer geleerd dan dat de partijen afzonderlijk hadden kunnen leren. Die synergie kan eenmalig zijn waardoor fragmentatie, vrijblijvendheid en kwetsbaarheid blijft bestaan. Het is dus beter om de synergie bewust op te zoeken en uit te bouwen. We naderen nu

het domein van het kennismanagement, maar wat valt er eigenlijk te managen? Hoe kunnen we vormen van samenwerking tussen organisaties op het gebied van kennis en leren noemen? Is het een platform? Een partnerschap? Een kenniscentrum? Een community of practice? Een consortium? Een (kennis)ecosysteem? Er is veel voor terminologische zuiverheid te zeggen (vgl. Adner, 2017). Samenwerking rond complexe problemen is complex in zichzelf en dus is heldere begripsvorming cruciaal voor de wederzijdse communicatie en consensus.

Echter, deze bijdrage kan in zijn beperktheid geen systematische vergelijking trekken tussen de belangrijkste begrippen die in omloop zijn voor samenwerking rond leren en kennis. Daarom trekken we ook hier de pragmatische kaart met de gedachte dat iedere vorm van samenwerking in ieder geval de kenmerken van een netwerk heeft. Een netwerk wordt hier gedefinieerd als een geheel van personen en organisaties die verbonden zijn doordat zij samen willen leren en kennis opbouwen rondom één of meerdere complexe problemen. Over het management van netwerken (in algemene zin) is veel geschreven. Onderscheidend in zijn beknoptheid is een driedelige typologie die is aangebracht in de structuur van de governance in netwerken (Provan en Kenis, 2008):

1. Zelfregulerend netwerk: alle betrokken organisaties leiden het netwerk, er is geen afzonderlijke organisatorische eenheid.
2. Leidende organisatie netwerk: één organisatie met voldoende middelen en legitimiteit pakt de leiding.
3. Netwerk administratieve organisatie: één individu en/of afzonderlijke organisatie vervult namens de betrokken partners een coördinerende rol.

De keuze voor een bepaald type governance is onderdeel van het 'koude proces' waarin regels en afspraken gemaakt worden (Wielinga & Robijn, 2018). Hieraan gaat een warm proces vooraf, waarin personen van diverse organisaties een gezamenlijke ambitie formuleren. Zij creëren een perspectief op synergie, op het versnellen van leren en het vergroten van kennis. Wielinga & Robijn schrijven daarover: 'In het warme proces van organiseren vinden mensen elkaar en genereren zij de energie om aan de slag te gaan. In het koude proces wordt aan een structuur gebouwd om het proces efficiënt en beheersbaar te houden' (p. 88, cursivering van Wielinga & Robijn). Een wezenlijk aspect van het koude proces is dat er een structuur wordt aangebracht waarin het management van de betrokken organisaties willen dat er samengewerkt gaat worden op kennis. Zonder een duidelijk uitgesproken wil – noem het opdracht – blijven de initiatieven van individuele professionals vrijblijvend en kwetsbaar. Tijdens het koude proces moet zich daarom een 'opdrachtgevend systeem' en een 'opdrachtnemend systeem' ontwikkelen: de eerste wil dat de organisaties samen leren, de tweede onderneemt daartoe diverse activiteiten. Omdat het gaat om een samenwerkingsverband, is het beter om van een systeem te spreken dan van één opdrachtgever.

Een laatste begrip dat behulpzaam is, is dat van de strategische kern (Willems

e.a., 2018). Zo kunnen de personen en organisaties genoemd worden die samen het voortouw nemen. In de warme en de koude fase van de opstart bepalen zij de werkwijze, in een later stadium kunnen zij complementaire partners erbij betrekken. De strategische kern is idealiter beperkt tot enkele organisaties. Het is van belang om de partners rollen te geven, zoals (beoogd) coördinator van het netwerk, adviseur, of onderzoeker.

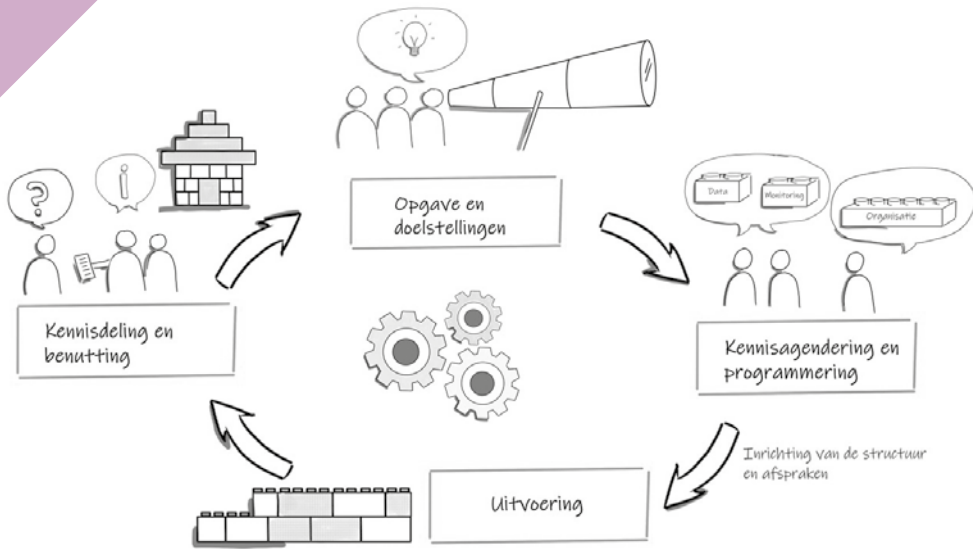
Een cyclisch model

In de provincie Friesland laten zich twee voorbeelden verkennen waarin gewerkt wordt aan een netwerk voor kennis. Friesland telt ongeveer 650 duizend mensen die verspreid wonen over de veertien gemeenten op het vaste land, een klein aantal woont bovendien op de vier Friese Waddeneilanden. Drachten, Heerenveen, Sneek en Leeuwarden zijn de grotere centra. Er zijn veel organisatorische verbanden die werkzaam zijn voor het hele provinciale gebied, waaronder de Veiligheidsregio Fryslân. Hierin hebben de gemeenten hun wettelijke taken op het gebied van de brandweer, de crisisbeheersing en publieke gezondheid (GGD)

ondergebracht. Tijdens de coronacrisis in 2020 was er een grote behoefte aan kennis over de publieke opinie ten aanzien van de crisismaatregelen. Het Planbureau Fryslân heeft daarop panelonderzoek verricht waarvan de resultaten verspreid werden onder de diverse gremia van de Veiligheidsregio.

Het snelle en waardevolle resultaat bracht energie tussen het Planbureau en de Veiligheidsregio. In de nasleep van het panelonderzoek ontstond de ambitie om een vaste structuur voor de verspreiding en opbouw van kennis te ontwikkelen. Planbureau Fryslân is een onafhankelijk kennisinstituut dat trends en ontwikkelingen in kaart brengt, analyseert en ontsluit. Naast het maken van kennis wil het ook een kennisorganiserende rol vervullen. Daarvoor heeft het een cyclisch model ontwikkeld (zie Figuur 2). De cirkel kent vier 'stations'. Collectieve kennisopbouw kan in principe in elk van de vier stations beginnen. Ideaaltypisch start de cyclus bij een opgave met doelstellingen. Een opgave is een complex geheel van met elkaar samenhangende thema's en kwesties die om actie vragen. In het publieke domein wordt bijvoorbeeld gesproken over de woonopgave; veiligheid kan ook een opgave zijn. In deze opgave komen uitdagingen rond ondermijning en criminaliteit, digitale ontwrichting, vertrouwen in de overheid en andere thema's samen. Dit maakt de veiligheidsopgave complex en samenwerking noodzakelijk, waardoor er ook behoefte is aan gezamenlijke kennisopbouw. Ten aanzien van de opgave is een algemene doelformulering vereist, zodat de samenwerkende partners verenigd worden in

Een gezamenlijke kennisagenda is een levend document waarin kennisvragen helder geformuleerd, gecategoriseerd en geprioriteerd staan



Figuur 2 Model voor collectieve kennisorganisatie. Bron: Planbureau Fryslân.

een gezamenlijk streven. In dit voorbeeld is het overkoepelende doel: een gezond en veilig Friesland.

In het tweede station vindt een proces van vraagarticulatie plaats. Wat is, gegeven de opgave en afgeleide doelstelling(en), de behoefte aan kennis? De analyse van de kennisbehoefte vormt de agenda voor het plannen van concrete activiteiten. Een gezamenlijke kennisagenda is een levend document waarin kennisvragen helder geformuleerd, gecategoriseerd en geprioriteerd staan. Idealiter is de kennisagenda het product van een interactief proces, en wordt ze door zoveel mogelijk partners in het netwerk gedeeld. Vanuit de agenda volgt de programmering van kennisactiviteiten. Het kan gaan om de verspreiding van kennis die al in omloop is. In dat geval dient deze kennis geschakeld te worden naar de juiste mensen, op het juiste moment

en in de juiste taal. Het kan ook gaan om het maken van nieuwe kennis. In het derde station worden de voorgenoemde activiteiten uitgevoerd, in het vierde station vindt de eigenlijke kennisdeling en -benutting plaats. Nieuwe kennis kan leiden tot het aanscherpen van de opgave, vandaar dat het model een cyclisch karakter heeft.

Twee voorbeelden

In de opbouw van een Kennisschakelpunt Veiligheid Fryslân is het leidende organisatie-model duidelijk herkenbaar. De Veiligheidsregio voert de regie, het Planbureau vervult de rol van adviseur. Andere partners als de hogeschool NHL Stenden en de Rijksuniversiteit Groningen vervullen de rol van onderzoeker. Voor het verlenen van opdrachten komt periodiek een directeurenoverleg bijeen, waarin vertegenwoordigers van de strategische partners zitting nemen. In het

opdracht nemende systeem neemt een netwerkcoördinator een centrale positie in, deze medewerker van de Veiligheidsregio roept tweemaandelijks een periodiek overleg bijeen waarin alle kennispartners samenkomen. De kennisagenda bestaat uit twee centrale thema's: weerbaarheid en veerkracht van de samenleving (1) en continuïteit van de samenleving (2). Langs deze twee assen worden in het vierde kwartaal van 2024 verdere kennisvragen gearticuleerd.

In dit Kennisschakelpunt in opbouw zien we alle drie kennisbases vertegenwoordigd. De analytische kennisbasis wordt voornamelijk ingebracht door de kennisinstellingen. Zij versterken ook de synthetische kennisbasis, die ook door de vertegenwoordigers van de brandweer, politie en GGD-medewerkers geborgd wordt. Hun deelname helpt om vragen vanuit de praktijk te articuleren, maar ook kennis te brengen over wat waar werkt. De symbolische kennisbasis ten slotte geeft de Veiligheidsregio een plek door te werken met toekomstscenario's. De ambitie is om doorlopend aan de slag te gaan met een interactief scenarioproces, dat helpt om te verkennen welke kansen en bedreigingen er in de toekomst mogelijk op de Veiligheidsregio afkomen (Bickel e.a., 2023).

Een soortgelijke ontwikkeling voltrok zich in het Kennisnetwerk Leeuwarden Oost, hoewel met andere accenten. Zo lijkt het verkozen organisatiemodel het meeste op de Netwerk administratieve organisatie. Wat is het geval? In 2023 hebben vijftig partners onder leiding van de gemeente Leeuwarden zich achter een

“Wederzijds contact kan tot synergie leiden; er wordt dan meer geleerd dan dat de partijen afzonderlijk hadden kunnen leren

gezamenlijke ambitie geschaard: in 2043 is de intergenerationele armoede in vijf wijken in het oosten van Leeuwarden doorbroken. De meerjarige aanpak is onderdeel van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. De opgave en doelstelling is dus vrij concreet, maar de achterliggende problematiek is complex. Het programma kent vijf invalshoeken (pijlers), namelijk leren (1), werken (2), wonen (3), gezondheid (4) en veiligheid (5).

Wederom is het Planbureau Fryslân betrokken geweest bij de opbouw van een Kennisnetwerk Leeuwarden Oost (Huisink en Van der Meer, 2023). Op basis van persoonlijke contacten ontstond een gemeenschappelijk enthousiasme tegenover samenwerking op kennisgebied. Daardoor kon een opdrachtgevend en een opdrachtnemend systeem gevormd worden, met bestuurders respectievelijk onderzoekers van de Rijksuniversiteit Groningen, NHL Stenden, gemeente Leeuwarden en het Planbureau. Spil in het web is een kenniscoördinator die wordt geleverd door de hogeschool. Op het moment van schrijven (zomer 2024) wordt doorgewerkt aan het opstellen van een kennisagenda. Het is de bedoeling

dat de kenniscoördinator aan het Bestuurlijk Overleg Kennisnetwerk Leeuwarden Oost over de voortgang rapporteert. In ieder geval zullen vragen naar de effectiviteit van interventies gesteld worden, vragen die deels tot de analytische en deels tot de synthetische kennisbasis behoren. De kenniscoördinator wordt ondersteund door onderzoekers van genoemde instellingen, die ook de linking pin vormen tussen agendering en de uitvoering van kennisvragen.

Principes samengevat

Op basis van literatuur en prille praktijkvoorbeelden heeft dit artikel een aantal principes willen aandragen voor het leren en opbouwen van kennis tussen organisaties. Principe 1 is dat de vorming van netwerken een proces is dat tijd nodig heeft. Het creëren van synergie leidt niet alleen tot iets wat extra is, het kost ook extra werk. Vaak zijn het individuen binnen afzonderlijke organisaties die beseffen dat samenwerking desondanks nodig is. Principe 2 is dat het doelbewust bevorderen van het leren tussen organisaties begint met zowel een warme als een koude fase. In de warme fase ontmoeten vertegenwoordigers van organisaties elkaar. In een groep dient energie te ontstaan en wederzijds vertrouwen. In de koude fase worden afspraken gemaakt over hoe het leren tussen organisaties bevorderd kan worden. Er wordt een organisatiestructuur ontworpen die passend is bij het netwerk van organisaties en de gedeelde opgaven waarvoor kennis nodig is.

Principe 3 geeft richting aan het koude proces door een aantal rollen te onder-

“In onze netwerk-samenleving zijn organisaties meer van elkaar afhankelijk dan ooit. Samenwerking, ook op het gebied van kennis, is daarom vereist.”

scheiden en die te beleggen bij vertegenwoordigers van de organisaties die samen willen leren. Zo is er enerzijds een opdrachtgevend systeem, verpersoonlijkt door bestuurders en/of managers van de samenwerkende organisaties. Vanuit hun professionele plicht geven ze de opdracht tot het inrichten van een kennisinfrastructuur, en stellen daarvoor de middelen ter beschikking aan een opdrachtnemend systeem anderzijds. In de samenwerking tussen de opdrachtnemers is rolverdeling belangrijk. Gedacht kan worden aan de rol van coördinator, adviseur of onderzoeker. Principe 4, tenslotte, gaat over de instrumenten die het leren tussen organisaties stimuleren. De kennisbehoefte rond complexe problemen, waar alle partners mee worstelen, moet systematisch in kaart gebracht worden. Daarvoor dient een kennisagenda waarin vragen gegroepeerd en geprioriteerd staan. Vanuit de kennisagenda kunnen de samenwerkende partners besluiten om doelbewust kennis te delen en/of nieuwe kennis te genereren.

Deze bijdrage levert zeer selectieve inzichten uit de literatuur en de genoemde praktijkvoorbeelden zijn nog pril. Het onderwerp is echter te belangrijk om niet (verder) te verkennen. Er is meer wetenschappelijke reflectie nodig op de levendige praktijk. Op basis daarvan kan meer theorievorming plaatsvinden over het leren en kennisopbouw tussen organisaties.

Literatuur

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of management*, 43/1, pp. 39-58.
- Asheim, B. (2012). The Changing Role of Learning Regions in the Globalizing Knowledge Economy: A Theoretical Re-examination'. *Regional Studies*, 46, pp. 993-1004.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. 2nd edition, Oxford: Blackwell.
- Bickel, A., Hansen, E. & Marinus, J.D. (2023). *Toekomstverkenning Veiligheidsregio Fryslân*. Leeuwarden: Planbureau Fryslân.
- Huisink, T. & Van der Meer, M. (2023). *Aanzet tot een kennisnetwerk bij het programma Leeuwarden Oost*. Leeuwarden: Planbureau Fryslân.
- Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18/2, pp. 229-252.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Wielinga, E. en S. Robijn (2018). *Netwerken met energie. Gereedschap voor co-creatie*. Schiedam: Scriptum.
- Willems, N., Linck, R. & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Amsterdam: Boom.
- Willke, H. (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl Auer.