



Omslagfoto: Tayla Kohler / Unsplash

Auteurs

Werkgroep gezamenlijke Kenniscentra HU: Gezond & Duurzaam Leven, Sociale Innovatie, Leren en Innoveren, Digital Business & Media

Inlichtingen

ilya.zitter@hu.nl

Datum

12 juli 2022

Versie

Definitief

Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken
4.0 Internationaal



Missiegedreven omgevingen. Een conceptueel model van de Kenniscentra van Hogeschool Utrecht - Hoe zit het model in elkaar?

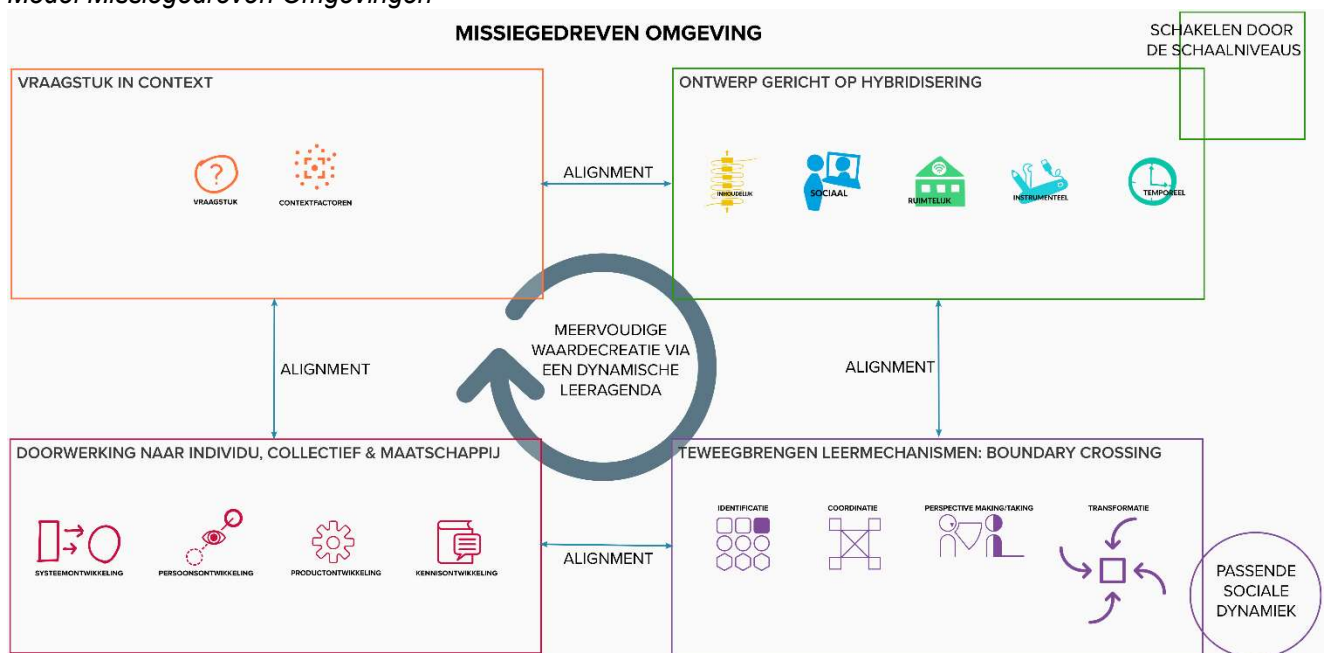
Hoe zit het model in elkaar?

Het model bestaat uit een samenspel tussen de geselecteerde, generieke modellen. De onderliggende theorie van deze generieke modellen is te vinden in H3 Welke theorie onderbouwt het model?

Als term is gekozen voor *missiegedreven omgeving*, omdat het een neutrale term is waarbij ruimte blijft voor het hanteren van specifieke concepten (waarvan er veel in omloop zijn, zie H5 Om welke concepten gaat het?).

Het model wordt hierna per onderdeel toegelicht. Om het model hanteerbaar te maken, zijn bij de verschillende onderdelen vragen geformuleerd die helpen om, bij voorkeur in dialoog, dat deel van de missiegedreven omgeving te verhelderen.

Figuur 2
Model Missiegedreven Omgevingen



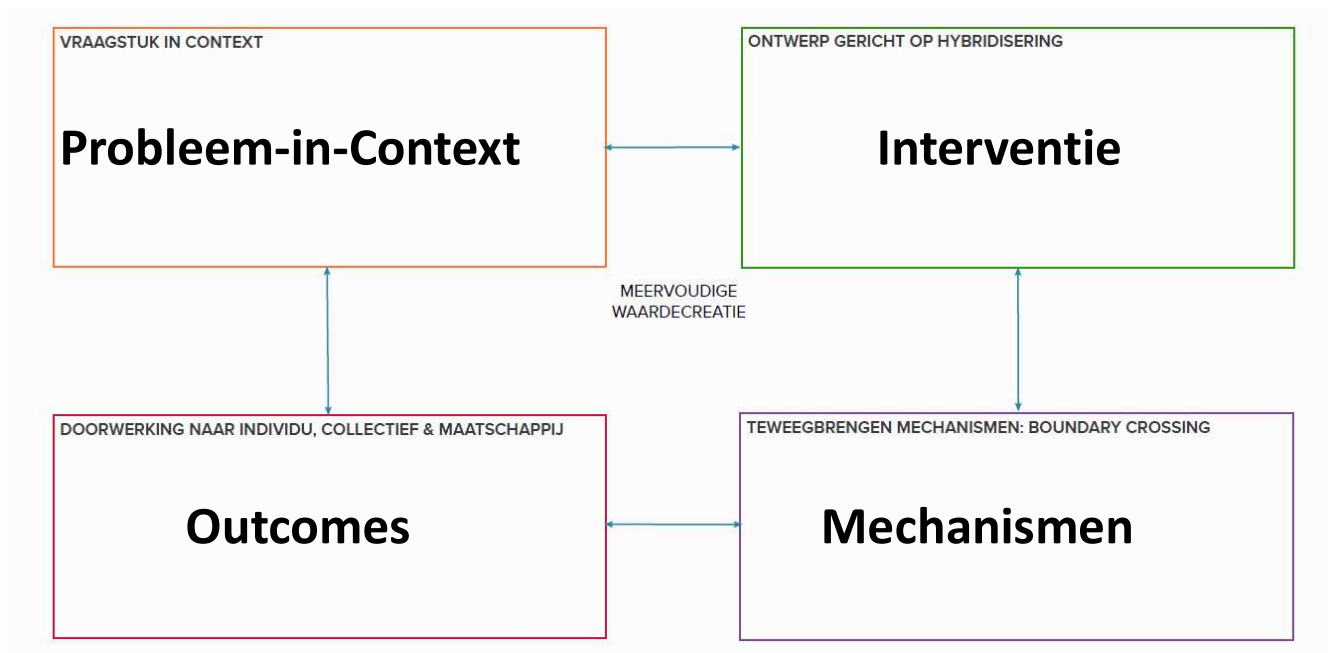
Meervoudige waardecreatie staat centraal

Centraal in het model staat de meervoudige waardecreatie (zie ook H1 Wat is de potentiële meerwaarde?). Voor het creëren van deze meervoudige waarden, ligt de kennis doorgaans niet kant en klaar op de plank en hebben betrokkenen ook niet à la minute de passende bagage in huis. Meervoudige waardecreatie gaat daarom hand in hand met een leeragenda. Deze leeragenda is dynamisch van aard: op korte termijn zijn er leervragen om concrete stappen te kunnen zetten in waardecreatie en er zijn leervragen op langere termijn, die in lijn zijn met waardecreatie op de langere tijdshorizon.

Gezamenlijk beeld ontwikkelen

Bij grensoverstijgende samenwerkingsvormen die meervoudige waardecreatie nastreven (via een dynamische leeragenda), komen uiteenlopende beelden, processen en opvattingen kijken. Om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen en meer zicht te krijgen op het gezamenlijke speelveld, kan het helpen om de redenering scherper te krijgen. Hiervoor kan de CIMO-logica worden gehanteerd (zie figuur 6): 'Voor dit vraagstuk-in-context is het nuttig om deze interventie toe te passen, die door deze mechanismen de volgende uitkomsten (outcomes) zal genereren'. De CIMO-logica is een variant op de 'Theory of Change' zoals die bijvoorbeeld bij NWO wordt gehanteerd¹. In de systeemtheorie wordt ook wel het concept 'Impactmap' gehanteerd.

Figuur 3
CIMO-logica als basis



¹¹ Zie <https://www.nwo.nl/impact-plan-benadering>

Missiegedreven omgeving is contextspecifiek

Figuur 4

Context: vraagstuk en contextfactoren



Voor het vraagstuk-in-context (de C uit de CIMO-logica) is geen apart generiek model geselecteerd. In deze versie van het model zijn hierbij twee vragen geformuleerd:

- Welk vraagstuk speelt in deze specifieke context?
- Welke contextfactoren zijn van belang?

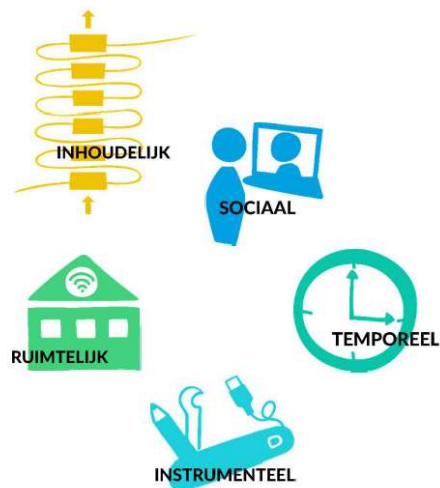
Meervoudige waardecreatie versnellen

In missiegedreven omgevingen wordt gestreefd naar het verdichten en versnellen van de beoogde, meervoudige waardecreatie. Er worden interventies gedaan om dat te bereiken (de I van de CIMO-logica). Interventies kunnen via de inhoudelijke, sociale, ruimtelijke, instrumentele en temporele lijn worden verricht (Zie figuur 5).

Deze interventies zijn gericht op hybridisering: om juist in de ruimte tussen betrokken gremia, groeperingen, partijen en organisaties te komen tot meerwaarde. Het concept 'hybridisering' komt ook nog naar voren in de volgende paragraaf.

Figuur 5

Interventie: ontwerp gericht op hybridisering



Bij dit onderdeel kunnen de volgende vragen verhelderend werken:

- Inhoudelijk: Welke opdracht? Welke taken? Welk inhoudelijk mandaat? Welk inhoudelijk startpunt? Welke inhoudelijke lijn? Welke inhoudelijke agenda's? Welke inhoudelijke kaders?
- Sociaal: Welke organisaties en groeperingen? Welke actoren? Welke rollen? Welke experts? Welke samenwerkingsvormen? Welke governance? Welke interactievormen?
- Ruimtelijk: Welke locaties? Welke fysieke ruimtes? Welke digitale ruimtes? Bestaande? Nieuwe? Centrale locatie? Satelliet locaties? Gedistribueerde locaties? Wijk gebonden? Regionaal gebonden? Open toegankelijk? Besloten? Van één 'eigenaar' of gedeeld?
- Instrumenteel: Welke technische, fysieke tools, instrumenten? Welke apps, digitale en ICT-tools? Welke methodes, aanpak, instrumentaria? Welke herbruikbare bouwstenen?
- Temporeel: Welke tijdshorizon? Welke sequentiële aspecten? Welke gelijktijdigheid? Welke cyclus? Fasering? Welke ritmes? Welke vaste momenten? Welke deadlines?

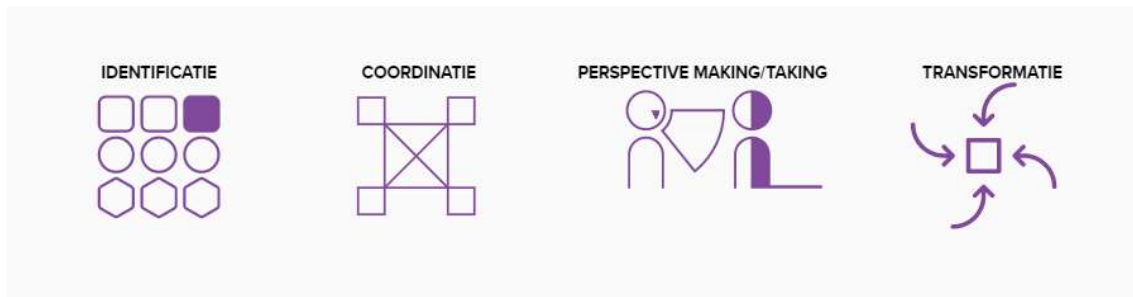
Interventies vinden plaats op meerdere schaalniveaus. Een missiegedreven omgeving is ge-laagd. Zo kan er onderscheid worden gemaakt tussen lokaal-regionaal-nationaal of kunnen in een missiegedreven omgeving meerdere experimenteergebieden, labs, leernetwerken, leeromgevingen e.d. zijn ingebed.

Cruciale mechanismen

Met interventies langs de inhoudelijke, sociale, ruimtelijke, instrumentele en temporele lijn, wordt beoogd om mechanismen op de verschillende schaalniveaus uit te lokken (de M in de CIMO-logica). In dit model is ervoor gekozen om de mechanismen in te vullen vanuit theoretische concept van 'boundary crossing' (zie figuur 6).

Figuur 6

Teweegbrengen mechanismen: boundary crossing



Voor dit onderdeel kunnen de volgende vragen verhelderend werken:

- Identificatie: Hoe kunnen processen worden gericht op het erkennen van de unieke meerwaarde van betrokkenen?
- Coördinatie: Hoe kunnen processen worden gericht op optimaliseren van de onderlinge verbindingen? Hoe beter onderling communiceren, afstemmen en samenwerken?
- Perspective making/taking: Hoe kunnen processen worden gericht op wederzijds begrip? Op inlevingsvermogen? Op wederkerigheid?
- Transformatie: Hoe kunnen grensoverstijgende, nieuwe tussenpraktijken in gang worden gezet? Hoe kunnen hybride praktijken ontstaan (hybridisering)?

Passende sociale dynamiek

Sociale processen zijn niet maakbaar. De mechanismen, met focus op boundary crossing, die met de interventie worden beoogd, kunnen worden uitgelokt en betrokkenen kunnen als het ware worden verleid, maar beoogd gedrag kan niet worden afgedwongen. In grensoverstijgende samenwerkingen, waarbij uiteenlopende gremia, groeperingen, partijen en organisaties en ook vele verschillende personen met diverse bagage, denkbeelden, paradigma's en persoonlijkheden elkaar treffen, ontstaat sociale dynamiek die, de term zegt het al, continu in beweging is. Het cruciaal om oog te houden voor deze sociale dynamiek. Vanuit het ontwerp gericht op hybridisering kan worden geprobeerd om te interveniëren op de sociale dynamiek. Er kan dan via de inhoudelijke, sociale, ruimtelijke, instrumentele en/of temporele lijn worden getracht om deze te beïnvloeden waar nodig en passend.

Doorwerking bereiken

Om veranderingen en innovaties te kunnen verduurzamen en te kunnen opschalen, zijn er vier processen relevant: systeemontwikkeling, persoonsontwikkeling, productontwikkeling en kennisontwikkeling. Wanneer deze vier processen optimaal verlopen, ook ten opzichte van elkaar, dan beschouwen we dat als doorwerking. Wij verkiezen hier het concept 'doorwerking', boven het concept 'impact'. Doorwerking is er naar betrokken individuen, collectieven en de maatschappij.

Figuur 7

Outcomes: doorwerking naar individu, collectief en maatschappij



Bij dit onderdeel kunnen de volgende vragen verhelderend zijn:

- Systeemontwikkeling: Om welke veranderdoelen gaat het? Om welke duurzame veranderingen op alle systeemniveaus?
- Persoonsontwikkeling: Om welke persoonlijke ontwikkel- en professionaliseringsdoelen gaat het?
- Productontwikkeling: Om welke maakdoelen gaat het? Prototypes, producten, (ICT-)tools, herbruikbare formats, instrumentontwikkeling?
- Kennisontwikkeling: Om welke kennisdoelen gaat het? Context specifieke kennis? Kennis om te recontextualiseren naar vergelijkbare contexten?

Samenhangende missiegedreven omgeving

De verschillende onderdelen staan niet op zich, die hangen samen en hebben onderlinge afhankelijkheden en wisselwerking. Om de beoogde samenhang te verhelderen, kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- Past het ontwerp gericht op hybridisering bij het vraagstuk in deze specifieke context?
- Likt het ontwerp de processen gericht op boundary crossing en een passende sociale dynamiek uit?
- Wordt de doorwerking bereikt via boundary crossing en een passende sociale dynamiek?
- Draagt de doorwerking bij aan het oplossen van het vraagstuk in de specifieke context?

Het conceptuele model voor missiegedreven omgevingen waarbij grensoverstijgend wordt samengewerkt, kan worden verkend vanuit de volgende vragen:

Wat is de potentiële meerwaarde?
Hoe zit het model in elkaar?
Welke theorie onderbouwt het model?
Hoe kun je het model gebruiken?
Om welke concepten gaat het?
Welke definities zijn er zoal?
Hoe hebben we het aangepakt?
Welke bronnen zijn er voor verdere verdieping?

De antwoorden op bovenstaande vragen zijn als losse documenten te downloaden via de projectpagina: [Missiegedreven omgevingen. Een conceptueel model van de Kenniscentra van Hogeschool Utrecht.](#)

De antwoorden zijn ook samen in één document te vinden: Missiegedreven omgevingen. Een conceptueel model van de Kenniscentra van Hogeschool Utrecht.