Deltares
Enabling Delta Life

FODIKI raamwerk
Kennis moet stromen

Bij het ontwerpen van maatschappelijk gedragen oplossingen voor ruimtelijke vraagstukken omtrent water en bodem is zowel kennis van experts als ervaringsdeskundigen nodig. In de praktijk zien we dat de beschikbare kennis onvoldoende aansluit bij de behoefte, niet of nauwelijks wordt gebruikt en soms zelfs in de vergetelheid raakt. Samenwerking en afstemming met alle actoren vraagt om een planmatige aanpak van kennisoverdracht en kennisdoorwerking, zodat alle relevante kennis kan worden ingezet.

Meer informatie

Ellen Tromp
ellen.tromp@deltares.nl

Doel

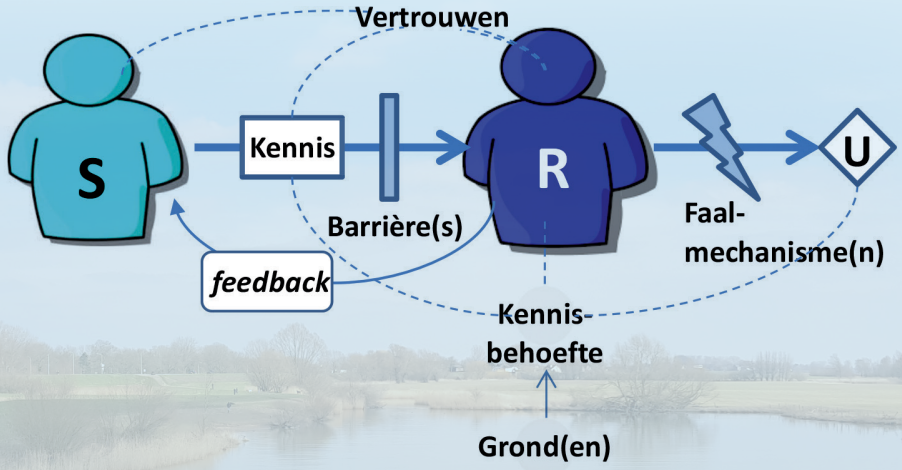
Het FODIKI raamwerk is een acronym voor Framing, Observing, Diagnosing and Intervening in Knowledge Interaction moments. Dit raamwerk biedt handvatten om kennis effectiever te kunnen delen met anderen, zodat kennis gaat 'stromen' en wordt vertaald in een gedragen ontwerp waarin alle actoren zich kunnen vinden. Het raamwerk kan op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden gebruikt en is daarmee een hulpmiddel om de kwaliteit van besluitvorming en de daarbij horende afstemming te verhogen.

Gebruik

Centraal in het raamwerk staat het verschil tussen kennisoverdracht en kennisdoorwerking. We spreken van kennisoverdracht als rapporten worden gestuurd of presentaties worden gegeven aan geïnteresseerden. Er is pas sprake van kennisdoorwerking als de ontvanger deze kennis ook daadwerkelijk gaat gebruiken. Het FODIKI raamwerk kan ingezet worden om het proces van (wederzijdse) kennisoverdracht (1) voor te bereiden, (2) te kunnen analyseren, en (3) optimaler en effectiever te laten verlopen.

Werkwijze

Tijdens een kennisoverdrachtsmoment gaat de kennis 'K' via een zender 'S' naar ontvanger 'R'. Voor een geslaagde kennisoverdracht moet in een bepaalde mate aan zeven precondities worden voldaan. Als de overdracht slaagt is K beschikbaar voor R, en kan R de kennis gebruiken. Kennisoverdracht en -doorwerking kunnen belemmerd worden door drie typen barrières. Na de overdracht kunnen zeven faalmechanismen optreden, die kennisdoorwerking 'U' (uptake) in de weg staan. De kennisbehoefte wordt bepaald door formele gronden (wet- en regelgeving) maar ook door bijvoorbeeld persoonlijke en economische drijfveren.



***Figuur** FODIKI raamwerk (uit het promotieonderzoek van Ellen Tromp, november 2019)*

Precondities

1. K is relevant
2. Zender heeft vrijheid om K te delen
3. Zender is bereid om K te delen
4. Zender vertrouwt ontvanger
5. Ontvanger heeft kennisbehoefte
6. K voorziet in die behoefte
7. Ontvanger vindt K en zender betrouwbaar

Faalmechanismen

- Onjuist gebruik van kennis
- Institutionele beperkingen doordat kennis conflicteert met kernwaarden van een organisatie
- Gebrek aan middelen (tijd, geld, kwaliteit)
- Weglekken van kennis
- Strategisch 'power play'
- Diskwalificatie van kennis
- 'No relay': de kennisdoorwerking stokt

Barrières

- Transmissie barrière, zoals omgevingshinder, technische problemen, beperkte taalvaardigheden in woord en schrift
- Cognitieve barrière, gebrek aan gezamenlijke taal, of verschillen in gebruikte concepten
- Psychologische barrière, kennis komt niet overeen met de manier waarop de ontvanger naar de wereld kijkt en conflicteert met diens kernwaarden.

Kwaliteit van besluitvorming

Bij infrastructurele bouwprojecten zullen altijd één of meerdere organisaties besluiten moeten nemen. Om te borgen dat de benodigde en beschikbare kennis wel degelijk wordt gebruikt, moeten we zorgen dat we de goede dingen (visie/koers) op het goede moment (timing) goed doen (professionaliteit). Het FODIKI raamwerk is al meer dan 150 keer toegepast op kennis-interactiemomenten. Hoe meer de overgedragen kennis het handelen van actoren en de uitkomsten van een besluitvormingstraject beïnvloedt, hoe hoger het niveau van kennisdoorwerking. Het FODIKI raamwerk is een bewezen hulpmiddel om een wederzijds kwalitatief beter gesprek te voeren met als uiteindelijk doel het verhogen van de kwaliteit van besluitvorming en de daarbij horende afstemming. In eerste instantie vraagt het toepassen van het FODIKI raamwerk meer voorbereidingstijd. Op termijn zal het kosten besparen doordat de gekozen oplossingen een maatschappelijker en dus duurzamer karakter verkrijgen.

Een gezamenlijke diagnose stellen

Een (onafhankelijke) kennismanager kan als een arts, door observaties een diagnose stellen om een geschikt behandelplan in te voeren, om zo de symptomen én oorzaken te bestrijden. Bij het observeren wordt gelet op (non-)verbaal en paraverbaal gedrag van de aanwezigen. Om een zorgvuldige diagnose te kunnen stellen vraagt dit een gedegen voorbereiding van de kennismanager, door vooraf na te denken over de kennisbehoefte van de ontvanger(s). Het FODIKI raamwerk kan worden gebruikt bij de voorbereiding van bijeenkomsten, bijsturing gedurende een bijeenkomst, en nabespreking van een bijeenkomst, wat kan leiden tot aanpassing van daaropvolgende bijeenkomsten. Door het FODIKI raamwerk toe te passen, voorkom je misverstanden en kom je tot een breed gedragen en zorgvuldig vormgegeven besluitvormingsproces.

Mogelijke interventies

Door onderzoek hebben we drie interventiecategorieën gedetecteerd om kennisoverdracht en -doorwerking te verbeteren.

1. **Kennismanagement interventies;** met als doel om barrières te mitigeren. Een transmissie barrière kan voorkomen worden door bijvoorbeeld een reserve laptop mee te nemen of omgevingslawaai weg te nemen. Een cognitieve barrière kan worden voorkomen door een gezamenlijke taal te ontwikkelen en actoren de tijd te geven om zich begrippen eigen te maken.
2. **Procesmanagement interventies;** gericht op het proces-ontwerp van bijeenkomsten, waarbij we vier belangrijke principes onderscheiden, namelijk (1) openheid, (2) bescherming van kernwaarden, (3) voortgang, en (4) inhoud. In eerste instantie kijken we naar vertrouwen en de aanwezigheid van precondities, en later naar het al dan niet optreden van de zeven faalmechanismen.
3. **Beleidsnetwerk interventies;** gericht op de actoren die betrokken zijn bij het procesontwerp en om na te gaan of de actoren samenstelling aangepast moet worden.

In de praktijk

'Het raamwerk helpt ons bij de participatie- en communicatieprocessen. Maar ook met interventies op de werkvloer en de advisering van kennis en beleid.'
Hans Merks - Waterschap Rivierenland

'Door het toepassen van het raamwerk werd bijvoorbeeld beter aangesloten op de behoeften en taalgebruik van de aanwezigen. Ook werd vaker de juiste vragen gesteld aan de deelnemers, zodat alle aanwezigen min of meer hetzelfde beeld hadden van de situatie.'
Henriëtte Nonnekens – Waterschap Rivierenland

'Kennisoverdracht lijkt soms ongrijpbaar en lastig afdwingbaar. Met het raamwerk heeft Ellen Tromp iets van dit mysterie ontrafeld en belangrijke randvoorwaarden geïdentificeerd waarmee kennis gaat stromen. Uitwisseling van relevante kennis is van groot belang voor het HoogWaterBeschermingsProgramma en is nodig om onze ambitieuze doelen te halen.'
Erik Wagener - HWBP

'Wanneer we bij moeizame kennistransities het raamwerk zelf ook delen, worden we geholpen om bewust aan de faalmechanismen te werken die de doorwerking van kennis kunnen blokkeren. Hierdoor krijgen we ruimte om de kennis verder te verrijken met nieuwe kennis en kunde.'
Martin Schepers – Waterschap Rivierenland

De voordelen van het FODIKI raamwerk op een rij

- Scherper inzicht in én voor alle actoren
- Zorgvuldige totstandkoming en breder gedragen besluitvorming
- Waardoor uiteindelijk infrastructurele bouwprocessen versnellen en duurzamer worden.