

12/7/2009

SURF

FOUNDATION

SURFFOUNDATION

ONDERZOEK NAAR NIEUWE INNOVATIE
MOGELIJKHEDEN MET MEER
BETROKKENHEID

Werkstuk voor de cursus Innovatie Management, opleidingsinstituut
ProEducation, docent Wim van de Zande | door Maurice
Vanderfeesten

Samenvatting

Dit rapport beschrijft op welke manier SURF een nieuwe innovatie strategie kan invoeren waarbij naast de gebruikelijke samenwerking ook voornamelijk de betrokkenheid en participatie van de verschillende doelgroepen binnen de instellingen wordt verhoogd om tot een succesvolle uitvoering te komen van de beoogde meerjarenplandoelen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Dankwoord.....	5
Inleiding	6
De uitdagingen van SURF.....	7
Probleemstelling	10
SURF en het innovatieproces.....	11
Innovatieplan	14
Eerlijk proces – commitment, vertrouwen, medewerking	14
Betrokkenheid.....	15
Communicatie naar alle doelgroepen.....	15
Ideeën bus – input voor Meerjarenplan.....	16
Marktplaats – vraag en aanbod in de uitvoeringsfase.....	17
Belonen en stimuleren – embedden in abreidinfrastructuur.....	17
Hotspots – Trainingen en meetings	18
Uitleg.....	19
Formatie definitieve Meerjarenplan.....	19
Transparantie over genomen beslissingen	20
Terugkoppeling Meerjarenplan beslissingen.....	20
Helderheid in verwachtingen.....	21

Meerjarenplan opnemen in strategie beleid van instellingen.....	21
Platformbesturen.....	21
Platform Programma	22
Programma Community.....	22
Training in Project management	23
Project acceptatie	23
Kortetermijnsuccessen genereren- openlijke erkenning.....	24
Project evaluatie	24
8 fasen voor verandering.....	25
Urgentiebesef vestigen	25
Manieren om het urgentieniveau te verhogen	26
De rol van crisis – open access.....	27
Four lenzes of innovation	27
Urgentierichting.....	30
Veranderingsvisie communiceren	30
Conclusie.....	32
Bibliografie	34
Bijlagen.....	36
Innovatie cyclus – van trend naar project resultaat	36
Wetenschappelijke publicatiecyclus.....	39

Dankwoord

Dit rapport was er niet geweest zonder het enthousiasme, de openheid, medewerking, bijdragen en kennis van enkele belangrijke mensen . Die wil ik dan ook graag bedanken voor hun hulp.

Dr. Marjan Vernooy, SURF Platformmanager ICT & Onderzoek

Christien Bok, SURF Programma manager Nationaal Actieplan

Leo Plugge, secretaris Wetenschappelijk Technische Raad

Annette Peet, SURF Corporate Communicatie Manager

Annemiek van der Kuil, SURFshare community manager

Lieke ten Brummelhuis, PhD student sociale wetenschappen

Wim van der Zande, ProEducation Docent Innovatiemanagement

Alle deelnemers van ProEducation Cursus Innovatiemanagement 2008/2009

Inleiding

Volgens het Meerjarenplan 2007-2010 van SURF richt het beleid van de overheid zich erop om Nederland een leidende positie te geven als internationaal concurrerende kenniseconomie. Om dat te bereiken zal Nederlands onderzoek toonaangevend moeten worden én blijven. Het plan stelt eveneens dat dit onderzoek ten goede moet komen aan de maatschappij en dat de resultaten van vernieuwingsprojecten ook daadwerkelijk toegepast en gebruikt worden. Tevens moet het onderzoek plaatsvinden op basis van transparantie, rekenschap en *governance*.

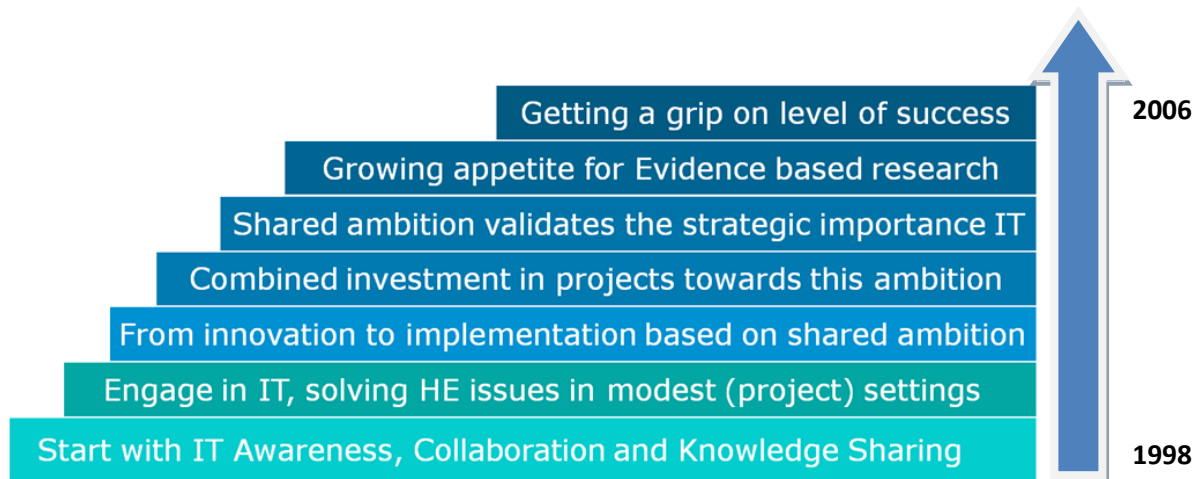
Voor de onderzoeker en zijn collega's is het delen van geleverde prestaties een van de fundamentele schakels in het proces dat moet leiden naar loopbaanbepalende erkenning. In het huidige SURF Meerjarenplan staat dat de wetenschapper van SURF verwacht dat er gewerkt wordt aan online samenwerkingsomgevingen (collaboratories), transparant delen van kostbare onderzoeksfaciliteiten en kwaliteitsbeoordeling zonder verlies van auteursrecht.

Er ontbreekt echter een belangrijk punt. Van nature is de wetenschapper namelijk niet bezig is met verbeteringen rondom het wetenschapsproces. (pag.39, Figuur 8) De grootste generieke efficiency verbeteringen die plaats heeft gevonden voor de wetenschapsproces is email. Alle andere verbeteringen zijn vaak zeer discipline specifiek (zoals bijv. spectrometrie) en de zeer generieke verbeteringen (zoals tekstverwerkers) worden al door de markt opgepakt. Die constatering roepen een belangrijke vraag op. Wat valt er nog daadwerkelijk nog te innoveren om de doelstellingen van het meerjarenplan te halen?

Moet de innovatie wel plaats vinden bij de wetenschappers zelf? Wie moet er profijt van de innovatie hebben wil Nederland een leidende rol vervullen als internationaal concurrerend kennisland? Wie voelt zich aangesproken om innovatie uit te voeren?

John Kotter, auteur van het boek *Leading change*, heeft als uitgangspunt dat innovatie begint bij het besef van de noodzaak om te veranderen. (Kotter, 1997)

Volgens Christien Bok (Programma manager Nationaal Actieplan) is het de taak van SURF de community te prikkelen en te stimuleren om te innoveren. Volgens haar is het begeleiden van innovatie een proces van lange adem. Dit proces, dat in 1998 met de bewustwording van de mogelijkheden van ICT begon, is nog steeds in volle gang. Christien merkt dat SURF en de community waar zij mee werkt geleidelijk aan steeds volwassener wordt in het bedrijven van innovatie. Dit gebeurt aan de hand van evaluatie en *'lessons-learned'* uit het innovatie proces zelf, waardoor betere sturing ontstaan aan dit proces. Hierbij zoekt SURF een balans tussen sterke aansturing en het vrije karakter van losse projecten om toch een geheel te vormen in ambities die de Meerjarenplannen voor stellen.



Figuur 1: Community proces of making innovation ambitions happen (Bok, 2009)

De uitdagingen van SURF

Volgens dr. Marjan Vernooy (Platform manager ICT&Onderzoek en Programma manager SURFshare) heeft het SURFshare programma, het actie plan dat voortvloeit uit de ambities van het Meerjarenplan 2007-2010, twee grote uitdagingen. De eerste is om in het SURFshare programma een innovatie slag te maken met de bouwstenen die voortkomen uit het vorige programma, terwijl de community nog bezig is deze bouwstenen te verankeren in de universitaire organisaties. De Digitale Auteur Identifier is hier een voorbeeld van.

De andere uitdaging is dat de uiteindelijke doelgroep waarvoor innovatie plaatsvindt en waarmee dus ook samengewerkt dient te worden, de wetenschappers zijn. Omdat zij samen een enorme doelgroep vormen, wordt er in het programma gewerkt met intermediairs. Momenteel zijn deze intermediairs de medewerkers van de universitaire bibliotheken en enkele communicatiemedewerkers. De vraag is hoe we het besef van de noodzaak tot verandering door kunnen laten dringen op de 'werkvloer'. Er is al een bestuurlijke verankering voor het Meerjaren plan. Hoe zorgen we er nu voor dat de intermediairs de wetenschappers zo ver krijgen ook mee te helpen in het 'verder denken' en 'krachtig doen'. (dit verwijst naar de titels van het Meerjarenplan en het bijhorende werkplan)

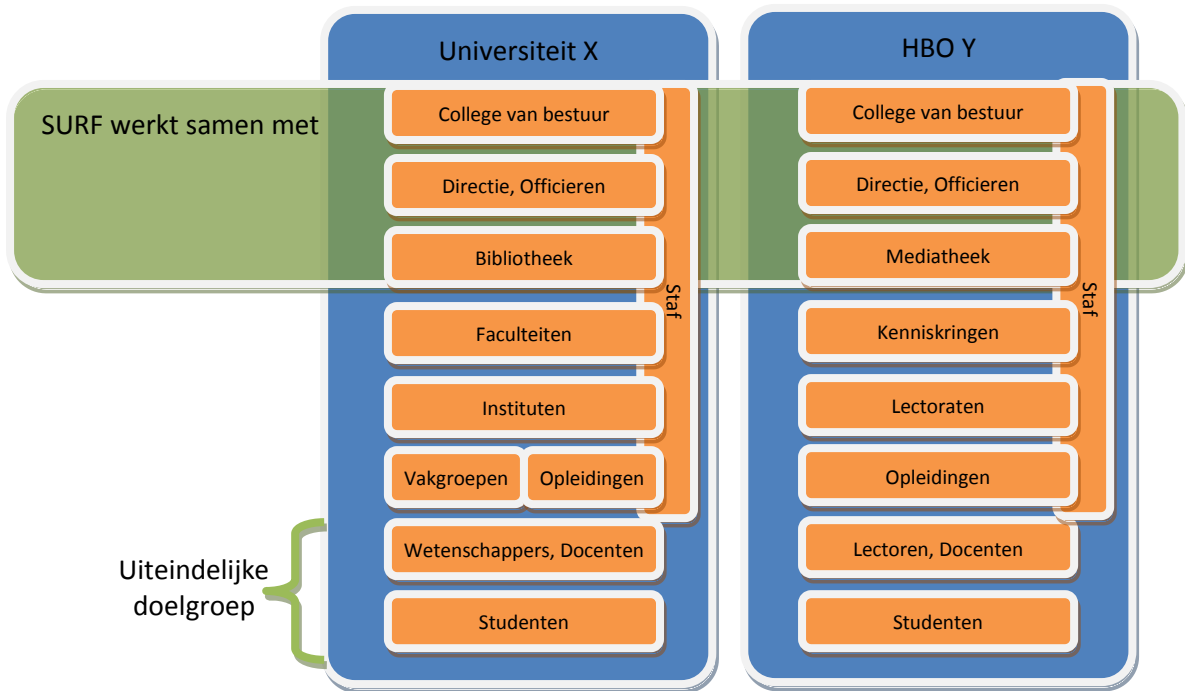
Met de eerste uitdaging kampen meerdere innovatie programma's. Op het moment van schrijven wordt op bestuurlijk niveau overlegd om een vierde SURF dochter in het leven te roepen. Bij deze dochter worden de succesvolle innovatie resultaten belegd die samenwerking en centrale coördinatie behoeven om zo levensvatbaar van de resultaten te waarborgen.

Voor de tweede uitdaging is nog geen pasklare oplossing. Veranderingsmanagement kunnen we zien als een onderdeel binnen het innovatie proces. In het boek "Blue Ocean Strategy" (Kim & Mauborgne, 2005) wordt beschreven dat medewerkers, als gevolg van een "eerlijk proces" waar vertrouwen en commitment een rol spelen op basis van intellectuele en emotionele erkenning, hun vrijwillige medewerking geven bij de uitvoering van een nieuwe strategie.

Annette Peet (Corporate Communicatie Manager van SURF) vermeldde dat de instellingen zelf ook een strategie nota hanteren. Onderzocht is dat bij slechts twee van de vijftien instellingen een verwijzing wordt gemaakt in hun beleidsnotities naar het Meerjarenplan van SURF. Kenmerkend voor Universiteiten is dat er veel vrijheden zijn op lokaal niveau. Zo trekt elke faculteit, opleiding of onderzoeksgroep zijn eigen plan. Werken vanuit een centraal aangestuurde visie gebeurt nauwelijks meer, naarmate het de werkvloer nadert. Daar komt nog bij SURF beperkte vrijheidsgraden heeft wat betreft de communicatie richting de instellingsmedewerkers. Dit komt omdat de communicatie

afdelingen van de instellingen ieder hun eigen communicatiebeleid voeren en het niet op prijsstellen wanneer SURF deze groepen rechtstreeks benadert. Volgens Peet is het wel mogelijk om producten die af zijn rechtstreeks naar de doelgroepen te communiceren. Denk hierbij aan een samenwerkingsomgeving als SURFgroepen, of softwarelicenties van SURFspot. SURFdirect bijvoorbeeld is een product dat wetenschappers met uitgevers laat onderhandelen over het digitale auteursrecht. Het geeft de wetenschappers de maximale vrijheid om publicaties her te gebruiken. PhD student Lieke ten Brummelhuis publiceert regelmatig in verschillende tijdschriften, maar vond het vreemd dat ze nooit iets over SURFdirect had gehoord. Ze vond het dermate interessant dat ze SURF uitnodigde een Lunch praatje te houden voor de vakgroep. SURF kan dit wel doen, maar als ze dit voor alle vakgroepen moet doen is er gebrek aan capaciteit. Daarom zal vanwege de omvang slim uitbesteed moeten worden. Om hier in de toekomst verandering in te brengen besteed Community Manager Annemiek van der Kuil vanuit het SURFshare programma aandacht aan SURFdirect en Open Access door Communicatie medewerkers op te leiden. Een Lunch praatje op vakgroep niveau kan dan een van deze communicatie kanalen worden.

Onderstaande figuur (Figuur 2) geeft de doelgroepen aan waar SURF bestuurlijk mee samenwerkt, en de doelgroep die ze eigenlijk wil bereiken.



Figuur 2: Samenwerkingsbereik van SURF richting de doelgroepen van de instellingen

De rechtstreekse communicatie over de visie of participatie in innovatie programma's richting wetenschappers ligt echter een stuk gevoeliger bij de instellingen. Wetenschappers werken voornamelijk voor hun eigen vakgebied waarin ze al samenwerken met vakgenoten over de hele wereld. Een beleidsnota vanuit hoog in de instelling zal daar nauwelijks iets aan veranderen, laat staan een SURF Meerjarenplan.

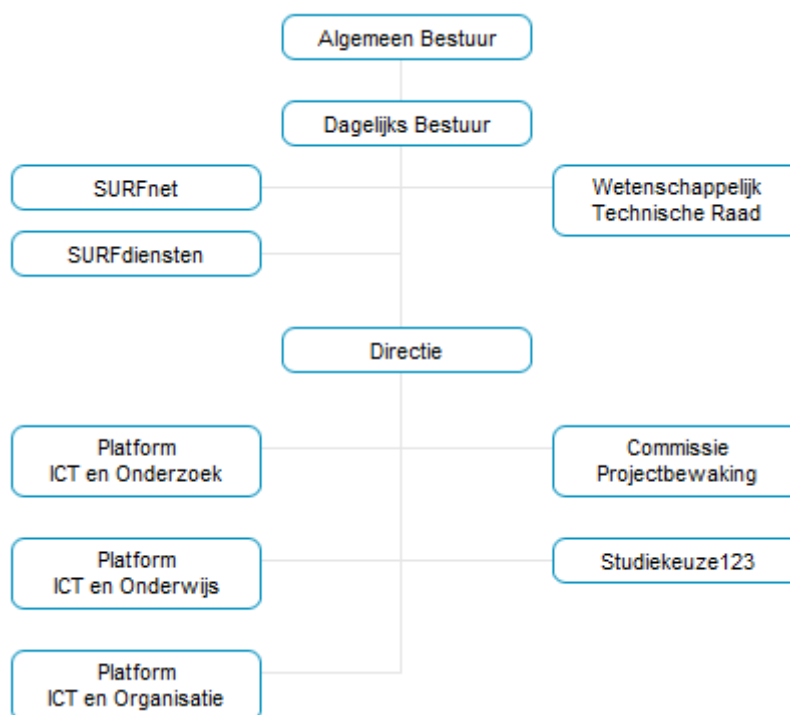
Probleemstelling

Hoe kunnen we de intermediairs van de instellingen zo opleiden dat ze de visie van het meerjarenplan over kunnen brengen, zodat de doelgroepen beter worden betrokken bij de uitvoer?

In dit rapport bekijken we het innovatie proces van SURF, houden dat tegen het licht van het "eerlijk proces" (Kim & Mauborgne, 2005) en het "achtfasenproces voor ingrijpende verandering" (Kotter, 1997). Hierbij worden voorstellen gedaan die een oplossing kunnen bieden voor de bovengenoemde probleemstelling.

SURF en het innovatieproces

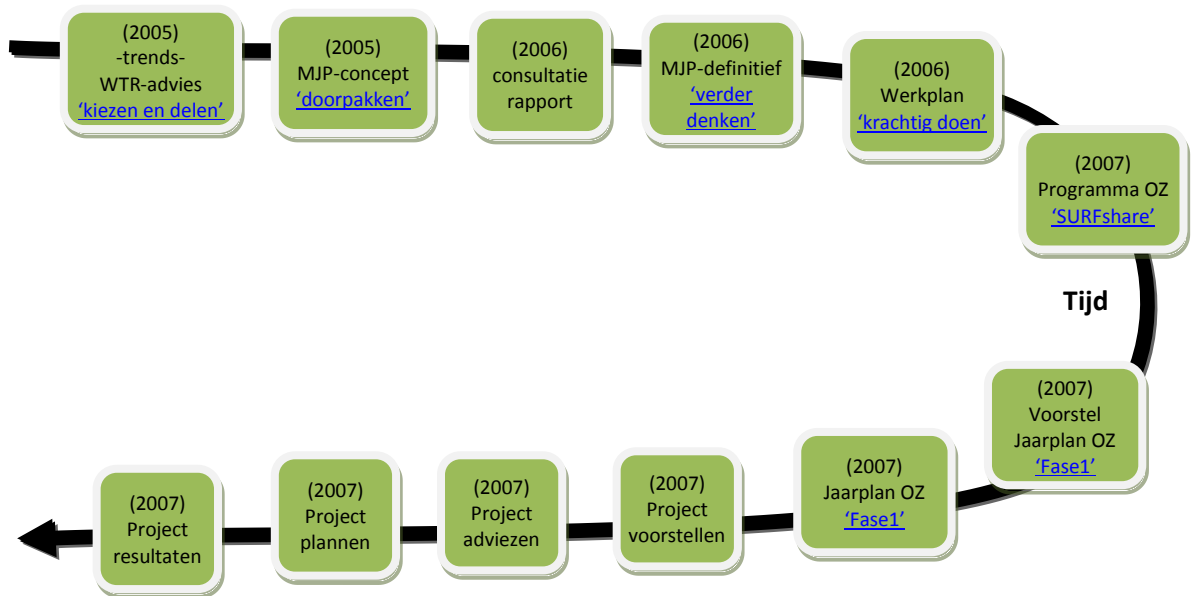
SURF is een organisatie waarin universiteiten hogescholen en onderzoeksinstituten samenwerken aan ICT-innovaties om onderzoek en onderwijs te verbeteren. Dit wordt gedaan aan de hand van een Meerjarenplan. (SURF identiteit) Het Meerjarenplan schetst de kaders voor het beleid van SURF in de komende jaren. Dat beleid wordt geoperationaliseerd in jaarplannen die door de platformbesturen en Raden van Commissarissen worden vastgesteld en door het Algemeen Bestuur worden goedgekeurd. (SURF meerjarenplan 2007-2010)



Figuur 3: Organogram SURF

SURF bestaat uit een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur twee werkmaatschappijen SURFnet bv (Nationale en internationale highspeed fiber verbindingen) en SURFdiensten bv (Software licenties) en een Innovatie organisatie SURFfoundation. SURFfoundation bestaat uit drie platformen die zich richten op het begeleiden van het innovatie proces binnen die specifieke terreinen, ICT&Organisatie, ICT&Onderwijs en ICT&Onderzoek. Elk platform heeft een bestuur en een programma manager. Daarnaast is er nog een onafhankelijk adviesorgaan, de Wetenschappelijke

Technische Raad (WTR) die bestaat uit mensen uit het hogeronderwijs en het bedrijfsleven. De WTR houdt zich bezig met het opstellen van trendrapportages die als input dienen voor het concept Meerjarenplan. Daarnaast is de WTR betrokken bij de beoordeling van projectvoorstellen die binnen het uiteindelijke Meerjarenplan moeten passen. Na afloop van een project vindt er controle plaats door de Commissie Projectbewaking (CP). In onderstaande figuur (Figuur 4) wordt het traject beschreven van trend naar project resultaat.



Figuur 4: innovatie traject, van trend naar project resultaat

Voor innovatie over de instellingen heen is de bestuurlijke verankering en commitment van zeer groot belang. Vandaar dat instellingsbestuursleden in elk bestuurlijk orgaan van SURF vertegenwoordigd zijn. Het Algemeen bestuur committeert zich aan het Meerjarenplan en de Platform besturen committeren zich aan de Programma's en Jaarplannen.¹

Het platformbestuur ICT&Onderzoek is akkoord gegaan met het SURFshare programma dat het werkplan vervult binnen het Meerjarenplan 2007-2010. SURFshare behandelt de volgende thema's :

¹ In de bijlagen (pag. 31, 32 en 34) bevinden zich de uitgebreide overzichten van het SURFinnovatieproces. Hierbij is te zien welke mensen uit de instellingen zijn betrokken en welke rollen ze vervullen

Verrijkte publicaties, waarbij publicaties op een machine leesbare manier gekoppeld worden met materiaal dat hoort bij de totstandkoming van een publicatie, bijvoorbeeld onderzoeksdata, instrumenten, beeld en geluid, reviews en citaties. **Collaboratories**, waarbij wetenschappers online kunnen samenwerken aan hun publicaties. **HBO kennisdisseminatie**, hogescholen hun kennisproducten kunnen uitwisselen met elkaar en de maatschappij, denk aan scripties, toepassingsgerichte vakpublicaties van lectoren en leermiddelen voor docenten. **Auteursrechten**, deze spelen een belangrijke rol bij het creëren nieuwe kennis en hergebruiken van materiaal. **Kwaliteit en impact**, Open Access maakt de weg vrij naar meer open toegang tot onderzoeksresultaten en transparanter onderzoek, dit leidt tot nieuwe vormen van kwaliteitsbeheer en impactmeting. **Permanente toegang tot data**, draagt zorg voor toegang tot onderzoeksdata nu en later. **Infrastructuur**, zorgt voor interoperabiliteit bij de opslag en het verspreiden van onderzoeksdata en publicaties. **Onderzoeksinformatie Systemen**, moeten een geïntegreerde plaats krijgen in de gehele onderzoeksinfrastructuur waarmee betere business intelligence uitgevoerd kan worden. **Europese kennis infrastructuur**, de positie waarbij Nederland als gidsland voor de Europese onderzoeksinfrastructuur dient levert minder interoperabiliteitsveranderingen op.

Om dit vorm te geven is er een Community gevormd van belanghebbenden die aan het programma deelnemen. De community uit dit programma bouwt voort op de community die in het vorige programma is ontstaan. De belanghebbenden, veelal managers, zijn mensen die werkzaam zijn in Universiteitsbibliotheken en HBO mediatheken. Een nieuwe groep is de functioneel beheerder van het Nationaal gebruikte Onderzoeksinformatie systeem Metis.

Innovatieplan

Citaat uit WIRED magazine: “It doesn’t bother us if something doesn’t work. Because we understand that something else will work.” – Eric Schmidt, CEO Google (Rowan, 2009)

In dit hoofdstuk worden twee elementen behandeld. Binnen het ene element wordt de manier waarop middels meerjarenplannen innovatie wordt beoogt aangepakt. Hier wordt een voorstel gedaan om het innovatie proces van het meerjarenplan van SURF te veranderen op een zodanige manier dat het een oplossing biedt voor de bovengenoemde probleemstelling. Dit wordt gedaan aan de hand van het ‘eerlijk proces’ dat beschreven staat in het boek *“de blauwe oceaan”* (Kim & Mauborgne, 2005). Binnen het andere element wordt beschreven hoe de strategie voor de nieuwe innovatie aanpak kan worden ingevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van het boek *“leiderschap bij verandering”* (Kotter, 1997) waarin uit het ‘8 fasen proces voor ingrijpende verandering’ twee elementen worden uitgelicht.

Eerlijk proces – commitment, vertrouwen, medewerking

De vraag waar SURF mee worstelt is hoe zij het voor elkaar kan krijgen om commitment, vertrouwen en vrijwillige medewerking kan laten door dringen tot diep in de instellingen. Volgens onderzoek dat gedaan is door (Kim & Mauborgne, 2005) kan dat niet door strategie en uitvoering gescheiden te houden. Dit leidt namelijk tot discutabele implementatie en mechanische uitvoering. Prikkels als geld en macht helpen hier weliswaar bij, maar kunnen niet het gedrag van mensen, dat immers het immaterieel kapitaal vormt, veranderen zodat het hun eigenbelang overstijgt.

Met een eerlijk proces, waar de uitvoering in het begin van de strategieformulering ingebouwd is, zijn mensen meer geneigd de resulterende strategie te ondersteunen en kan diepgaande commitment, vertrouwen en medewerking worden bereikt.

Het boek “De Blauwe Oceaan” (Kim & Mauborgne, 2005) beschrijft dat om een eerlijk proces tot stand te laten komen wordt er uitgegaan van drie principes die dit proces ondersteunen: betrokkenheid, uitleg en helderheid in verwachtingen. Hieronder worden deze principes beschreven en worden verbeteringsnotities toegevoegd die voor SURF van belang kunnen zijn.

Betrokkenheid

Met betrokkenheid worden mensen betrokken bij de strategische beslissingen die hen raken door hen input te laten geven en hun de kans geven elkaars ideeën en veronderstellingen kritisch tegen het licht te houden.

SURF is geen commercieel bedrijf. Het is een samenwerkingsorganisatie van verschillende Nederlandse Hogeronderwijs instellingen. Zoals in de inleiding naar voren is gekomen zijn de uiteindelijke doelgroepen wetenschappers, docenten en studenten. Momenteel worden deze doelgroepen en alle lagen tussen de uitvoerders en bestuurders niet tot nauwelijks betrokken in de vorming van een strategie. Betrokkenheid van deze doelgroepen is bij de uitvoering van een nieuwe strategie dan ook ver te zoeken. Hieronder wordt een aantal suggesties gedaan om de betrokkenheid van alle doelgroepen te vergroten bij de vorming en uitvoer van een nieuwe strategie.

Communicatie naar alle doelgroepen

De omvang waarop alle doelgroepen bereikt moet worden binnen alle Hogeronderwijs instellingen, is zo groot en divers dat het onmogelijk is voor SURF deze direct te bereiken. Daarnaast wordt SURF beperkt in de communicatie door de terughoudende en verschillende communicatiebeleidsvormen die binnen elke instelling gehanteerd worden.

Het voorstel is om een Communicatie Task Force (CTF) in te richten waarin sleutelfiguren van de instellingen participeren. In deze CTF wordt besproken wat en op welke momenten er voor welke doelgroep gecommuniceerd moet worden in het innovatie proces. De sleutelfiguren stellen op basis

daarvan voor hun eigen instelling een communicatie plan op en koppelen dit terug aan de CTF. Ook monitort de CTF de voortgang en resultaten van de communicatie.

Bestuurlijk moet worden vastgelegd dat de communicatie rondom de SURF strategie een van de taken is van de communicatie afdelingen. Hier moet tijd en geld voor vrijgemaakt worden. Het Algemeen Bestuur besluit over de communicatieplannen van de CTF.

Zonder de CTF kunnen de volgende voorstellen de doelgroep niet bereiken en zal de betrokkenheid zich tot een minimum beperken.

Ideeën bus – input voor Meerjarenplan

Om ervoor te zorgen dat alle doelgroepen gehoord worden bij de vorming van de nieuwe strategie zal er een plek moeten worden gemaakt waar ze hun visie en ideeën kunnen geven. Tegenwoordig kan dat online zijn. SURFspace.nl is al een bestaand communicatieplatform waarin het veld (het veld?) zich kan uitdrukken. Het voorstel is om SURFspace.nl/innovation in te richten waar alle doelgroepen hun ideeën kunnen plaatsen en deze ideeën kunnen beoordelen.

SURFspace.nl/innovation is niet ongestructureerd. De kaders waarbinnen de ideeën moeten vallen, worden bepaald door de trendrapporten van de Wetenschappelijke Technische Raad (WTR). Op deze manier kan de richting van innovatie vroeg in het proces van de strategieformulering gestuurd worden.

Het is aan de CTF om SURFspace.nl/innovation in te richten en de doelgroepen hier naartoe te leiden in de ontwikkelingsfase van het meerjarenplan. De innovatie website kan ook worden gebruikt in andere fasen van de strategiecommunicatie. Het interactieve karakter moet blijven bestaan.

Het voordeel van deze aanpak is dat door deze schaalvergroting het intellectuele kapitaal van alle doelgroepen binnen en buiten de instellingen wordt aangesproken. Hierdoor wordt volgens de vele voorbeelden in het boek “The wisdom of crowds” (Surowiecki, 2005) een grotere kans op een succesvolle uitkomst benadert.

Marktplaats – vraag en aanbod in de uitvoeringsfase

Het principe van “The wisdom of crowds” geldt niet alleen voor het genereren van ideeën, maar ook voor oplossingen. (Skarzynski & Gibson, 2008) Ook na de Meerjarenplanformatie kan deze site gebruikt worden als ideeënkanaal voor continue innovatie. Het kan zelfs worden uitgebreid in de uitvoeringsfase als een plek waar mensen elkaar ontmoeten wanneer ze iets nodig hebben in een project, zoals bijvoorbeeld wanneer een project is op zoek naar een pasklare oplossing voor een specifieke zoektechnologie. De Universiteit van Amsterdam, Twente en Utrecht hebben vakgroepen die gespecialiseerd zijn in informatie ontsluiting. Alle drie bieden ze aan om hun zoektechnologie uit te testen in de praktijk van een project.

Belonen en stimuleren – embedden in abreidinstructuur

Waarom zouden mensen naar een ideeën bus gaan? In het boek “innovation to the core” (Skarzynski & Gibson, 2008) wordt benadrukt dat het aanleveren van tools en trainingen alleen niet bijdraagt aan de participatie van medewerkers aan innovatie. Innovatie dient embed te worden in de arbeidstructuur en -cultuur van de medewerkers. Hierbij zullen, door de Personeel&Organisatie afdelingen van de instellingen, belonings- en stimuleringsstructuren worden opgezet.

Wanneer de CTF het alleen zou laten bij het sturen van een doelgroepspecifieke -mail, worden mensen niet aangespoord hun ideeën te spuien. Om de arbeidcultuur te veranderen richting een innovatiecultuur, zal de CTF een besef van urgentie moeten kweken bij de verschillende doelgroepen. Dit kunnen ze doen door bijvoorbeeld voorlichting te geven aan de mensen diep in de organisatie, en lezingen en bijeenkomsten te organiseren voor elke specifieke doelgroep. Ook online interactie binnen SURFspace.nl/innovation kan niet in gang worden gezet zonder de noodzakelijke, voorafgaande ‘face-to-face’ contact fase.

Het Algemeen Bestuur moet ermee akkoord zijn dat er een expliciet beleid voor innovatie wordt opgenomen als een van de taken van elke werknemer op de universiteit. Dat wil zeggen dat er bewust wordt gekozen om tijd en ruimte in te richten voor innovatiedoelinden. Niet alleen in de

uitvoerende fase, maar ook in de voorbereidingsfase. Het Darwinistische business model van Google laat haar medewerkers een substantieel deel van hun tijd bewust niet werken aan *'business as usual'*, maar aan persoonlijke projecten. De best aangepaste resultaten leveren daarom ook een grote *'Return on investment'* ratio.

Niet alleen tijd en geld spelen een rol. Ook de waardering die mensen krijgen, spelen een rol om betrokken te worden. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd. De CTF zorgt voor de totstandkoming van een online interactie met mensen, zodat zij het gevoel krijgen dat er daadwerkelijk iemand naar hen luistert en dat hun bijdrage gewaardeerd wordt. Hier komt bij dat een online waardering van andere SURFspace gebruikers vaak niet voldoende is voor de intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren aan innovatie, tenzij deze uit de directe samenwerkingsomgeving van de medewerker komt. Bijvoorbeeld de vakgroep, ook wel *'peer-pressure'* genoemd. (Gore-Tex's Innovation Democracy (Hamel, 2007)). Het voorstel is om de uitingen van waardering voor de bijdrage aan innovatie vooral ook terug te laten komen in de formele en informele gesprekken tussen werkgever en werknemer.

Hotspots – Trainingen en meetings

Zoals eerder is vermeld is een website inrichten niet voldoende om medewerkers te betrekken bij de formulering van Meerjarenplannen. Betrokkenheid kan tot stand worden gebracht door meetings te organiseren waarbij mensen geprikkeld en getraind worden om innovatief na te denken. Het doel hierbij is om de ideeën die bij deze mensen opborrelen vast te leggen, dat kan dan op SURFspace.nl/innovation. Het voorstel is dat de CTF ervoor zorgt dat deze meetings en trainingen plaatsvinden voor elke doelgroep binnen hun instelling. Het boek "Hot Spots" (Gratton, 2007) beschrijft hoe op een leuke manier positieve energie gecreëerd kan worden voor het prikkelen van innovatie.

Hot Spot meetings worden gehouden binnen elke doelgroep én vinden plaats op voorafgestelde data zodat mensen tijdig zich kunnen aanmelden. Een keer per jaar, op de 'SURFinnovatiedagen',

vindt een grote Hot Spot meeting plaats die alle instellingen overstijgt. Een Hot Spot meeting wordt georganiseerd door een commissie uit de doelgroep en de communicatie afdeling van de instelling en ziet er als volgt uit: Een gastspreker (van binnen of buiten de doelgroep) vertelt een verhaal over een idee of een concreet resultaat dat sterk gerelateerd is aan het WTR-trend rapport, de doelgroep waarvoor hij spreekt en dat samenwerking met andere instellingen stimuleert. Daarna is er tijd ingelast waarbij medewerkers kunnen vertellen over een idee dat ze hebben. Deze wordt in “Pecha Kucha” stijl gepresenteerd waarvoor strikte Japanse regels gelden. Dit houdt in: maximaal 14 deelnemers, exact 6 minuten en 40 seconden spreektijd, exact 20 presentatie afbeeldingen en exact 20 seconden per afbeelding. Dit dwingt mensen om creatief en ‘to the point’ te blijven en werkt stimulerend voor presentator en toeschouwer. Daarna volgt er een discussie, waarbij er aan herinnerd wordt dat alle ideeën ook op SURFspace.nl/innovation geplaatst kunnen worden zodat ze onder andere een bijdragen kunnen leveren aan de strategie formulering van het Meerjarenplan. De hele Hot Spot meeting duurt maximaal 2 uur.

Het boek “*Innovation tot the core*” (Skarzynski & Gibson, 2008) stelt voor om innovatie capaciteit te meten door te tellen hoeveel mensen zich innovator noemen. De CTF kan deze telling een aantal keer per jaar uitvoeren om te kijken of de meetings effect hebben gehad.

Uitleg

Wanneer de definitieve beslissingen zijn genomen voor een bepaalde strategie is de uitleg van deze beslissingen aan de betrokken partijen van essentieel belang. Die geeft managers en medewerkers binnen alle doelgroepen het vertrouwen dat er naar hen is geluisterd en dat er objectieve beslissingen zijn genomen die ten goede komen aan alle Nederlandse hogeronderwijs instellingen.

Formatie definitieve Meerjarenplan

Zoals eerder is beschreven wordt er een Concept Meerjarenplan geschreven en voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van SURF. Het bestuur geeft vervolgens na aanpassingen een akkoord en committeert zich aan die nieuwe strategielijn. Om te komen tot een Concept Meerjarenplan wordt niet alleen de input gebruikt van de doelgroepen uit SURFspace.nl/innovation. Ook specifieke doelgroepen die nauw betrokken zijn bij de vorming van de Informatie Infrastructuur in het Hogeronderwijs worden benaderd in verschillende consultatierondes. Volgens Corporate Communicatie manager van SURF Annette Peet zijn de doelgroepen die geraadpleegd worden met name de COMIT (ICT managers van HBO instellingen), CVDUR (ICT managers van Universiteiten), KAAIWO (Hoofden van administratieve en management informatie afdelingen), CIO-beraad (Universitaire CIO's en ICT beleidsmanagers) en UKB (Directeuren van Universiteitsbibliotheken). Een doelgroep die nog ontbreekt is de SHB (Directeuren van HBO Bibliotheken en mediatheken).

Het Meerjarenplan wordt opgesteld per thema, zodat clustering van beslissingsbevoegden en uitvoerdersmogelijk kan worden gemaakt voor de uitvoering van het meerjarenplan. Momenteel vindt clustering plaats op het gebied van ICT&Onderzoek, -Onderwijs en -Organisatie.

Transparantie over genomen beslissingen

Wanneer het nieuwe Meerjarenplan uitkomt, dient het niet alleen gecommuniceerd, maar tevens uitgelegd te worden. Dan wordt duidelijk waarom bepaalde beslissingen genomen zijn en waarom andere beslissingen niet. Dit is een cruciale stap. Alleen op deze manier wordt transparantie gegeven aan de gedachten die ten grondslag liggen aan de beslissingen. Dit zorgt ervoor dat de intellectuele en emotionele bijdrage van de doelgroepen erkent worden. Deze erkenning is nodig voor het vervolg bij de uitvoering van het innovatie proces, waarbij commitment en vertrouwen de basis zijn voor vrijwillige medewerking van alle doelgroepen.

Terugkoppeling Meerjarenplan beslissingen

De CTF draagt zorg voor een goede terugkoppeling van het nieuwe meerjarenplan en de daar bijbehorende uitleg richting de betrokken doelgroepen. Ook zorgt de CTF ervoor dat de eerder

uitgelegde Hot Spot bijeenkomsten veranderen van thema, waarbij ideeën die nodig zijn bij de uitvoer van deze nieuwe strategie centraal staan. Hierbij speelt de website SURFspace.nl/innovation weer een belangrijke rol bij de uitvoering van de strategie. Zoals eerder is beschreven (pag. 17) kan deze ingezet worden als marktplaats waar vraag en aanbod bij elkaar kunnen komen.

Helderheid in verwachtingen

Nadat een strategie is bepaald, moeten er nieuwe regels van het ‘spel’ duidelijk geformuleerd én gecommuniceerd worden. Managers en medewerkers moeten duidelijk weten naar welke maatstaven ze worden beoordeeld. Wat zijn de doelen van de nieuwe strategie? Wat zijn de nieuwe doelstellingen en mijlpalen? Wie is verantwoordelijk voor wat? Volgens (Kim & Mauborgne, 2005) is het voornamelijk van belang dat deze beoordelingsmaatstaven goed begrepen worden om verwarring te voorkomen.

Meerjarenplan opnemen in strategie beleid van instellingen

Het Algemeen Bestuur van SURF (AB) heeft zich gecommitteerd aan de Meerjarenplan doelstellingen. Dat betekent dat de leden van het AB verantwoordelijk zijn voor het opnemen van deze doelstellingen in het strategische beleid van hun instellingen. De Communicatie Task Force (CTF) houdt een vinger aan de pols en rapporteert naar het AB wanneer dit onvoldoende gebeurt, zodanig dat het een risico met zich meebrengt bij de uitvoer van het Meerjarenplan.

Platformbesturen

De Platformbesturen worden bij ingang van het meerjarenplan geformeerd door het AB aan de hand van de thema's die in het MJP staan vermeld. De leden van het AB installeren mensen van hun eigen instelling op basis van bestuurlijke bevoegdheid en andere competenties. Een van deze competenties kan de affiniteit zijn met de onderwerpen die worden besproken in de thema's van

het Meerjarenplan. Hierbij kan het AB zich onder andere beroepen op de innovatiewebsite SURFspace.nl/innovation, waarbij gekeken wordt welke bestuurders actief waren op een bepaald terrein.

Nadat de nieuwe Platformbesturen zijn geïnstalleerd, zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoer van dat thema in het Meerjarenplan. Ze rapporteren de voortgang aan het Algemeen bestuur. De eerste taak die het heeft, is het maken van een Platform Programma.

Platform Programma

Om uitvoering te realiseren maakt het Platformbestuur een Platform Programma. Hierbij wordt gekeken naar de ideeën die vermeld staan op de innovatiewebsite. De ideeën clusteren zich rondom de onderwerpen uit het Meerjarenplan. Dit convergeren en selecteren is een innovatietechniek die wordt beschreven in het boek *“innovation to the core”* (Skarzynski & Gibson, 2008). Om het Platformbestuur te helpen bij het samenstellen en uitvoeren van een programma, wordt er een Programmamanager geworven. De Programmamanager neemt contact op met de mensen waarvan de geclusterde ideeën afkomstig zijn om deel te nemen aan het nieuw te vormen programma. Hier wordt ook gevraagd aan de managers geld en tijd vrij te maken voor het Platform programma. Wanneer het concept projectplan klaar is, worden consultatierondes gestart met het Platformbestuur en de benaderde doelgroepen om de inspraak en commitment te bevorderen. Voor de consultatierondes richting de doelgroepen worden de Hot Spot meetings van de Communicatie Task Force ingezet. Wanneer de consultatierondes zijn afgelopen en de aanpassingen aan het programma verwerkt, committeren het platform bestuur én de betrokkenen uit de doelgroepen zich aan het nieuwe programma. Op deze manier is er niet alleen commitment vanuit het bestuurlijk niveau, maar ook van de doelgroepen op operationeel en tactisch niveau. In het programma staat duidelijk vermeld welke inzet van alle betrokken partijen verwacht wordt bij de uitvoer van het programma.

Programma Community

Wanneer commitment is gegeven vanuit alle betrokken partijen betekent dit dat zij verantwoordelijk zijn voor de uitvoer van het programma. De managers van de uitvoerende groep zijn vaak directe belanghebbenden bij een goede implementatie van innovatieprojecten, omdat ze dit vaak nodig hebben bij de dagelijkse operationalisering van hun werk. Van hen wordt verwacht dat zij tijd en geld beschikbaar stellen voor deze innovatie uitvoeringen.

Deze betrokken uitvoerende partijen op tactisch en operationeel niveau vormen een nieuwe community die als zodanig aangesproken kan worden. Een community manager wordt aangesteld om de processen en nieuwsvoorziening van en naar deze community te begeleiden.

Alvorens het programma van start gaat, wordt er een grote informele bijeenkomst georganiseerd met alle betrokken partijen, bestuurders, management, en medewerkers. Op deze manier kunnen ze elkaar leren kennen, de groep wordt hechter en wordt iedereen herinnerd aan het belang van het Meerjarenplan.

Training in Project management

Wil de uitvoering van het Meerjarenplan succesvol zijn, dan dient men bekend te zijn in het werken in projecten. SURF biedt daarom trainingen aan in Project management. De Commissie Projectbewaking van SURF ziet namelijk graag dat projecten opgesteld worden volgens een bepaald format van een project plan en een controlling document, zodat de grote aantallen projecten makkelijk geëvalueerd kunnen worden.

Project acceptatie

Project voorstellen worden voorgelegd aan de Wetenschappelijk Technische Raad (WTR) die met een toetsing komt of de voorstellen voldoende overeen komen met de doelstellingen in de Meerjarenplannen. Wanneer er eventuele aanpassingen nodig zijn, dient het advies van de WTR te worden opgevolgd. Het definitieve projectplan wordt voorgelegd aan het Platformbestuur dat zich aan dit project committeert. Van de leden van het Platformbestuur wordt verwacht dat ze er alles aan doen om resources vrij te maken bij hun eigen instellingen om dit project doorgang te laten

vinden. De project deelnemers committeren zich eraan dat ze het project zullen uitvoeren.

Kortetermijnsuccessen genereren- openlijke erkenning

In een innovatie traject is het van belang om korte termijnsuccessen te genereren om het moraal hoog te houden. Daarom wordt van project managers deze zichtbare verbeteringen in te plannen. Wanneer een korte termijn succes is behaald wordt dit openlijk erkent door SURF en volgt een passende beloning. (Kotter, 1997) Kotter laat zien in zijn boek dat er een belangrijke rol is weggelegd voor kortetermijnsuccessen: het rechtvaardigen van het ingeslagen pad, positieve feedback bouwt motivatie en moraal op, leidende coalitie (platform bestuur) krijgt concrete gegevens over de levensvatbaarheid van de nieuwe strategie, successen bemoeilijken cynici het proces te blokkeren, successen overtuigen weifelende voorstanders actieve helpers te worden.

Van de project managers wordt verwacht dat de zichtbare verbeteringen presenteren aan een geïnteresseerd publiek. Dit kan binnen de bijeenkomsten van de programma community zijn, op bijeenkomsten van het Platformbestuur, maar ook op Hot Spot meetings bij de doelgroepen die geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van het project. Door het enthousiasme van de toehoorders worden projecten extra gestimuleerd om verder te werken naar een eindresultaat. Op innovatie site SURFspace.nl/innovation kunnen de project resultaten up-to-date gehouden worden, en kan er interactie plaatsvinden tussen online geïnteresseerden en de project groep.

Project evaluatie

Aan het eind van elk project organiseert de Commissie Projectbewaking een evaluatie ronde. Van project managers wordt verwacht hieraan deel te nemen.

8 fasen voor verandering

Om het bovengenoemde strategie van het 'eerlijke proces' in te voeren binnen alle instellingen zou dit 8 fasen proces voor ingrijpende verandering gehanteerd kunnen worden. Dit 8 fasen proces wordt beschreven in het boek "Leiderschap bij verandering" beschrijft (Kotter, 1997). Dit bestaat uit: (1) het urgentiebesef vestigen, (2) een leidende coalitie vormen, (3) een visie en strategie ontwikkelen, (4) de veranderingsvisie communiceren, (5) door empowerment een breed draagvlak voor actie creëren, (6) kortetermijnsuccessen genereren, (7) verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen en (8) de nieuwe benaderingen in de organisatie cultuur verankeren.

Volgens Kotter zorgen de eerste vier fasen in het transformatieproces dat de verstarde status-quo in beweing komt, de fasen vijf tot en met zeven worden nieuwe methoden van aanpak geïntroduceerd en de laatste fase zorgt voor de verankering in de organisatiecultuur.

Binnen deze sectie worden twee van de acht elementen uitgelicht, het urgentiebesef en de communicatie. Bij de overige zes elementen heeft SURF bewezen in afgelopen twintig jaar in haar bestaan bijzonder succesvol te zijn. De twee elementen (urgentie en communicatie) zijn niet alleen bijzonder nuttig voor de bewerkstelling van de nieuwe innovatie strategie, maar kan ook worden gebruikt bij de invoer van het meerjarenplan.

Urgentiebesef vestigen

Het vestigen van het urgentie besef is van cruciaal belang om de gewenste samenwerking tot stand te brengen. Bij een laag urgentiebesef liggen twee oorzaken aan ten grondslag: een grote zelfgenoegzaamheid en een houding waarin de status-quo wordt vastgehouden. Het boek schrijft dit gedrag louter toe aan het top-management, echter geldt dit ook voor de medewerkers bij de instellingen waarin van nature een hoog 'empowerment' cultuur heerst. Zichtbare

zelfgenoegzaamheid komt in de academische sfeer nauwelijks voor, waardoor in dit rapport gefocust wordt op de status-quo.

Manieren om het urgentieniveau te verhogen

Urgentie besef treed op wanneer de status-quo onaanvaardbaar wordt gevonden. Kotter geeft aan aantal manieren om het urgentieniveau te verhogen, niet alleen bij het top-management, maar ook bij de 'empowered' medewerker. Deze manieren zijn erg gericht op commerciële organisatie, des al niet te min zal er hier getracht worden om deze te vertalen naar de instellingen.

- Een crisis veroorzaken door gecontroleerde financiële verliezen te permitteren, zwakke punten aan de kaak te stellen of fouten laten escaleren.
- Toonbeelden van overdaad en luxe verwijderen (overdreven luxe auto's met chauffeur)
- Doelstellingen zo hoog stellen, dat ze niet gehaald kunnen worden met de huidige werkwijze.
- Prestaties van vakgroepen of opleidingen niet uitsluitend afmeten aan enge functionele doelstellingen, maar erop toezien dat meer mensen verantwoordelijk gehouden worden voor integrale prestatie maatstaven.
- Meer gegevens verzenden over de kritische succesfactoren van de instellingen naar een grotere groep medewerkers, vooral informatie die de zwakke punten in vergelijking met de 'concurrentie' laat zien. Bijvoorbeeld bij een vakgroep laten zien hoeveel artikelen zij hebben geraadpleegd met de kosten die daarbij horen.
- Er op toezien dat medewerkers regelmatig praten met ontevreden klanten en leveranciers.
- Adviseurs en andere middelen inzetten om meer relevante gegevens en gezonde discussies in management vergaderingen te krijgen
- De problemen van de instellingen vaker eerlijk bespreken in allerlei gremia.

- Overspoel medewerkers, docenten en wetenschappers met informatie over toekomstige kansen, over de beloningen die tegenover deze kansen staan en de belemmeringen die deze kansen in de weg staan.

De rol van crisis – open access

Onlangs is er een studie gedaan naar de kosten van de traditionele, Toll Gated, manier van publiceren (artikel downloaden kost geld) versus de kosten van de Open Access (artikel aanleveren kost geld) manier van publiceren. De uitkomst was dat de Nederlandse staat per jaar 133 miljoen Euro kan besparen wanneer men over zou stappen naar het Open Acces model. (Houghton, Jonge, & Oploo, 2009) Dit klinkt heel spannend, maar in werkelijkheid vinden de Wetenschappers de status-quo net zo goed. Dit komt omdat wetenschappers het verschil niet merken tussen het downloaden van Toll Gated of Open Access artikelen wanneer ze met een campuscomputer werken. Op de campuscomputer bevindt het betalings- en toegangsmechanisme die ‘onderwater’ de toegang naar Toll Gated artikelen openstelt. De controle van dit mechanisme, waarbij de betaling van de ‘subscriptions’ worden afgehandeld, ligt bij de Bibliotheken van de instellingen. Hierdoor merkt de wetenschapper er niets van. De status-quo blijft gehandhaafd.

De rol van crisis zorgt ervoor dat mensen opeens beseffen waar ze staan en ze bereidwillig zijn om te veranderen. In dit geval kan het bewerkstelligen van een artificiële crisis een gunstig effect hebben wanneer het goed is voorbereid. Om wetenschappers te laten beseffen dat de toegang tot deze kennis niet goedkoop is en het beheer van wetenschappelijke kennis is belegd bij commerciële partijen zou bijvoorbeeld op een gecontroleerde manier een crisis bewerkstellig worden. Dit kan men doen door bijvoorbeeld het toegangsmechanisme tijdelijk uitgeschakeld kunnen worden. Hierdoor krijgen wetenschappers en studenten een Toll Gated scherm gepresenteerd van de uitgever waarin wordt gevraagd elke tientallen dollars te betalen voor het downloaden van een artikel. De hoop is dat er meer besef komt om te veranderen.

Four lenzes of innovation

Om de onderzoeken waar de status-quo ondermijnt kan worden biedt het boek *“innovation to the core”* (Skarzynski & Gibson, 2008) een methode waarbij er gekeken wordt door vier verschillende brillen of lenzen naar de huidige situatie. De lens van rechtzinnigheid, de lens van discontinuïteit, de lens van competenties, en de lens van onuitgedrukte behoeften. Voor elke lens wordt een team ingericht die bij elke instelling diagonaal de organisatie afloopt om op onderzoek te gaan naar bewijzen waarmee de status-quo ondermijnt kan worden. Hier beneden worden kort de lenzen toegelicht met de manieren waarop ze kunnen worden toegepast. (soms wordt het woord ‘instelling’ gebruikt, hier kan ook vakgroep, opleiding, faculteit, P&O afdeling, etc. staan.)

De lens van rechtzinnigheid

Rechtzinnigheid: diep gewortelde en breed geaccepteerde conventies over wat succesvol is voor de gang van zaken. Identificatie van deze conventies kan op de volgende manier plaats vinden:

1. kijk naar geaccepteerde aannames (bijv. publiceren kan niet zonder uitgever),
2. kijk naar absurditeiten vanuit het perspectief van een buitenstaander,
3. kijk naar de geaccepteerde norm en wat er gebeurt als het in het extreme wordt uitgerekt (bijv. wetenschappelijke publicaties staan op persoonlijke weblogs en hebben daar een betrouwbaarheidcertificaat van een ‘trusted third party’),
4. kijk naar situaties waar concessies moeten worden gedaan tussen twee zaken (bijv. in Open Access publiceren of Toll Gated, waarom niet beide?)

De lens van discontinuïteit

Discontinuïteit: een patroon of cluster van trends die de potentie heeft om dramatische veranderingen te weeg te brengen waar nieuwe kansen uit voort kunnen komen. Identificatie van deze discontinuïteiten kan op de volgende manier plaats vinden:

1. Kijk waar de concurrentie nog niet is.

2. Versterk zwakke signalen om de tweede en derde orde van consequenties te kunnen voorspellen. (bijv. cloud computing voor video opslag capaciteit en draadloos internet op mobiele telefoons zorgt ervoor dat studenten in de trein een college kunnen volgen)
3. Kijk naar trends in een historische context, uit deze context valt veel meer informatie te halen.
4. Kijk naar interacties tussen trends. (bijv. Er komen steeds meer Open Access tijdschriften en Wetenschappers werken meer thuis.)

De lens van competenties

Competenties: een unieke bundeling van kennis, kunde en ervaring dat de instelling meerwaarde biedt en competitief differentieel. Kern competenties creëren waarde, zijn uniek of schaars, zijn houdbaar en bruikbaar voor een redelijk lange tijd, zijn belangrijk voor de huidige positie van de instelling, kunnen ingezet worden bij veranderingsprocessen.

De lens van onuitgedrukte behoeften

Behoeften die niet worden ingelost of frustratie kan een mogelijkheid bieden om de status-quo te veranderen. Dit team kan deze elementen identificeren door gebruik te maken van de volgende methoden:

1. Directe observatie: een logboek wordt bijgehouden waar de werknemers worden geobserveerd vanuit verschillende perspectieven.
2. Experience mapping: empathische houding aannemen waarbij gekeken wordt hoe het voelt om een werknemer te zijn in elk stadium van zijn werk. (bijv. dat hij online steeds zijn login gegevens moet invullen bij de verschillende systemen die hij gebruikt en dit maar al te lastig vindt)
3. Vergelijkingen maken met andere bedrijfssectoren: het kijken naar andere sectoren kan de status-quo drastisch veranderen (bijv. in een ziekenhuis waar mensen net zo vriendelijk worden behandeld als in een hotel)

Urgentierichting

De richting die SURF op dit moment zich zeer succesvol op heeft gericht afgelopen twintig jaar is *Samenwerking*. De richting die ze nu zou moeten inslaan is *Betrokkenheid*.

Veranderingsvisie communiceren

“Een sterke visie kan een nuttig doel dienen zelfs als zij slechts door een paar belangrijke mensen begrepen wordt. Maar de werkelijke kracht van een visie wordt pas ontketend wanneer de meeste betrokkenen bij een onderneming of activiteit een zelfde opvatting van haar doelen en richting delen” (Kotter, 1997)

Om dat te bereiken zal de veranderingsvisie goed gecommuniceerd moeten worden. Hieronder staan een aantal voorstellen. Zoals eerder is vermeld zal een Communicatie Task Force worden in gesteld die de communicatie van de visie tot hiep in de instellingen kan brengen.

- Houd het eenvoudig: MBA taal en technobabbel dienen vermeden te worden. Maak de boodschap apart inzichtelijk voor elke doelgroep die benadert moet worden.
- Gebruik metaforen, analogieën en concrete voorbeelden
- Gebruik veel verschillende forums: denk hierbij aan grote groepsvergaderingen, memo's universiteit- en hogeschoolbladen, mailing lijsten, kranten, posters, Hot Spot meetings, Lunchpresentaties, informele persoonlijke gesprekken, etc. Niet alleen interne, maar ook externe naar belangrijke samenwerkingspartners van SURF in Nederland en daarbuiten. Het idee is dat wanneer mensen via verschillende kanalen in aanraking komen is de kans groter dat het op intellectueel als op emotioneel vlak onthouden wordt.
- Herhalen en nog eens herhalen: het is van belang dat niet alleen verschillende kanalen worden geactiveerd voor de verspreiding van de boodschap, die zal regelmatig herhaalt moeten worden wil de boodschap beklijven. Zeker in deze informatie intensieve maatschappij kan de boodschap snel aan de onderkant van de stapel terechtkomen.

- Het goede voorbeeld geven: De meest effectieve manier om de nieuwe visie te communiceren is door middel van gedrag. Wanneer een groot deel van de Algemeen Bestuursleden naar de visie leven, dan worden lastige vragen over geloofwaardigheid inde kiem gesmoord.
- Expliciete aandacht voor kennelijke tegenstrijdigheden (bezuinigen opleggen en vervolgens een te luxe auto aanschaffen)
- Luisteren en gehoord worden: om te voorkomen dat communicatie eenrichtingsverkeer wordt dient er veel aandacht geschonken te worde aan interactie en nuttige feedback.

Conclusie

De probleemstelling kan worden opgelost wanneer de medewerkers zich betrokken voelen. De betrokkenheid kan worden vergroot wanneer er een urgentie besef bestaat waarom ze moeten veranderen. Dat kan worden bewerkstelligd wanneer er een heldere visie bestaat waaraan zij hebben kunnen meehelpen deze te formuleren. Dit kan via verschillende kanalen die daar voor open staan. De innovatie website SURFspace.nl/innovation vormt daar een van. De uiteindelijke visie in de vorm van het Meerjarenplan en de redenering achter bepaalde beslissingen zullen goed moeten worden gecommuniceerd. Om dit te communiceren en de betrokkenheid bij alle instellingen te vergroten is er voorgesteld om een Communicatie Task Force (CTF) in te richten die bestaat uit sleutelfiguren binnen de communicatie afdelingen van de instellingen. Op deze manier kan SURF de doelgroepen diep in de instellingen die ze moet bereiken beter en op de meest wenselijke manier benaderen. De CTF richt onder andere Hot Spot meetings dicht bij de doelgroepen in, zoals vakgroepen, administratie afdelingen, etc., om het 'innovatiedenken' te prikkelen en stimuleren.

Verder zal op het vlak van personeel en organisatie een cultuurverandering plaats moeten vinden waarbij bewust een deel van de tijd van de medewerkers ingericht is op het samenwerken aan de innovatie doelstellingen van het meerjarenplan. Hiervoor kunnen zijn stimulerings- en beloningsmechanismen naar eigen inzicht hanteren.

De richting van SURF draait om het begrip "*Samenwerking*". Daar hoort een nieuw begrip aan toegevoegd te worden: "*Betrokkenheid*".

Zelfreflectie

De cursus innovatiemanagement heeft een grote bijdrage geleverd aan mijn begrip wat innovatie is en hoe dit toegepast kan worden. Ik heb genoten van het enthousiasme en de informele manier waarop de docent Wim van der Zande de cursus uitdroeg. Vooral het gebruik van de verschillende media was erg aan te raden. Ook met de groep heb ik het zeer goed getroffen. Zij waren enthousiast en droegen zeer veel bij in de literatuur en aan mijn inzicht hoe innovatie toepassing kan vinden in verschillenden organisaties.

Binnen SURF ben ik wel is waar niet aangesteld als dé innovatie manager die in staat is het bovenstaande innovatieplan tot uitvoer te brengen, maar het heeft me zeker geholpen om verder te groeien binnen een organisatie als SURF. Dit rapport heeft door de interviews die ik gehouden heb een beter inzicht geleverd op het innovatieproces van SURF, welke partijen er bij betrokken zijn en welke niet. De literatuur heeft me handen en voeten gegeven om aan te kunnen tonen dat bijvoorbeeld voor het commitment op de werkvloer het van belang is zij ook betrokken worden bij de vorming van een strategie.

Hopelijk heeft dit rapport een bepaalde invloed bij de uiteindelijke vorming van de nieuwe meerjaren plannen in de toekomst.

Bibliografie

Bok, C. (2009). Connect, Envision and Collaborate! *EUNIS conference*. Santiago de Compostela, Spain: SURFfoundation.

Gratton, L. (2007). *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy - And Others Don't*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Houghton, J., Jonge, J. d., & Oploo, M. v. (2009, mei 29). *Costs and Benefits of Research Communication: The Dutch Situation*. Opgeroepen op juli 18, 2009, van SURFfoundation: www.surffoundation.nl/economicstudyOA

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *De Blauwe Oceaan*. (T. Roozeboom, Vert.) Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1997). *Leiderschap bij Verandering* (illustrated ed.). (C. Prins, Vert.) Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Rowan, D. (2009, August). The man with all the answers. *Wired*, pp. 74-83.

Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). *Innovation to the core* (illustrated ed.). Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

SURF identiteit. (sd). *Over SURF*. Opgeroepen op Juli 1, 2009, van SURFfoundation: <http://www.surf.nl/nl/oversurf/Pages/Introductie.aspx>

SURF meerjarenplan 2007-2010. (sd). *SURF Meerjarenplan 2007-2010 - Verder Denken*.

Opgeroepen op Juli 1, 2009, van SURFfoundation:

http://www.surfoundation.nl/SFDocuments/SURF-Meerjarenplan_2007-10_Verder_Denken.pdf

SURF missie en visie. (sd). *Missie en Visie SURF*. Opgeroepen op Juli 1, 2009, van SURF:

<http://www.surf.nl/nl/OverSURF/Pages/Missieenvisie.aspx>

SURF organisatiestructuur. (sd). *Organisatiestructuur SURF*. Opgeroepen op Juli 1, 2009, van

SURF: <http://www.surf.nl/nl/OverSURF/Pages/Organisatiestructuur.aspx>

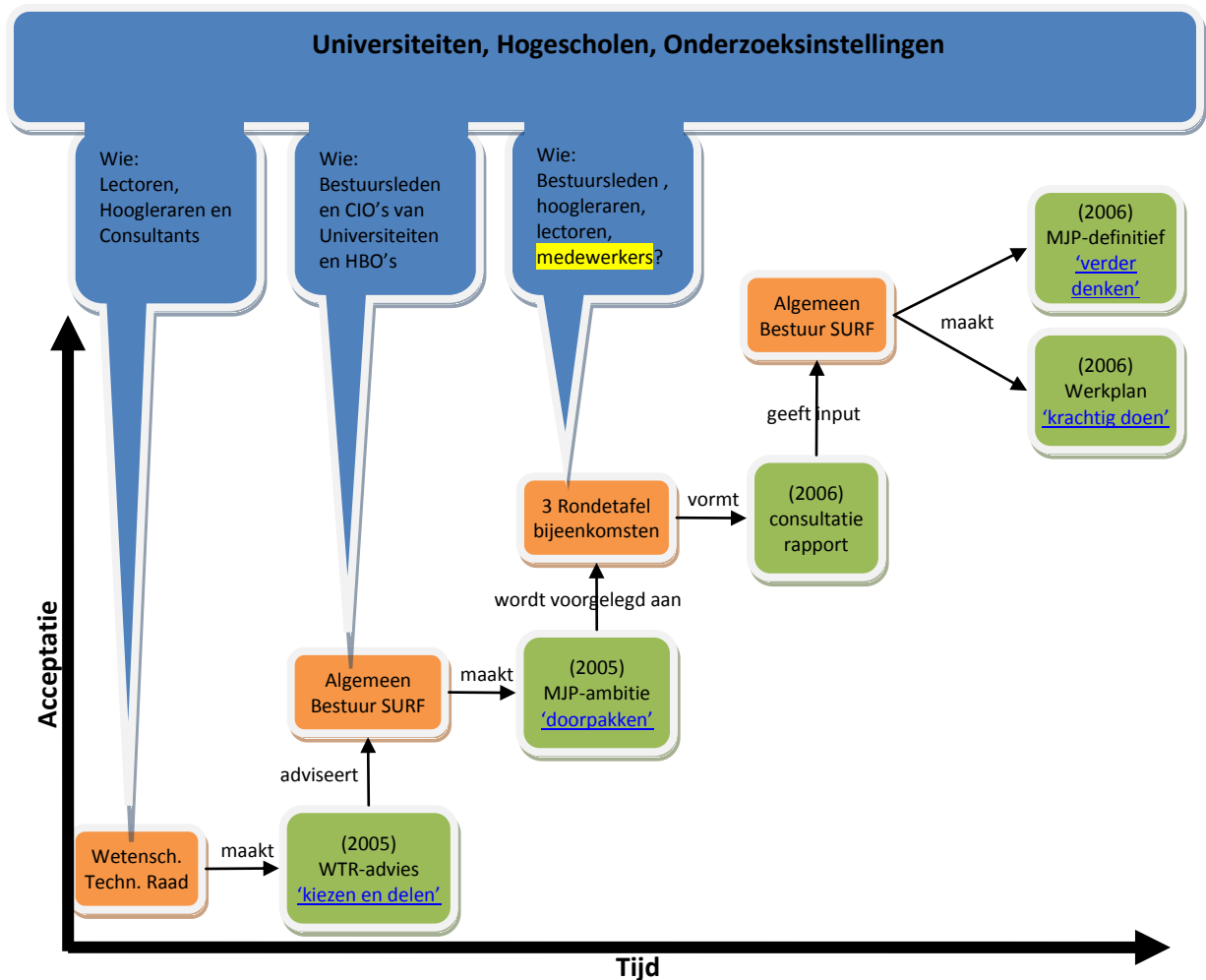
Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. New York, USA: Anchor Books.

Bijlagen

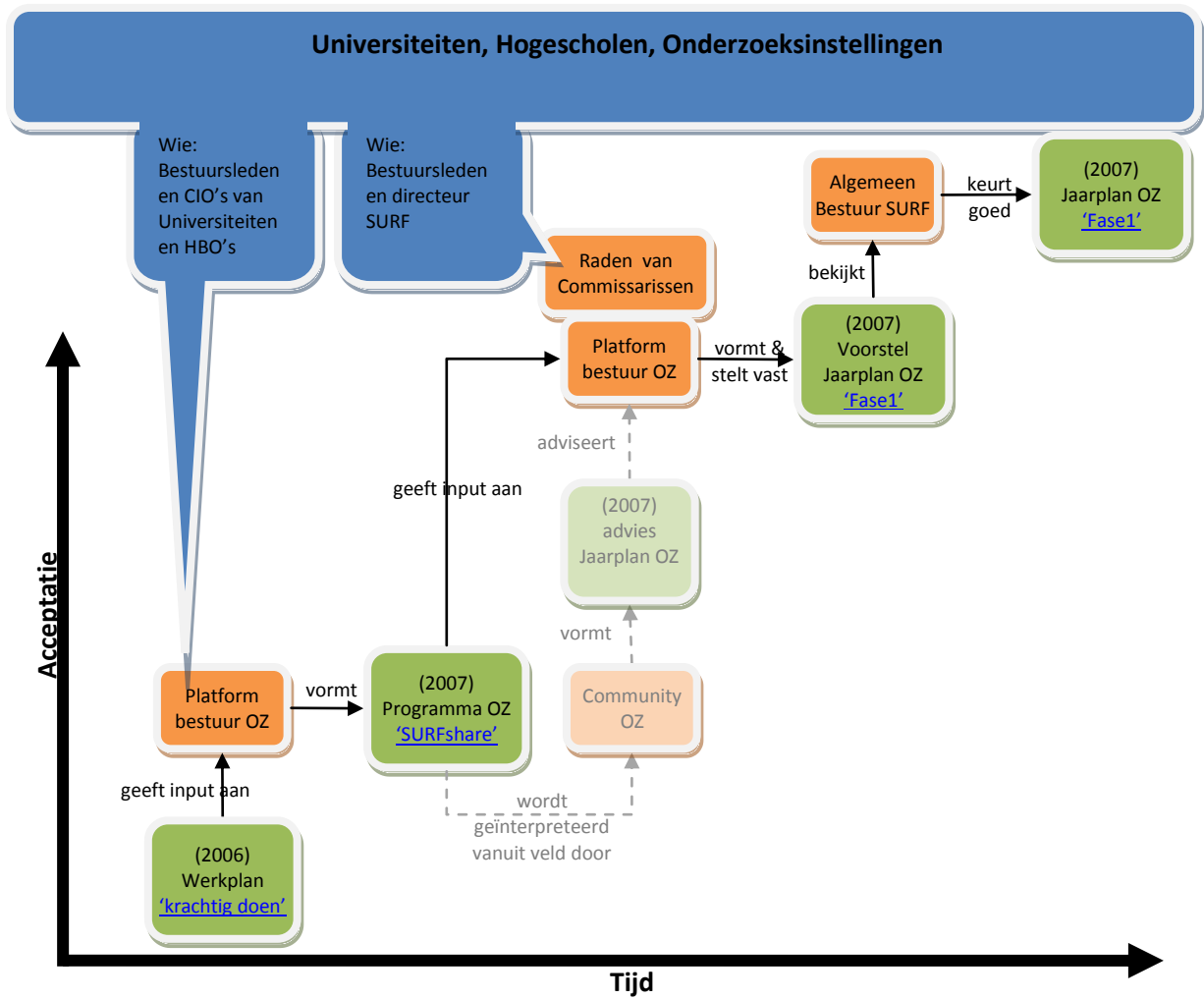
Hieronder volgen de bijlagen die buiten beschouwing zijn gelaten in het rapport, maar enkele zaken zouden kunnen verduidelijken.

Innovatie cyclus – van trend naar project resultaat

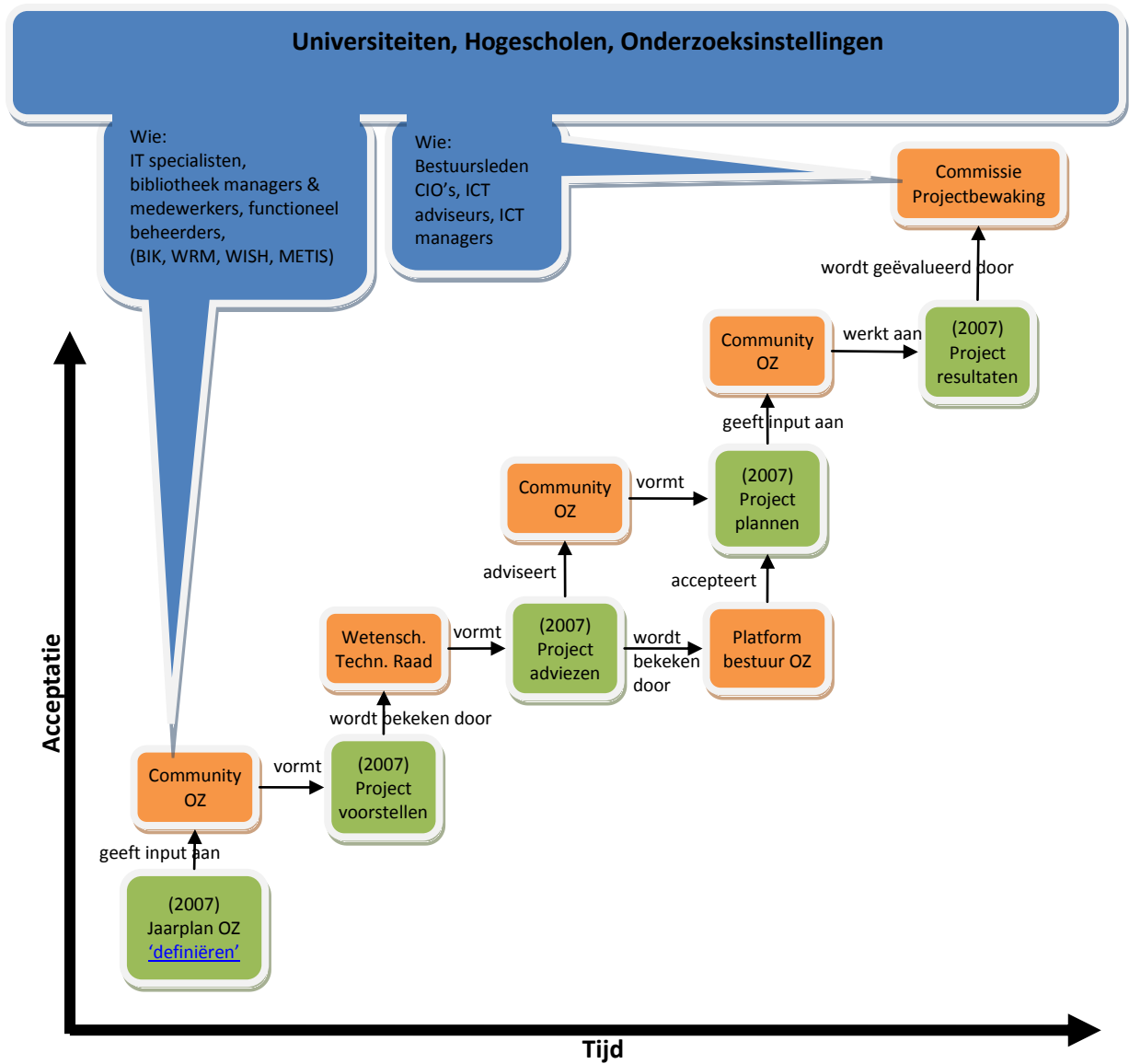
In onderstaande figuren wordt uiteengezet hoe het innovaties proces verloopt binnen SURF en de aangesloten instellingen. De blauwe vlakken geven aan welke personen of doelgroepen betrekken zijn bij een bepaalde rol of groep. De oranje vlakken geven aan welke rollen betrokken zijn bij de samenstelling van een document of resultaat. De groene vlakken representeren een document of resultaat. Elke opeenvolgende diagram begint met de documenten uit het voorgaande figuur. De tijd in de diagrammen loopt van links naar rechts. De as van acceptatie loopt van beneden naar boven.



Figuur 5: Proces rondom de vorming van het Meerjarenplan 2007-2010



Figuur 6: Proces rondom de vorming van het Jaarplan OZ 2007



Figuur 7: Proces rondom de totstandkoming van Projectresultaten 2007

Wetenschappelijke publicatiecyclus

De onderstaande figuur laat de publicatie cyclus zien van het huidige paradigma voor wetenschappelijke kennis vergroting.



Figuur 8: Scholarly publication cycle