

Afstudeerscriptie Management of Change

Kennismanagement bij het Rijk

-Kennis maken met elkaar-



Auteur:	Roderick Oe
Studentnummer:	306905
MSc Programma.:	Management of Change
Thesis coach:	Rouven Hagemeijer
Co-reader:	Irma Bogenrieder
Datum:	8-6-2010

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die geschreven is in het kader van de afronding van de studie Bedrijfskunde, met als specialisatierichting Management of Change, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Met deze scriptie komt een einde aan een lange en bijzondere studietijd. Deze studietijd heb ik met veel plezier doorlopen en heeft mij op zowel intellectueel als persoonlijk gebied met veel kennis verrijkt.

Dit geldt ook voor het afstudeeronderzoek dat ik gedaan heb bij Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Via deze weg wil daarom graag mijn dank betuigen aan allen die mij hebben geholpen in dit onderzoek. Hierbij gaat een speciale dank uit naar Ed Riem, mijn stagebegeleider vanuit het ministerie. De heer Riem heeft mij namelijk tijdens het onderzoek met veel passie en betrokkenheid begeleid. Zo heeft hij mij met het merendeel van de respondenten voor dit onderzoek in contact gebracht, mij steevast van scherpe feedback voorzien en altijd ruim de tijd genomen om over mijn voortgang en tussenproducten te discussiëren. Zijn begeleiding is daarom ook van grote waarde geweest. Dit geldt niet alleen voor wat betreft het onderzoek; ook op persoonlijk vlak heb ik veel van hem kunnen leren.

Naast mijn stagebegeleider wil ook mijn scriptiecoach Rouven Hagemeyer bedanken. De heer Hagemeyer wil ik graag expliciet bedanken voor zijn goede begeleiding in het schrijfproces van mijn scriptie. Zijn ontspannen, doch betrokken manier van begeleiden, werkte voor mij erg stimulerend en heeft daarom enorm geholpen in het succesvol afronden van dit afstudeertraject. Ook mevrouw Irma Bogenrieder, meelezer voor deze scriptie, heeft via kritische sturing en aanwijzingen bijgedragen in het verbeteren van het onderzoek en de scriptie. Verder wil ik alle respondenten van het onderzoek bedanken voor hun tijd en moeite om mij te woord te staan en informatie toe te sturen. Zonder hen was deze scriptie niet tot stand gekomen.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun. Zonder hun aansporing, hulp en vertrouwen zou het mij niet gelukt zijn om mijn beide studies succesvol af te ronden. Het heeft even geduurd, maar nu ben ik dan toch echt eindelijk klaar met studeren!

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Roderick Oe
Rijswijk, juni 2010

“A good scientist has freed himself of concepts and keeps his mind open to what is.” (Lao-tse)

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
INHOUDSOPGAVE	3
SAMENVATTING	5
1 INLEIDING	7
1.1 AANLEIDING EN ACHTERGROND	7
1.2 ONDERZOEKSVRAAG EN –DOEL	8
1.3 RELEVANTIE	9
1.4 METHODE VAN ONDERZOEK	9
1.5 LEESWIJZER	10
2. KENNIS	12
2.1. DATA, INFORMATIE EN KENNIS	12
2.2 IMPLICIETE EN EXPLICIETE KENNIS	13
2.3 KENNIS IN EEN ORGANISATIONELE CONTEXT	14
2.4 CONCLUSIE	15
3. KENNISMANAGEMENT	17
3.1 HARDE VS. ZACHTE STROMING	17
3.2 KENNISMANAGEMENTDEFINITIES	18
3.3 KENNISMANAGEMENTBENADERINGEN	19
3.3.1 INFORMATIE-ECONOMIE	19
3.3.2 STRATEGISCH MANAGEMENT	21
3.3.3 HET KENNISMANAGEMENTPROCES	22
3.3.4 HET KENNISPROCES	24
3.4 CONCLUSIE	25
4. HET KENNISPROCES	27
4.1 HET KENNISPROCES VOLGENS McADAM EN McCREEDY	27
4.2 KENNISCONSTRUCTIE (KNOWLEDGE CONSTRUCTION)	30
4.2.1 KENNISCONVERSIE	30
4.2.2 PRAKTISCHE KENNISCONSTRUCTIE	31
4.2.3 CONTEXT VOOR KENNISCONSTRUCTIE	33
4.2.4 INFORMATIE-INFRASTRUCTUUR	34
4.3 KENNISOPSLAG (KNOWLEDGE EMBODIMENT)	34
4.3.1 CORPORATIEF GEHEUGEN	34
4.3.2 COMMUNITIES OF PRACTICE	36
4.4 KENNISVERSPREIDING (KNOWLEDGE DISSEMINATION)	36
4.4.1 COMMUNITIES OF PRACTICE	37
4.5 KENNISGEBRUIK (KNOWLEDGE USE)	38
4.6 CONCLUSIE	39
5. VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK	45
5.1 KENNISCONSTRUCTIE IN DE PRAKTIJK	45
5.1.1 DYNAMIC AFFORDANCE	45

5.1.2	CONTEXT VOOR KENNISCONSTRUCTIE	46
5.1.3	INFORMATIE-INFRASTRUCTUUR	48
5.2	KENNISOPSLAG IN DE PRAKTIJK	49
5.3	KENNISVERSPREIDING IN DE PRAKTIJK	52
5.4	KENNISGEBRUIK IN DE PRAKTIJK	56
6.	METHODOLOGIE	57
6.1	CASESTUDY	57
6.2	GROUNDLED THEORY	58
6.3	DATA COLLECTIE	59
6.4	ANALYSE	61
6.4.1	OPEN CODEREN	62
6.4.2	AXIAAL CODEREN	62
6.4.3	SELECTIEF CODEREN	63
7.	EMPIRISCHE DATA EN ANALYSE	64
7.1	OPEN CODEREN	64
7.1.1	CATEGORIEËN	76
7.2	AXIAAL CODEREN	77
7.2.1	PARADIGMAMODEL 'KENNIS ZIT IN MENSEN'	77
7.2.2	PARADIGMAMODEL 'TECHNOLOGIE'	78
7.2.3	PARADIGMAMODEL 'CULTUUR'	79
7.2.4	PARADIGMAMODEL 'MAATWERK'	80
7.3	SELECTIEF CODEREN	81
8.	ANALYSE CONCEPTUELE KADERS	85
8.1	INTEGRATIE CONCEPTUELE KADERS	85
8.2	STRATEGISCHE TOEPASSING	88
8.2.1	PRIMAIRE PROCESSEN	88
8.2.2	WERKPROCESSEN	90
8.2.3	INFORMATIETECHNOLOGIEËN	92
9.	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	94
9.1	CONCLUSIES	94
9.1.1	ONDERZOEKSBEPERKINGEN	95
9.1.2	ONDERZOEKSCONCLUSIES	96
9.2	AANBEVELINGEN	105
9.2.1	STRATEGISCHE AANBEVELINGEN	105
9.2.2	SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK	107
LITERATUURLIJST		108
BIJLAGES		113
BIJLAGE I:	KENNIS VOLGENS SCOTT COOK EN JOHN BROWN	113
BIJLAGE II:	HET KENNISPROCES VOLGENS MARC DEMAREST	115
BIJLAGE III:	INTERVIEW OUTLINE	119
BIJLAGE IV:	QUOTES PER CONCEPT	120

Samenvatting

De centrale probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Hoe kunnen ministeries kennismanagementinitiatieven categoriseren, zodat er een beter inzicht verkregen wordt in de manier waarop kennismanagement toegepast kan worden in de organisatie?* Aanleiding voor dit onderzoek was voornamelijk de invoering van het thema 'duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers' in het personeelsbeleid van de Rijksoverheid. Dit heeft als doel om de productiviteit en multi-inzetbaarheid van ambtenaren te verhogen. Kennismanagement wordt in dit traject als een hulpmiddel richting de oplossing gezien en behoeft daarom nader bekeken te worden. Over het algemeen staat kennismanagement op verschillende plekken bij het Rijk nog in de kinderschoenen. Vrijwel op geen enkel departement of directie is kennismanagement een vast en structureel onderdeel van de organisatie. Hoewel er op sommige locaties speciale kennismanagers zijn aangesteld, worstelen ook zij nog steeds met het succesvol integreren van kennismanagement in hun organisatieonderdeel. Kennis is een intrinsiek onderdeel van de ambtelijke professie en kennismanagement behoort daarom eigenlijk een vast onderdeel in het werk van ambtenaren te zijn. Kennismanagement zorgt er namelijk voor dat prestaties van zowel de organisatie als de ambtenaren zelf, verbeterd en vergemakkelijkt worden. Bovendien draagt kennismanagement bij aan de persoonlijke ontwikkeling van een ambtenaar omdat het de constructie van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden en competenties faciliteert. In de toepassing van kennismanagement moet mede hierdoor een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen informatie en kennis. Informatietechnologieën zijn namelijk niet in staat om kennis te creëren of om impliciete kennis te verspreiden en op te slaan.

In de zoektocht naar een mogelijke categorisatie voor kennismanagementinitiatieven, om de toepassing van kennismanagement te vergemakkelijken, is gebleken dat het kennisproces hier mogelijkheden toe biedt. Het kennisproces waarop kennismanagement gebaseerd is, bestaat uit de kennisactiviteiten: kennisconstructie, kennisopslag, kennisverspreiding en kennisgebruik. Dit proces is holistisch en alle kennisactiviteiten zijn in dit proces intergerelateerd aan elkaar. Kennismanagementinitiatieven kunnen op basis van deze kennisactiviteiten gecategoriseerd worden zodat ze specifiek toegepast kunnen worden. Kennismanagement moet namelijk altijd specifiek afgestemd worden op de doelstellingen, structuur en cultuur van een organisatie. Voor de departementen van het Rijk geldt dat er ook kennismanagementinitiatieven bestaan die helpen met het ontwikkelen van een kenniscultuur. Op de meeste departementen is het ontbreken van een kenniscultuur namelijk het grootste obstakel voor een succesvolle implementatie van kennismanagement. De meeste ambtenaren beseffen nog niet (voldoende) dat kennis een intrinsiek onderdeel van hun beroep is en dat kennismanagement daarom noodzakelijk is. Dit onderzoek laat zien dat kennismanagement bij het Rijk start met het besef dat kennis in mensen zit en dat het managen van mensen dus belangrijk is. Hieruit volgt dat er een organisatiecultuur moet zijn waarin men zich realiseert dat kennis een essentieel onderdeel van hun beroep is en dat medewerkers

daarom (constant) aan kennisontwikkeling en –verspreiding moeten doen. Hierdoor wordt kennis namelijk toegankelijker. Medewerkers moeten elkaar dus kennen, voor elkaar open staan en van elkaar willen leren.

De initiatieven die ondernomen worden om kennis te organiseren, moeten afgestemd worden op de specifieke wensen en eisen van de plek waar het dient te gebeuren. Hierbij moet allereerst gekeken worden naar de kennis die nodig is om de primaire processen van het organisatieonderdeel uit te voeren. Vervolgens moeten de (kennismanagement)initiatieven aangepast worden aan de werkprocessen. Kennismanagement moet een geïntegreerd onderdeel van deze werkprocessen zijn, zodat het altijd een praktische relevantie heeft. Informatietechnologieën zijn niet de belangrijkste, maar wel een hele goede ondersteuning voor kennismanagement, doordat zij de samenwerking en het contact tussen medewerkers faciliteren en verbeteren. Kennismanagement bij het Rijk draait namelijk voornamelijk om het bij elkaar brengen van collega's zodat zij elkaar leren kennen en van en met elkaar kunnen leren. Het oprichten van communities of practice en het regelmatig organiseren van bijeenkomsten waarin medewerkers kennis kunnen uitwisselen en opdoen zijn belangrijke facetten in het kennismanagement binnen het Rijk. Om deze initiatieven te optimaliseren moet echter wel duidelijk zijn welke specifieke kennis en vaardigheden ambtenaren nodig hebben voor hun werk en wat de relatie van kennismanagement met hun werkzaamheden is. Kennismanagement moet dus een geïntegreerd onderdeel van het werk van ambtenaren worden.

Uiteindelijk heeft dit onderzoek naast manieren om kennismanagementinitiatieven te categoriseren en handvaten voor de toepassingsmogelijkheden ervan, dus ook obstakels voor kennismanagement geïdentificeerd. Doordat kennismanagement op veel plekken binnen de Rijksoverheid nog in een beginfase zit, kwamen deze obstakels vaak ter sprake. Het ontbreken van een kenniscultuur en de afwezigheid van een aansluiting van kennismanagement met de primaire processen en werkprocessen, spelen een grote rol in de belemmering van het succesvol implementeren van kennismanagement en hebben daarom ook belangrijke rol in de categorisering van de initiatieven. Ondanks dat door de afbakening van het onderzoek geen diepere blik is geworpen op concrete toepassingsmogelijkheden van kennismanagement, zijn met het conceptuele model, dat aan de hand van dit onderzoek ontwikkeld is en de categorisatie van kennismanagementinitiatieven mogelijk maakt, en de handvaten voor enkele specifieke toepassingsopties toch richtlijnen ontwikkeld voor manieren waarop ministeries kennismanagement kunnen aanwenden.

1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de achtergrond van het onderzoek uiteengezet. Allereerst zullen de aanleiding van het onderzoek en de achtergrond van het onderzoeksonderwerp gegeven worden, om vervolgens het doel en de centrale probleemstelling te formuleren. De centrale probleemstelling is opgebouwd uit een centrale onderzoeksvraag en aanvullende deelvragen. Tevens zal in dit hoofdstuk de gehanteerde onderzoeksmethode uitgelegd worden. De gehanteerde onderzoeksmethode zal in een later hoofdstuk verder verantwoord worden. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk geeft opbouw van deze scriptie weer.

1.1 Aanleiding en achtergrond

Vandaag de dag bevinden wij ons in een dynamische en snel veranderende omgeving. Bedrijven en organisaties zijn hierdoor genoodzaakt om flexibiliteit een kernpunt in hun strategie te maken (Volberda, 1998). Dit geldt ook voor de overheid. Volgens Ed Riem, beleidsmedewerker en verantwoordelijk voor 'kennismanagement bij het Rijk' bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), stelt de samenleving, door diverse maatschappelijke ontwikkelingen, steeds vaker andere eisen aan de overheid. Deze eisen hebben als gevolg dat ook de taken van de overheid, en daarmee ook de taken van de ambtenaren die daar werken, veranderen. Om die reden heeft de Rijksoverheid ervoor gekozen om *duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers* in haar personeelsbeleid op te nemen (Riem, 2009). Dit heeft als doel om ambtenaren over een lange periode, zowel gemotiveerd en productief te houden, als multi-inzetbaar te maken (Riem 2009). Het Rijk dient daarom alle kennisactiviteiten en -processen te managen. Data- en informatiemanagement zijn processen die een deel van dit probleem kunnen oplossen. Deze processen maken het namelijk mogelijk om data en informatie te genereren, op te slaan en toegankelijk te maken. Dit geldt echter alleen voor gedocumenteerde data en informatie; voor de overdracht van impliciete informatie (ervaringen, vaardigheden, etc.) is kennismanagement nodig (Riem, 2009). Vanuit het organisatieperspectief is, in het geval van de mobiele en uittrekkende ambtenaar, het managen van al de bedoelde kennis een noodzakelijke voorwaarde voor continuïteit en kwaliteit (Riem 2009). Tot op heden is er binnen het Rijk echter nog geen prioriteit om een basis aan kennismanagement aan te leggen. Dit wil niet zeggen dat er helemaal niets aan kennismanagement wordt gedaan; het bestaan van een informeel interdepartementaal netwerk, Virtueel Adviesbureau Kennismanagement (VAK), getuigt dat er binnen het Rijk zeer zeker personen zijn die kennismanagement hoog in het vaandel hebben staan. Echter, omdat bij het management van de diverse departementen het gevoel van urgentie om zich expliciet en impliciet met kennismanagement bezig te houden ontbreekt, is het voor BZK vooralsnog niet mogelijk om kennismanagement rijksbreed te implementeren (Riem, 2009).

De wens van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om kennismanagement nader onder de loep te nemen, sluit aan bij de groeiende aandacht van organisaties voor het organiseren van kennis (Chase, 1997). Kennis wordt steeds vaker gezien als dé strategische bron van innovatie en kennismanagement als dé manier om permanent concurrentievoordeel te verkrijgen (Drucker en Nonaka & Takeuchi in Zhu, 2008). Onderzoeken naar de effecten van kennismanagement laten echter zien dat bijna de helft van alle initiatieven onsuccesvol zijn (Lucier & Torsilieri, 2001; Rosset, 2002). Zhu (2008) oppert dat men voor een succesvolle kennismanagementbenadering minder gericht moet zijn op de zoektocht naar de 'echte' definitie van kennis, maar meer op het identificeren van praktische aspecten die de generatie, communicatie, transformatie en applicatie van kennis in organisatorische contexten mogelijk maakt. Voor een organisatie is het namelijk belangrijk om 'te weten wat zij weten' en moet het deze kennis effectief gebruiken (Davenport & Prusak, 1998).

Het organiseren van kennis is voor ministeries van cruciaal belang. Het is, met name voor beleidsmedewerkers, een intrinsiek onderdeel van hun ambtelijke professie. Zij verzamelen data, zoeken en verkrijgen gerichte informatie, verwerken deze informatie (individueel) tot kennis en delen deze kennis weer als informatie aan derden bij de beantwoording van beleidsvragen, de uitvoering van beleidsopdrachten en de oplossing van organisationele en maatschappelijke problemen (Riem 2009). Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft aangegeven een exploratie naar kennismanagement binnen het Rijk te willen doen. Dit houdt in, dat er rijksbreed gekeken moet worden waar, waarom en hoe, er aan kennismanagement wordt gedaan. Het doel van BZK is om met een onderzoek de mogelijkheden tot een eventuele gemeenschappelijke aanpak van kennismanagement in kaart te brengen.

1.2 Onderzoeksvraag en -doel

In dit onderzoek zijn kennismanagementinitiatieven binnen het Rijk bekeken. Het onderzoek was bedoeld om ministeries een inzicht te bieden in manieren waarop kennismanagement toegepast kan worden binnen de overheid. De praktische relevantie voor BZK ligt dus in het feit dat dit onderzoek een inzicht biedt in reeds lopende of ondernomen acties rondom kennismanagement bij de verschillende ministeries. Deze data kan BZK gebruiken om kennismanagement als erkend beleidsterrein op de agenda te krijgen en zodoende de prestaties van de overheid te verbeteren.

De rode draad van het onderzoek is de wijze waarop departementen omgaan met kennismanagement. Daarnaast wordt de wetenschappelijke visie op kennismanagement ook bekeken om vergeleken te worden met de empirische bevindingen. Het doel van het onderzoek is dus om, vanuit de empirie, essentiële factoren, die moeten worden overdacht bij de implementatie van kennismanagement binnen het Rijk, te identificeren. Deze essentiële factoren kunnen helpen bij

verdere advisering betreffende kennismanagement bij het Rijk. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek die hieruit volgt is:

Hoe kunnen ministeries kennismanagementinitiatieven categoriseren, zodat er een beter inzicht verkregen wordt in de manier waarop kennismanagement toegepast kan worden in de organisatie?

Om tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te komen, zijn er ook enkele deelvragen opgesteld:

- Wat is kennis en wat is kennismanagement?
- Wat is de meerwaarde van kennismanagement voor een organisatie?
- Welke factoren en processen zijn van belang in het organiseren van kennis?
- Hoe wordt kennismanagement momenteel toegepast op de verschillende departementen?

1.3 Relevantie

In de huidige wetenschappelijke literatuur is er veel geschreven over manieren waarop kennismanagement in organisaties toegepast kan worden. Het merendeel van de bestaande literatuur legt echter toch een sterke nadruk op de zoektocht naar de betekenis van kennis en minder op de praktische aspecten van kennismanagement (Zhu, 2008). Kennismanagement bij overheidorganisaties is tot nu toe eveneens een onderbelicht thema gebleven. Hoewel kennis een centrale rol speelt in de ambtelijke professie, is het organiseren van deze ambtelijke kennis tot op heden nauwelijks een wetenschappelijk onderwerp geweest. Om deze reden is het van belang om onderzoek te doen naar kennismanagement bij de overheid.

Door diverse kennismanagementinitiatieven, op verschillende plekken binnen het Rijk op te sporen, wordt er inzicht vergaard in de manieren waarop (benodigde) kennis geconstrueerd, verspreid, opgeslagen en gebruikt wordt. Dit zijn namelijk cruciale onderdelen in het werk van (beleids)ambtenaren en een optimalisatie ervan zal bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van hun werk (Riem, 2009). Aangezien kennismanagement rijksbreed nog niet hoog op de agenda staat, kan dit onderzoek als handvat dienen voor verder onderzoek. Het doel van dit onderzoek is niet het veranderen op zich, maar meer het adviseren van verbeteringen en/of aanpassingen. Implementatie van de verandering is buiten het bereik van het onderzoek.

1.4 Methode van onderzoek

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen is onder andere gezocht naar theoretische informatie. Dit literatuuronderzoek was voornamelijk gericht op het vinden van theoretische ondersteuning wat betreft kennis en kennismanagement in organisaties en

diende dus ter ondersteuning van de empirische verkenning naar het gebruik en de toepassing van kennismanagement in de organisatie. Voor de theoretische onderbouwing zijn, onder andere, wetenschappelijke (business) artikelen en relevante publicaties en boeken gebruikt. Zoals al eerder aangegeven is er voornamelijk geconcentreerd op literatuur die zich richt op kennismanagement in organisaties. Naast deze wetenschappelijke theorieën zijn voor de onderzochte casussen ook onderzoeksrapporten en andere publicaties betreffende deze specifieke kennismanagementkwesties bij het Rijk gebruikt. Deze dienden inzicht te geven in de reeds ondernomen acties op het gebied van kennismanagement bij de verschillende ministeries. In de eerste fase van het onderzoek is de kennismanagementliteratuur dus onder de loep genomen.

Deze theoretische verkenning was bedoeld als ondersteuning voor het kwalitatieve empirisch onderzoek dat bestond uit een verzameling van kennismanagementinitiatieven binnen de overheid. Het empirische onderzoek was dus een exploratieve casestudy die voornamelijk gebaseerd was op halfgestructureerde diepte-interviews. Om deze casestudy op te bouwen is met diverse mensen binnen het Rijk over hun visies en ervaringen met betrekking tot kennismanagement gesproken. Met behulp van deze gesprekken is getracht een diepgaand en gedetailleerd beeld te krijgen van de lopende en afgelopen kennismanagement praktijken. Het was tevens van belang dat de gesprekken inzicht gaven in de verschillende opvattingen over kennis en kennismanagement, en de verschillende manieren waarop kennismanagement benaderd wordt. De tweede fase van het onderzoek bestond dus uit interviews en deskresearch. De interviews in deze fase zijn voornamelijk gehouden met personen die direct betrokken zijn bij kennismanagementinitiatieven bij het Rijk. Het VAK en anderen die direct betrokken zijn bij het ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van kennismanagementinitiatieven zijn de voornaamste interviewkandidaten geweest. De gesprekken dienden zowel achtergrondinformatie, als specifieke inzichten te verschaffen. In het onderzoek is getracht om van elk deelnemend ministerie een beeld te krijgen over de kennisorganisatie aldaar. Het streven was om vanuit elk ministerie met minstens een persoon, die zich direct bezighoudt met kennismanagement, een diepte-interview te houden.

Het onderzoek moest uiteindelijk een theoretische en praktische exploratie naar kennismanagement opleveren. Deze moeten resulteren in aanbevelingen die kunnen bijdragen aan het creëren van een ideale situatie gebaseerd op (wetenschappelijke) literatuur en data uit het onderzoek. Kortom, dit onderzoek is bedoeld om ministeries handvaten te geven om kennis op een dusdanige manier te organiseren dat het bijdraagt aan de verbetering van hun primaire processen.

1.5 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk is een introductie waarin de relevantie en opzet van het onderzoek uitgelegd wordt. In dit hoofdstuk is daarom de centrale onderzoeksvraag, met bijhorende deelvragen, bepaald

en is de gebruikte onderzoeksmethode verantwoord. In hoofdstuk 2 en 3 wordt de wetenschappelijke literatuur betreffende, respectievelijk, kennis en kennismanagement besproken. In deze hoofdstukken zullen beide concepten uitvoerig besproken en uitgelegd worden. Bovendien zal verteld worden volgens welke visies beide begrippen voor dit onderzoek benaderd zijn. Hoofdstuk 4 bevat een verantwoording van het conceptuele model dat vanuit de theorie bepaald is. In hoofdstuk 5 zal de operationalisatie van dit conceptuele model uitgelegd worden aan de hand van voorbeelden uit de praktijk. De methodologie van het onderzoek wordt uitgebreid uitgelegd in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 bespreekt vervolgens de gevonden empirische data en bevat bovendien de analyses van deze data. Afsluitende conclusies en aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk 8 en 9.

2. Kennis

In de wetenschappelijke literatuur is door vele mensen op verschillende manieren naar kennis gekeken. Om niet te vervallen in een filosofisch betoog over de precieze definitie van kennis, zal in dit gedeelte het begrip 'kennis' kort geëxploreerd en gedefinieerd worden. De manier waarop kennis in dit hoofdstuk gedefinieerd wordt, heeft invloed op de wijze waarop kennismanagement verderop in het onderzoek bekeken zal worden. Daarom zal allereerst het begrip 'kennis' kort geëxploreerd worden. In deze paragraaf zal het verschil tussen data, informatie en kennis worden uitgelegd, om vervolgens het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis duidelijk te maken. Om relevantie te houden met het doel van het onderzoek, zal in de laatste paragraaf geconcentreerd worden op de organisationele context waarin kennis bekeken kan worden. In bijlage I kan een beschrijving gevonden worden van de kennisepistemologie van Cook & Brown (1999). In deze theorie worden handvaten gegeven voor manieren waarop er binnen een organisatie met kennis moet worden omgegaan.

2.1. Data, Informatie en Kennis

Om een goede definitie van kennis te kunnen geven, is het van belang om een onderscheid te maken tussen kennis, data en informatie. Hoewel het wellicht overbodig klinkt, is het toch zeer belangrijk om te benadrukken dat data, informatie en kennis geen onderling verwisselbare concepten zijn (Davenport & Prusak, 1998). Het gedeelte hieronder laat zien wat het verschil en de onderlinge relatie tussen de drie begrippen is.

Data

Data zijn discrete, objectieve feiten over gebeurtenissen, die op zichzelf gezien weinig relevantie hebben (Davenport & Prusak, 1998). Data verkrijgen pas betekenis wanneer zij gekoppeld worden aan andere data (Weggeman, 1998). Wanneer dit het geval is, ontstaat informatie.

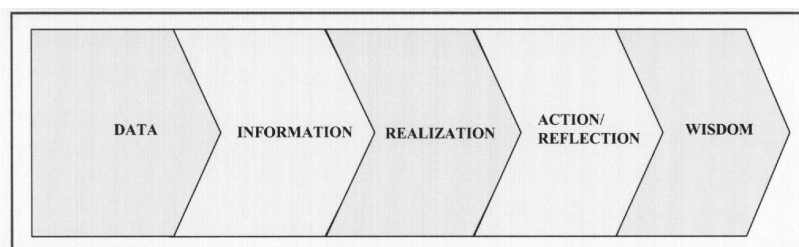
Informatie

Davenport en Grover (2001) definiëren informatie in een soortgelijke manier door te stellen dat data pas informatie wordt wanneer het in een bepaalde context wordt geplaatst. Davenport en Prusak (1998) beschrijven informatie als een boodschap die, gedocumenteerd, auditief of visueel, overgebracht kan worden aan een ontvanger. Informatie is bedoeld de perceptie of beoordeling over iets en het gedrag van de ontvanger te veranderen (Davenport en Prusak, 1998). Wanneer de ontvanger de ontvangen boodschap als nuttig en relevant ervaart, is de boodschap als informatie te benoemen (Davenport & Prusak, 1998).

Kennis

Kennis komt voort uit contextuele informatie, ervaringen, waarden en deskundige inzichten die het mogelijk maken nieuwe ervaringen en informatie te evalueren en op te nemen (Davenport & Prusak, 1998). Een verwante uitspraak is dat kennis gebaseerd is op perspectieven en intenties van individuen (Nonaka, 1994). Informatie is slechts een stroom van berichten, terwijl kennis gecreëerd wordt door de combinatie van deze berichtenstroom met de overtuigingen en waarden van de ontvanger (Nonaka, 1994). Kennis is afgeleid uit informatie, zoals informatie afgeleid is uit data (Davenport & Prusak, 1998). Om de transformatie van informatie naar kennis mogelijk te maken, zijn (kenniscreërende) activiteiten in en tussen mensen nodig (Davenport & Prusak, 1998). Kennis heeft van deze drie begrippen dus de meeste waarde, de meeste menselijke contributie, de meeste relevantie ten opzichte van beslissingen en acties en de grootste afhankelijkheid van een specifieke situatie of context (Davenport & Grover, 2001). Kakabadse et al. (2003) plaatsen de organisatorische transformatie van data in kennis in een schema waarin kennis uiteindelijk kan leiden tot wijsheid (zie figuur 1). In de 'kennisstroom' van Kakabadse *et al.* (2003) worden data en informatie gedefinieerd zoals zojuist beschreven. Kennis wordt echter 'realisatie' genoemd, omdat het gezien wordt als informatie dat praktisch wordt toegepast (Kakabadse *et al.*, 2003). Het grootste verschil in de kennisbenadering van Kakabadse *et al.* (2003) ligt in het feit dat zij stellen dat kennis, door actie en reflectie, zal leiden tot wijsheid. Wijsheid is volgens hen een manier van symbolische verwerking van een hoger ontwikkelde begeerte (Kakabadse *et al.*, 2003). Het is een dialectische integratie van alle aspecten van een persoonlijkheid, inclusief emoties, begeertes, cognitie en levenservaring (Pascual-Leone in Kakabadse *et al.*, 2003). Kortom, om te weten hoe informatie in elke willekeurige context gebruikt moet worden, is wijsheid nodig (Kakabadse *et al.*, 2003).

Figuur 1 Chain of Knowledge Flow.



Bron: Kakabadse *et al.* (2003)

2.2 Impliciete en Expliciete Kennis

Wanneer er in de kennisliteratuur naar het begrip kennis gekeken wordt, wordt er veelal een onderscheid gemaakt tussen impliciete en expliciete kennis (Nonaka, 1994). Dit onderscheid komt voort uit de filosofie van Michael Polanyi. In zijn werk refereert Polanyi naar expliciete kennis als gecodificeerde kennis die overdraagbaar is in formele, systematische taal (Cook & Brown, 1999). Dit is dus tastbare kennis die gemakkelijk gedocumenteerd kan worden. Impliciete kennis is het

tegenovergestelde van expliciete kennis en is dus subjectief, moeilijk te bevatten en daardoor moeilijk overdraagbaar (Cook & Brown, 1999). Elizabeth Smith (2001) plaatst deze twee begrippen in een organisatiecontext door te stellen dat expliciete kennis academische kennis ('know-what') is, die vaststaat in formele taal of in geprinte of elektronische media. Impliciete kennis definieert zij vervolgens als praktische, actiegeoriënteerde kennis ('know-how') die gebaseerd is op beoefening en intuïtie, en verkregen kan worden door persoonlijke ervaring.

2.3 Kennis in een Organisationele Context

De begrippen data, informatie en kennis kunnen in een organisatie een specifieke betekenis hebben. Deze paragraaf laat zien op welke manier deze begrippen in een organisationele setting beschouwd kunnen worden. Vooral het onderscheid tussen informatie en kennis in deze context is belangrijk voor het onderzoek. Dit onderscheid is namelijk bepalend voor de wijze waarop kennismanagement later in het onderzoek benaderd zal worden.

Data

Binnen een organisationele context zijn data te beschrijven als gestructureerde vastgelegde feiten van transacties (Davenport & Prusak, 1998). Tegenwoordig worden data opgeslagen in technologische systemen en is het beschikbaar en toegankelijk via (persoonlijke) computers (Davenport & Prusak, 2000). Alle organisaties hebben data nodig en vooral overheidsorganisaties zijn ervan afhankelijk (Davenport & Prusak, 1998). Davenport en Prusak (1998) zijn van mening dat, voor deze organisaties, een effectief beheer van data essentieel is voor het succes van de organisatie. Zij waarschuwen echter voor het gevaar dat het verzamelen van data een illusie van wetenschappelijke nauwkeurigheid kan creëren. De gedachtegang is meestal dat het verzamelen van zoveel mogelijk data, vanzelf zal leiden tot het maken van correcte beslissingen. Davenport en Prusak (1998) bestrijden deze foutieve gedachtegang door te zeggen dat een overvloed aan data het identificeren van relevante data bemoeilijkt en dat data op zich geen inherente betekenis hebben. Ondanks dat data geen basis vormen voor beoordelingen, interpretaties of acties, is het, omdat het bijdraagt in de creatie van informatie, toch belangrijk voor organisaties (Davenport & Prusak, 1998).

Informatie

Informatie kan door een organisatie stromen middels harde en zachte netwerken (Davenport & Prusak, 1998). Een hard netwerk heeft een zichtbare en duidelijke infrastructuur. Boodschappen die via deze netwerken verzonden kunnen worden zijn e-mails, traditionele post en pakketten. Zachte netwerken zijn minder formeel en zichtbaar. Een informele memo of notitie zijn voorbeelden van informatie-uitwisseling via een zacht netwerk (Davenport & Prusak, 1998). Computersystemen zijn een belangrijk middel in het transformeren van data in informatie (Davenport & Prusak, 1998). Hoewel een goede informatietechnologie essentieel is in het overdragen van informatie, benadrukken

Davenport en Prusak dat het hebben van veel informatietechnologieën niet garant staat voor het verbeteren van de staat en aard van de informatie.

Kennis

In een organisatie is kennis niet alleen ingebed in documenten of opslagplaatsen, maar ook in organisatieroutines, -processen, -gewoontes en -normen (Davenport & Prusak, 1998; Davenport & Grover, 2001; Cook & Brown, 1999). Het expliciet erkennen van kennis als een organisatiebezit is een vrij nieuwe gedachte en zorgt ervoor dat nagedacht moet worden over manieren waarop deze kennis georganiseerd en geëxploiteerd moet worden (Davenport & Prusak, 1998). Een organisatie moet inzicht hebben in de reeds aanwezige kennis en vervolgens deze kennis beschikbaar maken (Davenport & Prusak, 1998). Het organiseren van kennis is een van de moeilijkste dingen voor een organisatie omdat kennis bestaat en toegepast wordt in de hoofden van mensen (Davenport & Grover, 2001). Informatietechnologieën hebben voor organisaties belangrijke deuren geopend wat betreft het organiseren van kennis en kunnen uitstekend dienen als opslag- en uitwisselingsmedium, maar kunnen, op zichzelf, geen garantie zijn voor kennisgeneratie of –uitwisseling (Davenport & Prusak, 1998). Davenport en Grover (2001) zeggen dat de kennisprocessen van organisaties afkomstig zijn uit informatie en tevens de inkomstenbron van haar producten of services zijn. Deze kennisprocessen kunnen onderverdeeld worden in kennisgeneratie, kenniscodificatie en kennistransfer. Kennisgeneratie betreft alle processen gerelateerd aan de acquisitie en ontwikkeling van kennis (Davenport & Grover, 2001). Kenniscodificatie is de conversie van kennis in toegankelijke en toepasbare formats (Davenport & Grover, 2001). Kennistransfer betreft alle ontwikkeling vanaf het punt van kennisgeneratie tot het werkelijk gebruik van kennis (Davenport & Grover, 2001). Naast het genereren en uitwisselen van kennis zijn de manieren waarop kennis daadwerkelijk in een organisatie gebruikt wordt van essentieel belang (Cook & Brown, 1999). Zij noemen dit 'dynamic affordance'. Met behulp van 'dynamic affordance' kan expliciete kennis ontwikkeld worden en kan impliciete kennis verkregen worden (Cook & Brown, 1999). In bijlage I is een uitgebreide uitleg over de kennisepistemologie van Cook en Brown gegeven.

2.4 Conclusie

Hoewel data, informatie en kennis drie verschillende begrippen zijn, hebben ze voor een organisatie elk hun eigen waarde en kunnen ze niet onderling verwisselbaar gebruikt worden. Data zijn objectieve feiten, die door plaatsing in een organisatorische context, betekenis krijgt. Wanneer aan data een betekenis gegeven worden, wordt het informatie. Een goede data- en informatiehuishouding zijn voor een organisatie van belang omdat het een basis vormt voor beslissingen en acties van de organisatie. Het verzamelen, opslaan en toegankelijk maken van data en informatie zorgt ervoor dat kennis gecreëerd kan worden. Kennis is namelijk contextuele informatie gekoppeld aan persoonlijke ervaringen, waarden en deskundige inzichten (Davenport & Prusak, 1998). Naast het verkrijgen van

kennis uit informatie, kan nieuwe kennis ook verkregen of gecreëerd worden door kennis op een correcte manier te gebruiken. Cook en Brown (1999) noemen dit 'dynamic affordance' en beschrijven dit als het in de praktijk brengen of gebruiken van kennis. Naast een goede organisatie van data en informatie is het daarom voor een organisatie ook van belang om aandacht te schenken aan de ontwikkeling, codificatie, transfer en gebruik van kennis.

Voor dit onderzoek zal alleen gekeken worden naar manieren waarop er in organisaties met *kennis* wordt omgegaan. Er zal dus een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen informatie en kennis. De bovenstaande beschrijvingen van data, informatie en kennis moeten helpen in het maken van dit onderscheid en uiteindelijk bijdragen in de identificatie van kennis in een organisatie. Zolang informatie geen praktische relevantie krijgt of in een relevante context wordt geplaatst, blijft het informatie. Kennis ontstaat pas wanneer informatie in een specifieke context wordt geplaatst en wanneer informatie een praktische toepassing krijgt. Vanuit de bovenstaande beschrijvingen kan dus de volgende werkdefinitie geformuleerd worden:

Kennis is informatie binnen een specifieke context en met een praktische toepassing.

Deze werkdefinitie is in staat om een duidelijk onderscheid tussen informatie en kennis te maken en sluit aan bij de pragmatische benadering van Cook & Brown (1999), waarin expliciete en impliciete kennis als aparte kennisvormen worden gezien en waarin het daadwerkelijk toepassen van kennis, in alledaagse praktijken van een organisatie, bijdraagt in het opdoen expliciete en impliciete kennis. Vanuit deze werkdefinitie voor kennis zal in het volgende hoofdstuk een werkdefinitie voor kennismanagement bepaald worden. De, in dit hoofdstuk besproken, denkbeelden van Davenport zijn ondersteunend hierin omdat deze voornamelijk aangeven op welke wijze kennis terug te vinden is in een organisatie.

3. Kennismanagement

Het vak kennismanagement is door veel wetenschappelijke velden beïnvloed en kan daardoor op vele manieren benaderd worden. Ten grondslag aan dit vakgebied ligt de filosofie, deze discipline richt zich op het definiëren van kennis; vervolgens zijn er de cognitieve wetenschappen (het begrijpen van kenniswerkers); de sociale wetenschappen (het begrijpen van mensen, interacties, cultuur en omgeving); de management wetenschappen (het optimaliseren van processen in organisaties) en de informatie wetenschappen (het bouwen van kennisgerelateerde capaciteiten) die allen inhoud kunnen geven aan kennismanagement (Kakabadse *et al.*, 2003).

Zoals in het vorige hoofdstuk al besproken is, zal in dit hoofdstuk een werkdefinitie voor kennismanagement bepaald worden. Om het onderscheid tussen informatie en kennis in tact te houden en om de relatie met kennis in organisationele toepassingen te houden, zullen enkel kennismanagementdefinities bekeken worden die afkomstig zijn uit de sociale wetenschappen en management wetenschappen. Dit hoofdstuk geeft een aantal definities en inzichten die vanuit deze wetenschappen betrekking hebben op kennismanagement. In de eerste paragraaf zullen enkele definities, die de relatie tussen kennismanagement en deze wetenschappen moet verduidelijken, gegeven worden. Aansluitend zullen enkele relevante thema's op het gebied van organisationeel kennismanagement toegelicht worden.

3.1 *Harde vs. Zachte stroming*

Gao *et al* (2008) maken een onderscheid door kennismanagement te verdelen in een 'harde stroming' en een 'zachte stroming'. Als beschrijving van de 'harde stroming' geven Gao *et al.* (2008): 'benaderingen en instrumenten die gerelateerd zijn aan technologieën zoals, IT infrastructuur en ondersteunende software'. Deze benaderingen zijn dus gericht op de organisatie van expliciete kennis. De basisgedachte is dat informatietechnologieën de stroom van kennis kunnen versnellen en systemen bieden die de opslag en deling van formele kennis (informatie) ondersteunen (Gao *et al.*, 2008). De 'zachte stroming' omvat methodes die gericht zijn op mensen en benadrukt dat kennis en informatie verschillend zijn; kennis is verankerd in mensen en kenniscreatie is geassocieerd met sociale interactie (Gao *et al.*, 2008). Hoewel een goede IT infrastructuur een van de kenmerken van succesvol kennismanagement is (Davenport *et al.*, 1998), schiet de 'harde stroming' te kort in het erkennen van het creatieve aspect van kennis (von Krogh *et al.*, 2000) en vervalt het makkelijk in een obsessie voor instrumenten en technieken (Scarborough *et al.*, 1999). In het kader van dit onderzoek zal kennismanagement voornamelijk geëxploreerd worden vanuit de 'zachte stroming'. Hiermee blijft de focus op kennis gewaarborgd.

3.2 Kennismanagementdefinities

Kennismanagement is een abstract begrip omdat het voor verschillende mensen, verschillende dingen kan betekenen (Assudani in Zhu, 2008). Voor sommigen is kennismanagement “een bewuste strategie om de juiste kennis, op het juiste tijdstip, bij de juiste mensen te krijgen en om mensen te helpen in het delen en verwerken van informatie teneinde organisatieprestaties te verbeteren” (O’Dell & Jackson, 1998). Anderen beschouwen het meer als “de formalisatie van en toegang tot, ervaringen, kennis en expertise om nieuwe capaciteiten te creëren, superieure prestaties te leveren, innovatie te bevorderen en klantenwaarde te verhogen” (Beckman in Kakabadse *et al.*, 2003). Davenport en Prusak (1998) zien kennismanagement als processen, die het mogelijk maken om kennis te verkrijgen, te verdelen en effectief te gebruiken. Deze definitie komt dichtbij de definitie die Scarbrough *et al.* (1999) aan kennismanagement geven. Zij beschrijven kennismanagement als het proces van het creëren, verkrijgen, delen en gebruiken van kennis om het leren en de prestaties van een organisatie te verbeteren (Scarbrough *et al.* in Zhu, 2008). Nonaka (1991) legt in zijn werk meer de nadruk op de transformatie van impliciete kennis naar expliciete kennis. Een andere wetenschapper die deze transformatie benadrukt is Chih-Chien Wang. Hij is van mening dat kennismanagement in een organisatie het doel heeft om kennis te creëren, over te dragen en te gebruiken, en om impliciete kennis om te zetten in expliciete kennis (Wang, 2004). Wang (2004) definieert kennismanagement vervolgens als een strategie-, proces-, en technologiestudie die gebaseerd is op het verkrijgen, selecteren, organiseren, delen en optimaliseren van essentiële organisatie-informatie en –expertise teneinde de productiviteit en besluitvorming van een organisatie te verbeteren. De zojuist genoemde definities zijn slechts enkele, van de vele, definities die aan kennismanagement gegeven zijn. Hoewel er dus vele beschrijvingen van het begrip bestaan, bestrijken de meeste definities in de literatuur altijd enkele, of alle, van de volgende aspecten: organisatieprocessen, informatietechnologieën, kennisopslag en individueel gedrag (Enschenfelder *et al.* in Kakabadse *et al.*, 2003). McAdam en McCreedy (1999) reduceren het belang van informatietechnologieën door te stellen dat hoewel hedendaagse technologieën in staat zijn data snel en makkelijker over te dragen, het slechts nuttige katalysators voor, in plaats van kernonderdelen van kennismanagement zijn. Een terugkerend thema in de meeste definities is dat kennismanagement een raamwerk levert, dat gebaseerd is op eerdere ervaringen en dat nieuwe manieren van kennisuitwisseling en –creatie voortbrengt (Kakabadse *et al.*, 2003). Uit de bovengenoemde ‘basis aspecten’ kan bepaald worden dat het identificeren van kenmerken van contexten en het in staat stellen van processen, die de kennisstroom van individuen in organisaties, groepen en gemeenschappen voor specifieke doeleinden faciliteren, de fundamentele kwestie in het managen van kennis in een organisationele context is (Gao *et al.*, 2008).

Op basis van de werkdefinitie voor kennis en de hierboven beschreven definities van kennismanagement, kan de volgende werkdefinitie voor kennismanagement geformuleerd worden:

Kennismanagement is een verzameling van processen voor het creëren, verkrijgen, delen en gebruiken van expliciete en impliciete kennis, om het leren en de prestaties van een organisatie en de individuele medewerkers te verbeteren.

Deze definitie geeft ruimte aan het pragmatische aspect van de kennisdefinitie door rekening te houden zowel expliciete, als impliciete kennis en de manieren waarop medewerkers deze kennis (kunnen/moeten) gebruiken.

3.3 Kennismanagementbenaderingen

Naast de verschillende definities van het begrip kennismanagement, zijn er ook verschillende manieren om kennismanagement te benaderen, in te vullen en uit te voeren. Omdat er geen universele, one-size-fits-all, oplossing voor kennismanagement bestaat (Zhu, 2008; Demarest, 1997), is het nodig om verschillende benaderingen te bestuderen en te vergelijken (Zhu, 2008). In deze paragraaf zullen concepten van Baskerville & Dulipovici (2006) en McAdam en McGreedy (1999) toegelicht worden. De concepten van Baskerville en Dulipovici worden voornamelijk beschreven om inzicht te geven in de redenen waarom organisaties aan kennismanagement (moeten) doen. Ze dienen als ondersteuning voor de beantwoording van de deelvragen en moeten het begrip over kennismanagement vergroten. Bovendien laten deze ideeën zien hoe kennismanagement op strategisch niveau een rol kan spelen. Vanuit de denkbeelden McAdam & McGreedy zal uiteindelijk het conceptuele model voor het onderzoek bepaald worden.

3.3.1 Informatie-economie

Een van de beweegredenen voor kennismanagement komt volgens Baskerville en Dulipovici (2006) voort uit het theoretische concept van de informatie-economie. Het concept informatie-economie vat kennis op als een bezit, dat valt onder te verdelen in intellectueel kapitaal en intellectueel eigendom. Vanuit het informatie-economie concept is het begrip kenniseconomie ontstaan. In theorieën over kenniseconomie wordt kennis als een specifiek waardevol organisatiebezit gezien dat onmisbaar is in de waardecreatie van de onderneming (Nonaka *et al.* in Baskerville & Dulipovici, 2006). Voortvloeiend uit deze theorieën is het concept van continuïteitsmanagement ontstaan (Baskerville & Dulipovici, 2006).

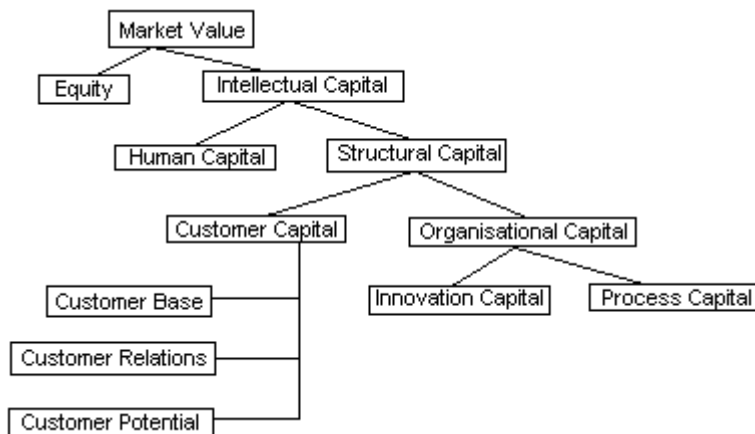
Intellectueel kapitaal

Intellectueel kapitaal-theorieën zien kennis als een bezit dat een organisatie een bepaalde macht geeft in een markt (Baskerville & Dulipovici, 2006). Dit is voornamelijk het geval voor organisaties die zich in de service-industrie bevinden, omdat in deze sector concurrentievoordeel voornamelijk behaald kan worden door een betere en grotere beschikbaarheid van 'know-how' en (persoonlijke) netwerken

(Baskerville & Dulipovici, 2006). Organisatiekennis kan als bedrijfsvermogen beschouwd worden omdat het organiseren van deze kennis kan leiden tot een maximalisatie van 'return-on-investments' (Wiig, 1997a). Marshall *et al.*, (1996) onderschrijven dit door te stellen dat slecht kennismanagement dramatische en onberekenbare risico's voor een dergelijke organisatie kunnen betekenen.

McAdam en McCreedy (1999) beschrijven in een van hun artikelen een categorie kennismanagementmodellen die aansluiten op de intellectueel kapitaal-theorieën zoals zojuist beschreven door Bakerville en Dulipovici (2006). De meeste modellen in deze categorie zijn mechanisch en behandelen kennis als een bezit. De gedachte van deze categorie is dat kennis, net zoals elk ander organisatiekapitaal, gemeenschappelijk gemaakt en verdeeld kan worden. Door deze mechanische benadering negeert deze kijk op kennismanagement de sociale en politieke aspecten van kennismanagement (McAdam & McCreedy, 1999). Het onderstaande figuur (figuur 2) geeft aan hoe Skandia, een investeringbedrijf, haar intellectuele kapitaal gedefinieerd heeft naast haar andere kapitaalbezittingen (Chase in Baskerville en Dulipovici, 2006).

Figuur 2 Intellectual capital model of knowledge management (Skandia)



Bron: Chase (1997)

Intellectueel eigendom

Gerelateerd aan de intellectueel kapitaal-theorieën zijn de theorieën die kennis als intellectueel eigendom zien. Hierbij wordt aandacht gegeven aan de juridische en ethische kwesties van intellectueel eigendom, zoals copyrights, patenten, etc. (Slater in Baskerville & Dulipovici, 2006). Kennisbezittingen kunnen dus als organisatie specifieke middelen worden gezien, die essentieel voor een organisatie zijn in het creëren van waarde (Nonaka *et al.*, 2000, p.20).

Kenniseconomie

Afgeleid vanuit het begrip informatie-economie is het concept van de kenniseconomie ontstaan (Baskerville & Dulipovici, 2006). Dit begrip bekijkt de 'levenscyclus' van kennis zoals deze toegepast wordt in een organisatie (Baskerville & Dulipovici, 2006). Belangrijke kwesties in het gedachtegoed van de kenniseconomie liggen vaak op het snijvlak van interne en externe kennis ; bovendien speelt de distributie van kennis als gemeenschappelijk goed hier ook een belangrijke rol (Baskerville & Dulipovici, 2006). Kwesties als manieren om interne kennis te ontwikkelen of externe kennis aan te wenden; manieren om interne kennis te combineren met externe kennis; en manieren om interne kennis op de markt te brengen, zijn voorbeelden van aandachtspunten in de denkbeelden van de kenniseconomie. Volgens Baskerville en Dulipovici (2006) richten kenniseconomie-theorieën zich voornamelijk op de behoeftes van een organisatie aan 'professionele ondersteuning'. 'Professionele ondersteuning' betreft in dit geval communicatie met de omgeving, coördinatie van routine taken door reductie van complexiteit en standaardisatie en verbetering van deze taken (Baskerville & Dulipovici, 2006).

Continuïteitsmanagement

Continuïteitsmanagement richt zich op het behoud van organisatiekennis om de uitstroom van personeel te doorstaan met zo min mogelijk verlies van deze kennis (Baskerville & Dulipovici, 2006). Vanuit een praktisch oogpunt komt dit neer op de beoordeling van organisatiekennis en de facilitatie van kennisuitwisseling zodat de juiste kennis bij de juiste mensen blijft en terecht komt (Beazlet *et al.* in Baskerville & Dulipovici, 2006).

3.3.2 Strategisch management

Een tweede theoretisch concept dat een beweegreden voor kennismanagement vormt is strategisch management (Baskerville & Dulipovici, 2006). Dit concept ziet kennis als een fundamenteel instrument waarmee organisaties efficiënter kunnen concurreren in hun markten (Earl, in Baskerville & Dulipovici, 2006) en relateert daarmee kennismanagement aan organisatorische kerncompetenties, kennisallianties en kennismarktplaatsen (Baskerville & Dulipovici, 2006). De bovengenoemde kennisonderdelen van strategisch management worden in dit gedeelte uitgelegd.

Kerncompetenties

Theorieën over moderne concurrentie zien kerncompetenties van een organisatie als cruciaal in een concurrentiestrijd (Prahalad & Hamel in Baskerville & Dulipovici, 2006). Hierbij draait het dus om concurrentie op het gebied van 'het verkrijgen van vaardigheden' (Sanchez *et al.*, in Baskerville & Dulipovici, 2006). Deze vaardigheden kunnen worden verkregen door middel van collectief leren in een organisatie (Baskerville & Dulipovici, 2006). In een moderne competitieve markt wordt kennismanagement dus gebruikt om belangrijke vaardigheden te ontwikkelen en zodoende

kerncompetenties te ontwikkelen en te behouden (Sanchez & Heene, in Baskerville & Dulipovici, 2006).

Kennisallianties

Het is voor een organisatie belangrijk om kennisdeficiënties te identificeren, zodat deze weggewerkt kunnen worden met behulp van allianties met partners (of concurrenten) (Baskerville & Dulipovici, 2006). Benchmarking is hiervoor een goede oplossing omdat het helpt in het identificeren van 'best-practices' in andere organisaties (Drew in Baskerville & Dulipovici, 2006). Bovendien kunnen kennisallianties leiden tot de creatie van nieuwe kennis en de diffusie van processen (Inkpen in Baskerville & Dulipovici, 2006).

Kennismarktplaatsen

Kennismarktplaatsen bevinden zich meestal in een virtuele omgeving waarin kennis, in gedocumenteerde vorm, onafhankelijk van de eigenaar, of via diverse (computer)technologieën, uitgewisseld kan worden (Baskerville & Dulipovici, 2006).

3.3.3 Het Kennismanagementproces

Kennismanagement als proces is altijd een ongebonden en gezamenlijk proces omdat kennis als vaag en warrig wordt gezien (Allee, 1997). Het is tevens een moeilijk proces omdat menselijke kenniskwaliteiten, zoals ervaring, intuïtie en overtuigingen, hoewel zeer belangrijk, erg moeilijk te managen en te maximaliseren zijn (Davenport & Prusak, 1998). Uit het onderzoek van Baskerville & Dulipovici blijkt dat kennismanagementprocessen sterk gerelateerd zijn aan een organisatiecultuur, -structuur, -gedrag en de kennis-ondersteunende-infrastructuur (Baskerville & Dulipovici, 2006).

Organisatiecultuur

De relatie tussen een organisatiecultuur en kennismanagement komt uit de overtuiging dat manipulatie van kennis in de eerste plaats een menselijke activiteit is, die afhankelijk is van cultureel gewortelde interpretaties en reflecties (Baskerville & Dulipovici, 2006). Een kenniscultuur is daarom een organisatiecultuur waarin de waarde van kennismanagement wordt begrepen. Baskerville en Dulipovici (2006) beschrijven een kenniscultuur als een cultuur die waarde hecht aan leren en creativiteit. Dit vergt echter wel toewijding van medewerkers om kennis tot zich te nemen, deze kennis te reflecteren en kennis te uiten (Baskerville & Dulipovici, 2006). De belangrijkste voorwaarde voor een kenniscultuur is de ondersteuning van kennismanagement door het topmanagement (Baird & Henderson in Baskerville & Dulipovici, 2006). Tevens belangrijk voor een kenniscultuur is de afwezigheid van een wrange bureaucratische structuur en de mogelijkheid voor medewerkers om informele gesprekken te houden (Graham & Pizzo in Baskerville & Dulipovici, 2006). Een gebalanceerde omgeving waarin macht, controle en vertrouwen niet met elkaar conflicteren, is bovendien een essentiële voorwaarde voor succesvol kennismanagement (Baskerville & Dulipovici,

2006). Wanneer mensen elkaar niet vertrouwen of wanneer er een machtscultuur (kennis-is-macht) heerst, zullen er geen kennis en ideeën uitgewisseld worden (Allee in Baskerville & Dulipovici, 2006).

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is van belang omdat kennismanagement pas succesvol zal zijn wanneer het aansluit bij de organisatiestrategie en –doelen (Davenport *et al.*, 1998). De eerste stap in het kennismanagementproces is het formuleren en implementeren van strategieën voor de constructie, opslag, verspreiding en gebruik van organisatiekennis (Baskerville & Dulipovici, 2006). Hedlund (1999) beschrijft de ideale kennisorganisatie als een zogenaamde 'N-organisatie', de tegenhanger van de traditionele 'M-organisatie'. Een M-organisatie is een hiërarchische organisatie waar communicatie voornamelijk verticaal verloopt, het topmanagement de belangrijkste organisatielaag is en waarin geconcurrereerd wordt op basis van schaalvoordelen en diversificatie (Hedlund in Baskerville & Dulipovici, 2006). De N-organisatie, ook wel netwerorganisatie genoemd, communiceert horizontaal, beschouwt het middenmanagement als belangrijkste organisatielaag en concurreert op basis van specialisatie (Hedlund in Baskerville & Dulipovici, 2006). Kortom, de N-organisatie organiseert kennis met behulp interne en externe bronnen (Hedlund in Baskerville & Dulipovici, 2006). Baskerville & Dulipovici (2006) zien het middenmanagement als belangrijkste organisatie laag voor een kennisorganisatie om twee redenen. Allereerst beweren zij dat professionele kennis meestal gecreëerd, getransformeerd en uitgedrukt wordt in het middenmanagement. Het is namelijk het middenmanagement die de plannen van het topmanagement rationaliseert om deze uitvoerbaar te maken. De rol van het middenmanagement in een kennisorganisatie is dus om kennis door de hele organisatie heen te transformeren en te verspreiden. Als tweede reden geven Baskerville en Dulipovici dat het middenmanagement opgezet is met het oplossen van de tegenstrijdigheden die ontstaan tussen de opdrachten vanuit het topmanagement en de beperkingen die men tegenkomt bij de uitvoering van deze opdrachten.

Organisatiegedrag

Gecombineerd zorgen de organisatiecultuur en –structuur voor een bepaald organisatiegedrag. Hierdoor is succesvol kennismanagement ook sterk afhankelijk van het organisatiegedrag (Frappaolo, 1998). Het gedrag van een organisatie staat in nauwe relatie met organisatieleren (Baskerville & Dulipovici, 2006). De toenemende erkenning dat zowel organisaties, als mensen, kunnen leren is te danken aan de groeiende populariteit van de theorie van 'double-loop learning' (Argyris & Schön, in Baskerville & Dulipovici, 2006). Deze theorie verklaart waarom bepaald impliciet aangeleerd gedrag in een organisatie blijft, zelfs als de betreffende personen zelf veranderd zijn (Weick & Gilfillan in Baskerville & Dulipovici, 2006). Een ander belangrijk onderdeel van deze theorie is daarom ook het organisatiegeheugen. Het organisatiegeheugen heeft betrekking op het principe dat groepen en organisaties impliciete kennis kunnen opslaan. Het refereert aan individuele herinneringen en gedeelde interpretaties van historische informatie die tot eerdere beslissingen hebben geleid en

zodoende een draagvlak vormen voor toekomstige beslissingen (Baskerville & Dulipovici, 2006). Een organisatiegeheugen kan organisatieleren mogelijk maken of juist tegenwerken (Baskerville & Dulipovici, 2006). Het geheugen versterkt organisatie leren doordat het beslissingsprincipes bewaart en op die manier het maken van nieuwe beslissingen mogelijk maakt (Baskerville & Dulipovici, 2006). Het geheugen hindert organisatieleren wanneer deze beslissingsprincipes blindelings worden toegepast, zonder de nieuwe context van de te maken beslissing (opnieuw) te bekijken (Baskerville & Dulipovici, 2006). Beter kennismanagement kan een organisatiegeheugen versterken doordat situaties beter gereflecteerd en geïnterpreteerd kunnen worden (Baskerville & Dulipovici, 2006).

Kennis-ondersteunende-infrastructuur

Het belang van een goede kennis-ondersteunende-infrastructuur wordt benadrukt door Davenport. Een gestandaardiseerde en flexibele kennisstructuur is volgens hem namelijk een van de karakteristieken van succesvol kennismanagement (Davenport *et al.*, 1998). Een kennis-ondersteunende-infrastructuur dient de bemachtiging, de opslag, de opsporing en de distributie van expliciete kennis te faciliteren (Davenport & Grover, 2001). De overlap met informatie-infrastructuren is groot aangezien mensen in staat zijn om via deze infrastructuren informatie op te slaan en te bemachtigen; als gevolg hiervan is het mogelijk om vanuit deze informatie, via menselijke processen, kennis te creëren en toe te passen (Baskerville & Dulipovici, 2006). Een goedwerkende kennis-ondersteunende-infrastructuur is dus vanwege deze essentiële menselijke factor nog altijd wel afhankelijk van individuen (Baskerville & Dulipovici, 2006). Een informatiesysteem waarin werkprocessen en de basisprincipes van deze werkprocessen beschreven en geborgen zijn, kan, bijvoorbeeld, helpen met het in kaart brengen van benodigde organisationele kennis (Baskerville & Dulipovici, 2006). Hoewel Davenport (1997) informatiesystemen belangrijk acht, waarschuwt hij echter ook voor de valkuil om in kennismanagement te veel te concentreren op informatiesystemen en zodoende de noodzakelijk menselijke bijdrage over het hoofd te zien.

3.3.4 Het Kennisproces

McAdam en McCreedy (1999) stellen een model voor dat kennis intrinsiek koppelt aan sociale processen in de organisatie. Hierbij gaan zij ervan uit dat de acquisitie van organisatiekennis gebeurt via wetenschappelijke input én processen van sociale uitwisseling. Hierdoor wordt kennisconstructie dus intrinsiek gekoppeld aan sociale en leerprocessen in een organisatie. Verkregen kennis moet vervolgens opgeslagen worden, zodat het door de organisatie heen verspreid kan worden. Kennis moet uiteindelijk in een dusdanige manier gebruikt worden dat het profijt oplevert voor zowel de organisatie, als de werknemers.

Het interessante aan dit model (zie figuur 3) is dat het niet uitgaat van een bepaalde kennisdefinitie, maar meer veronderstelt dat het proces van kennisconstructie holistisch is. De zwarte pijlen geven de klassieke kennisstroom (constructie, opslag, verspreiding, gebruik) aan. De gestippelde pijlen geven

aan dat kennismanagement geen simpel opeenvolgend proces is (McAdam & McCreedy, 1999). Deze laten namelijk zien dat alle kennisstromen, voor elke kennisactiviteit, recursief zijn. Bij het gebruik van kennis veronderstelt dit model tevens dat het gebruik van kennis niet alleen voordelen voor de organisatie brengt, maar ook voor de organisatielieden. Het laat bovendien zien dat kennismanagement geen simpel, chronologisch proces is. Omdat dit model zich volledig richt op kennis, en daardoor informatie buiten beschouwing houdt, sluit het model goed aan bij geformuleerde kennisdefinitie. Bovendien identificeert het kennisconstructie, -opslag, -verspreiding en -gebruik als primaire processen voor kennismanagement en komt op dit vlak dus overeen met de werkdefinitie voor kennismanagement. Daarnaast pleit dit model dat het juiste gebruik van kennis voordelen levert aan zowel de organisatie, als de individuele medewerker. Om deze redenen is ervoor gekozen om dit model als conceptueel model te gebruiken. Het model zal in hoofdstuk vier verder belicht worden.

3.4 Conclusie

Volgens Gao et al. (2008) kan kennismanagement in twee stromingen verdeeld worden. Een 'harde stroming' waarbij kennismanagement voornamelijk gerelateerd wordt aan informatietechnologieën, en een 'zachte stroming' waarbij mensen en sociale interactie de belangrijkste kennisbronnen zijn. Hoewel een goede informatie-infrastructuur belangrijk is voor succesvol kennismanagement (Davenport *et al.*, 1998), is het voor een kennismanagementsysteem niet voldoende om alleen hierop gebaseerd te zijn. Omdat er in het onderzoek duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen informatie en kennis, zal voornamelijk geconcentreerd worden op de 'zachte stroming'. Deze zegt namelijk dat kennis in mensen verankerd is en richt zich daarom expliciet niet op informatie binnen een organisatie. Vanwege deze combinatie sluit Gao's 'zachte stroming' goed aan met de gebruikte werkdefinitie voor kennis.

Kennismanagement is een breed begrip dat open staat voor verschillende interpretaties. Een reden hiervoor zijn de vele invloeden vanuit diverse wetenschappelijke vakgebieden. Voor dit onderzoek is naar definities van kennismanagement gezocht die afkomstig zijn uit de sociale- en managementwetenschappen. Hoewel er ook dan talrijke definities te vinden zijn, hebben de meeste definities toch een vrijwel identieke grondslag (Kakabadse *et al.*, 2003). In vrijwel de meeste definities wordt kennismanagement beschreven als een raamwerk dat dient ter identificatie van situaties en ondersteuning van processen, ten einde de kennisstroom van individuen, groepen en gemeenschappen voor specifieke doeleinden te faciliteren (Gao *et al.*, 2008). Om tot een werkdefinitie voor kennismanagement te komen, die aansluit op de eerder bepaalde werkdefinitie van kennis, is gekozen om kennismanagement te beschrijven als processen voor het creëren, verkrijgen, delen en gebruiken van expliciete en impliciete kennis, om het leren en de prestaties van een organisatie te verbeteren (Scarborough *et al.* in Zhu, 2008).

Bakersville en Dulipovici (2006) geven enkele concepten waaruit kennismanagement kan ontstaan en linken kennismanagement aan de organisatiecultuur, -structuur, -gedrag en kennis-ondersteunende-infrastructuur. In hun onderzoek geven Bakersville en Dulipovici aan dat motieven voor kennismanagement voortkomen uit theorieën van de informatie-economie en strategisch management. Binnen de informatie-economie wordt kennis als een waardevol organisatiebezit gezien dat kan bijdragen in het behalen van concurrentievoordeel. Kennis wordt vanuit deze visie ook gezien als een intern gemeenschappelijk goed dat door de organisatie heen verspreid kan worden en zodoende de verbetering van taken kan ondersteunen. Strategisch management speelt een rol van belang in kennismanagement omdat het kennis als een instrument ziet waarmee efficiënter geconcurrereerd kan worden. Het ontwikkelen van kerncompetenties neemt hier een belangrijke plaats in. Kennismanagement draagt bij in het ontwikkelen van kerncompetenties doordat het organisaties in staat stelt om belangrijke vaardigheden te ontwikkelen. Een andere manier om op strategisch gebied (de juiste) kennis te vergaren, is het aangaan van kennisallianties met partners (of concurrenten).

Dat kennismanagement nauw samenhangt met de organisatiecultuur, laten Bakersville en Dulipovici zien door te stellen dat kennis ontstaat doordat informatie gekoppeld wordt aan persoonlijke, culture gebonden interpretaties en reflecties. Kennismanagement gedijt het beste in een cultuur waarin leren en creativiteit gestimuleerd worden. De ideale organisatiestructuur voor kennismanagement is een structuur waarin het middenmanagement een centrale rol heeft. Tevens moet kennismanagement aansluiten op de organisatiestrategie- en doelen. Om kennismanagement succesvol te laten zijn moet een organisatie een kennis-ondersteunende-infrastructuur hebben. Deze infrastructuur bestaat uit systemen die het mogelijk maakt om (vanuit informatie) expliciete kennis te verkrijgen, op te slaan en te verdelen.

McAdam en McCreedy (1999) maken onderscheid tussen drie categorieën kennismanagement. De eerste categorie kennismanagement gaat in op de sociale processen die nodig zijn om kennis te transformeren. Het expliciet maken van kennis speelt hierin een grote rol. De tweede categorie die MacAdam en McCreedy identificeren, gaat over modellen die kennis als een organisatiebezit beschouwen. Deze zijn te vergelijken met de intellectueel kapitaaltheorieën van Bakersville en Dulipovici (2006). In de derde categorie plaatsen McAdam en McCreedy modellen die rusten op de gedachte dat kennis een sociaal product is. Als kernmodel gebruiken McAdam en McCreedy hun eigen model dat het kennisproces als een holistisch sociaal proces beschrijft en laat zien dat alle kennisstromen binnen het proces recursief zijn. Omdat dit model vier kennisactiviteiten benoemt die grotendeels overeenkomen met de genoemde processen uit de werkdefinitie voor kennismanagement en omdat het ruimte geeft aan de praktische toepassing van kennis, zal dit model als conceptueel model voor het onderzoek gebruikt worden. In het volgende hoofdstuk zal dit model daarom verder besproken en toegelicht worden.

4. Het Kennisproces

In dit hoofdstuk zal het theoretisch conceptueel model besproken worden. Het conceptuele model is gebaseerd, op het door McAdam en McCreedy aangepaste, kennismanagementmodel van Demarest (1997). Dit model beschrijft alle grote kennisactiviteiten en maakt het bovendien mogelijk om kennismanagementinitiatieven in een organisatie te categoriseren op basis van het kennisproces (Burgoyne & Reynolds in McAdam & McCreedy, 1999). Hierdoor is dit model in staat om factoren te identificeren die essentieel zijn in de toepassing van kennismanagement en zodoende bij te dragen in de beantwoording van de centrale probleemstelling. Een uitgebreide uitleg over het model van Demarest is te vinden in bijlage II. Een andere reden waarom dit model geschikt is in deze onderzoekscontext, is het feit dat het managen van kennis voor een overheidsinstanties niet gerelateerd is aan een vorm van concurrentie met een andere organisatie. Door het ontbreken van concurrentie is een overheidsorganisatie gedwongen om intrinsieke motivaties te hanteren voor het organiseren van haar kennis (Riem, 2009). Het model van McAdam en McCreedy geeft aan dat de organisatie van kennis, naast commerciële voordelen, ook organisationele efficiëntie en individuele ontwikkeling van medewerkers zal opleveren (McAdam & McCreedy, 1999).

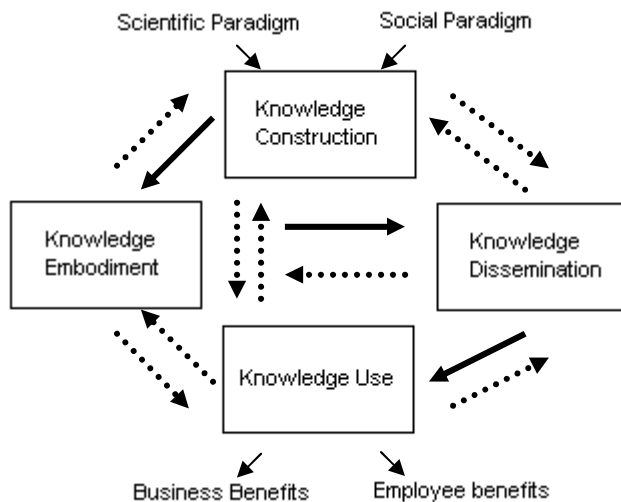
Het kennismanagementmodel van McAdam en McCreedy (1999) zal hieronder toelicht worden door en bovendien gekoppeld worden aan manieren hoe het model in een organisationele context toegepast kan worden. Als aanvulling op het oorspronkelijke model zullen dus concepten bepaald worden die van belang zijn bij de invulling van de verschillende kennisactiviteiten. Deze concepten geven, per kennisactiviteit, handvaten bij de implementatie van kennismanagement. In de uitwerking van de concepten voor de verschillende kennisactiviteiten zal tevens aangegeven worden op welke manier deze concepten, en daarmee dus ook het complete model, gerelateerd zijn aan de thema's uit hoofdstuk drie. In hoofdstuk vijf zullen de concepten uit dit hoofdstuk gekoppeld worden aan operationele toepassingen. Gecombineerd met deze operationalisatie zullen de concepten een conceptueel kader opleveren en later vergeleken worden met de resultaten van het empirische onderzoek. Dit moet dus resulteren in een vergelijking tussen de manier waarop dit model kennisactiviteiten categoriseert en de manier waarop het Rijk kennisactiviteiten categoriseert. Uiteindelijk moet dit leiden tot conclusies over de manier waarop kennismanagement binnen het Rijk toegepast kan worden.

4.1 Het Kennisproces volgens McAdam en McCreedy

In het model van McAdam en McCreedy (1999) wordt niet alleen wetenschappelijke input als de ultieme kennisbron gezien, maar worden ook sociale uitwisselingen als kennisbron erkend (zie figuur 3). Het model houdt vast aan de originele kennisstroom van Demarest (1997), maar legt hierin (nog) meer de nadruk op sociale interacties.

McAdam en McCreedy beweren namelijk dat geconstrueerde kennis niet alleen met behulp van expliciete programma's en systemen in de organisatie opgeslagen wordt, maar ook via processen van sociale uitwisseling. Nadat kennis is opgeslagen, kan het verspreid worden door de organisatie. De laatste kennisactiviteit van het model is het gebruik van kennis. Het uiteindelijke gebruik van kennis levert namelijk voordelen op voor zowel de organisatie opleveren, als ook voor de individuele medewerker (McAdam & McCreedy, 1999). Het belangrijkste van het model is de erkenning van de recursieve relaties van de verschillende kennisactiviteiten. Hierdoor laten zij zien dat kennismanagement geen simpel opeenvolgend proces is, maar een proces dat snel en circulerend verloopt (McAdam & McCreedy, 1999).

Figuur 3 Kennismanagement model van McAdam en McCreedy



Bron: McAdam & McCreedy (1999)

Kennisconstructie

De belangrijkste vraag op het gebied van kennisconstructie is: 'Wat ziet de organisatie als kennis en hoe wordt deze ontwikkeld door de organisatie en haar medewerkers?' (McAdam & McCreedy, 1999). McAdam en McCreedy (1999) beweren dat kennis geconstrueerd kan worden via een wetenschappelijk paradigma en een sociaal paradigma. Binnen het wetenschappelijke paradigma wordt kennis beschouwd als een absolute waarheid (Morgan in McAdam & McCreedy, 1999). Kennisconstructie wordt hier geassocieerd met het verzamelen van feiten en het labelen van deze feiten als wetenschappelijk (McAdam & McCreedy, 1997; Gergen, 1991). 'Leren is, als gevolg van deze benadering, beperkt tot theoretische analyses en instructionele pedagogiek en wordt gedreven door referenties die bepaalde kennisgebieden concretiseren' (McAdam & McCreedy, 1999). Gergen (1991) trekt deze manier van leren in twijfel door te zeggen dat op deze manier slechts 'juistheden' of feiten worden geleerd, die de bestaande organisatiestructuur versterken. Verbeteringen zullen dus

beperkt blijven tot verhoogde efficiëntie en zullen geen gevolg zijn van uitdagende innovaties (McAdam & McCreedy, 1999).

Het sociale paradigma zegt dat kennis sociaal geconstrueerd wordt en niet een universele wetenschappelijke waarheid is (Burgoyne *et al.*, 1994). Kennisconstructie is dus een dynamisch proces van bewustwording, in plaats van het simpelweg assimileren van feiten. Lave en Wenger (1991) zeggen dat kennis in een organisatie verkregen kan worden door een combinatie van instructies en alledaagse ervaringen van individuen. Het sociale kennis paradigma is ook in staat om een kennis-is-macht-cultuur te doorbreken (McAdam & McCreedy, 1999). Kennis is via dit paradigma niet meer slechts voorbehouden aan topmanagers, maar kan nu verspreid worden door de hele organisatie en meer macht geven aan medewerkers zonder managementfuncties (Morgen in McAdam & McCreedy, 1999). Daar het verzamelen en interpreteren van informatie net zo belangrijk is als het uitwisselen van ervaringen, moet ideaal kennismanagement dus benaderd worden vanuit zowel het wetenschappelijke, als sociale paradigma (McAdam & McCreedy, 1999).

Kennisgebruik

In het originele werk van Demarest (1997) is het uiteindelijke doel van het gebruiken van kennis, het produceren van commerciële waarde voor de klant. McAdam en McCreedy (1999) vinden dit een naïeve gedachte en pleiten dat het (juiste) gebruik van kennis ook moet leiden tot innovatie, organisationele efficiëntie en emancipatie van medewerkers.

Innovatie komt neer op nieuwe manieren om dingen te doen met betrekking tot producten, processen, mensen en technologieën (McAdam & McCreedy, 1999). Henry en Walker (1991) linken innovatie met nieuwe kennis door te stellen dat innovatie gebaseerd is op nieuwe kennis. Nonaka en Takeuchi (1995) vullen dit aan door te zeggen dat innovatieve organisaties, organisaties zijn die nieuwe kennis creëren en zodoende problemen en oplossingen te opnieuw te definiëren.

Een ander voordeel van het beter gebruiken van kennis, is het ontstaan van 'een corporatief geheugen' (McAdam & McCreedy, 1999). Kennismanagement kan ervoor zorgen dat kennis gelegen blijft in netwerken en op die manier door de hele organisatie verspreid kan worden (McAdam & McCreedy, 1999). Dit kan helpen voorkomen dat organisaties 'het wiel opnieuw uitvinden' door naar oplossingen voor problemen te zoeken, die in het verleden of op andere afdelingen reeds zijn ondervangen (McAdam & McCreedy, 1999).

Zoals al eerder besproken kan het model van McAdam en McCreedy (1999) medewerkers meer macht (over hun eigen kennis) geven. Hiërarchische machtsverschillen die gebaseerd zijn op kennis zullen verdwijnen doordat de kennis beter door de organisatie verspreid wordt en medewerkers meer mogelijkheden hebben om zelf kennis te creëren. Hierdoor kunnen tevens nieuwe vaardigheden en

competenties ontwikkeld worden en kunnen medewerkers ingezet worden binnen meerdere disciplines (McAdam & McCreedy, 1999).

In de volgende paragrafen zullen alle kennisactiviteiten uit het model verder toegelicht worden en zullen manieren gegeven worden waarop deze kennisgebieden ingevuld kunnen worden.

4.2 Kennisconstructie (*Knowledge Construction*)

Het model van McAdam en McCreedy geeft aan dat kennisvorming kan geschieden vanuit een wetenschappelijk paradigma (wetenschappelijk onderzoek, theoretische analyses, etc.) en een sociaal paradigma (kennis is sociaal geconstrueerd en geen universele, wetenschappelijk, waarheid. Kennisvorming betekent in dit geval dus het proces van het ontdekken en aanwenden van (nieuwe) kennis (Demarest, 1997). Zoals eerder beschreven, kan kennis gecreëerd worden door (interactie tussen) individuen (Nonaka, 1994). Nonaka (1994) zegt zelfs dat een organisatie geen kennis kan creëren zonder mensen; een organisatie moet de kenniscreatie van haar medewerkers ondersteunen en een context bieden waarin kennis gecreëerd kan worden.

4.2.1 Kennisconversie

Nonaka (1994) veronderstelt dat kenniscreatie gebaseerd is op de wederkerige conversie van expliciete en impliciete kennis (zie figuur 4).

Figuur 4 Nonaka's knowledge management model

		To	
		Tacit	Explicit
From	Tacit	Socialisation	Externalisation
	Explicit	Internalisation	Combination

Bron: Nonaka (1991)

Het proces voor het verkrijgen van impliciete kennis noemt Nonaka 'socialisatie'. Het zogenaamde 'on-the-job training' (OJT) of het leren via een mentor, zijn methodes, die via observatie, imitatie en beoefening, socialisatie bevorderen (Nonaka, 1994). De essentie van dit proces is dus het opdoen van ervaring (Nonaka, 1994). Door expliciete kennis uit te wisselen kan nieuwe (expliciete) kennis verworven worden. Nonaka noemt dit proces 'combinatie' en beschrijft dit als het verkrijgen van (nieuwe) expliciete kennis door het aanpassen van bestaande informatie, als gevolg van het toevoegen en (her)contextualiseren van expliciete kennis. Volgens Nonaka (1994) spelen

computersystemen een belangrijke rol in dit proces. Informatie technologie kan namelijk een pijplijn en opslagsysteem voor kennisuitwisseling zijn (Davenport & Prusak, 1998). Het omzetten van expliciete kennis naar impliciete kennis noemt Nonaka 'internalisatie'. Dit proces komt dicht in de buurt van het traditionele 'leren' (Nonaka, 1994). Het laatste proces uit het model is 'externalisatie' en betreft het expliciet maken van impliciete kennis. Nonaka geeft aan dat het proces van externalisatie nog niet goed ontwikkeld is en geeft in zijn artikel ook weinig uitleg over dit proces (Nonaka, 1994).

4.2.2 Praktische kennisconstructie

Een aanvulling op het model van Nonaka en wellicht nog meer op het proces van externalisatie is de kennisepistemologie van Scott Cook en John Brown (1999). Zij stellen dat kennis (in organisaties) beter begrepen kan worden als men expliciete, impliciete, individuele en groeps-kennis als vier afzonderlijke doch gelijkwaardige vormen van kennis beschouwt. Hoewel Cook en Brown het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis in tact houden, voegen zij een praktische betekenis aan dit onderscheid toe. Volgens hen zijn het, in de praktijk, inderdaad twee aparte vormen van kennis, maar heeft elke vorm een afzonderlijke functie. Tevens beweren zij dat deze twee kennisvormen *niet* in elkaar veranderd kunnen worden (Cook & Brown, 1999). Dit dus in tegenstelling tot het zojuist besproken 'modes of knowledge conversion' van Ikujiro Nonaka. Om hun denkbeeld duidelijk te maken nemen Cook en Brown het kunnen berijden van een fiets als voorbeeld. Wanneer iemand daadwerkelijk kan fietsen, weet die persoon hoe hij balans moet houden op de fiets. Deze persoon weet hoe het stuur bewogen moet worden, om te voorkomen dat hij valt. Echter, wanneer gevraagd wordt wat er precies met het stuur gedaan moet worden, kan bijna niemand dat goed uitleggen. Dit is een voorbeeld van impliciete kennis; aanwezige kennis die niet (goed) in woorden uitgedrukt kan worden (Cook & Brown, 1999). Expliciete kennis is kennis die verwoord kan worden in een voorbeeld. Als iemand net leert fietsen, wordt alle benodigde (expliciete) kennis uitgelegd. Dit is echter niet voldoende om daadwerkelijk te kunnen fietsen. De manier om balans te houden kan namelijk niet goed uitgelegd worden. Om deze kennis toch te verkrijgen, is het noodzakelijk om, met alle expliciete kennis, daadwerkelijk op een fiets te stappen en proberen te fietsen. Expliciete kennis kan dus *bijdragen* in het verkrijgen van impliciete kennis. Anders dan wat Nonaka beweert. Het fietsvoorbeeld laat zien dat alleen expliciete, of alleen impliciete, kennis niet voldoende is om te kunnen fietsen. Men moet over beide kennisvormen beschikken én enige tijd op een fiets hebben doorgebracht (dit aspect zal later verder toegelicht worden).

Daar waar de Cartesiaanse leer veronderstelt dat de individuele denker de enige bron van kennis is, stellen Cook en Brown (1999) dat groepen (van individuen) ook een kennisbron kunnen zijn. Concepten als 'communities of practice' (Wenger, 1997) en 'the spiral of organizational knowledge creation' (Nonaka & Takeuchi, 1995) onderschrijven de capaciteit van groepen om kennis te creëren en over te dragen; ook deze begrippen zullen later besproken worden. Cook en Brown illustreren de capaciteit van een groep om als kennisbron te fungeren, door te stellen dat individuen in een groep

nooit evenveel kennis hebben. Doordat groepsleden echter met elkaar interacteren, ontstaat er een bundeling van kennis die betekenis heeft binnen de context van de groep. Deze bundeling van kennis is dus anders dan de kennis die het individuele groepslid bezit en is verkregen door interactie van de groep.

Een begrip dat ook duidelijk moet zijn om de kennisepistemologie van Cook en Brown te begrijpen, is het begrip 'uitoefenen'. Cook en Brown (1999) definiëren 'uitoefenen' als gecoördineerde activiteiten van individuen en groepen in hun 'dagelijks werk', zoals deze beschreven zijn door een bepaalde organisatorische- of groepscontext. Door deze gedachtegang onderscheiden ze 'uitoefenen' van gedrag en 'handelen'. Alles wat men 'doet' is onder gedrag te plaatsen; terwijl 'handelen' gedrag met een betekenis is. Zodoende is 'uitoefenen' te omschrijven als 'handelen' met een betekenis, dat afkomstig is vanuit een bepaalde groepscontext. Iets anders dat volgens Scott Cook en John Brown in de traditionele epistemologie verwaarloosd blijft, is het begrip 'weten'. De auteurs van het artikel beschrijven 'weten' als datgene wat toegevoegd moet worden om kennis (goed) te kunnen gebruiken (Cook & Brown, 1999). Ter illustratie: vrijwel alle ingenieurs beschikken over (even) veel intellectuele kennis, maar toch zijn er slechts een paar die excelleren in hun werk. Cook en Brown (1999) stellen dat zij die excelleren in hun werk, een beter ontwikkeld 'weten' hebben. 'Weten' kan dus beschouwd worden als een onderdeel van dynamische menselijke acties (Cook & Brown, 1999). Het verschil tussen kennis en 'weten' ligt in het feit dat kennis een onderdeel van 'handelen' is en geen handeling op zichzelf. 'Weten' heeft echter activiteit nodig. Een voorbeeld om dit te illustreren: "Een inspecteur beschikt over kennis om te kunnen inspecteren.; dat wil zeggen, de inspecteur kent de regels en procedures van het inspecteren. Deze kennis is statisch, omdat het niet altijd gebruikt zal worden; wanneer de inspecteur slaapt, beschikt hij namelijk nog steeds over deze kennis. Toch is (statische) kennis bijna altijd wel gerelateerd aan een actie: "De inspecteur is namelijk in staat om te inspecteren *omdat* hij over inspectiekennis beschikt". Kennis moet dus gezien worden als een instrument in dienst van 'weten' en niet als iets dat nodig is om 'handelen' en 'uitoefenen' mogelijk te maken. 'Weten' is het epistemologische gedeelte van 'doen' of 'uitoefenen' en is verbonden met de uitoefening van een vaardigheid (Cook & Brown, 1999). Verbeteringen in 'het uitoefenen van iets' hoeft namelijk niet altijd het gevolg te zijn van het verkrijgen van meer kennis; het is soms ook het resultaat van het gebruik van innovatieve manieren van bestaande kennis (Cook & Brown, 1999).

Een van de meest belangrijke dingen waarin kennis als instrument voor 'weten' wordt gebruikt is Dewey's 'productive inquiry' (Hickmann in Cook & Brown, 1999). 'Productive inquiry' is dat aspect van elke activiteit waarin bedoeld, maar niet altijd bewust, gezocht wordt naar dat wat nodig is om te doen wat gedaan moet worden (Cook & Brown, 1999). Kortom, 'weten' is dat onderdeel van 'handelen' (of 'uitoefenen') dat epistemologisch werk doet, *inclusief* het uitvoeren van dingen waarvan we weten hoe ze gedaan moeten worden en (door middel van 'productive inquiry') het produceren van dingen die we nodig hebben om de dingen te doen die we willen doen (Cook en Brown, 1999). Cook en Brown

(1999) benadrukken het belang van interactie met de wereld met betrekking tot kennis en 'weten', door te stellen dat kennis bijdraagt in het erkennen van de wereld. 'Weten' kan nu daarom gedefinieerd worden als de erkenning en interactie met de wereld met kennis als instrument (Cook & Brown, 1999). Het laatste aspect wat Cook en Brown belangrijk achten in hun kijk op de kennisepistemologie is 'dynamic affordance'. Dit komt kortweg neer op de relatie tussen het hebben van de benodigde kennis, het 'weten' en de uitvoering van een activiteit. Simpel gezegd komt 'dynamic affordance' neer op het oude gezegde: 'oefening baart kunst'. Men moet met behulp van expliciete kennis en door beoefening impliciete en expliciete kennis verder ontwikkelen. 'Dynamic affordance' speelt dus een belangrijke rol in de manier waarop (expliciete, impliciete, individuele en groeps-) kennis ontstaat, gedeeld en gebruikt wordt. Zonder 'dynamic affordance' is er geen bekrachtiging van dat wat geleerd is (Cook & Brown, 1999). Een uitgebreide uitleg over de theorie van Cook en Brown (1999) is te vinden in bijlage I.

Met de bovenstaande uitleg zijn manieren aangetoond waarop kennis vanuit sociale interacties verkregen kan worden. Hoewel een goed informatiesysteem, volgens Nonaka's 'combinatie', sterk bijdraagt in de ontwikkeling van kennis (Nonaka, 1994), is het geen garantie voor kennisontwikkeling- of verspreiding (Davenport & Prusak, 1998). Menselijke interactie en interactie met de buitenwereld is essentieel in deze processen (Nonaka, 1994; Cook & Brown, 1999). Nonaka laat deze essentie vooral zien in zijn proces van socialisatie, waarbij het leren van een (ervaren) persoon de beste manier is om impliciete kennis te vergaren. Waar Nonaka te kort schiet in het duidelijk maken van het proces om impliciete kennis expliciet te maken, ondervangen Cook en Brown dit op door te stellen dat impliciete- en expliciete kennis twee aparte kennisvormen zijn en blijven. Impliciete kennis kan verkregen worden door expliciete kennis 'uit te oefenen' en kan door middel van 'dynamic affordance', het daadwerkelijk bezig zijn met een activiteit, nog meer impliciete en expliciete kennis creëren en het 'uitoefenen' verbeteren.

4.2.3 Context voor kennisconstructie

Een andere manier waarop kennis geconstrueerd kan worden, zijn interacties in 'communities of practice' (Wenger, 1998). 'Communities of practice' zijn groepen individuen (binnen en tussen organisaties) die dezelfde interesses of werkzaamheden delen (Wenger, 1998). Volgens Wenger (1998) zijn 'communities of practice' belangrijk voor organisaties omdat zij de uitwisseling en interpretatie van informatie mogelijk maken. De leden van deze groepen hebben gedeelde interesses en wisselen daarom relevante en nuttige informatie met elkaar uit (Wenger, 1998). Door deze informatie-uitwisseling worden 'best practices', tips of feedback suggesties uitgewisseld en kan kennis op een 'levendige' manier gevormd en bewaard worden (Wenger, 1998). Om de mogelijkheden van deze 'communities' te ondersteunen moet er zowel een organisationele als technologische infrastructuur zijn die het bestaan van en de samenwerking in deze groepen mogelijk maakt (Wenger,

1998). Kortom, een organisatie moet een context creëren waarin medewerkers kennis kunnen delen en construeren met elkaar.

4.2.4 Informatie-infrastructuur

Een goede informatie-infrastructuur die informatie toegankelijk maakt voor medewerkers zal tevens bijdragen in de constructie van expliciete kennis (Davenport & Prusak, 1998; Dieng *et al.*, 1999; Van Heijst *et al.*, 1997). Wanneer informatie toegankelijk en beschikbaar is, kan het, wanneer nodig, opgevraagd worden en zodoende tot expliciete kennis getransformeerd worden (Davenport & Prusak, 1998). De bovenstaande manieren voor kenniscreatie onderstrepen duidelijk het verschil tussen informatie en kennis. Kennis is geworteld in mensen en kennisconstructie is daarom altijd geassocieerd met processen van sociale interactie (Gao *et al.*, 2008). Expliciete kennis is dan ook slechts het topje van de (kennis)ijsberg en ICT hulpmiddelen zijn slechts ondersteunend (Davenport & Prusak, 1998; Gao *et al.*, 2008). Voor de creatie van impliciete kennis is menselijke interactie cruciaal (Cook & Brown, 1999; Gao *et al.*, 2008; Nonaka, 1994).

4.3 Kennisopslag (*Knowledge Embodiment*)

Van Heijst *et al.* (1997) stellen dat een corporatief geheugen, een locatie voor de persistente opslag van kennis in een organisatie, een instrument van kennismanagement kan zijn. Zij definiëren een corporatief geheugen als 'een expliciete, onstoffelijk, blijvende representatie van kennis en informatie in een organisatie' (Van Heijst *et al.*, 1997). Het is bedoeld als een mechanisme om organisatiekennis op te slaan en te verspreiden (Van Heijst *et al.*, 1997). Een andere definitie voor corporatief geheugen is: 'de totale verzameling aan data en kennisbronnen van een organisatie, inclusief projectervaringen, probleem-oplossende-expertises, productiekennis, etc.' (Nagendra Prasad & Plaza in Van Heijst *et al.*, 1997). De essentie van dit organisationele geheugen is om de juiste kennis of informatie, aan de juiste persoon, op het juiste tijdstip en in de juiste vorm aan te bieden (Dieng *et al.*, 1999). Volgens Dieng *et al.* (1999) bouwen organisaties een corporatief geheugen om het verlies van kennis van een specialist, als gevolg van pensioenering of vertrek, te voorkomen; om opgedane projectervaringen te exploiteren, ten einde te leren van fouten en herhaling van deze fouten te voorkomen; om (benodigde) kennis in kaart te brengen en deze te relateren aan de organisatiestrategie; om de informatie- en communicatiestroom te verbeteren; om het lerende vermogen van medewerkers te vergroten en/of om de verschillende know-how in de organisatie te integreren.

4.3.1 Corporatief geheugen

Voortvloeiend uit deze motieven om een corporatief geheugen te bouwen zijn er verschillende soorten geheugens te benoemen. Dieng *et al.* (1999) maken onderscheid tussen een beroepsgeheugen, bestaande uit refererende documenten, instrumenten en methodes voor een specifiek beroep; een bedrijfsgeheugen, gerelateerd aan de organisatieactiviteiten, -producten en -stakeholders; een

individueel geheugen, gekenmerkt door status, competenties, know-how en activiteiten van een medewerker; en een projectgeheugen, bestaande uit projectdefinities, -activiteiten en resultaten.

Het concept van een corporatief geheugen ondersteunt het holistische karakter van het conceptuele model door te verklaren dat het kan bijdragen in het ontwikkelen van nieuwe kennis, het consolideren van nieuwe en bestaande kennis, het verspreiden van kennis en het combineren van de aanwezige kennis (Van Heijst *et al.*, 1997). In hun artikel bieden Van Heijst *et al.* een model waarin verschillende corporatieve geheugens onderscheiden kunnen worden. De eerste vorm is 'the Knowledge Attic'; in deze vorm fungeert het corporatieve geheugen als een archief dat, wanneer nodig, geraadpleegd kan worden en is daarom wellicht de meest gebruikte vorm (Van Heijst *et al.*, 1997). Deze vorm benadrukt het bottom-up karakter van organisatie leren. Medewerkers kunnen zelf bepalen wanneer en welke informatie zij ophalen uit het archief en daardoor werkt het geheugen niet storend voor medewerkers (Van Heijst *et al.*, 1997). 'The Knowledge Attic' vereist echter wel grote discipline van medewerkers omdat de database, voorzien van gedocumenteerde informatie, kennis en ervaringen, regelmatig en nauwkeurig bijgehouden moet worden (Van Heijst *et al.*, 1997). De tweede vorm van een corporatief geheugen is 'the Knowledge Sponge'. In deze geheugenvorm bouwt de organisatie actief een kennis- en informatiearchief op, maar laat het volledig aan de werknemers om daar gebruik van te maken (Van Heijst *et al.*, 1997). Voor de derde vorm van corporatief geheugen moeten er speciale beheerders aangesteld worden, die inkomende nieuwe ervaringen en informatie beoordelen, combineren met reeds aanwezige kennis en deze doorsturen naar medewerkers voor wie dit relevant is. Dit corporatieve geheugen wordt 'the Knowledge Publisher' genoemd (Van Heijst *et al.*, 1997). De laatste variant van een corporatief geheugen is 'the Knowledge Pump'. Deze vorm is wellicht het meest complex, omdat het ernaar streeft om alle kennis, die door de organisatie wordt ontwikkeld, te gebruiken voor het verbeteren van de organisatieprestaties (Van Heijst *et al.*, 1997). Deze vorm heeft een sterk top-down karakter, omdat de organisatie bepaalt welke informatie en kennis gebruikt wordt en wie er uiteindelijk gebruik van mag maken (Van Heijst *et al.*, 1997).

Figuur 5 Types Corporate Memories

	Passive Collection	Active Collection
Passive Distribution	The Knowledge Attic	The Knowledge Sponge
Active Distribution	The Knowledge Publisher	The Knowledge Pump

Bron: Van Heijst *et al.*, (1997)

Bij de ontwikkeling van een corporatief geheugen moet rekening gehouden worden met de situaties waarin kennis gebruikt zal worden en de behoeftes van de gebruikers (Thomas in Dieng *et al.*, 1999).

Het 'ontdekken' van de juiste gebruikers en de juiste 'vorm' voor het geheugen zijn de eerste taken van de ontwikkelaars van een corporatief geheugen (Dieng *et al.*, 1999). Dieng *et al.* (1999) onderscheiden verschillende benaderingen om een corporatief geheugen te ontwikkelen: het ongecomputeriseerde corporatieve geheugen, het gedocumenteerde corporatieve geheugen, het kennisgerelateerde corporatieve geheugen en het corporatieve geheugen gebaseerd op casussen. Het ongecomputeriseerde corporatieve geheugen baseert het geheugen op het verkrijgen van kennis uit gedocumenteerde bronnen (Dieng *et al.*, 1999). Door het losweken van kennis uit documenten tracht het geheugen nieuwe kennis vast te leggen en deze te relateren aan vakspecialisten (Dieng *et al.*, 1999). Bovendien moet het de productie van een organisatie vergroten door processen te verhelderden (Dieng *et al.*, 1999). Bij een gedocumenteerd corporatief geheugen gelooft men dat alle documenten in een organisatie het geheugen aanvullen (Dieng *et al.*, 1999). Dit soort geheugen rust dus op een indexering van rapporten en de bijhorende referenties van de diverse experts (Dieng *et al.*, 1999). Het kennisgerelateerde model houdt zich bezig met het verwerven en expliciet maken van kennis uit experts (Dieng *et al.*, 1999). Het onderliggende doel van dit geheugen moet niet verward worden met dat van een expert-systeem; daar gaat men namelijk op zoek naar een standaardiseerbare oplossing voor een bepaald probleem. Een kennisgerelateerd corporatief geheugen daarentegen is een ondersteuning in de zoektocht van medewerkers naar de juiste informatie (Kühn & Abecker in Dieng *et al.*, 1999). Het laatste geheugen is gebaseerd op casussen en ervaringen. In deze vorm verzamelt een organisatie voorbije ervaringen om de verstrooiing van kennis te verkleinen en om het corporatieve geheugen te doen evolueren op basis van nieuwe casussen (Dieng *et al.*, 1999). Hoewel elke benadering haar eigen voor- en nadelen heeft, zal een combinatie van de verschillende benadering het meest van nut zijn voor een organisatie (Kühn & Abecker in Dieng *et al.*, 1999).

4.3.2 Communities of practice

Naast de mechanische benaderingen voor kennisopslag, kunnen 'communities of practice' ook een belangrijke rol spelen in het behoud van kennis binnen een organisatie (Wenger, 1998). In deze gemeenschappen wordt namelijk kennis gecreëerd, opgeslagen, georganiseerd, herzien en verdeeld en zodoende ingesloten in alledaagse praktijken van de organisatie (Wenger, 1998). Hierdoor zijn 'communities of practice' in staat om, in tegenstelling tot formele systemen, impliciete kennis te preserven (Wenger, 1998). Wenger (2000) noemt 'communities of practices' ook wel containers voor competenties.

4.4 Kennisverspreiding (Knowledge Dissemination)

Organisaties die succesvol kennismanagement hebben toegepast zien zichzelf vaak meer als 'kennismakelaars' dan als 'kennisproducenten' (Peters in Wenger, 1998). Bovendien achten organisatie, die kennis vanuit een breder perspectief bekijken, kennisoverdracht van zowel binnen, als

buiten de organisatie, belangrijker dan kennisgeneratie (McAdam & McCreedy, 2000). King (2006) definieert kennisuitwisseling als 'de uitwisseling van kennis tussen individuen, teams, organisatie-units en organisaties'. King maakt een onderscheid tussen kennisoverdracht en kennisdeling. Kennisoverdracht heeft een specifieke focus en een bewust doel; kennisdeling kan daarentegen onbewust plaatsvinden en heeft niet altijd een specifiek doel (King, 2006). De organisatie en verspreiding van kennis is niet alleen afhankelijk van de technologie, maar ook van het vermogen van een organisatie om een omgeving te creëren waarin de kennis van individuen erkend en gebruikt wordt en waarin ervaringen en ideeën gedeeld worden (Wood, 2002).

4.4.1 Communities of practice

Zoals al eerder gezegd is, is kennis een product van sociale interacties en is het daardoor mogelijk om groepen binnen een organisatie als kennisbronnen te beschouwen (McAdam & McCreedy 2000; Cook & Brown, 1999). Kenniswerkers werken namelijk niet geïsoleerd, maar in vormen van 'communities of practice' of 'learning networks', die zich verspreid over de organisatie kunnen bevinden (McAdam & McCreedy, 2000). 'Communities of practice' zijn groepen mensen die een probleem of een passie voor een bepaald onderwerp delen, of die hun kennis en expertise op een bepaald gebied willen vergroten door middel van interactie met anderen (Snyder *et al.*, 2003). 'Communities of practice' zijn in alle organisaties te vinden en zijn cruciaal voor organisaties die kennis als belangrijkste factor zien (Wenger, 2008). Wenger (2008) geeft enkele functies die 'communities of practices' in een organisatie kunnen vervullen. Doordat een 'community' gedeelde interesses heeft, interpreteert en wisselt het kennis uit, en zijn ze dus in staat om informatie en kennis door een organisatie te verspreiden (Wenger, 2008). Deze manier van informatieoverdracht, zorgt er tevens voor dat kennis bewaard blijft op een 'levendige' manier. Informatie die groepsleden tot zich nemen, heeft voor hen altijd een praktische relevantie en wordt daarom omgezet tot kennis (Wenger, 2008). 'Communities of practice' zijn op deze manier goed in staat om impliciete kennis over te brengen op nieuwe collega's (Wenger, 2009). Naast hun functie als kennisoverdragers kunnen deze werkgroepen, door als klankbord voor problemen en innovatieve ideeën te dienen, ook als media voor kenniscreatie fungeren (Snyder *et al.*, 2003). Snyder *et al.* (2003) zeggen bovendien dat 'communities of practice' in staat zijn om vakspecialisten met elkaar te verbinden en zich in te laten in 'peer-to-peer action-learning' activiteiten.

McAdam en McCreedy onderscheiden 'communities of practice' en 'learning networks'. 'Learning networks' zijn groepen mensen die bijeengebracht worden om over een specifiek onderwerp kennis op te doen, in te sluiten en te verspreiden (McAdam & McCreedy, 2000). Deze groepen zijn speciaal nuttig wanneer de kennis verspreid is over vele specialisten, die allen moeten bijdragen aan het oplossen van een probleem (McAdam & McCreedy, 2000). Het grote verschil tussen de twee samenwerkingsgroepen ligt volgens McAdam en McCreedy (2000) in het feit dat 'communities of practice' voornamelijk personen bevatten die vanuit dezelfde professionele discipline kennis verspreiden binnen hun vakgroep; 'learning networks' hebben daarentegen een multidisciplinaire

samenstelling en zijn gericht op het oplossen van specifieke kwesties die input vanuit verschillende vakgebieden vereisen. Ook deze netwerken bevinden zich dus op het gebied van zowel kennisuitwisseling, als kenniscreatie.

Redenen voor mensen om zich te begeven in dergelijke netwerken kunnen voortkomen uit sociale of professionele motivaties (Faraj & McLure Wasko, 2001). Sociale motivaties zijn gebaseerd op het opbouwen van sociale relaties of vriendschappen met mensen met dezelfde interesses (Faraj & McLure Wasko, 2001). Professionele motivaties komen voort uit intrinsieke drijfveren op basis van professionele verwantschap, zoals zelfontwikkeling, kennisvergarig en erkenning van het lidmaatschap van een professionele gemeenschap (Faraj & McLure Wasko, 2001). Volgens Ruppel en Harrington (in Paquette, 2006) is het delen van kennis 'onnatuurlijk' en is het aan een organisatie om een milieu te creëren waarin medewerkers wel kennis zullen delen. 'Communities of practice' zijn in staat om een vriendschappelijke omgeving te bieden waarin personen met gelijke interesses en problemen, deze kunnen bespreken, en zodoende kennis kunnen opdoen en overdragen (Paquette, 2006). Bovendien delen mensen makkelijker kennis met elkaar wanneer deze kennis gerelateerd is aan hun eigen expertises (Constant, Kiesler & Sproull in Faraj & McLure Wasko, 2001). Wenger (1998) benadrukt dat de strategische relevantie van kennis met betrekking tot 'communities of practice' ook duidelijk moet zijn. Wanneer dit namelijk duidelijk is, kunnen 'communities of practice' hun strategische waarde beter ontplooien door hun praktijken gericht te ontwikkelen (Wenger, 1998). Kennis of vaardigheden die een organisatie nodig heeft, zijn meestal reeds aanwezig binnen de organisatie; een 'community of practice' is dan, vanwege de gevarieerde doch specifieke samenstelling, een uitstekend medium om deze kennis of vaardigheid te verkrijgen (Wenger, 1998).

Een organisatie kan het bestaan 'communities of practice' bevorderen door hen te erkennen, door medewerkers de tijd te geven om erin te participeren, en door een omgeving te creëren waarin het werk van deze groepen wordt gewaardeerd (Wenger, 1998). Een organisatie kan 'communities of practice' ondersteunen door hen ruimte en begeleiding te geven, hen verbonden te houden met de strategische agenda van de organisatie, hen aan te vullen met de juiste mensen, en hen in contact te brengen met andere organisatiegroepen (Wenger, 1998).

4.5 Kennisgebruik (Knowledge Use)

Demarest (1997) beschrijft dat het gebruik van kennis uiteindelijk moet leiden tot commerciële waarde voor de klant. Wilkinson en Wilmott (1994) vinden deze gedachte te naïef en voegen toe dat het gebruik van kennis óók moet leiden tot emancipatie voor medewerkers. McAdam en McCreedy (2000) beweren dat medewerkers die bewust met hun kennis omgaan machtsverschillen in organisaties kunnen verkleinen, hun autonomie kunnen vergroten en meer kunnen leren. Wanneer kennis ook in de lagere regionen van een organisatie goed aanwezig is, kan kennis door topmanagers niet meer

gebruikt worden als machtsmiddel en zal de hiërarchie afnemen (McAdam & McCreedy, 2000). De autonomie van medewerkers kan vergroot worden doordat medewerkers vaker elkaar aanspreken voor het aanwenden van bepaalde kennis (McAdam & McCreedy, 2000). McAdam en McCreedy (2000) zeggen dat het sociaal construeren van kennis met collega's uit andere afdelingen of divisies, geen bemoeienis van het management behoeft en daardoor medewerkers uiteindelijk meer vrijheid geeft. Op deze manier kunnen tevens 'learning networks' en 'communities of practice' ontstaan, waardoor het lerend vermogen van medewerkers vergroot wordt (McAdam & McCreedy 2000). Om kennis effectief en efficiënt te kunnen gebruiken, moet echter wel duidelijk zijn op welke manier bepaalde kennis in een bepaald (organisatie) proces gebruikt moet worden (Hasgall & Shoham, 2008). Duidelijke procesbeschrijvingen kunnen bijdragen in de bepaling van de benodigde kennis en de manier waarop deze gebruikt dient te worden (Van Heijst *et al.*, 1997). Hierop aansluitend kan gezegd worden dat goede opleiding- en trainingsprogramma's een belangrijke basis zijn voor de manieren waarop kennis in een organisatie verkregen en gebruikt moeten worden (Cook & Brown, 1998).

Het op een juiste manier gebruiken van kennis noemen Cook en Brown (1998) 'dynamic affordance'. 'Dynamic affordance' is het toevoegen van 'weten' aan kennis, zodat er een relatie ontstaat tussen datgene wat wij weten en datgene wat wij doen (Cook & Brown, 1998). De relatie waarbij kennis een instrument voor 'weten' is en waarbij 'weten' het praktiseren van iets mogelijk maakt, noemen Cook en Brown (1998) 'the generative dance'. 'Generative dance' maakt het mogelijk om nieuwe kennis en nieuwe manieren om kennis te gebruiken, te creëren (Cook & Brown, 1998). Volgens Cook en Brown (1998) is het dus noodzakelijk voor organisaties om niet alleen goederen en services te produceren, maar ook (nieuwe) kennis. Dit moet niet alleen gebeuren door exploitatie van bestaande kennis, maar ook door innovaties in de manier waarop kennis gebruikt wordt (Cook en Brown, 1998). 'Dynamic affordance' is belangrijk voor het gebruik van kennis in alledaagse situaties, terwijl 'productive inquiry' essentieel is voor continue innovatie (Cook & Brown, 1998).

4.6 Conclusie

Elke organisatie organiseert op de een of andere manier kennis. Dit hoeft niet altijd bewust of expliciet te zijn, maar een proces waarin kennis geconstrueerd, opgeslagen, verspreid en gebruikt wordt, is in elke organisatie wel aanwezig. Dit proces van kennisorganisatie hebben McAdam en McCreedy verwerkt in een model (zie figuur 3) en wordt door hen beschouwd als een basis voor kennismanagement. De vier grote kennisactiviteiten die McAdam en McCreedy als de spil in kennismanagement zien zijn:

- *Kennisconstructie*: Het sociale proces van ontdekking en structurering van kennis.
- *Kennisopslag*: De transformatie van ontastbare kennis in processen, gewoontes, producten en culturen en het vinden van een container voor opgedane kennis.

- *Kennisverspreiding*: De combinatie van menselijke processen en de technische infrastructuur om opgeslagen kennis beschikbaar te maken.
- *Kennisgebruik*: De toepassing van opgeslagen, verspreide kennis, specifiek gerelateerd aan (bepaalde) problemen, met als doel om kennis te laten werken.

Om deze kennisactiviteiten tot een holistisch geheel te maken moet er een infrastructuur ontworpen worden. Hierbij gaat het om duurzame culturele en technische systemen die het dagelijkse proces van kennisvorming ondersteunen en faciliteren. Deze systemen moeten synergetisch samenwerken en kennisopslag, -verspreiding en constante kenniscreatie stimuleren. Op operationeel niveau betekent dit dat een organisatie functies, compensaties en werkplekken dusdanig ingericht moeten worden, opdat ze de kennisproducerende capaciteiten van de individuele werknemers en teams vergroten. In een moderne organisatie wordt de kennisstroom gesteund door informatietechnologieën. Een kennisintensieve organisatie ontkomt er daarom niet aan om kenniscreatie, -opslag, -verspreiding en – gebruik te ondersteunen met deze technologieën. Voor elke kennisactiviteit geldt echter wel dat het een andere soort informatietechnologie behoeft.

McAdam en McCreedy (1999) passen het model van Demarest op een aantal punten aan. Naast wetenschappelijke input, beschouwen zij ook sociale uitwisselingen als kennisbron. Hiermee beweren ze dat geconstrueerde kennis niet alleen met behulp van expliciete programma's en systemen in de organisatie opgeslagen wordt, maar ook via processen van sociale uitwisseling. Een andere aanpassing die McAdam en McCreedy maken, is de aanname dat het uiteindelijke gebruik van kennis niet alleen voordelen voor de organisatie oplevert, maar ook voor de individuele medewerker. Het grootste verschil is echter het recursieve karakter dat McAdam en McCreedy aan het model geven (zie figuur 3). Hierdoor laten zij zien dat kennismanagement geen simpel opeenvolgend proces is, maar een proces dat snel en circulerend verloopt en alle kennisactiviteiten met elkaar verbindt. Het organiseren van kennis is dus een holistisch proces dat bestaat uit het construeren, opslaan, verdelen en gebruiken van kennis. Kennismanagement moet idealiter dus al deze activiteiten beslaan. Een organisatie kan, afhankelijk van het probleem dat zij met behulp van kennismanagement wilt oplossen, er echter ook voor kiezen om zich slechts op een van deze activiteiten te richten. Aan de hand van de bovenstaande theoretische exploratie zijn er voor elke kennisactiviteit factoren bepaald waarmee rekening gehouden dient te worden bij de invulling van de kennisactiviteit.

Kennisconstructie

De belangrijkste vraag op het gebied van kennisconstructie is: 'Wat ziet de organisatie als kennis en hoe wordt deze ontwikkeld door de organisatie en haar medewerkers?' (McAdam & McCreedy, 1999). Kennisconstructie betekent dus kortweg het ontdekken en aanwenden van (nieuwe) kennis. Kennis kan geconstrueerd worden via een wetenschappelijk paradigma en een sociaal paradigma. Binnen het wetenschappelijke paradigma is kennisconstructie het verzamelen van feiten. Het sociale paradigma zegt dat kennisconstructie een dynamisch proces van bewustwording is. Organisatiekennis kan

daarom verkregen worden door een combinatie van instructies en alledaagse ervaringen. Omdat het verzamelen en interpreteren van informatie net zo belangrijk is als het uitwisselen van ervaringen, is het voor een organisatie belangrijk om kenniscreatie via zowel het wetenschappelijke, als het sociale paradigma te faciliteren.

Context voor kennisconstructie

Kennis wordt gecreëerd door (interactie tussen) individuen; sterker nog, een organisatie kan geen kennis creëren zonder mensen (Nonaka, 1994). Een organisatie moet dus de kenniscreatie van haar medewerkers ondersteunen en een context bieden waarin kennis gecreëerd kan worden. Een voorbeeld van een omgeving waarin individuen kennis kunnen opdoen is een 'community of practice'. 'Communities of practice' zijn groepen individuen (binnen en tussen organisaties) die dezelfde interesses of werkzaamheden delen en daardoor relevante en nuttige informatie met elkaar uitwisselen (Wenger, 1998). Via overleveringen van 'best practices', tips of feedback wordt kennis op een 'levendige' manier gevormd en bewaard. Een organisatie is er dus bij gebaat om zowel een organisationele als technologische infrastructuur te creëren die het bestaan en de samenwerking van deze groepen stimuleert en mogelijk maakt.

Informatie-infrastructuur

Een goede informatie-infrastructuur draagt bij in de constructie van expliciete kennis. Wanneer informatie toegankelijk en beschikbaar is, kan het namelijk, wanneer nodig, opgevraagd worden en zodoende tot expliciete kennis getransformeerd worden. Computersystemen spelen een belangrijke rol in dit proces. Door expliciete kennis uit te wisselen kan nieuwe (expliciete) kennis verworven worden.

Dynamic Affordance

Voor de creatie van impliciete kennis is menselijke interactie cruciaal. Impliciete kennis kan namelijk alleen verkregen worden door middel van observatie, imitatie en beoefening (Nonaka, 1994). Cook en Brown (1999) noemen 'productive inquiry' en 'dynamic affordance' als essentiële aspecten in het proces van het verkrijgen van impliciete kennis. 'Productive inquiry' is dat aspect van elke activiteit waarin bedoeld, maar niet altijd bewust, gezocht wordt naar dat wat nodig is om te doen wat gedaan moet worden, en 'dynamic affordance' is het opdoen van kennis door specifieke activiteiten uit te voeren (Cook & Brown, 1999). Het is namelijk van belang om naast het opdoen van expliciete en impliciete kennis (voor een bepaalde activiteit), ook daadwerkelijk met de activiteit bezig te zijn. Zonder 'dynamic affordance' is er geen bekrachtiging van dat wat geleerd is (Cook & Brown, 1999). De essentie in het verkrijgen van impliciete kennis is dus het opdoen van ervaring. 'On-the-job training' (OJT) of een meester-gezel leersysteem zijn methodes die dit bevorderen.

Kennisopslag

Om kennis te kunnen borgen, moet een organisatie een 'geheugen' hebben. Van Heijst *et al.* (1997) beschrijven een corporatief geheugen als een expliciete, onstoffelijk, blijvende representatie van kennis en informatie in een organisatie. Het is bedoeld als een mechanisme om organisatiekennis op te slaan en te verspreiden, en op die manier de juiste kennis of informatie, aan de juiste persoon, op het juiste tijdstip en in de juiste vorm aan te bieden.

Corporatief geheugen

Bij de ontwikkeling van een corporatief geheugen moet gekeken worden naar de situaties waarin en manieren waarop kennis gebruikt wordt. Het is allereerst zaak om de betreffende kennisgebruikers en de passende vorm voor het geheugen uit te denken. Er zijn verschillende vormen van corporatieve geheugens: het ongecomputeriseerde corporatieve geheugen, het gedocumenteerde corporatieve geheugen, het kennisgerelateerde corporatieve geheugen en het corporatieve geheugen gebaseerd op casussen. Het ongecomputeriseerde corporatieve geheugen baseert het geheugen op het verkrijgen van kennis uit gedocumenteerde bronnen. Het (her)kennen en opsporen van specialisten die gerelateerd zijn aan deze documenten staat hierin centraal. Het gedocumenteerde corporatief geheugen is een verzameling van documenten met de bijhorende referenties van de diverse experts. De kennisgerelateerde geheugenvorm houdt zich bezig met het verwerven en expliciet maken van kennis en is dus een ondersteuning in de zoektocht van medewerkers naar de juiste informatie. Het corporatieve geheugen dat gebaseerd is op casussen is een verzameling van opgedane ervaringen en evolueert op basis van aanvullingen vanuit nieuwe casussen. Voor een organisatie is een verzameling en integratie van al deze geheugenvormen de beste oplossing voor kennisborging.

Communities of practice

Naast een systematische aanpak voor kennisopslag, kunnen 'communities of practice' ook belangrijk zijn in het kader van kennisbehoud in een organisatie. 'Communities of practice' zijn namelijk in staat om kennis te creëren, op te slaan en te verdelen zodat kennis ingesloten wordt in de alledaagse praktijken van de organisatie. Door deze eigenschap zijn 'communities of practice' ook in staat om, in tegenstelling tot formele systemen, impliciete kennis over te brengen en te borgen. Het concept van een corporatief geheugen ondersteunt het holistische karakter van het conceptuele model doordat het kan bijdragen in het ontwikkelen van nieuwe kennis, het consolideren van nieuwe en bestaande kennis, het verspreiden van kennis en het combineren van de aanwezige kennis (Van Heijst *et al.*, 1997).

Kennisverspreiding

Kennisuitwisseling is de uitwisseling van kennis tussen individuen, teams, organisatie-units en organisaties. Hoewel informatietechnologieën dit kunnen vergemakkelijken, is kennisverspreiding niet alleen afhankelijk van de technologie, maar ook van het vermogen van een organisatie om een

omgeving te creëren waarin de kennis van individuen erkend en gebruikt wordt en waarin ervaringen en ideeën gedeeld worden. Ook voor deze kennisactiviteit kunnen 'communities of practice' dus een rol van betekenis spelen.

Deze gemeenschappen zijn constant bezig met het interpreteren van informatie en zijn daardoor in staat om kennis te verspreiden. Naast kennisoverdracht kunnen werkgroepen ook, door als klankbord voor problemen en innovatieve ideeën te dienen, kenniscreatie mogelijk maken. Doordat 'communities of practice' vaak bestaan uit vakspecialisten zijn ze een uitstekend middel om 'peer-to-peer action-learning' te faciliteren. Medewerkers kunnen zich in werkgroepen begeven om sociale relaties of vriendschappen op te bouwen met mensen die dezelfde interesses hebben of om zelfontwikkeling, kennisvergaring en erkenning binnen hun professionele gemeenschap te bewerkstelligen. 'Communities of practice' verschaffen namelijk een vriendschappelijke omgeving waarin mensen interesses en problemen kunnen bespreken, en zodoende kennis kunnen opdoen en overdragen. Ondanks dit ongedwongen karakter moet de strategische relevantie van kennis met betrekking tot 'communities of practice' wel duidelijk zijn en bewaakt blijven. Wanneer dit namelijk duidelijk is, kunnen 'communities of practice' hun strategische waarde en praktijken gericht te ontwikkelen (Wenger, 1998). Kennis of vaardigheden die een organisatie nodig heeft, zijn meestal reeds aanwezig binnen de organisatie; een 'community of practice' is dan, vanwege de gevarieerde doch specifieke samenstelling, een uitstekend medium om deze kennis of vaardigheid te verkrijgen (Wenger, 1998).

Een organisatie kan 'communities of practice' ondersteunen door hen te erkennen, door medewerkers de tijd te geven om erin te participeren, en door een omgeving te creëren waarin het werk van deze groepen wordt gewaardeerd. Een organisatie moet 'communities of practice' dus ruimte en begeleiding geven, verbonden houden met de strategische agenda van de organisatie, aanvullen met de juiste mensen en hen in contact te brengen met andere organisatiegroepen.

Kennisgebruik

Om optimaal gebruik te kunnen maken van kennis moet allereerst duidelijk zijn welke kennis, voor welke organisatieprocessen nodig zijn. Heldere procesbeschrijvingen en functieomschrijvingen spelen een belangrijke rol in de bepaling van de benodigde kennis en de manier waarop deze gebruikt dient te worden.

Dynamic affordance

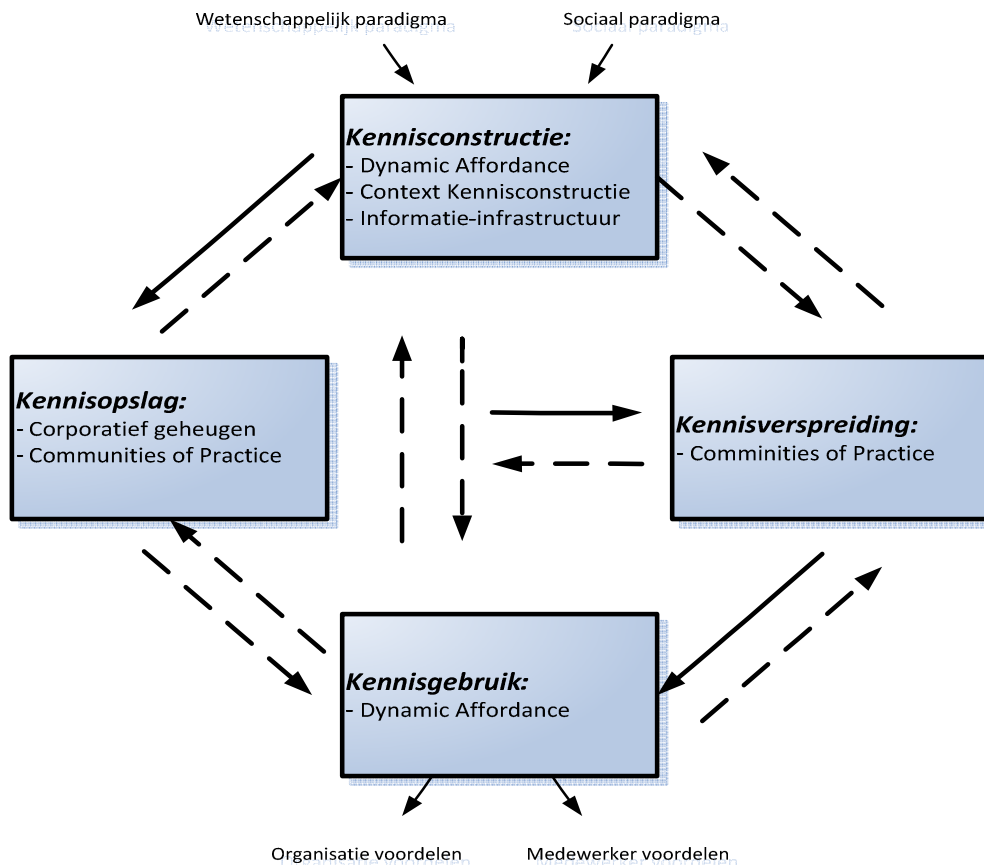
Het op een juiste manier gebruiken van kennis noemen Cook en Brown (1998) 'dynamic affordance'. Het toepassen van de juiste kennis bij de juiste processen dient door, onder andere, een goede opleiding of training door de organisatie gerealiseerd te worden. Via dynamic affordance zijn medewerkers in staat om vaardigheden op te doen of te verbeteren. Op deze manier kan dus ook nieuwe expliciete en impliciete kennis vergaard worden. Een organisatie moet medewerkers dus

faciliteiten bieden om dynamic affordance mogelijk te maken. Zo kunnen medewerkers hun kennis vergroten en vaardigheden ontwikkelen. De baat voor een organisatie volgt uit de verhoogde prestaties die medewerkers kunnen leveren vanwege de vooruitgang in hun kennis en vaardigheden.

De hierboven beschreven essentiële factoren voor kennismanagement zullen in een later hoofdstuk vergeleken worden met resultaten uit het empirische onderzoek. De analyse tussen de factoren die vanuit de theorie geïdentificeerd zijn en de empirische resultaten, moeten uiteindelijk leiden tot factoren die specifiek van belang zijn voor het organiseren van kennis binnen het Rijk.

Het onderstaande figuur is een schematische weergave van het conceptuele model samen met de factoren, waar rekening mee gehouden moet worden binnen elke kennisactiviteit.

Figuur 6: Conceptuele kader



5. Van Theorie naar Praktijk

In dit hoofdstuk zullen de theoretische concepten uit het vorige hoofdstuk gelinkt worden aan voorbeelden van de praktische uitvoeringen van deze concepten. Door de concepten te operationaliseren kunnen zij later gekoppeld worden aan de empirische data. Dit hoofdstuk is dus ondersteunend aan de analyse van de data die zijn verkregen uit het empirische onderzoek.

5.1 Kennisconstructie in de praktijk

Kennisconstructie kan in een organisatie via verschillende manieren gefaciliteerd worden. 'Dynamic affordance', een context voor kennisconstructie, en informatie-infrastructuur zijn concepten die de constructie van kennis binnen een organisatie mogelijk maken. In deze paragraaf zullen enkele praktische toepassing van deze concepten beschreven worden

5.1.1 Dynamic affordance

Om te laten zien hoe kennis verkregen wordt door middel van 'dynamic affordance', beschrijven Cook en Brown (1999) de manier waarop nieuwe medewerkers, door begeleiding van ervaren medewerkers en 'on-the-job training', worden opgeleid in een bedrijf dat fluiten produceert. Dit bedrijf in Boston, Amerika, wordt gezien als een van de beste fluitproducenten in de wereld. De fluiten van het bedrijf zijn niet alleen bekend vanwege hun mooie geluid, maar vooral vanwege de manier waarop fluit 'aanvoelt' tijdens het spelen.

De fluitmakers werken in teams, waarbij elke teamlid aan een apart onderdeel van de fluit werkt. Elke fluit bestaat dus uit het persoonlijke werk van een aantal fluitmakers en elke fluitmaker is dus een specialist op een bepaald onderdeel. Om een goedwerkende fluit te creëren moeten alle onderdelen goed aansluiten en van dezelfde hoge kwaliteit zijn. Alle onderdelen moeten dus aan enkele strenge vereisten voldoen. Veel van deze vereisten zijn echter niet expliciet bekend. De onderdelen worden voor een groot gedeelte gekeurd op basis van gevoel. Wanneer een fluitonderdeel af is, wordt het ter controle overgedragen aan een ervaren fluitmaker. Deze beoordeelt de fluit volgens zijn standaarden en geeft het onderdeel weer terug wanneer deze hier niet aan voldoet. Het onderdeel wordt dan bijgeschaafd totdat beide fluitmakers over het onderdeel tevreden zijn.

Een leerling leert tijdens zijn opleiding tot fluitmaker, onder andere, over concepten en regels betreffende de verschillende onderdelen, manieren waarop de onderdelen op elkaar moeten aansluiten en manieren waarop gereedschappen gebruikt moeten worden. Dit zijn allemaal vaardigheden die nodig zijn om een fluit te maken die 'goed aanvoelt'. Leerlingen doen dus zowel expliciete als impliciete kennis op. Manieren om deze kennis te verkrijgen zijn de groepsverhalen en metaforen die de fluitmakers aan elkaar vertellen om elkaar te begeleiden in het dagelijkse werk. Door deze verhalen worden, onder andere, maatstaven gevormd voor het 'juiste' gebruik van de

gereedschappen en de vereisten waaraan een onderdeel moet voldoen. Wanneer een onderdeel, bijvoorbeeld, wordt afgekeurd omdat deze 'lomp aanvoelt', bespreken de twee betrokken fluitmakers wat 'lomp aanvoelen' precies betekent en hoe dit probleem opgelost kan worden. Door dit op deze manier te bespreken wordt er een ongeschreven, doch geaccepteerde definitie aan 'lomp aanvoelen' gegeven. Bovendien worden er manieren besproken om het onderdeel in orde te krijgen.

Het bovenstaande voorbeeld geeft aan hoe leerlingen de impliciete en expliciete kennis verkrijgen, die nodig is om een goede fluit te maken. Het hebben van deze kennis is echter slechts een deel van dat wat nodig is om een volleerde fluitmaker te worden. Een leerling moet ook een bepaalde manier van 'weten' (zie hoofdstuk 4.3.2) ontwikkelen waarop een fluit(onderdeel) gemaakt dient te worden. Dit wordt gedaan door de leerling meteen vanaf de eerste dag al te betrekken in het productieproces van een fluit. Via directe instructies verkrijgt een leerling expliciete kennis en via het daadwerkelijk (samen)werken aan de productie van een onderdeel, krijgt de leerling behendigheid in het produceren van het onderdeel. Door bezig te zijn met de gereedschappen, het onderdeel en medefluitmakers wordt dus nieuwe (impliciete) kennis en nieuwe manieren van 'weten' voor het produceren van het onderdeel ontwikkeld. Het contact tussen de ervaren fluitmaker en de leerling zorgt via, 'dynamic affordance', voor twee dingen. Het praktische gebruik van impliciete kennis wordt, via beoordelingen, voorbeelden en feedback, door de ervaren fluitmaker overgedragen aan de leerling, en de leerling ontwikkelt daardoor nieuwe impliciete kennis en nieuwe manieren van 'weten'.

Doordat er een directe praktische interactie is tussen leerlingen en ervaren fluitmakers, kunnen de impliciete standaarden worden overgedragen. Doordat dit al generaties lang, structureel, gebeurt, wordt de overdracht en ontwikkeling van impliciete kennis binnen het bedrijf gewaarborgd. Bovendien blijft alle benodigde (impliciete) kennis om een onderdeel te produceren bewaard in de organisatie.

5.1.2 Context voor kennisconstructie

Een voorbeeld van een bedrijf dat door haar hele organisatie heen allerlei contexten voor kennisconstructie heeft gemaakt, is Seven-Eleven Japan. Nonaka *et al.* (2000) beschrijven de manier waarop Seven-Eleven Japan, een van de meest succesvolle supermarkten in Japan, contexten creëert waarin haar medewerkers kennis kunnen construeren. Kennisconstructie begint bij Seven-Eleven Japan al op de vloer van de supermarkt. Door direct in contact te staan met klanten, krijgen winkelmedewerkers kennis over en inzichten in de lokale markt en klanten. Medewerkers zijn bijvoorbeeld in staat te voorspellen welke producten er, tijdens welke periode, goed zullen verkopen. Seven-Eleven Japan ziet in dat er via de winkels veel belangrijke informatie en kennis kan worden opgedaan. Om deze reden krijgen winkelmedewerkers een intensieve on-the-job training op de winkelvloer. In dit kader vervult elke nieuwe medewerker, gedurende twee jaar, verschillende functies, om zodoende veel ervaring op te doen in de omgang met klanten en het managen van de winkel. Een van de functies waarvoor de medewerkers opgeleid kunnen worden, is de functie waarin de

medewerker de taak heeft om (in de winkel) te socialiseren met klanten en medewerkers, om op die manier nieuwe kennis vanuit het werkveld te verzamelen. Door de winkelvloer te erkennen als een plek waarop veel belangrijke kennis kan worden opgedaan, worden nieuwe medewerkers tijdens hun opleiding in de supermarkt voorzien van expliciete kennis en impliciete kennis (vaardigheden) die direct aansluiten op hun toekomstige taken.

De winkel probeert de impliciete kennis die winkelmedewerkers bezitten, concreet te maken door de medewerkers 'hypotheses' te laten opstellen betreffende marktbehoeftes en –veranderingen in hun supermarkt. Seven-Eleven Japan ziet in dat de winkelmedewerkers belangrijke (impliciete) kennis over de lokale markt hebben en laat hen daarom meebeslissen over de inkoop van een bepaalde productgroep. Door vergaderingen te organiseren waarin alle medewerkers de behoeftes en veranderingen betreffende hun productgroep bespreken, zorgen zij samen ervoor dat de winkel adequaat kan inspelen op de (actuele) marktbehoeftes. Een andere manier waarop Seven-Eleven Japan gebruikt maakt van de kennis van haar winkelmedewerkers, zijn de dialogen tussen adviseurs (van het hoofdkantoor) en de eigenaren en medewerkers van de lokale winkels. Via deze dialogen geven de adviseurs algemene tips en richtlijnen voor de inkoop en management van de winkel en leggen eigenaren en medewerkers hun winkelspecifieke 'hypotheses' uit. Wanneer de adviseur een interessante 'hypothese' tegenkomt, vertelt hij/zij deze aan andere winkels die hier wellicht baat bij hebben. Op deze manier wordt kennis die wordt opgedaan in een bepaalde winkel, verspreid door de gehele organisatie. De interactie tussen de adviseurs en de winkels zorgt dus ook weer voor een context waarin kennis geconstrueerd wordt.

Een adviseur meldt zijn/haar bevindingen over de verschillende winkels aan een regiomanager. Deze regiomanager zorgt ervoor dat deze informatie en kennis ook bij andere adviseurs uit de regio terecht komt. Regiomanagers uit heel Japan komen wekelijks bijeen om succesverhalen en problemen van de lokale winkels met elkaar en het topmanagement te delen. Ook de adviseurs hebben wekelijkse bijeenkomsten met leden van het hoofdkantoor en het topmanagement. Data en gegevens die tijdens deze bijeenkomsten besproken en gegenereerd worden, worden verwerkt en opgeslagen in een informatiesysteem. Op deze manier hebben zowel het hoofdkantoor, als de lokale winkels ten alle tijde toegang tot relevante expliciete kennis. De lokale winkels kunnen deze expliciete kennis gebruiken om nieuwe hypothesen te vormen die beter aansluiten op de marktbehoeftes. Seven-Eleven Japan benadrukt de importantie van direct sociaal contact en besteedt daarom veel geld en tijd aan de verschillende bijeenkomsten. Nonaka *et al.* (2000) benadrukken dat de ondersteuning van een informatiesysteem belangrijk is in de constructie van kennis, wanneer dit gebeurt op basis van informatie die vergeleken moet worden met gebeurtenissen uit de realiteit.

5.1.3 Informatie-infrastructuur

Een succesvol informatiesysteem moet afgestemd worden op de situaties waarin het gebruikt zal worden en de behoeftes van de gebruikers (Thomas in Dieng *et al.*, 1999). Daar het succes van een informatiesysteem in een organisatie valt en staat met de tevredenheid van de gebruikers, is het vinden van een systeem dat aansluit op deze behoeftes van essentieel belang (Dieng *et al.*, 1999). Dieng *et al.* (1999) beschrijven een aantal punten waar rekening meegehouden moet worden betreffende de implementatie van een bepaald informatiesysteem.

Allereerst is het belangrijk om de eindgebruikers van het systeem te identificeren. Dit is van belang omdat het informatiesysteem aangepast moet worden aan de karakteristieken en werkzaamheden van de gebruikers. Het systeem moet passen bij de soort kennis die gebruikers nodig hebben in hun werk en de manieren waarop zij deze kennis graag opgeslagen zien. Bovendien moet de organisatie duidelijkheid hebben over de doelen die het informatiesysteem dient te bereiken. Een informatiesysteem kan bijvoorbeeld dienen ter verbetering van de samenwerking, ter verhoging van de innovatieve capaciteiten of ter ondersteuning van kennisintensieve taken (Dieng *et al.*, 1999). De context waarin het bedrijf het systeem wilt gebruik speelt ook een rol. Een organisatie dat zich in een dynamische omgeving bevindt waarin veel ad hoc beslissingen genomen worden, heeft een ander soort systeem dan een organisatie in een minder dynamische omgeving. Tot slot is het belangrijk om de soort kennis en de kennisbronnen onder de loep te nemen. Welke soort kennis wilt de organisatie opslaan en verspreiden? Waar kan deze kennis gevonden worden? Wat is de beste vorm waarin deze kennis opgeslagen of verspreid kan worden via het informatiesysteem? Dit zijn allemaal vragen die de vorm en soort van het informatiesysteem bepalen.

Dieng *et al.*, (1999) geven ook een aantal manieren waarop de bovenstaande kwesties benaderd kunnen worden. Als beste benadering geven zij de benadering waarin een speciaal opgericht team, dat bestaat uit technische experts en potentiële eindgebruikers, samen het informatiesysteem ontwikkelt/ uitkiest. De technische experts richten zich dan op de technische vereisten en mogelijkheden van het systeem, terwijl de potentiële eindgebruikers hun wensen en vereisten voor het systeem duidelijk maken.

Davenport *et al.* (1997) lichten in hun een artikel twee soorten informatiesystemen toe. Het eerste soort informatiesysteem legt de nadruk op de opslag van kennis. In het artikel wordt een voorbeeld gegeven van een bedrijf dat een systeem ontwikkelde waarin alle technische productinformatie, verkoopgegevens, verkoop- en marketingtactieken en klantinformatie opgeslagen waren. Dit systeem diende het verkooppersoneel, door alle benodigde informatie toegankelijk te maken, te ondersteunen in hun verkoopactiviteiten. Dit informatiesysteem borgt dus (voornamelijk) informatie en/of expliciete kennis. Om impliciete kennis op te slaan en over te dragen, is een ander soort informatiesysteem

nodig. In hetzelfde artikel beschrijven Davenport et al. (1997) een informatiesysteem dat bedoeld was om medewerkers die geografisch verspreid van elkaar werkten, toch in staat te stellen om kennis met elkaar te delen. Dit informatiesysteem was een digitaal discussieforum waarin de medewerkers elkaar tips, inzichten en ervaringen konden vertellen. Met dit systeem probeerde de organisatie de persoonlijke conversaties en bijeenkomsten die normaal gesproken in de organisatie plaatsvonden, na te bootsen en te faciliteren in een virtuele omgeving.

Het tweede soort informatiesysteem dat Davenport *et al.* (1997) beschrijven is er een die bedoeld is om kennis toegankelijk te maken of om kennisverspreiding te faciliteren. Deze systemen zien het vinden van personen met de juiste kennis, om vervolgens deze kennis te kunnen verspreiden, als essentie. Het bedrijf Teltech Resource Network Corp. hanteert een systeem waarin hun technische experts opgeslagen zijn en biedt de expertises van deze experts aan bedrijven. Het systeem helpt andere ingenieurs, onderzoekers en wetenschappers dus in het vinden van specialisten wanneer zij deze nodig hebben voor een bepaald project. Teltech Resource Network Corp. motiveert haar experts om deel te nemen in dit netwerk door hen te betalen voor het beantwoorden van vragen van klanten en door hen constant te herinneren dat klanten ook een kennisbron kunnen zijn.

Davenport *et al.* (1997) beschrijft in het artikel ook de expertdatabase van Microsoft. Microsoft gebruikt een zelfde database als Teltech Resource Network Corp., maar gebruikt dit voor de samenstelling van interne projectteams. In het systeem van Microsoft kunnen medewerkers gevonden worden op basis van hun expertkennis en hun competenties. Op deze manier kunnen projectteams samengesteld worden uit medewerkers die over de nodige specifieke kennis bezitten. Microsoft maakt via de database duidelijk over welke algemene competenties en technologiespecifieke kennis de medewerkers beschikken. De database wordt ook gebruikt om een evenwicht te vinden tussen de educatieve en opleidingsbehoeften van de medewerker en de huidige functievereisten.

Beide systemen dienen een apart doel en zijn belangrijk voor organisaties die (organisatie)kennis willen managen. De meeste baat zal een organisatie echter hebben wanneer het gebruik maakt van beide informatiesystemen (Davenport *et al.*, 1997). Een informatie-infrastructuur is pas gecreëerd wanneer de informatiesystemen een geïntegreerd onderdeel van de werkzaamheden zijn en wanneer medewerkers actief bijdragen en gebruik maken van de systemen (Davenport *et al.*, 1997).

5.2 Kennisopslag in de praktijk

Om kennis in een organisatie op te slaan is het voor een organisatie nodig om een geheugen te ontwikkelen (Dieng *et al.*, 1999; Van Heijst *et al.*, 1997). Hoewel systemen een belangrijk hulpmiddel zijn in het creëren van zo een geheugen, moet een organisatie de rol van kennis, die in de hoofden van individuen zit, in het geheugen niet onderschatten (Van Heijst *et al.*, 1997). Volgens Van Heijst *et al.* (1997) moet een succesvol corporatief geheugen aan een aantal eisen voldoen:

1. Medewerkers moeten gemakkelijk toegang hebben tot kennis om zich individueel te ontwikkelen.
2. Medewerkers moeten collega's die bepaalde relevante kennis hebben eenvoudig kunnen vinden.
3. Medewerkers moeten gemakkelijk een inzicht hebben in de kennisbehoeftes van collega's.
4. Het moet gemakkelijk en belonend zijn voor een medewerker om kennis en ervaringen te delen via het corporatieve geheugen.
5. Er moeten duidelijke criteria zijn om te bepalen of de kennis nuttig en relevant zijn en om te bepalen waar/ hoe deze kennis moeten worden opgeslagen.
6. Er moeten mechanismen zijn die het corporatieve geheugen onderhouden.
7. Het geheugen moet in staat zijn om nieuwe kennis over te dragen aan diegenen die het nodig hebben.

In hun artikel noemen Van Heijst et al. (1997) ook enkele soorten corporatieve geheugens (the Knowledge attic, the Knowledge publisher, the Knowledge sponge en the Knowledge pump). In deze paragraaf zullen voorbeelden gegeven worden van manieren waarop deze soorten geheugens in organisaties gerealiseerd zijn.

Om de toepassing van the Knowledge attic te illustreren, geven Van Heijst et al. (1997) het voorbeeld van het 'NASA Space Engineering Lessons Learned Programme'. Dit project was gestart om ervoor te zorgen dat de vereisten voor vliegsystemen gemakkelijker behaald zouden worden. Het project begon met het zoeken en verzamelen van verhalen over gemaakte fouten, verkeerde toepassingen en aanbevelingen uit het verleden, betreffende de diverse onderdelen van deze vliegsystemen. Deze verhalen werden vervolgens gecategoriseerd op basis van het onderdeel waarop ze betrekking hadden en zodoende opgeslagen in een database. Medewerkers konden de verhalen in de database terugvinden op basis van productiefase, vakgebied, projectnaam en steekwoorden. Omdat medewerkers de verhalen zelf in de database brengen, is dit soort geheugen sterk afhankelijk van de inbreng van medewerkers. Deze beslissen namelijk zelf of hun ervaringen gedocumenteerd en gedeeld worden met collega's. Van de bovengenoemde vereisten voldoet dit geheugen slechts aan punt 1 en in kleine mate aan punt 4 (Van Heijst *et al.*, 1997).

In the Knowledge Publisher wordt de database van (werk)ervaringen ook aangevuld door de medewerkers zelf. In hetzelfde artikel illustreren Van Heijst *et al.* (1997) dit geheugen door de situatie bij het Amerikaanse Ministerie van Energie te beschrijven. Dit ministerie ontwikkelde namelijk een online database zodat de verschillende instanties van het ministerie toegang hadden tot dezelfde database. In de handleiding van de database stonden richtlijnen voor het gebruik van de database, de manieren waarop documenten gestructureerd, aangeleverd, opgeslagen, herzien en verspreid

moesten worden. Het systeem was dus gebaseerd op uniformiteit en toegankelijkheid. Omdat medewerkers zelf verantwoordelijk waren voor de bijdrages aan de database, verliep het verzamelen van de ervaring dus passief. Wel werd elke bijdrage herzien door een vakexpert en persoon die geautoriseerd was om te bepalen of de informatie/kennis relevant is. Pas nadat het aangeleverde stuk door beiden gevalideerd was, werd het opgeslagen in de database. Alle gevalideerde stukken worden ook actief verspreid naar instanties die kunnen profiteren van die informatie. Dit is mogelijk doordat de stukken eerst herzien worden op relevantie. Op die manier wordt ook meteen bekend voor wie de stukken eventueel van nut kunnen zijn. Medewerkers kunnen zich ook aanmelden voor een mailinglijst die aansluit op hun interesses, zodat zij automatische relevante informatie toegezonden krijgen. Dit soort geheugen voldoet aan punt 1, 5 en 7 van de nodige vereisten. Aan punt 6 wordt indirect voldaan doordat de stukken eerst herzien worden alvorens ze opgeslagen worden.

The Knowledge sponge heeft een sterk top-down karakter. In deze geheugenvorm probeert de organisatie namelijk actief een geheugen te ontwikkelen. Alle input voor het geheugen wordt dus bepaald door de toplaag van de organisatie. Medewerkers moeten/kunnen dan zelf bepalen van welke informatie/kennis zij gebruik maken. Er zijn echter nog geen voorbeelden gevonden van organisaties die deze geheugenvorm gebruikten (Van Heijst *et al.*, 1997).

De laatste geheugenvorm die Van Heijst *et al.*, (1997) toelichten is the Knowledge pump. Dit corporatieve geheugen is het meest complex omdat het ernaar streeft om alle kennis die binnen de organisatie wordt ontwikkeld, ten volste te gebruiken voor het verbeteren van de prestaties van de organisatie. Ook dit geheugen heeft een sterk top-down karakter omdat de organisatie beslist welke kennis relevant is en wie deze kennis zou moeten gebruiken. In Van Heijst *et al.*, (1997) wordt het corporatieve geheugen beschreven van het Amerikaanse leger. Het Amerikaanse Leger heeft in 1985 een speciaal centrum (CALL) ontwikkeld dat verantwoordelijk was voor de opslag en distributie van gevechtservaringen. Het CALL verzamelde individuele gevechtservaringen van soldaten via een speciaal formulier. In dit gestandaardiseerde formulier moesten soldaten hun persoonlijke ervaringen betreffende tactieken, technieken en procedures in bepaalde situaties beschrijven. Op deze manier konden de verhalen geclassificeerd worden op onderwerp en op functie. Om ervoor te zorgen dat ervaringen in de database kwamen, had CALL een speciale afdeling die op zoek ging naar deze verhalen (over specifieke onderwerpen). De verzamelde verhalen worden persklaar gemaakt door een speciale afdeling. Deze afdeling werkt nauw samen met de zoekafdeling om de betrouwbaarheid van de verhalen te waarborgen. Wanneer de verhalen in de database opgenomen zijn, worden ze via diverse media verspreid over de soldaten. Doordat het een online database betreft kunnen soldaten ook gemakkelijk zelf op zoek gaan naar informatie/kennis. Het corporatieve geheugen van CALL voldoet aan punt 1,4,5,6 en 7 van de gestelde vereisten.

5.3 Kennisverspreiding in de praktijk

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat een community of practice een uitstekend medium is voor kennisverspreiding binnen organisatie. Richard McDermott (2000) geeft in zijn artikel tien kritische succesfactoren voor het opbouwen van een community of practice. Deze factoren geven aan waar een organisatie rekening mee dient te houden wanneer zij een community of practice wilt opzetten en onderhouden.

1. Focus op kennis die belangrijk is voor zowel de organisatie als de medewerkers

Om communities of practice betekenis te geven, is het van belang dat ze gevormd worden rondom onderwerpen die in het hart van de organisatie liggen (McDermott, 2000). Wenger en Snyder (2000) dragen in hun een artikel een voorbeeld aan van een organisatie die dergelijke gemeenschappen oprichtte op basis van een bepaalde productgroep. Tijdens de wekelijkse bijeenkomsten van deze community werden recente successen of frustraties betreffende het product verteld. Omdat de mensen die deze bijeenkomsten bijwoonden allen erg betrokken waren bij dit product, werden er gezamenlijk oplossingen voor problemen gevonden. Bovendien was de organisatie op deze manier in staat om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen en te behouden. Medewerkers die actief waren in de deze community, waren in staat om samen met en van elkaar te leren door zich te concentreren op problemen die direct gerelateerd waren aan hun dagelijkse werkzaamheden (Wenger & Snyder, 2000). Bij Shell worden (nieuwe) communities of practice gevormd in samenwerking met een interne consultant (Wenger & Snyder, 2000). De persoon die de community wilt opzetten, interviewt samen met de consultant potentiële leden voor de community. Vanuit deze interviews wordt gezocht naar uitdagingen en problemen die verschillende teams en afdelingen gemeen hebben. Deze vormen dan de basis voor een eventuele community of practice. Door middel van de interviews wordt niet alleen een inzicht in de actuele problematiek gecreëerd, maar wordt er ook meteen een bepaalde enthousiasme aangewakkerd. Medewerkers geven namelijk zelf aan, aan welke uitdagingen zij willen werken (Wenger & Snyder, 2000). Verder is het voor communities of practice belangrijk dat zij een duidelijke relatie hebben met de strategieën van de organisatie zodat zij van strategische waarde zullen zijn (McDermott, 2000). Wenger en Snyder (2000) voegen hier aan toe dat communities of practice een aantoonbare en significante contributie moeten kunnen leveren aan het behalen van de organisatiedoelen.

2. Vind een geschikte coördinator voor de community

De gemeenschap moet bij elkaar gehouden worden door iemand die zich verantwoordelijk voor de gemeenschap en het onderwerp voelt en die in staat is om de leden van de gemeenschap met elkaar te verbinden (McDermott, 2000). Volgens McDermott (2000) zijn senior medewerkers die (veel)

respect genieten binnen de organisatie, en vooral door de potentiële gemeenschapsleden, het meest geschikt om deze rol te vervullen. Wenger (1998) is van mening dat een centrale coördinator voor een community of practice cruciaal is, maar dat een community meerdere vormen van leiderschap behoeft. Er moeten binnen de community ook mensen zijn die het denken stimuleren, het netwerken faciliteren en de documentatie van activiteiten verzorgen (Wenger, 1998).

3. *Motiveer en faciliteer medewerkers om deel te nemen*

Volgens McDermott (2000) is tijdsgebrek een van de grootste obstakels voor kennisdeling via communities of practice. Het is dus belangrijk dat communities of practice, door middel van communicatietechnologieën, reis- en vergaderfaciliteiten en financiële ondersteuning, gesteund worden vanuit het management (Wenger, 1998; Wenger & Snyder, 2000). In zijn artikel beschrijft McDermott een bedrijf dat medewerkers stimuleert om mee te doen in communities of practice door budgetten voor deze gemeenschappen beschikbaar te stellen en door systemen aan te bieden waarmee medewerkers elkaar op basis van hun vaardigheden kunnen vinden. Dit bedrijf heeft zelfs een jaarlijkse planning, waarin het aantal mensen en uren dat besteed moet worden aan community of practice-activiteiten beschreven staat. Het bedrijf American Management Systems (AMS) financiert en stimuleert deelname van medewerkers in communities of practice. AMS doet dit door projecten, bezoeken aan workshops en deelnames aan conferenties die in het kader van een community of practice worden gedaan, te vergoeden (McDermott, 2000). Bovendien krijgen de coördinatoren van de communities jaarlijks een (extra) financiële vergoeding voor hun werkzaamheden in de werkgroepen. De Wereld Bank is ook een bedrijf dat deelname in communities of practice stimuleert. Zij doet dit met behulp van evaluatiegesprekken (Wenger & Snyder, 2000). In deze gesprekken wordt het personeel gewezen op de intrinsieke voordelen die deelname in dergelijke werkgroepen kan opleveren (het ontwikkelen van kennis, het verbeteren van het probleemoplossend vermogen en het opbouwen van een netwerk).

4. *Bouw voort op de kernwaarden van de organisatie*

Kennisdelen moet een intrinsiek onderdeel van de organisatiecultuur zijn (McDermott, 2000). Daar het veranderen van een cultuur erg moeilijk is, doet een organisatie er dus goed aan om een kennismanagementbenadering te vinden die binnen de organisatiecultuur past (McDermott, 2000). AMS doet dit door het delen van kennis, het opleiden van collega's, het publiceren van artikelen en het doceren van nieuwe medewerkers een centraal onderdeel van elke (senior) functie te maken (McDermott, 2000). Wanneer een medewerker zich niet aantoonbaar bezighoudt met deze activiteiten worden zijn/haar promotiemogelijkheden binnen de organisatie beperkt. Als gevolg hiervan ontstonden er binnen AMS diverse informele communities of practice, waardoor medewerkers gemakkelijk ondersteuning aan elkaar konden bieden en zodoende kennis konden delen (McDermott,

2000). Een organisatie kan goed zicht houden op de mate waarin het personeel kennis deelt, door kennisdelen een vast onderwerp in (individuele) evaluatiegesprekken te maken (Wenger & Snyder, 2000).

5. Betrek sleutelpersonen

Sleutelpersonen zijn mensen met belangrijke specialistische kennis en/of mensen met veel invloed en een belangrijk netwerk (McDermott, 2000). Deze personen moeten zo snel mogelijk lid gemaakt worden van een community, omdat zij een bepaalde energie kunnen losmaken en legitimiteit aan de community geven (McDermott, 2000). In zijn artikel geeft McDermott (2000) een voorbeeld waarin Shell een groep bekende ingenieurs betrok bij de ontwikkeling van een nieuwe technologie, om een werkgroep van de grond te krijgen. Veel mensen wilden in de eerste instantie namelijk niet meedoen aan de werkgroep, maar gingen pas overstap toen bekend werd dat deze groep ingenieurs deel uitmaakte van de werkgroep. Iedereen wilde namelijk graag toegang tot hun ideeën en kennis hebben. Ondanks dat de bekende ingenieurs uiteindelijk een vrij inactieve rol in de werkgroep hadden, functioneerde de werkgroep uitstekend. Dit voorbeeld laat dus zien dat sleutelpersonen mensen kunnen motiveren om lid te worden van een community of practice. Bovendien laat dit voorbeeld zien hoe sleutelpersonen bijdragen in het creëren van legitimiteit en relevantie van communities of practice (McDermott, 2000)

6. Creëer een forum om te denken

Leden van een community of practice moeten een 'ruimte' hebben om samen te komen (McDermott, 2000; Wenger 2000). Deze ruimte moet mogelijkheden bieden waarmee leden rapporten, documenten, tips, analyses, voorstellen en ideeën met elkaar kunnen delen (McDermott, 2000). Hedendaagse informatiesystemen zijn uitstekende middelen om dit te faciliteren. Shell houdt bijvoorbeeld elke twee weken een teleconferentie met werkgroepen die wereldwijd verspreid zijn (McDermott, 2000).

7. Onderhoud persoonlijk contact met leden

Het bieden van virtuele samenwerkingsruimtes is niet genoeg; het succes van communities of practice ligt in de persoonlijke sociale interactie die leden met elkaar kunnen hebben (McDermott, 2000). McDermott (2000) beschrijft dat succesvolle coördinatoren van communities of practice regelmatig hun leden bezoeken, om te achterhalen wat hun actuele werkzaamheden zijn, om hun te voorzien van nieuwe ideeën en om eventueel nieuwe mogelijkheden voor de community te ontdekken. Succesvolle coördinatoren bouwen en onderhouden deze persoonlijke connecties (ook) buiten de officiële vergaderingen en bijeenkomsten om (McDermott, 2000). Wenger (2000) ziet een coördinator als een

makelaar tussen personen die elkaar van dienst kunnen zijn. Het gaat er om namelijk dat er een sterke connectiviteit tussen mensen ontstaat (Wenger, 2000).

8. *Ontwikkel een actieve, gepassioneerde kerngroep*

Volgens McDermott (2000) hebben de meeste communities of practice de volgende samenstelling: een kerngroep die veel bijdrages levert; een grote groep latente leden die de activiteiten van de groep actief volgen, maar weinig inbrengen; en een hele grote groep 'gelegenheidsleden' die slechts sporadisch deelnemen in de community. McDermott (2000) zegt dat men niet moet streven naar een gelijke mate van participatie van de leden, maar dat het belangrijker is om de actieve kerngroep in leven te houden. Zij zorgen namelijk voor het voortbestaan en de legitimatie van de community.

9. *Maak de community toegankelijk*

Het is voor een community of practice belangrijk dat (potentiële) leden gemakkelijk contact kunnen maken, bijdrages kunnen leveren en toegang hebben tot de werkgroep (McDermott, 2000). Informatietechnologieën zijn, zoals al zo vaak vermeld, goede middelen om leden met elkaar te verbinden en om het gebruik van en toegang tot informatie te vergemakkelijken (McDermott, 2000). Om optimale ondersteuning te bieden, moeten deze technologieën geïntegreerd en aangesloten worden met de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers (McDermott, 2000). Shell veranderde ooit van informatiesoftware, zodat elk kantoor met dezelfde programma's werkte (McDermott, 2000). De nieuwe software was weliswaar niet het meest geschikt voor de werkzaamheden van sommige medewerkers, maar door de hele organisatie dezelfde software te laten gebruiken, konden medewerkers gemakkelijker informatie vinden en uitwisselen. Hoewel informatiesystemen communicatie binnen de organisatie bevordert, blijft persoonlijk contact de beste manier om communicatie te faciliteren. Op deze manier is de drempel om contact te maken laag (er zijn geen hulpmiddelen nodig) en kunnen boodschappen duidelijker overgebracht worden (McDermott, 2000).

10. *Creëer relevante dialogen over spraakmakende onderwerpen*

Wanneer een community of practice net wordt opgestart, zijn het meestal de senior leden die vraagstukken aansnijden en hierover een discussie starten (McDermott, 2000). Dit begint meestal met informele discussies 'op de wandelgangen' en wordt opgevolgd met een verzoek, aan de diverse discussiepartners, om het onderwerp tijdens een bijeenkomst te bespreken (McDermott, 2000). Op deze manier worden, volgens McDermott, mensen bij elkaar gebracht die een bepaalde relatie en affiniteit met het discussieonderwerp hebben. Het kan ook voorkomen dat de drempel om te participeren in zulke discussiebijeenkomsten te hoog is, dan is het zaak om eerst het vertrouwen van de beoogde deelnemers te winnen. Volgens McDermott (2000) kan dit gerealiseerd worden door

meerdere discussiesessies in kleine groepen (drie personen) te organiseren. Omdat de setting kleiner en veiliger is, wordt er gemakkelijker vertrouwen gecreëerd. Wanneer er na een aantal sessies een goede vertrouwensband is opgebouwd, kan er besloten worden om de discussies in een grotere setting te houden. Mensen zullen namelijk makkelijker met elkaar discussiëren wanneer ze elkaar vertrouwen (McDermott, 2000). Wanneer er meer mensen interesse krijgen in de aangesneden discussieonderwerpen, krijgt de coördinator van de community meer legitimiteit voor zijn werk (McDermott, 2000).

5.4 Kennisgebruik in de praktijk

Zoals al eerder beschreven is, draagt het (juiste) gebruik van kennis ook bij aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. In het voorbeeld van de fluitmakers wordt duidelijk hoe een leerling nieuwe impliciete kennis verkrijgt door interactie met gereedschappen, onderdelen en ervaren fluitmakers. Deze kennisoverdracht wordt mogelijk gemaakt doordat een ervaren fluitmaker zijn of haar (impliciete) kennis gebruikt in de productie van een fluit. Met andere woorden, de leerling doet nieuwe kennis op, die is gegenereerd door middel van interacties, die op een bepaalde manier zijn gevormd door de manier waarop de mentor zijn/haar bestaande kennis gebruikt. Op het eerste gezicht lijkt dit een simpele vorm van kennisoverdracht, maar in feite is het een wisselwerking van interacties tussen de fluitmakers en de fluitonderdelen, waarbij de kennis van de mentor wordt gebruikt en de kennis van de leerling wordt ontwikkeld (door reeds aanwezige kennis te gebruiken) (Cook & Brown, 1999). Bovendien zal de leerling met behulp van kennis die hij/zij reeds bezit, in staat zijn om nieuwe (impliciete) kennis te vormen, nieuwe vaardigheden aan te leren en bestaande vaardigheden te verbeteren (Cook & Brown, 1999). Leden van een organisatie kunnen kennis dus gebruiken om kennis en vaardigheden te ontwikkelen, hun taken en werkzaamheden uit te voeren en om collega's op te leiden.

6. Methodologie

Een gedegen theoretische basis is essentieel voor een academisch onderzoek en bestaat voor dit onderzoek uit de hoofdstukken 2, 3 en 4. Dit theoretische kader is bedoeld om inzicht te krijgen in kennismanagement (binnen organisaties). Het theoretische kader biedt ondersteuning in het begrijpen en relateren van gegevens die het empirische onderzoek oplevert. Bovendien moet het onderzoek uiteindelijk zowel een theoretische als praktische exploratie naar kennismanagement opleveren. Deze exploraties moeten vervolgens leiden tot aanbevelingen, die als handvaten voor het organiseren van kennis bij ministeries kunnen dienen. In dit hoofdstuk zal de gebruikte onderzoeksmethode uitgelegd en verantwoord worden. De resultaten en analyse van het empirische onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 7.

Vanuit de literatuur zijn er diverse modellen en benaderingen aangereikt voor het organiseren van kennis binnen organisaties. Deze modellen en benaderingen zijn echter niet specifiek gericht op het organiseren van kennis binnen een overheidsorganisatie. Het thema van kennismanagement bij overheidsorganisaties is een onderbelicht thema en daarom is getracht om via dit onderzoek meer inzichten in kennismanagement in deze specifieke context te verkrijgen. De opzet en het doel van het empirische onderzoek was om te ontdekken op welke plekken binnen het Rijk aan kennismanagement wordt gedaan, waarom dat wordt gedaan en op welke manieren dit wordt gedaan. De empirische zoektocht, gesteund door een theoretische verkenning naar kennismanagement, moest zodoende aanbevelingen opleveren voor de manieren waarop kennis binnen het Rijk georganiseerd kan worden. Volgens Yin (2003) kan dit onderzoek volgens de zojuist genoemde aspecten als een verkennend onderzoek gekwalificeerd worden.

6.1 Casestudy

Yin (2003) beschrijft in zijn werk een onderzoeksmethode waarbij gebruikt gemaakt wordt van casussen (casestudies). Deze onderzoeksmethode is vooral bruikbaar voor het bekijken van actuele gebeurtenissen in hun alledaagse context en voor gebeurtenissen of contexten die niet duidelijk of niet eerder onderzocht zijn (Yin, 2003). Omdat kennismanagement in deze onderzoekscontext (de Rijksoverheid) vrijwel nog nooit onderzocht is en omdat op verschillende plekken binnen het Rijk naar kennismanagement gezocht wordt, zou een casestudymethode in dit onderzoek geschikt zijn. De wetenschappelijke literatuur betreffende kennismanagement in organisaties is namelijk hoofdzakelijk gebaseerd op organisaties uit het bedrijfsleven. Dit onderzoek zal licht schijnen op de toepassing van kennismanagement in een organisatie uit de publieke sector. Daar kennismanagementinitiatieven op meerdere plekken binnen het Rijk bekeken worden, zou dit onderzoek beschouwd kunnen worden als een casestudy die gebaseerd is op 'multiple cases'. Volgens Yin (2003) maakt deze manier van onderzoeken het mogelijk om over verschillende organisaties patronen te identificeren en is het in

staat om een breder beeld van het onderzoeksonderwerp te geven. Het exploratieve karakter van het onderzoek correspondeert tevens met het feit dat onderzoeksvragen in een casestudy, die volgen uit de probleemstelling, in staat zijn om een theorie te verkennen en te ontwikkelen die ontstaat uit de context van het onderzoek (Yin, 2003). De achterliggende gedachte achter een dergelijke verkenning en ontwikkeling is het repliceren, aanvullen of ontcrachten van een (bestaande) theorie (Yin in Eisenhardt & Graebner, 2007).

Hoewel de methodologie van het onderzoek op deze punten overeenkomt met Yin's casestudymethode, verschilt het op een fundamenteel punt. Dit onderzoek gaat namelijk niet uit van een bestaande theorie, maar begint met het verzamelen van empirische data. Ondanks dat voor dit onderzoek dus meerdere casussen bekeken zijn; zorgt het feit dat empirische data, en niet een theoretisch raamwerk, de basis van dit onderzoek vormt, dat de casestudymethode voor dit onderzoek niet volledig van toepassing is. Het doel van dit onderzoek was namelijk niet het toetsen of aanvullen van een bestaande theorie, maar het ontwikkelen van een theoretisch raamwerk vanuit data die verkregen zijn uit de empirie. De verschillende casussen zijn dus gebruikt om relevante empirische data te verkrijgen en via diverse analyseprocessen een gefundeerde theorie te ontwikkelen die vanuit het onderzoek is ontstaan.

6.2 *Grounded Theory*

Omdat dit onderzoek dus vanuit empirische data een (nieuwe) contextspecifieke theorie dient te ontwikkelen, is het hoofdzakelijk gebaseerd op de Grounded Theory-methode. De Grounded theory methode is een verzameling van flexibele, analytische richtlijnen, die het voor een onderzoeker mogelijk maken om zich volledig op data collectie te richten en, door middel van opeenvolgende niveaus van dataanalyse en conceptuele ontwikkeling, inductief theorieën te vormen (Charmaz in Denzin & Lincoln, 2005). Het grote idee achter de Grounded Theory is dus het ontwikkelen van 'gefundeerde theorieën'. Dit zijn theorieën die zijn gebaseerd op de zorgvuldige beschouwing van empirische data. In deze methode verzamelt de onderzoeker materiaal dat relevant lijkt voor het onderwerp (Strauss en Corbin, 1990). De basis van de geconstrueerde theorie zijn dus de data, die rechtstreeks uit het (onderzoeks)veld verkregen zijn. Strauss en Corbin (1990) zijn van mening dat geconstueerde theorieën, omdat zij afgeleid zijn uit rechtstreekse data, inzicht bieden, begrip kweken en een leidraad voor verdere actie creëren. Zodoende is deze onderzoeksmethode geschikt om theorieën te ontwikkelen op gebieden waarin nog weinig of geen onderzoek is gedaan (Charmaz in Denzin & Lincoln, 2005) of om een vernieuwende kijk te geven op kennis over een bestaand sociaal verschijnsel (Goulding, 2001). Deze theorieën of nieuwe inzichten komen tot stand doordat concepten en categorieën, die ontstaan uit de verkregen data, met elkaar verbonden worden (zie hoofdstuk 7).

Dat de Grounded Theory-methode niet uit gaat van een theoretisch raamwerk, wil niet zeggen dat de wetenschappelijke literatuur genegeerd wordt. Theorieën die gerelateerd zijn aan het onderzoeksonderwerp dienen begrepen te worden om *de theoretische gevoeligheid* van de onderzoeker te vergroten (Corbin & Straus, 1990; Goulding, 2001). Zonder theoretische kennis kan een onderzoek namelijk geen relaties en verbanden (tussen de gevonden data) ontdekken en kan relevante informatie niet van irrelevante informatie onderscheiden worden. Goulding (2001) pleit ervoor dat een onderzoeker een zekere basiskennis over de gerelateerde theorie moet hebben, maar dat het in principe beter is om zonder theoretische kennis een onderzoek in te gaan. Hierdoor is een onderzoeker namelijk minder beïnvloed en bevooroordeeld door zijn reeds aanwezige kennis. Een onderzoek is er daarom gebaat bij, wanneer een onderzoeker meteen met veldonderzoek begint en gaande weg (theoretische) data verzamelt (Goulding, 2001). Goulding (2001) is dus van mening dat, in tegenstelling tot wanneer bestaande theorieën geanalyseerd worden, de onderzoeker via Grounded Theory-onderzoek een beter begrip ontwikkelt voor het onderzoeksonderwerp, de actoren in het onderzoek, de onderzoeksomgeving en de respondenten.

6.3 Data collectie

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de daarbij horende deelvragen is eerst gezocht naar theoretische informatie. Dit literatuuronderzoek was zowel gericht op het vinden van theoretische ondersteuning wat betreft kennis en kennismanagement, als het verkennen van het gebruik en toepassen van kennismanagement in organisaties. Voor deze theoretische onderbouwing zijn, onder andere, wetenschappelijke (business) artikelen, relevante publicaties en boeken gebruikt. Om de casussen dieper te bekijken, zijn er naast wetenschappelijke theorieën ook onderzoeksrapporten en andere publicaties betreffende kennismanagement bij het Rijk gebruikt. Deze dienden inzicht te geven in de reeds ondernomen acties op het gebied van kennismanagement bij verschillende ministeries. Zoals reeds eerder verteld, zijn deze activiteiten bedoeld om theoretische gevoeligheid voor het onderzoeksonderwerp te verkrijgen. Corbin en Strauss (1990) menen dat theoretische gevoeligheid bepalend is voor het vermogen van een onderzoeker om concepten en relaties te herkennen, categorieën te ontwikkelen, en deze te koppelen aan theorieën, en zodoende theorieën te ontwikkelen. Ook om deze reden is er dus zowel binnen de wetenschappelijke literatuur, als binnen het Rijk naar artikelen over kennismanagement gezocht.

Aangezien in dit onderzoek meerdere casussen onderzocht moesten worden, is in de beginfase tevens gestart met het selecteren van interessante en relevante casussen. Het verzamelen van data door middel van een empirische onderzoek en een literatuuronderzoek verliep daarom vrijwel parallel. Empirische data zijn dus verzameld met behulp van empirisch deskresearch en semigestructureerde diepte-interviews. Omdat het onderzoek deels als een casestudy benaderd is, zijn er verscheidene bronnen gebruikt om informatie te bemachtigen. Casestudies kunnen opgebouwd worden uit

informatie afkomstig uit archieven, documenten, (directe of participatieve) observatie, voorwerpen en interviews (Yin, 2003). In dit empirische onderzoek is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van relevante semigestructureerde diepte-interviews en daarom heeft het een kwalitatief karakter. Door middel van diverse documenten en interviews is getracht een inzicht te krijgen in reeds ondernomen of lopende kennismanagementinitiatieven binnen het Rijk. De interviews zijn voornamelijk gehouden met mensen die aangesloten zijn bij het Virtueel Adviesbureau Kennismanagement (VAK). Deze gesprekken waren bedoeld om een diepgaand en gedetailleerd beeld te krijgen van lopende en afgelopen kennismanagementinitiatieven. De gesprekken moesten tevens inzicht geven in de verschillende opvattingen over kennis en kennismanagement, en de verschillende manieren waarop kennismanagement benaderd kan worden. Erlandson et al. (1993) noemt dataverzameling gebaseerd op documentatie, interviews en observaties 'triangulation'. In het geval van 'triangulation' wordt er eerst literatuuronderzoek gedaan, vervolgens vinden er interviews plaats, en tot slot worden verkregen data gecombineerd met observaties (Erlandson *et al.*, 1993). Volgens Yin (2003) verhoogt 'triangulation' de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, omdat er niet op een soort informatiebron wordt geconcentreerd.

Interviews

Om inzicht te krijgen in de ondernomen of lopende kennismanagementinitiatieven bij het Rijk, zijn interviewkandidaten gekozen uit leden van het VAK. Dit zijn dus ambtenaren die concreet bezig zijn met kennismanagement bij een bepaald departement of ambtenaren met een specifieke visie en affiniteit betreffende kennismanagement binnen het Rijk. De validiteit van het onderzoek werd op deze manier dus gewaarborgd. Om een totaal beeld te krijgen is getracht om vanuit elk ministerie minstens een persoon te interviewen. Dit is echter niet gelukt. Voor drie ministeries zijn geen interviewkandidaten gevonden. Daarentegen is het bij sommige ministeries gelukt om personen uit verschillende directies te interviewen. In totaal zijn er zestien interviews gehouden.

Er is gekozen om de interviews te houden in de vorm van semigestructureerde diepte interviews, omdat dergelijke interviews helpen bij het begrijpen van ervaringen; evenementen kunnen reconstrueren waarbij men zelf niet aanwezig was; helpen bij het beschrijven van sociale en politieke processen en nieuw licht kunnen schijnen op oude problemen (Rubin & Rubin, 2005). In semigestructureerde interviews worden gestructureerde vragen gecombineerd met open vragen. De gestructureerde vragen dienden aan te geven wat er al aan kennismanagement ondernomen was en op welke manier dit gebeurd is. De open vragen waren bedoeld om dieper op interessante deelonderwerpen in te gaan en zo eventueel meer details te verkrijgen. Rubin and Rubin (2005) zijn van mening dat diepte-interviews geschikt zijn wanneer antwoorden uitgelegd dienen te worden met voorbeelden of wanneer ervaringen beschreven dienen te worden.

Tijdens de interviews zijn zo min mogelijk vragen gesteld. De bedoeling was om een onderwerp, kwestie of thema aan te halen en daarna aandachtig te luisteren naar de respondent. Op deze manier kon de respondent vrijuit zijn of haar verhaal doen. Vragen werden gesteld om het gesprek relevant en op koers te houden of om genoemde onderwerpen dieper te bestuderen. Er kan dus gesteld worden dat de interviews op een responsieve manier werden gehouden. Ruben and Rubin (2005) beschrijven deze manier van interviewen als een methode om te ontdekken wat de respondent heeft gezien, gehoord of ervaren. Het is daarom belangrijk in dit soort interviews om open vragen te stellen, de respondent zoveel mogelijk te laten vertellen en om vragen aan te passen aan datgene wat verteld wordt (Ruben and Rubin, 2005). Alle interviews zijn, met toestemming, opgenomen met behulp van een dictafoon en na uitwerking, ter controle, aan de respondenten verstuurd. De vragenlijst van de interviews is als bijlage toegevoegd (bijlage III).

Validiteit en betrouwbaarheid

Zoals al eerder vermeld, is getracht 'triangulation' te gebruiken om de validiteit te verhogen. Vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek is echter nooit lang op een plek onderzoek gedaan. Onderzoek over specifieke casussen zijn daarom beperkt gebleven tot diepte-interviews en deskresearch. Er is dus geen data vanuit observaties verkregen. Validiteit is in dit onderzoek echter gewaarborgd, doordat veelal gesproken is met mensen die direct betrokken waren bij de kennismanagementinitiatieven. Goed doorvragen en het zoeken naar documentatie horende bij de specifieke verhalen moest de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek verhogen. Door naast de individuele verhalen, ook artikelen en andere publicaties te gebruiken om de betreffende verhalen verder onder de loep te nemen, is getracht om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bewaken. Ook het versturen van de uitwerking van de interviews aan de respondenten, is gedaan om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

6.4 Analyse

Alle interviews zijn meteen na afname getranscribeerd. De interviews zijn na afloop letterlijk uitgewerkt zodat er geen informatie verloren ging. Er is pas aan de analyse van interviews begonnen nadat deze waren uitgewerkt. Op deze manier werd getracht om het ontstaan van vooroordelen of het trekken van voorbarige conclusies tijdens het analyseproces te voorkomen. Alle interviews zijn na uitwerking ter controle tevens teruggestuurd naar de betreffende respondenten. Dit om eventuele misverstanden te voorkomen en de juistheid van de analyse te waarborgen. De eerste stap in het analyseproces was namelijk het verzamelen en organiseren van interessante uitspraken. Deze uitspraken zijn gecodeerd en benoemd tot concepten. Deze concepten vormen de basis van de analyse. Wanneer concepten herhaaldelijk terug gevonden worden in interviews, observaties of documenten, worden ze geïntegreerd in categorieën (Corbin & Strauss, 1990). Categorieën zijn abstracter dan de concepten waaruit ze gevormd zijn, omdat de verzameling van concepten de context, eigenschappen, dimensies,

oorzaken en gevolgen van de categorie representeren (Corbin & Strauss, 1990). Volgens Corbin en Strauss (1990) vormen de categorieën en bijhorende concepten de basis van 'theoretical sampling', omdat een onderzoeker aan de hand van gevormde categorieën verder gaat met het onderzoek. Corbin en Strauss (1990) zijn bovendien van mening dat categorieën de hoekstenen van de te ontwikkelen theorie vormen, omdat categorieën het mogelijk maken om een theorie te integreren. Het coderen van data is een centraal onderdeel binnen het analyseproces van de Grounded Theory-methode en bestaat uit open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Corbin & Strauss, 1990). De resultaten van deze analyses zullen in het volgende hoofdstuk toegelicht worden.

6.4.1 Open coderen

Codering van uitspraken uit de interviews is gedaan volgens het zogenaamde 'open coderen'. In deze manier van coderen worden evenementen/ (inter)acties uit de uitwerkingen van de interviews verdeeld in afzonderlijke stukken, met elkaar vergeleken, gecategoriseerd, en wordt er gezocht naar overeenkomsten en verschillen (Corbin & Strauss, 1990). Dit is gedaan door middel van '*line-by-line coding*'. In het geval van '*line-by-line coding*' worden uitspraken en woorden nauwkeurig bestudeerd om een bepaald standpunt vast te stellen (Corbin & Strauss, 1990). Concepten zijn ontstaan door interessante uitspraken en woorden op te schrijven en ze vervolgens te categoriseren. Tijdens het benoemen van concepten is, door constant te bedenken wat het evenement of de actie aangeeft en waar het betrekking op heeft, nadrukkelijk gelet op het behoud van de contextuele betekenis van deze concepten. Door deze manier van coderen te hanteren, wordt eventuele subjectiviteit en bevooroordeelning vermeden en blijft de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd (Corbin & Strauss, 1990).

Nadat alle concepten zijn geïdentificeerd, worden concepten die overeenkomen en/of herhaaldelijk voorkomen samengevoegd in categorieën of subcategorieën (Corbin & Strauss, 1990). Deze gegroepeerde en soortgelijke concepten zijn dus gerelateerd aan de kenmerken van de betreffende categorie.

6.4.2 Axiaal Coderen

Het tweede coderingsproces in de analyse is het zogenaamde axiaal coderen. Bij deze vorm van coderen gaat het om het vinden van verbanden tussen de gevonden data. Waar open coderen gebruikt wordt om data op te splitsen en te categoriseren, is axiaal coderen bedoeld om relaties tussen deze categorieën en subcategorieën te identificeren (Strauss & Corbin, 1990). Deze relaties worden vervolgens weergegeven in een paradigmamodel.

In het paradigmamodel worden de causale voorwaarden die de categorie doen ontstaan; de context waarin de categorie voorkomt; de acties en interactiestrategieën die ondernomen moeten worden

binnen de context van de categorie; en de consequenties van deze acties weergegeven (Corbin & Strauss, 1990). De causale voorwaarden zijn gebeurtenissen of variabelen waaruit de categorie ontwikkeld is. De context geeft aan welke omstandigheden van invloed zijn op de categorie. Met de acties en interactiestrategieën van de categorie wordt aangetoond welke handelingen er verricht moeten worden en met behulp van de consequenties worden de gevolgen van deze handelingen weergegeven. In het volgende hoofdstuk zullen de paradigmamodellen van de categorieën weergegeven en toegelicht worden.

6.4.3 Selectief Coderen

De basis van selectief coderen ligt in het axiaal coderen (Strauss & Corbin, 1990). Selectief coderen is het coderingsproces waarbij de ontwikkelde categorieën geïntegreerd worden in een verhaallijn. Hierbij wordt de hoofdcategorie, het fenomeen waar het verhaal om draait, geïdentificeerd en worden de relaties van de ontwikkelde categorieën tot deze hoofdcategorie bepaald. (Strauss & Corbin, 1990). De ontwikkelde categorieën zijn aan de hoofdcategorie gerelateerd volgens eenzelfde paradigmamodel zoals gebruikt bij axiaal coderen (veroorzakende condities, hoofdcategorie/fenomeen, context, (inter)actiestrategieën en consequenties) (Strauss & Corbin, 1990).

Een belangrijke tussenstap tijdens het coderen, was het schrijven van memo's. Met het schrijven van memo's houdt een onderzoeker de gedachten achter de relaties tussen de concepten bij. Het schrijven van memo's voorkomt dat de focus op de data verloren gaat en verduidelijkt de richting van het onderzoek (Corbin & Strauss, 1990; Charmaz in Denzin & Lincoln, 2005). De richting van het onderzoek is tevens bepaald door theoretical sampling. Het doel hiervan was om de uitkomsten van het onderzoek verder op te kunnen helderen, om de conceptuele grenzen te identificeren en om de relevantie en geschiktheid van de categorieën vast te stellen (Charmaz in Denzin & Lincoln, 2005). Theoretical sampling is gestopt wanneer er voor een categorie geen vernieuwende data meer gevonden werd.

7. Empirische data en Analyse

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat er op verschillende plekken binnen het Rijk aan kennismanagement wordt gedaan. De manier waarop is echter vrijwel altijd verschillend. Dit hoofdstuk zal een uiteenzetting van de empirische data en het analyseproces bevatten. Naast een specifieke beschrijving van de ondernomen stappen in het gehanteerde analyseproces, wordt tevens de codering van de data en de daaruit ontwikkelde categorieën toegelicht. Deze categorieën zullen de basis zijn van de theorie die uit het onderzoek is ontstaan

7.1 Open coderen

Aan de hand van open coderen zijn 15 concepten ontwikkeld. Deze concepten zijn ontwikkeld uit uitspraken uit de afgenomen interviews en/of citaten uit relevante documenten. Vanwege de grote hoeveelheid data zijn er meerdere quotes die invulling aan een concept geven. In de onderstaande beschrijvingen zijn echter alleen de meest relevante of veelzeggende quotes weergegeven. Bijlage IV bevat een overzicht waarin per concept alle gerelateerde quotes weergegeven zijn. Aangezien elk interview als een aparte casus is beschouwd, zijn de respondenten op chronologische wijze genummerd (R-1, R-2..... R-16) en is ook op die manier naar de respondenten verwezen.

Concept 1: Menselijke Interactie

Vrijwel alle respondenten erkennen dat kennis in mensen zit. Zij geven daarom aan dat het van essentieel belang is, dat medewerkers met elkaar in contact staan en samenwerken. Doordat medewerkers met elkaar praten, verhalen vertellen en ervaringen uitwisselen, gaat kennis stromen. Kennis dient dus via sociale interactie overgebracht te worden en wordt opgeslagen doordat medewerkers deze kennis, via contact met anderen, opdoen. Medewerkers met elkaar verbinden of mogelijkheden bieden waardoor medewerkers met elkaar kunnen interacteren, zijn, volgens veel respondenten, de belangrijkste aspecten in kennismanagement. *“De essentie van kennismanagement ligt in ‘echte’ communicatie: een goed gesprek om tot de kern van kennis en ervaringen te komen” (R-8).*

Door menig respondent is aangegeven dat de samenwerking tussen medewerkers nog voor verbetering vatbaar is. Men werkt op de meeste departementen vaak nog te geïsoleerd van elkaar, waardoor men vaak niet precies weet waar collega's zich mee bezig houden. Hierdoor kan het gebeuren dat het wiel meerdere keren uitgevonden wordt of dat medewerkers niet op de hoogte zijn van eventuele nuttige en relevante kennis van collega's. Gezien de grootte van een departement is het voor ambtenaren echter vrijwel onmogelijk om alle collega's te kennen. Vele respondenten zijn daarom van mening dat op afdelings- en directieniveau begonnen moeten worden met het in contact brengen van collega's. Bijeenkomsten en besprekingen waarin medewerkers vertellen over hun

werkzaamheden, elkaar vragen kunnen stellen en elkaar kunnen inlichten over nieuwe ontwikkelingen, zorgen ervoor dat medewerkers elkaar kunnen benaderen op basis van (gedeelde) interesses. Wanneer dit gebeurt zullen er netwerken van medewerkers ontstaan waardoor kennis gemakkelijker door de organisatie zal stromen en daardoor toegankelijker wordt. De meeste respondenten noemen dit als een van de belangrijkste oplossingsrichtingen voor kennismanagement bij het Rijk: *“Voor ons belangrijke kennis zit in personen. Dat kan je alleen goed organiseren door in netwerken te denken” (R-4)*. Dit moeten ambtenaren dus goed beseffen en daarom (meer) bereid zijn om samen te werken en in contact te staan met collega's. Velen vinden de interactie tussen mensen dus het belangrijkste aspect van kennismanagement bij het Rijk. Medewerkers moeten kennis kunnen uitwisselen en ontwikkelen door met elkaar te praten, samen te werken en naar elkaar te luisteren. Omdat het te grootschalig is om dit departementbreed te doen, zal begonnen moeten worden met het opbouwen van (lokale) netwerken. De hoofdgedachte van dit concept is dus: *“Bouw een sociaal netwerk, gebaseerd op gemeenschappelijke kennisgebieden. Via persoonlijk contact verloopt kennisuitwisseling en -deling gemakkelijker” (R-12)*.

Concept 1.1: Uitwisseling van ervaringen

Het uitwisselen van ervaringen kwam in interviews vaak ter sprake. Het wordt door alle respondenten als een essentieel onderdeel van kennismanagement gezien. Doordat men leert van de ervaringen van anderen, wordt kennis opgedaan. Medewerkers moeten dus van elkaar leren. Dit houdt in dat men bereid moet zijn om anderen dingen te leren en om van anderen te leren. Op dit gebied is het belangrijk dat medewerkers gefaciliteerd en gestimuleerd worden om dit te doen. Via de respondenten zijn verschillende manieren ontdekt waarop de uitwisseling van ervaringen georganiseerd kan worden. Dit concept ligt in het verlengde van concept 1, omdat het uitwisselen van ervaringen een natuurlijk onderdeel is van interactie tussen mensen.

Vele respondenten hebben aangegeven dat kennis het beste overgedragen en opgedaan kan worden via het uitwisselen van ervaringen. Op deze manier wordt namelijk kennis opgedaan die direct een praktische betekenis heeft. Het is voor ambtenaren niet (altijd) nodig om alles te weten; zij moeten op zoek gaan naar kennis die voor hen (op dat moment) relevantie heeft. Dat kan het beste gedaan worden door iemand te vragen die reeds ervaring heeft op het betreffende gebied: *“Men moet iemand die daadwerkelijk iets zelf heeft ervaren, vragen om ervaringen en kennis te delen” (R-4)*. Een netwerk dat gebaseerd is op een bepaald kennisgebied geeft mogelijkheden daartoe. Naast de netwerken waarin medewerkers ervaringen kunnen uitwisselen, pleiten veel respondenten ook voor andere momenten waarop ervaringen gedeeld kunnen worden. Afdelings- of directieoverleggen en werkbesprekingen werden genoemd als ideale gelegenheden voor medewerkers om elkaar in te lichten over (het verloop) van hun werkzaamheden. Respondenten geven ook aan dat er vaker projectevaluaties moeten komen, zodat men in de toekomst kan leren van de ervaringen uit dat project. Naast deze besprekingen en overleggen worden bijeenkomsten, waarbij (externe)

vakspecialisten presentaties houden, tevens als zeer geschikte momenten gezien waarop praktische kennis (via anekdotes) gedeeld en ontwikkeld kan worden. Kort gezegd draait het in alle gevallen dus om: *“Het leren van en met elkaar in de praktijk door middel van het overbrengen van kennis en ervaringen naar collega’s” (R-14).*

Hoewel het niet door veel respondenten benoemd is, is het inwerken van nieuwe collega’s een aspect dat (binnen kennismanagement) zeker de aandacht behoeft. De meeste respondenten die het onderwerp aansneden, waren niet tevreden over de manier waarop medewerkers worden ingewerkt. Volgens hen krijgen nieuwe medewerkers zeer weinig begeleiding, waardoor er een kans bestaat dat zij niet altijd uitgerust worden met alle kennis die zij nodig hebben om hun werkzaamheden goed uit te voeren. In het kader van het uitwisselen van ervaringen als beste manier om kennis over te dragen, kan een voorbeeld genomen worden aan de manier waarop een bepaalde directie nieuwe medewerkers inwerkt en begeleidt: *“Nieuwe collega’s krijgen een mentor toegewezen. Dit is meestal een directe collega die al wat langer ervaring heeft en die de nieuwe collega dus het een en ander kan leren” (R-3).* Op deze manier krijgen nieuwe medewerkers dus, door middel van persoonlijke begeleiding, (gemakkelijk) toegang tot praktisch relevante kennis.

Concept 2: Collega’s kennen

Omdat vrijwel alle respondenten erkennen dat kennis in mensen zit, vinden zij het ook belangrijk dat medewerkers elkaar kennen. Op deze manier weet men namelijk welke kennis anderen bezitten en kan kennis op die manier makkelijker gevonden en overgedragen worden. Het kunnen vinden en kennen van collega’s verloopt echter op vrijwel alle departementen moeizaam. Respondenten geven aan dat dit enerzijds veroorzaakt wordt door de grootte of geografische verspreiding (van onderdelen) van een departement; en anderzijds door de heersende organisatiecultuur van een departement, directie of afdeling.

Ministeries zijn zeer grote organisaties met veel directies en afdelingen. Bovendien hebben sommige ministeries meerdere locaties van waaruit gewerkt wordt en/of uitvoerende diensten die over het hele land verspreid zijn. Het is dus voor een ambtenaar onmogelijk om alle collega’s binnen het eigen ministerie te kennen. Het contact tussen directe collega’s kan volgens veel respondenten echter wel verbeterd worden: *“Er is een cultuurverandering nodig. Mensen moeten kennis met elkaar willen delen en meer nieuwsgierig zijn naar elkaar” (R-1).* Kennelijk is het op (veel) departementen niet vanzelfsprekend dat collega’s met elkaar contact leggen en interesse tonen in elkaar. Een respondent op een ander departement zei namelijk: *“We zijn dus eigenlijk bezig om de cultuur te veranderen waardoor collega’s vanzelfsprekender verbindingen leggen met andere collega’s” (R-14).* Volgens diverse respondenten moet er dus een organisatiecultuur ontstaan waarin medewerkers zich vaker en beter gaan interesseren in hun collega’s. Hierdoor zal de uitwisseling van kennis (tussen collega’s) ook gemakkelijker tot stand komen. Op deze manier houdt dit concept dus verband met de eerste

twee concepten. Om zo een dergelijke cultuur te creëren moeten er, onder andere, faciliteiten aangeboden worden waarmee medewerkers informatie over elkaar kunnen vinden: *“Je kan mensen met elkaar verbinden door een lijst van medewerkers met bepaalde ervaringen te maken, zodat die gecontacteerd kunnen worden” (R-4)*. Een systeem waarin medewerkers informatie over elkaar kunnen vinden draagt volgens vrijwel alle respondent bij aan het verbeteren van het contact tussen ambtenaren.

Concept 2.1: Expertises (her)kennen

Kennis is in ministeries vaak erg verspreid. Het kennen of herkennen van de interesses en expertises (lees: kennis) van collega's vormt daarom een belangrijk onderdeel in de organisatie van kennis binnen het Rijk. Wanneer inzichtelijk is welke medewerkers over welke kennis beschikken, wordt duidelijk welke kennis in de organisatie aanwezig is en via wie deze kennis op te halen is. Inzicht in de beschikbare kennis vergemakkelijkt dus de verspreiding en constructie van kennis. Volgens de respondenten is het belangrijk voor een ministerie om alle aanwezige kennis in de organisatie in kaart te brengen. Dit is echter een zeer moeilijke opgave. Informatiesystemen aanbieden die het mogelijk maken om collega's op basis van expertises te vinden en het organiseren van bijeenkomsten, waarin medewerkers elkaar (beter) leren kennen, zijn de meest genoemde oplossingsrichtingen op dit gebied.

Zoals al in een eerder concept beschreven is, zit veel van de voor het Rijk belangrijk kennis in haar medewerkers en moet het dus voor ambtenaren mogelijk zijn om elkaar te vinden op basis van interesses en expertises. Op enkele departementen wordt hier al aan gewerkt. Een van de respondenten legde uit: *“De kern van dit project was het, vroegtijdig, inventariseren van wie welke (cruciale) kennis heeft. Hierbij gaat het niet altijd om vakinhoud, maar ook om een netwerk of ervaring. Heel veel kennis zit in de hoofden van mensen. Zeker bij de arbeidsinspectie zijn ervaringen, vaardigheden en attitudes belangrijke componenten” (R-10)*. De beste manier om van elkaars kennis op de hoogte te zijn, is dus ook in dit geval persoonlijke interactie: *“Het structureel en systematisch bijeen brengen van mensen, is de beste manier om kennis over te dragen en te delen. Op deze manier weet men wie, over welke kennis beschikt en hoe die persoon te benaderen is” (R-14)*. In een eerder concept werd gesteld dat medewerkers nieuwsgieriger naar elkaar moesten zijn. Dit geldt ook voor dit concept: *“Men moet bereid zijn om van elkaar te leren en de veronderstelling hebben dat iedereen iets goed kan. Kennis zit in alle hoeken en gaten van een organisatie en de kern van kennismanagement is dan ook het (her)kennen van de expertises van medewerkers” (R-11)*. Volgens de meeste respondenten moeten er dus meer verbindingen tussen collega's gelegd worden. Men moet beter en meer op de hoogte zijn van elkaar (s werkzaamheden).

Concept 2.2: Database van collega's/ experts

Een systeem waarmee collega's elkaar kunnen vinden en bereiken, is volgens respondenten voor een ministerie zeer belangrijk. Een dergelijk systeem kan de bereikbaarheid van collega's vergroten, zodat

men gemakkelijker informatie kan opvragen en elkaar gemakkelijker om hulp kan vragen. Zo een systeem moet tevens de mogelijkheid bieden om collega's op basis van expertises en interesses te vinden; waardoor het gericht zoeken naar experts en (hun) specifieke kennis gefaciliteerd wordt. *"Er moet een database gebouwd worden van mensen (experts) die benaderd kunnen worden"* (R-11).

In een grote organisatie als een ministerie wordt een database van collega's en/of expert als oplossing gezien voor het kunnen vinden van collega's op basis van hun kennis. Respondenten geven aan dat (informatie)technologieën hierin een belangrijke rol spelen. De database moet ontwikkeld worden op basis van een digitaal systeem dat eenvoudig te raadplegen is via de digitale werkomgeving van de ambtenaar: *"Medewerkers moeten elkaar via een digitale werkplek kunnen vinden op basis van interesses en expertises"* (R-1). Hoewel het samenbrengen van medewerkers door vele respondenten als beste manier voor kennismaking en kennisuitwisseling wordt beschouwd, wordt door een respondent aangemerkt dat dit bepaalde beperkingen heeft: *"Het is onmogelijk om altijd, alle kennis te delen. Kennis moet toegankelijk zijn. Hiervoor moet je kennis/personen over bepaalde onderwerpen bundelen (dit kan eventueel via kenniskaarten). Je moet mensen aan elkaar linken: 'wie kan ik waarvoor gebruiken?' Bedenk hier een systeem voor"* (R-4). Hiermee wordt bedoeld dat het ondoenlijk is om constant bijeenkomsten te organiseren en te bezoeken. Men moet daarom ook, met behulp van een systeem, de mogelijkheid hebben om zelf contact te zoeken met vakexperts. Een dergelijke database moet dus idealiter bestaan naast de diverse bijeenkomsten waar ambtenaren en andere vakspecialisten met elkaar kunnen kennismaken.

Concept 3: Uitstroom van medewerkers

Door enkele respondenten is de uitstroom van medewerkers aangestipt als een belangrijk aandachtspunt. Met het vertrek van medewerkers verliest de organisatie namelijk ook de kennis die deze medewerkers bezitten: *"Met deze overgang is veel personeel, en daarmee dus ook kennis, uit de organisatie verdwenen"* (R-16). Het verlies van kennis als gevolg van vertrekkende ambtenaren verdient daarom de nodige aandacht. De uitstroom van medewerkers wordt vanuit twee oogpunten benaderd: ambtenaren die van werkplek wisselen of ambtenaren die met pensioen gaan. In beide gevallen stroomt kennis de organisatie uit en verdient het dus de aandacht van de organisatie.

Het onderkennen dat de uitstroom van medewerkers gelijk staat aan de uitstroom van kennis, ondersteunt het besef dat kennis in mensen zit. Hoewel de uitstroom van medewerkers niet door alle respondenten besproken is, wordt het door diegene die het besproken hebben als een belangrijke kwestie gezien: *"De relatie tussen kennismanagement en de taken van mijn P&O-functie is het constant monitoren van de risico's van het uitstromen van kennis op het primaire proces. Bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is dit namelijk benoemd als een van de tien grootste risico's op P&O gebied"* (R-9). Op departementen waar de uitstroom van medewerkers een thema is, richt men zich dus op het identificeren, opslaan en eventueel overbrengen van belangrijke

kennis die verloren dreigt te gaan. Dat kennismanagement een belangrijke rol speelt op dit gebied, is daarom vrij duidelijk: *“Een andere kwestie waarin ik kennismanagement herken als een mogelijk hulpmiddel richting de oplossing, is de uitstroom van kennis door vertrekkende medewerkers” (R-17)*

Concept 4: Informatietechnologieën

Veel respondenten zien de informatiehuishouding als een aspect dat binnen kennismanagement zeker aandacht behoeft. Informatie moet voor iedereen beschikbaar en toegankelijk zijn: *“In het begin hebben we kennismanagement vooral weggezet in informatiemanagement met een specifieke focus op de kennisdeling tussen afdelingen; iedereen moest gebruik kunnen maken van informatie die werd opgehaald.” (R-2)*. Doordat medewerkers van een departement, directie of afdeling binnen het Rijk soms erg verspreid kunnen zijn, is het hebben van goede informatietechnologieën zeer belangrijk voor de bereikbaarheid van medewerkers. Er wordt echter niet op alle departementen van het Rijk met dezelfde informatiesystemen gewerkt. Respondenten geven dan ook aan dat alle verschillende informatiesystemen eigenlijk geïntegreerd zouden moeten worden in een centraal systeem, zodat het (inter)departementaal mogelijk wordt om toegang te hebben tot informatie, informatie ordelijk op te slaan en informatie gemakkelijk te verspreiden. Het ontwikkelen van digitale samenwerkingsruimtes waarin ambtenaren (van verschillende departementen, directies of afdelingen) met elkaar kunnen samenwerken en waarin alle benodigde informatiesystemen aanwezig zijn, wordt op dit gebied als voornaamste oplossing gezien: *“Wij zijn van mening dat (digitale) samenwerkingsruimtes bijdragen in de effectiviteit van het werken. Documenten kunnen namelijk centraal opgeslagen worden en makkelijker verspreid worden. Bovendien zorgt een digitale samenwerkingsruimte ervoor dat medewerkers die geografisch verspreid zijn, toch gemakkelijk met elkaar in contact kunnen komen” (R-7)*. Een belangrijke voorwaarde is wel, dat het centrale systeem gemakkelijk te gebruiken is en dat het aansluit op de werkzaamheden van de ambtenaar: *“Ik vind het belangrijk dat de hulpmiddelen om kennis en informatie te delen, goed aansluiten op de persoonlijke (werk)behoeftes en taken van de werknemer” (R-1)*.

Concept 5: Integratie digitale hulpmiddelen

Respondenten geven aan dat het werk van ambtenaren tegenwoordig sterk afhankelijk is technologische hulpmiddelen. Het bewerken, versturen, zoeken, opvragen en opslaan van documenten en informatie gaat grotendeels via de computer. Op sommige plekken bij het Rijk worden voor deze activiteiten echter verschillende systemen gebruikt. Veel respondenten geven aan dat er behoefte is aan de integratie van de technologische hulpmiddelen, zodat er niet meer met verschillende systemen gewerkt hoeft te worden. Daarnaast geven respondenten aan dat het belangrijk is dat medewerkers goed ingelicht zijn over (de mogelijkheden van) deze hulpmiddelen. Het moet voor medewerkers tevens duidelijk zijn hoe deze technologische hulpmiddelen de primaire processen ondersteunen.

Digitale hulpmiddelen zijn tegenwoordig onmisbare onderdelen van het ambtelijke beroep. Zo zijn er diverse systemen waarmee documenten verwerkt, opgeslagen en verzonden kunnen worden. Bovendien maken hedendaagse technologieën het mogelijk om via digitale zoekmachines toegang te krijgen tot diverse informatiebronnen. Om optimaal gebruik te kunnen maken van deze technologieën, zouden alle ambtenaren op de hoogte moeten zijn van de mogelijkheden ervan. Dit is echter lang niet altijd het geval: *“Een ander onderdeel dat in het kader van kennismanagement verbeterd moet worden, is de ontsluiting van onderzoeken en documentatie. De diverse systemen die hiervoor gebruikt kunnen worden, zijn niet bij iedereen bekend” (R-5)*. Diverse respondenten geven aan dat het niet altijd duidelijk is welke informatiesystemen zij tot hun beschikking hebben en hoe zij met deze systemen moeten werken. Een mogelijke oplossing hiervoor is het integreren van alle aparte informatiesystemen in een centraal systeem. Dit centrale systeem moet een digitale werkplek voor ambtenaren worden van waaruit zij alle elektronische werkzaamheden kunnen verrichten: *“Intranet, Digidoc, digitale samenwerkingruimtes en zoekfuncties moeten geïntegreerd worden in een persoonlijke digitale werkplek die gebaseerd is op de behoeftes en werkzaamheden van de gebruiker” (R-1)*. Wanneer ambtenaren gebruik maken van een digitale werkplek, zullen zij elkaar bovendien eenvoudiger kunnen bereiken; hierdoor zal de samenwerking tussen ambtenaren verbeterd worden. Een cruciale voorwaarde hiervoor is wel, dat er overal hetzelfde systeem gebruikt wordt: *“Op ICT-gebied is er een behoefte aan centrale coördinatie en aansturing van zowel de keuze, als toepassing van ICT-middelen betreffende de uitwisseling van kennis en ervaring op dat gebied” (R-6)*. Dit geldt zowel op departementaalniveau als interdepartementaalniveau.

Concept 6: Besef creëren

Volgens vele respondenten kan kennismanagement pas succesvol zijn, wanneer ambtenaren beseffen dat kennis een belangrijk onderdeel van hun beroep is en dat kennismanagement dus bijdraagt in het goed uitvoeren van hun taken: *“Mensen moeten beseffen dat kennis er toe doet. De organisatie moet mogelijkheden hiervoor verschaffen zodat mensen het belang van kennis, voor zowel de organisatie als henzelf individueel, inzien” (R-5)*. Daar kennismanagement op veel plekken bij het Rijk nog in de kinderschoenen staat, is het, voor een succesvolle implementatie en uitvoering van kennismanagement, noodzakelijk dat dit besef gecreëerd wordt. De mate waarin en de manier waarop dit dient te gebeuren verschilt echter per departement (of directie). Enerzijds zijn er namelijk departementen waar men nog vrij onbekend is met kennismanagement, en anderzijds zijn er departementen (of directies) waar kennismanagement hoog belegd is en dus voldoende aandacht krijgt.

Op de meeste plekken waar kennismanagement geïntroduceerd of geïmplementeerd wordt, stuiten de initiatiefnemers (vooral in het begin) op (een zekere) weerstand. Door vele respondenten is aangegeven dat de meeste ambtenaren kennismanagement als een extra taak naast hun reguliere werkzaamheden beschouwen en daarom niet bereid zijn om zich ermee bezig te houden:

“Kennismanagement heeft geen prioriteit. Ik probeer dit te veranderen door duidelijk te maken dat kennismanagement juist processen biedt om werkzaamheden te vergemakkelijken. De drempel voor deze investering is bij menig medewerker echter te hoog en wordt daarom niet genomen.” (R-10). De voorstanders van kennismanagement proberen daarom in de eerste plaats hun collega’s te overtuigen van het nut en de relevantie van kennismanagement. Ambtenaren moeten dus allereerst inzien dat kennis een strategisch onderdeel van hun beroep is en dat het ontwikkelen, delen en gebruiken van kennis belangrijk is. Men moet zich realiseren dat kennismanagement daarom een intrinsiek onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden moet zijn; het ondersteunt deze werkzaamheden en kan de uitvoering en resultaten ervan verbeteren.

Naast de persoonlijke mindset van medewerkers is er nog een ander obstakel dat het succesvol implementeren van kennismanagement belemmert. Vrijwel alle respondenten benoemen de heersende organisatiecultuur als een obstakel. De huidige culturen op de meeste departementen hebben namelijk een negatief effect op kennismanagement: *“Het komt door de politieke cultuur. Soms wordt je afgerekend op je fouten, daardoor durft men fouten niet toe te geven en wilt men geen kennis weggeven. Als we het dus hebben over leren van elkaar, dan moet je transparant zijn en je kwetsbaar durven opstellen. Men moet durven toegeven dat men iets niet weet. Men moet vragen stellen aan elkaar om tot verbeteringen komen” (R-4).* Uit de verhalen van de respondenten kon uitgemaakt worden dat de implementatie van kennismanagement in de eerste plaats dus eigenlijk neerkomt op een cultuurverandering. Het dogma ‘kennis is macht’ moet doorbroken worden. Respondenten pleiten voor een cultuur waarin medewerkers nieuwsgieriger naar elkaar zijn, nauwer met elkaar in contact staan en makkelijker kennis met elkaar delen. Hiervoor moet dus het besef gecreëerd worden dat kennis een belangrijk onderdeel van het ambtelijke beroep is en dat kennismanagement daarom mogelijkheden biedt om taken en werkzaamheden beter uit te voeren. Kennismanagement moet een intrinsiek onderdeel van de ambtelijke professie zijn en zodoende geïntegreerd worden in de dagelijkse werkzaamheden en taken van een ambtenaar. Een respondent van directie waar kennismanagement succesvol is vertelde: *“De kennismanagementinitiatieven worden goed ontvangen en vallen onder algemeen gebruik. Mensen beseffen vaak zelfs niet eens dat het kennismanagement is. De cultuur van de organisatie is al zodanig dat dit gewoon is” (R-3).*

Hoewel een cultuurverandering door vrijwel alle respondenten als noodzakelijk genoemd wordt, is de manier waarop men dit probeert te realiseren per departement (of directie) verschillend. Uit het veldonderzoek blijkt namelijk dat elk departement, en soms zelfs elke directie, een eigen cultuur en eigen werkmethodes heeft. Dit zorgt ervoor dat de weerstanden en problemen die overwonnen moeten worden, niet (altijd) hetzelfde zijn.

Concept 7: Lerende Organisatie

Respondenten vinden dat ambtenaren moeten beseffen dat het ontwikkelen van kennis nodig is om hun werk goed uit te voeren en dat kennis daarom constant (door middel van kennisuitwisseling) door de organisatie moet stromen. Men moet continu (van elkaar) willen leren, om zodoende nieuwe kennis op te doen en een lerende organisatie te creëren: *“Mensen moeten beseffen dat kennis er toe doet. De organisatie moet mogelijkheden hiervoor verschaffen zodat mensen het belang van kennis, voor zowel de organisatie als henzelf individueel, inzien” (R-5)*

Zoals al eerder door respondenten aangegeven is, moeten departementen bij het Rijk een cultuur hebben waarin kennis constant ontwikkeld en gemakkelijk gedeeld wordt. Om dit te realiseren moeten ambtenaren zich bewust zijn dat (vak)kennis essentieel is voor zowel hun individuele prestaties alsmede de resultaten van de organisatie. Het creëren van een lerende organisatie begint, volgens veel respondenten, bij het opleiden van medewerkers. Hierbij draait het niet alleen om het goed inwerken van nieuwe collega's, maar ook om het verder ontwikkelen van de reeds aanwezige kennis van medewerkers. Om hun taken goed te voeren, moeten medewerkers namelijk over de juiste kennis beschikken. Enkele respondenten hebben in dit kader het belang van functioneringsgesprekken besproken. Zij geven aan dat functioneringsgesprekken helpen in het ontdekken van de kennisbehoeftes van medewerkers, zodat gezocht kan worden naar manieren om deze (ontbrekende) kennis te ontwikkelen.

De organisatie moet, zoals al eerder gezegd, ervoor zorgen dat kennis toegankelijk is en dat medewerkers de mogelijkheid hebben om kennis te ontwikkelen en te delen. Werkbesprekingen, directie- en afdelingsoverleggen, kennisbijeenkomsten en lezingen door (externe) experts zijn door alle respondenten genoemd als faciliteiten waarmee medewerkers kennis kunnen opdoen en uitwisselen. Naast deze bijeenkomsten moet het voor medewerkers zelf ook mogelijk zijn om elkaar op te zoeken, om elkaar om hulp te vragen. Respondenten zijn het allemaal eens dat medewerkers voldoende mogelijkheden moeten hebben om zo (van elkaar) te leren: *“Als mensen met elkaar in gesprek raken en oprechte vragen stellen, gaat kennis stromen. Dan ontstaan ook nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen.. Het is de vraag of je kennis wel echt kan managen. Het komt eigenlijk neer op een proces van leren en ontwikkelen als individu, maar ook als team, want door leren wordt kennis vergroot. Het is de taak van het management om deze (leer) processen te stimuleren” (R-8)*. Respondenten geven echter aan dat medewerkers tot nu toe te weinig gestimuleerd worden om in hun kennis te investeren. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de resultaten van het werk van een beleidsmedewerker moeilijk te meten zijn. Hierdoor wordt een gebrek of behoefte aan bepaalde kennis niet altijd ontdekt: *“Tot nu toe zijn er te weinig prikkels voor medewerkers om te leren. Als een medewerker niet goed opgeleid is, heeft de organisatie namelijk een probleem. Niet de medewerker. Er moeten dus motivaties ontwikkeld worden die ervoor zorgen dat medewerkers in hun kennis willen*

investeren” (R-5). Respondenten geven dus aan dat het ontwikkelen en uitwisselen van kennis een natuurlijk proces moet worden, zodat kennis door de organisatie blijft stromen.

Concept 8: Primaire processen

Het inzichtelijk maken van de primaire processen is volgens enkele respondenten essentieel voor kennismanagement. Het is voor een departement belangrijk om te weten wat haar primaire processen zijn, zodat gekeken kan worden welke kennis nodig is, welke kennis reeds aanwezig is, welke kennis te kort schiet en welke kennis dus eventueel bijgeschaafd of opgedaan moet worden. Inzicht in primaire processen zijn belangrijk omdat deze de zogenaamde ‘core-business’ van departementen zijn. Bovendien maakt een inzicht in de primaire processen het ook mogelijk om de huidige werkwijzen onder de loep te nemen en eventueel te verbeteren.

In enkele interviews is naar voren gekomen dat het van belang is om kennismanagement te verbinden aan de primaire processen: *“Onze Secretaris-generaal wil in ieder geval duidelijk hebben door welk traject kennis loopt, hoe dat geborgd moet worden, hoe je die kennis op een bepaald niveau houdt en hoe je de relatie met het primaire proces houdt” (R-9).* Via de primaire processen kan namelijk de meest noodzakelijke kennis geïdentificeerd worden. Wanneer deze bekend is, kan gekeken worden of deze kennis voldoende aanwezig is bij medewerkers, of deze kennis het gewenste niveau heeft en kan gezocht worden naar manieren om deze kennis beschikbaar te maken voor de gehele organisatie. Aan de hand van de primaire processen kunnen ook kwaliteitsstandaarden bepaald worden; hierdoor krijgen ambtenaren een inzicht in het kennisniveau dat zij moeten bezitten om de gestelde standaarden te kunnen halen. Op die manier kunnen zij, zo nodig, op zoek gaan naar bepaalde kennis of besluiten om bepaalde kennis bij te schaven. Een van de respondenten merkte op: *“Het hebben van normen voor eindproducten is erg belangrijk. Als iedereen richting deze standaarden werkt, gaat de kwaliteit van het werk omhoog. Ook zal er betere sturing mogelijk zijn en krijgt men meer inzicht in het werk dat men doet” (R-2).* Managers kunnen op deze manier dus ook het werk van hun medewerkers beter controleren en bijsturen.

Concept 9: Opsporen kennisbehoefte

Volgens vele respondenten is het opsporen van de kennisbehoefte een belangrijk onderdeel van kennismanagement. Het zoeken naar kennislacunes en –deprivaties vormt een basis in het organiseren van kennis. Op deze manier kan namelijk gericht gewerkt worden aan het aanwenden of ontwikkelen van specifieke kennis. Hiermee wordt bovendien bijgedragen aan het verbeteren van werkprocessen. Het zoeken naar kennislacunes wordt op veel departementen op lokaal niveau gedaan. Het zoeken naar de kennisbehoefte van een directie of afdeling is vaak het begin van een kennismanagementtraject en vormt daarom meestal de basis van overige kennismanagementinitiatieven: *“Bij het opzetten van de kennisorganisatie is deze directie begonnen met het opstellen van een strategische kennisagenda. Dit werd gedaan door kennisvragen vanuit alle*

projecten en programma's per directoraat-generaal te bekijken. Hierdoor werden bepaalde kennislacunes ontdekt en zag men dat sommige onderwerpen onderbelicht bleven" (R-15). De aanleiding voor het opsporen van de kennisbehoefte kan uiteenlopende redenen hebben; een fusie, een specifiek project, nieuwe werkmethodes of het opstellen van een strategische kennisagenda zijn allemaal genoemd als redenen voor een kennisverkenning. Hoewel de redenen voor een kennisverkenning kunnen verschillen, hebben zij allen hetzelfde doel: een inventarisatie van de benodigde en aanwezige kennis. Op deze manier krijgt men dus inzicht welke kennis er ontwikkeld moet worden en kan er onderzocht worden op welke manieren dit het beste kan gebeuren: "Je moet als organisatie kijken wat je wilt realiseren en wat hiervoor de benodigde kennis (intern/ extern) is. Welke kennis is beschikbaar (intern/extern)? Waar zitten de lacunes? Hoe ontwikkel, deel, borg en benut je kennis? Dit zijn allemaal vragen die belangrijk zijn in dit proces" (R-13). Naast het directie- of afdelingsbreed zoeken naar kennislacunes, kan ook naar de individuele kennisbehoefte van medewerkers gekeken worden: "In het functioneringsgesprek wordt individueel besproken waar men nog behoefte aan heeft en in de personeelsschouw kijkt men vooral of er meerdere mensen zijn die behoefte hebben aan een bepaalde opleiding" (R-3). Respondenten benadrukken dat het zoeken naar benodigde kennis dus altijd een specifieke focus moet hebben. Daarom worden de meeste kennisexploraties op lokaal niveau gehouden of worden ze rondom een specifiek (kennis)thema gebaseerd.

Concept 10: Praktische relevantie

Omdat volgens vele respondenten kennismanagement, door medewerkers, vaak als iets abstracts wordt beschouwd en daardoor een bepaalde weerstand oproept; is het belangrijk om kennismanagement een directe koppeling met de werkzaamheden van ambtenaren te geven. Men moet laten zien dat kennismanagement bijdraagt in het verbeteren of vergemakkelijken van werkzaamheden. Kennismanagement moet dus altijd een praktische relevantie hebben. Dit concept sluit op de concepten 'primaire processen' en 'opsporen kennisbehoefte' omdat via deze twee concepten kennismanagement gekoppeld kan worden aan de werkzaamheden van een ambtenaar: "Je moet allereerst kijken naar de manier waarop mensen werken. Wat werkt? We hebben hier gekeken hoe mensen werken en welke kennis daarbij nodig is. Wat past bij hun manier van werken? Je moet kijken wat je nodig hebt." (R-15). Een van de meest genoemde manieren om kennismanagement een praktische betekenis te geven, is het organiseren van kennisbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn gebaseerd op een specifiek (kennis)thema en maken het mogelijk voor experts op dat gebied om kennis uit te wisselen. Bovendien zorgen deze bijeenkomsten ervoor dat mensen die kennis op dat bepaalde gebied nodig hebben, toegang krijgen tot deze kennis. Enkele respondenten gaven echter ook aan dat dergelijke bijeenkomsten niet alleen gebaseerd moeten zijn op vakinhoudelijke onderwerpen, maar ook op praktische onderwerpen, zoals vaardigheden die ambtenaren nodig hebben in hun werk: "Een van de georganiseerde activiteiten in dit kader was een masterclass kennismanagement binnen de bestuursstaf. Tijdens deze masterclass maakten

afgevaardigden van elke directie een inventarisatie van hun eigen problematiek. Bovendien werd in de bijeenkomsten van de masterclass theoretische ondersteuning aangeboden, zodat de directies uiteindelijk zelf een plan van aanpak voor hun problemen konden maken” (R-6).

Alle respondenten zijn van mening dat kennismanagement niet opgelegd kan worden. Mensen moeten uit eigen motivatie en interesses kennis ontwikkelen, uitwisselen en zoeken. Door kennismanagement een praktische relevantie te geven kan dit bewerkstelligd worden. Het is niet altijd nodig om alles te weten. Het moet voor medewerkers duidelijk zijn welke kennis zij nodig hebben, waarom zij deze nodig hebben en hoe en waar zij deze kennis, zo nodig, kunnen vinden: *“Kennismanagement moet ook relevant zijn voor medewerkers. Baseer het daarom op kennis rondom een specifiek thema. ‘Wat heb ik precies nodig om mijn werk goed te kunnen doen?’ (R-11).* Om deze reden zal, volgens de respondenten, kennismanagement op elk departement een andere vorm of invulling hebben. Kennismanagement moet afgestemd worden op de werkprocessen en de daaruit voortkomende kennisbehoefte van de locatie waar het toegepast moet worden.

Concept 10.1: Integratie werkprocessen

Dit concept sluit op het voorzien van een praktische relevantie aan kennismanagement. Respondenten geven aan dat ambtenaren moeten inzien dat het hebben en gebruiken van de juiste kennis de basis vormt van hun werkzaamheden. Het organiseren van (hun) kennis zou dus een vast onderdeel binnen de reguliere werkprocessen moeten zijn. Werkprocessen verschillen van primaire processen in het feit dat werkprocessen de procedures en acties zijn, die uitgevoerd moeten worden om de primaire processen te realiseren. Om kennismanagement het beste tot zijn recht te laten komen, moet het volgens enkele respondenten geïntegreerd worden in de (bestaande) werkprocessen. Op deze manier wordt kennismanagement afgestemd op de kennisbehoefte van de taken van een ambtenaar: *“We hebben hier gekeken hoe mensen werken en welke kennis daarbij nodig is. Wat past bij hun manier van werken?” (R-15).* Het integreren van kennismanagement in de werkprocessen is belangrijk, omdat departementen, directies en zelfs afdelingen verschillende werkmethodes kunnen hebben. Respondenten zijn daarom van mening dat men niet een algemene formule voor kennismanagement moet gebruiken, maar dat men kennismanagement specifiek moet inrichten naar de werkprocessen en cultuur van een organisatie(onderdeel).

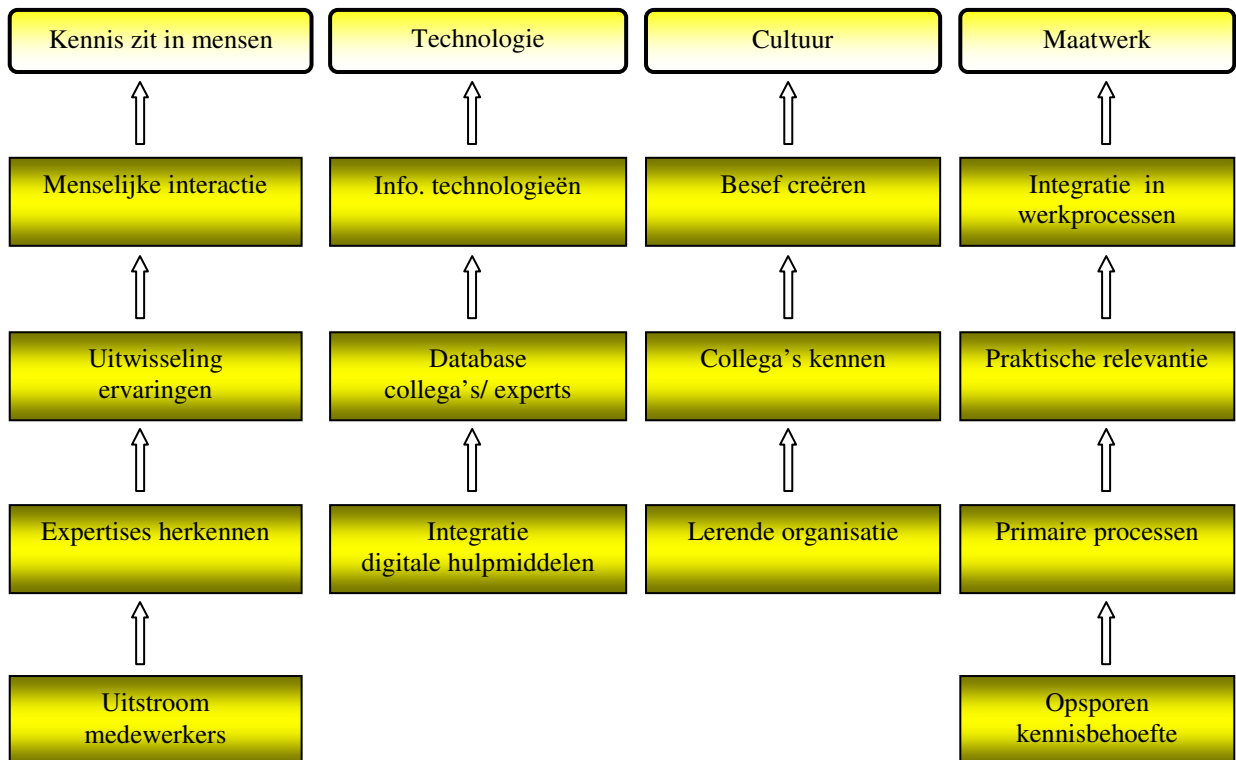
Wanneer kennismanagement geïntegreerd wordt in de werkprocessen, zal het bovendien niet als een extra taak beschouwd worden en zal het daardoor minder weerstand ondervinden. Enkele respondenten zien het integreren van kennismanagement in de bestaand werkprocessen als een onderdeel van de noodzakelijke cultuurverandering: *“Het heeft dus ook met een cultuuromslag te maken; hoe krijg je iedereen mee om dit te doen? Mensen zijn gewend op een bepaalde manier te werken en die vinden een verandering in werkmethodes niet altijd leuk... Je moet mensen laten inzien*

dat de nieuwe manier van werken voordelen brengt.” (R-7). Om dit te overbruggen kan dus nogmaals de nadruk gelegd worden op het koppelen van kennismanagement aan praktische resultaten.

7.1.1 Categorieën

Het sorteren van concepten die overeenkomen of eenzelfde context beschrijven, heeft geresulteerd in vier categorieën: ‘Kennis zit in mensen’, ‘Technologie’, ‘Cultuur’ en ‘Maatwerk’. In figuur 7 zijn deze categorieën met bijbehorende concepten schematisch weergegeven.

Figuur 7: Categorieën en concepten



De categorie ‘Kennis zit in mensen’ bestaat uit de concepten ‘Menselijke interactie’, ‘Uitwisseling van ervaringen’, ‘Expertises herkennen’ en ‘Uitstroom van medewerkers’. Deze concepten geven allemaal aan dat kennis een menselijk vermogen is. De tweede categorie, ‘Technologie’, is gebaseerd op de concepten ‘Informatietechnologieën’, ‘Database van collega's/ experts’ en ‘Integratie digitale hulpmiddelen’. Deze categorie bestaat dus uit concepten die beschrijven welke rol technologie binnen kennismanagement speelt. De categorie ‘Cultuur’ is opgesteld omdat de concepten ‘Besef creëren’, ‘Collega's kennen’ en ‘Lerende organisatie’ aspecten bevatten die gerelateerd zijn aan de cultuur van de organisatie. De laatste categorie, ‘Maatwerk’, bestaat uit de concepten ‘Primaire processen’, ‘Opsporen kennisbehoefte’, ‘Praktische relevantie’ en ‘Integratie werkprocessen’ omdat deze

concepten laten zien dat het belangrijk is om kennismanagement specifiek volgens de werkzaamheden, wensen en behoeftes van de organisatie en medewerkers toe te passen.

7.2 Axiaal Coderen

Het tweede coderingsproces in de analyse is het zogenaamde axiaal coderen. Bij deze vorm van coderen gaat het om het vinden van verbanden tussen de gevonden data. Waar open coderen gebruikt wordt om data op te splitsen en te categoriseren, is axiaal coderen bedoeld om relaties tussen deze categorieën en subcategorieën te identificeren (Strauss & Corbin, 1990). Deze relaties worden vervolgens weergegeven in een paradigmamodel.

In het paradigmamodel worden de causale voorwaarden die de categorie doen ontstaan; de context waarin de categorie voorkomt; de acties en interactiestrategieën die ondernomen moeten worden binnen de context van de categorie; en de consequenties van deze acties weergegeven (Corbin & Strauss, 1990). De causale voorwaarden zijn gebeurtenissen of variabelen waaruit de categorie ontwikkeld is. De context geeft aan welke omstandigheden van invloed zijn op de categorie. Met de acties en interactiestrategieën van de categorie wordt aangetoond welke handelingen er verricht moeten worden en met de consequenties worden de gevolgen van deze handelingen weergegeven. In het volgende gedeelte zullen de paradigmamodellen van de categorieën weergegeven en toegelicht worden.

7.2.1 Paradigmamodel 'Kennis zit in mensen'

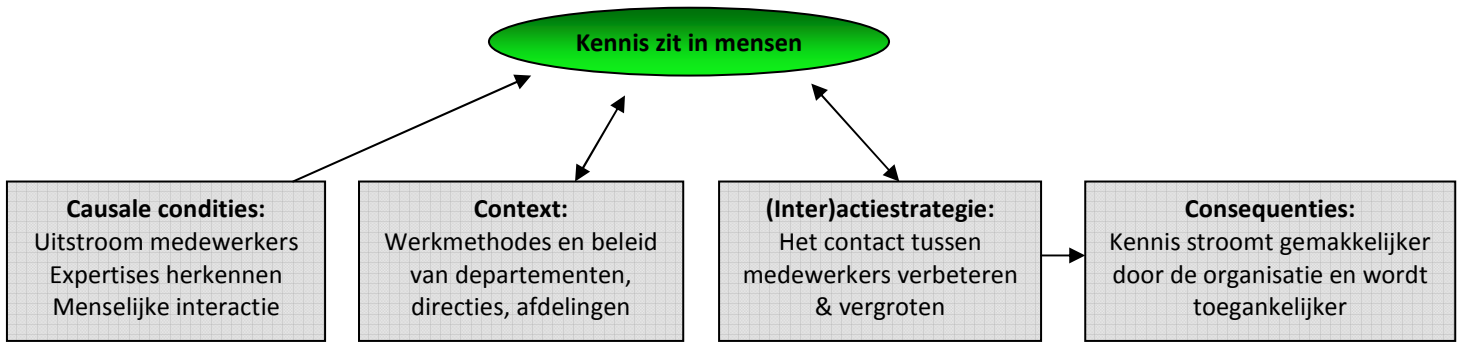
De causale condities die in deze categorie zijn ontwikkeld zijn: 'Uitstroom van medewerkers' 'Expertises herkennen' en 'Menselijke interactie'. Door de uitstroom van medewerkers, als gevolg van pensioenering of baanwisselingen, is duidelijk geworden dat het vertrek van collega's gepaard gaat met het verlies van kennis uit de organisatie. Hierdoor zijn respondenten zich bewust geworden van het feit dat het belangrijk is om de kennis en expertises van collega's te kennen. Dit kan bewerkstelligd worden door medewerkers met elkaar in contact te laten komen. De meeste respondenten zijn het namelijk eens dat het bij elkaar brengen van mensen, de beste manier is waarop kennis uitgewisseld kan worden.

De context van dit paradigmamodel ligt binnen de werkmethodes en het beleid van de departementen, directies en afdelingen. Departementen, directies en afdelingen bepalen de mate waarin hun medewerkers met elkaar samenwerken of mogelijkheden hebben om bij elkaar te komen, om kennis te maken of kennis uit te wisselen. Tevens beslissen departementen, directies en afdelingen zelf over de faciliteiten en mogelijkheden voor medewerkers om kennis te ontwikkelen.

De acties en interactiestrategieën voor deze categorie komen neer op het aanbieden en optimaliseren van faciliteiten waardoor medewerkers met elkaar kunnen interacteren. Hierbij kan gedacht worden aan (het verbeteren van) samenwerkingen tussen collega's, het organiseren van bijeenkomsten en betere communicatie(voorzieningen). Ook kan gedacht worden aan activiteiten die medewerkers doen inzien dat kennis in mensen zit en dat het daarom belangrijk kan zijn om kennis met collega's te delen.

De consequenties hiervan zullen zijn dat collega's nauwer in contact met elkaar staan en dat het menselijke aspect van kennismanagement onder de aandacht wordt gebracht. Wanneer medewerkers beter en meer samenwerken en vaker samenkomen, kan kennis gemakkelijker door de organisatie stromen en wordt het toegankelijker.

Figuur 8: Paradigmamodel Kennis zit in mensen



7.2.2 Paradigmamodel 'Technologie'

Voor dit paradigmamodel zijn 'Informatietechnologieën' en 'Integratie digitale hulpmiddelen' als causale condities geïdentificeerd. Informatietechnologieën om informatie uit te wisselen, op te slaan en op te zoeken zijn noodzakelijk voor het werk van ambtenaren. Daarom moeten ambtenaren beschikking hebben over goede en voldoende informatietechnologieën. Om het werk van ambtenaren op dit gebied te vergemakkelijken, zou een integratie van alle digitale hulpmiddelen in een centraal systeem het beste zijn. Op deze manier is er een systeem van waaruit en waarmee medewerkers informatie kunnen uitwisselen, opslaan en zoeken. Zo een systeem maakt het werk niet alleen overzichtelijker, maar moet het contact tussen collega's ook vergemakkelijken.

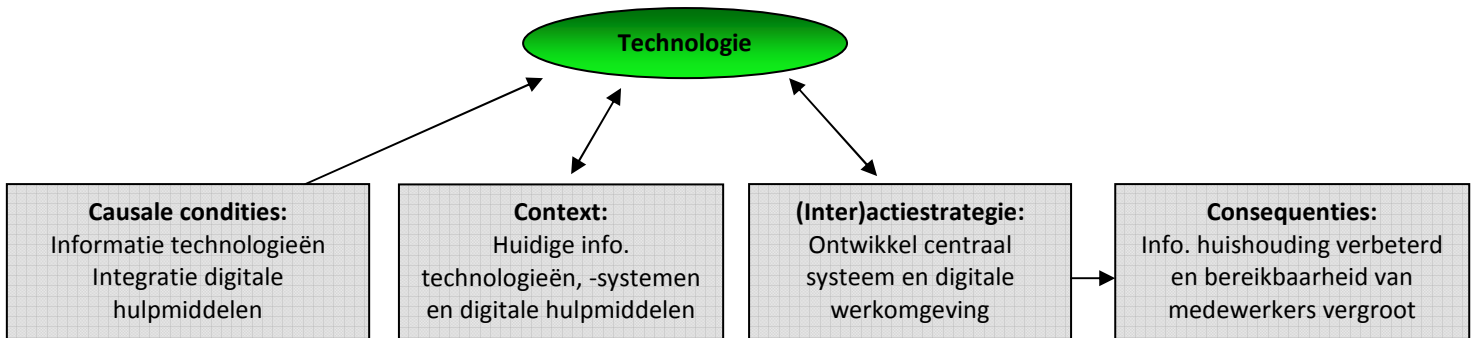
De context bevindt zich binnen de huidige informatietechnologieën en -systemen en de overige digitale hulpmiddelen. Er moet gekeken in hoeverre deze faciliteiten voldoen aan de wensen van gebruikers, of deze faciliteiten aansluiten op de werkzaamheden van de ambtenaren en of deze faciliteiten het voor medewerkers mogelijk maken om (digitaal) samen te werken.

Acties en interventiestrategieën moeten gezocht worden in de richting van het optimaliseren van de informatietechnologieën. Ontwikkel een systeem of platform waarin alle beschikbare en benodigde

digitale hulpmiddelen geïntegreerd zijn. Bovendien moet een digitale werkomgeving gecreëerd worden waarin ambtenaren kunnen samenwerken, informatie kunnen uitwisselen en collega's kunnen opzoeken.

Een digitale werkomgeving met een platform waarin alle digitale hulpmiddelen geïntegreerd zijn, moet leiden tot een betere samenwerking tussen medewerkers. Medewerkers kunnen gemakkelijker met elkaar in contact komen en eenvoudiger informatie uitwisselen en opzoeken. Bovendien wordt met een centraal systeem de bereikbaarheid tussen ambtenaren van verschillende ministeries vergroot.

Figuur 9: Paradigmamodel Technologie



7.2.3 Paradigmamodel 'Cultuur'

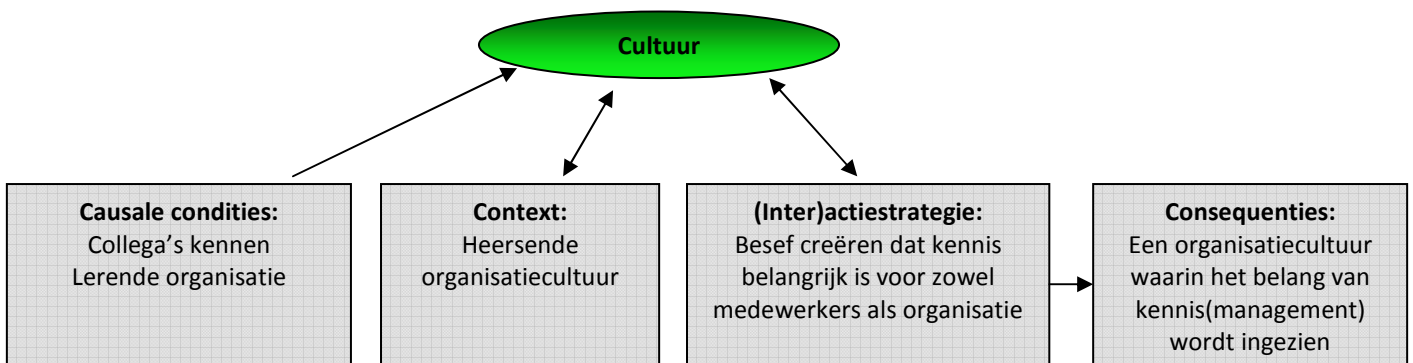
De causale condities voor deze categorie zijn 'Collega's kennen' en 'Lerende organisatie'. Wanneer collega's elkaar (goed) kennen, zijn zij op de hoogte van de kennis die hun collega's bezitten. Op deze manier weten zij wie er om hulp gevraagd kan/ moet worden bij bepaalde vraagstukken. Als duidelijk is welke collega's over welke kennis beschikken, krijgt men tevens inzicht in de beschikbare kennis van de organisatie. Dit zal bijdragen in het ontstaan van een lerende organisatie. Medewerkers moeten (met elkaar) constant kennis uitwisselen en zodoende van elkaar leren. Kennis die wordt ontwikkeld of de organisatie instroomt, moet opgeslagen en verdeeld worden. Relevante (organisatie)kennis mag niet verloren gaan. Kennis is namelijk een strategisch onderdeel van de werkzaamheden van ambtenaren.

De context van deze categorie ligt in de cultuur van een departement, directie of afdeling. De vraag is dan in hoeverre er een organisatiecultuur heerst, die het belangrijk vindt dat collega's elkaar kennen en van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn, dat collega's van elkaar (willen) leren, dat belangrijke gebeurtenissen besproken worden, en dat medewerkers (constant) hun kennis bijspijkeren of nieuwe kennis ontwikkelen. Bovendien moet er een organisatiecultuur zijn die benadrukt dat kennis een strategisch onderdeel van de ambtelijke professie is.

Acties en interventiestrategieën moeten dus gericht zijn op het creëren van het besef dat de bovengenoemde causale condities belangrijk zijn voor zowel de medewerkers als de organisatie. Er moeten faciliteiten geboden worden die ondersteuning bieden aan het ontstaan van ‘de lerende organisatie’ en medewerkers moeten erop gewezen worden dat kennismaking met collega’s kan bijdragen in de ontwikkeling en distributie van (hun) kennis. Wellicht de belangrijkste acties die ondernomen moeten worden, zijn de acties die ambtenaren bewust moeten maken van de essentiële rol die kennis speelt in hun beroep. Men moet zich bewust worden van het feit dat kennis belangrijk is en dat kennismanagement daarom noodzakelijk is.

De acties en interventiestrategieën moeten uiteindelijk resulteren in een organisatiecultuur waarin men de importantie van kennis inziet en daardoor heel bewust met kennis omgaat. Deze cultuur moet dus leiden tot een lerende organisatie waarin kennis eenvoudig door de organisatie stroomt door middel van voortdurende kennisontwikkeling en –verspreiding.

Figuur 10: Paradigmamodel Cultuur



7.2.4 Paradigmamodel ‘Maatwerk’

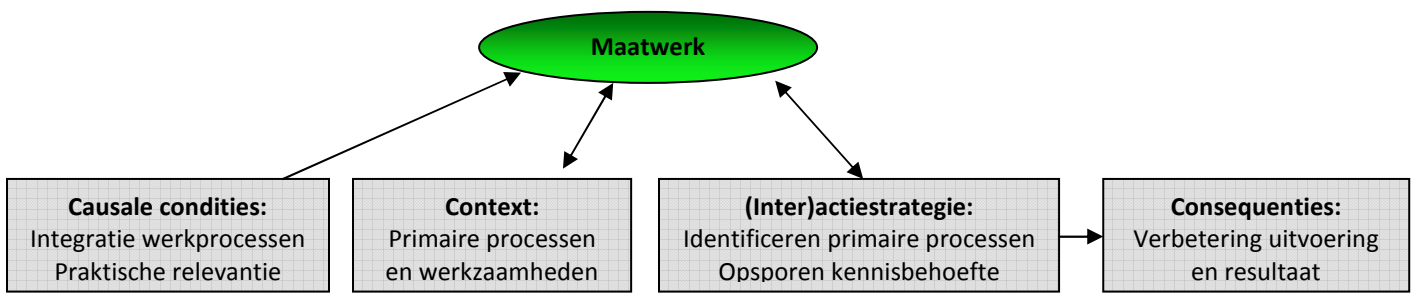
Voor de categorie ‘Maatwerk’ zijn ‘Integratie in werkprocessen’ en ‘Praktische relevantie’ als causale condities benoemd. Het gebrek aan praktische relevantie werd, door respondenten, genoemd als een belangrijke reden voor het falen van kennismanagement. Medewerkers zien kennismanagement vaak als een extra activiteit naast hun reguliere werk. Kennismanagement moet dus op de een of andere manier geïntegreerd worden in de werkprocessen. Wanneer dit niet gebeurt, is de kans klein dat kennismanagement als nuttig zal worden ervaren.

De context van deze categorie zijn de primaire processen en de werkzaamheden, binnen deze primaire processen, van een departement, directie of afdeling. Via deze processen en werkzaamheden moet gezocht worden naar oplossingen hoe kennismanagement hierin geïntegreerd kan worden en zodoende een praktische relevantie krijgt.

Acties die ondernomen kunnen worden zijn het identificeren en beschrijven van de primaire processen en vervolgens het opsporen van de kennisbehoefte van een departement, directie of afdeling. Wanneer de primaire processen duidelijk zijn, kan gekeken worden welke kennis nodig is om deze processen uit te voeren en of medewerkers over voldoende kennis beschikken om dit te doen. Men moet dus de benodigde kennis identificeren, zoeken naar kennislacunes en medewerkers eventueel faciliteren in het ontwikkelen of construeren van de benodigde kennis.

Deze acties moeten ervoor zorgen dat zowel de organisatie als de medewerkers over voldoende en juiste kennis beschikken om de primaire processen uit te voeren en goed werk af te leveren. Een goede integratie van kennismanagement moet dus uiteindelijk een positieve invloed hebben op de uitvoering en resultaten van het werk.

Figuur 11: Paradigmamodel Maatwerk



7.3 *Selectief Coderen*

De basis van selectief coderen ligt in het axiaal coderen (Strauss & Corbin, 1990). Selectief coderen is het coderingsproces waarbij de ontwikkelde categorieën geïntegreerd worden in een verhaallijn. Het fenomeen waar het verhaal om draait is ‘*Kennismanagement bij het Rijk*’; dit fenomeen kan als de hoofdcategorie beschouwd worden omdat alle ontwikkelde categorieën hieraan gerelateerd zijn. De ontwikkelde categorieën zijn aan de hoofdcategorie gerelateerd volgens eenzelfde paradigmamodel zoals gebruikt bij axiaal coderen (veroorzakende condities, hoofdcategorie/ fenomeen, context, (inter)actiestrategieën en consequenties) (Strauss & Corbin, 1990). Via selectief coderen moet een algemeen raamwerk ontwikkeld worden dat de basis vormt voor de theorie die ontwikkeld is via het empirische onderzoek.

De categorieën die zorgen voor de ontwikkeling van de hoofdcategorie, ‘*Kennismanagement bij het Rijk*’, zijn ‘*Kennis zit in mensen*’ en ‘*Cultuur*’. Aangezien kennis het belangrijkste gereedschap van ambtenaren is, zal kennismanagement bij het Rijk in de eerste plaats gericht moeten zijn op haar medewerkers. Kennis zit in mensen en kan het beste via sociale interactie uitgewisseld, opgeslagen en ontwikkeld worden. Ambtenaren moeten dus beseffen dat kennis een strategisch onderdeel van

hun beroep is en dat daarom het organiseren van kennis belangrijk is. Wanneer dit niet gebeurt, zal, bijvoorbeeld als gevolg van vertrekkende medewerkers, kennis verloren gaan.

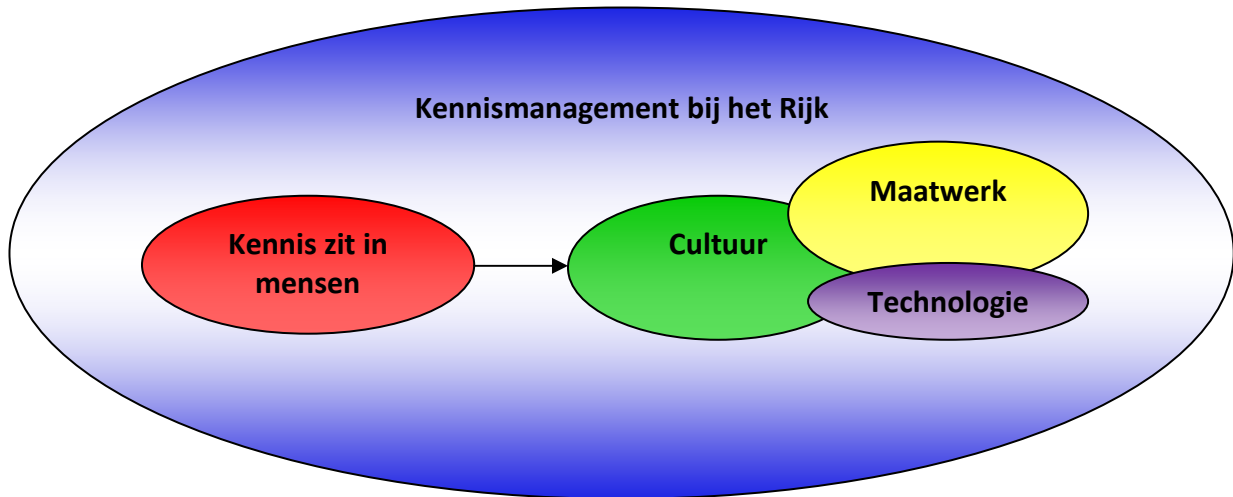
De context wordt bepaald door de categorieën 'Cultuur' en 'Maatwerk'. De cultuur van een departement, directie of afdeling bepaald de mate waarin kennismanagement een plaats krijgt en beïnvloedt de perceptie van medewerkers op kennismanagement. Als men niet inziet dat kennis een belangrijk onderdeel van hun werk is en dus ook niet de noodzaak zien om (hun) kennis te organiseren, zal kennismanagement weinig kans van slagen hebben. Wanneer collega's niet in elkaar geïnteresseerd zijn en dus ook niet op de hoogte zijn van elkaars kennis, zal kennis niet door de organisatie kunnen stromen. De manieren waarop collega's met elkaar omgaan, de hoeveelheid steun vanuit de top en de weerstand van medewerkers ten opzichte van kennismanagement, zijn dus bepalend voor de mogelijkheden en aanwezigheid van kennismanagement op een departement, directie of afdeling. De categorie 'Maatwerk' laat zien dat kennismanagement pas succesvol zal zijn, wanneer het geïntegreerd wordt in de huidige werkprocessen; waardoor kennismanagement tevens een praktische relevantie krijgt. Kennismanagement moet namelijk als doel hebben om de uitvoering van de primaire processen, en daarmee ook de (werk)resultaten, te verbeteren. De implementatie en uitvoering van kennismanagement is dus ook afhankelijk van de primaire processen en werkzaamheden van een departement, directie of afdeling.

De (inter)actiestrategieën vinden plaats binnen de categorieën 'Kennis zit in mensen', 'Cultuur', 'Maatwerk' en 'Technologie'. Omdat kennis in mensen zit, zullen de activiteiten rondom kennismanagement vooral gericht moeten zijn op de medewerkers. Kennis kan het beste overgedragen, opgeslagen en ontwikkeld worden via het uitwisselen van ervaringen en dus is het zaak dat mensen (veelvuldig) samenkomen om dit te doen. Een bijkomend voordeel hiervan is, is dat men elkaar op deze manier ook leert kennen. Kennismanagementactiviteiten mogen echter het gewone, dagelijkse werk niet belemmeren. Het moet daarom afgestemd en, waar mogelijk, geïntegreerd worden in de werkprocessen. Hoewel men in kennismanagement niet te veel moet leunen op de (informatie)technologie, kan het zeker een ondersteuning zijn. Via (informatie)technologieën kan namelijk zowel de bereikbaarheid van collega's, als het samenwerken tussen collega's bevorderd worden. Wellicht de allerbelangrijkste (inter)actiestrategie is het creëren van het besef dat kennis, en daarmee ook kennismanagement, essentieel is voor het ambtelijke beroep.

Het resultaat van dit paradigmamodel moeten uiteindelijk een organisatiecultuur zijn waarbij medewerkers zich bewust zijn van de rol die kennis speelt binnen hun beroep en daardoor de noodzaak inzien van kennismanagement. Men moet hiervoor open staan voor collega's, geïnteresseerd zijn in elkaar en bereid zijn om van elkaar te leren. Kennismanagement moet een vast

onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden zijn, zodat er een lerende organisatie ontstaat. Kennis moet gemakkelijk door de organisatie kunnen stromen en opgeslagen worden.

Figuur 12: Paradigmamodel Kennismanagement bij het Rijk volgens selectief codering



Concluderend uit het empirisch onderzoek kan dus gesteld worden dat kennismanagement bij het Rijk beïnvloed wordt door factoren als 'Kennis zit in mensen', Cultuur, Technologie en Maatwerk.

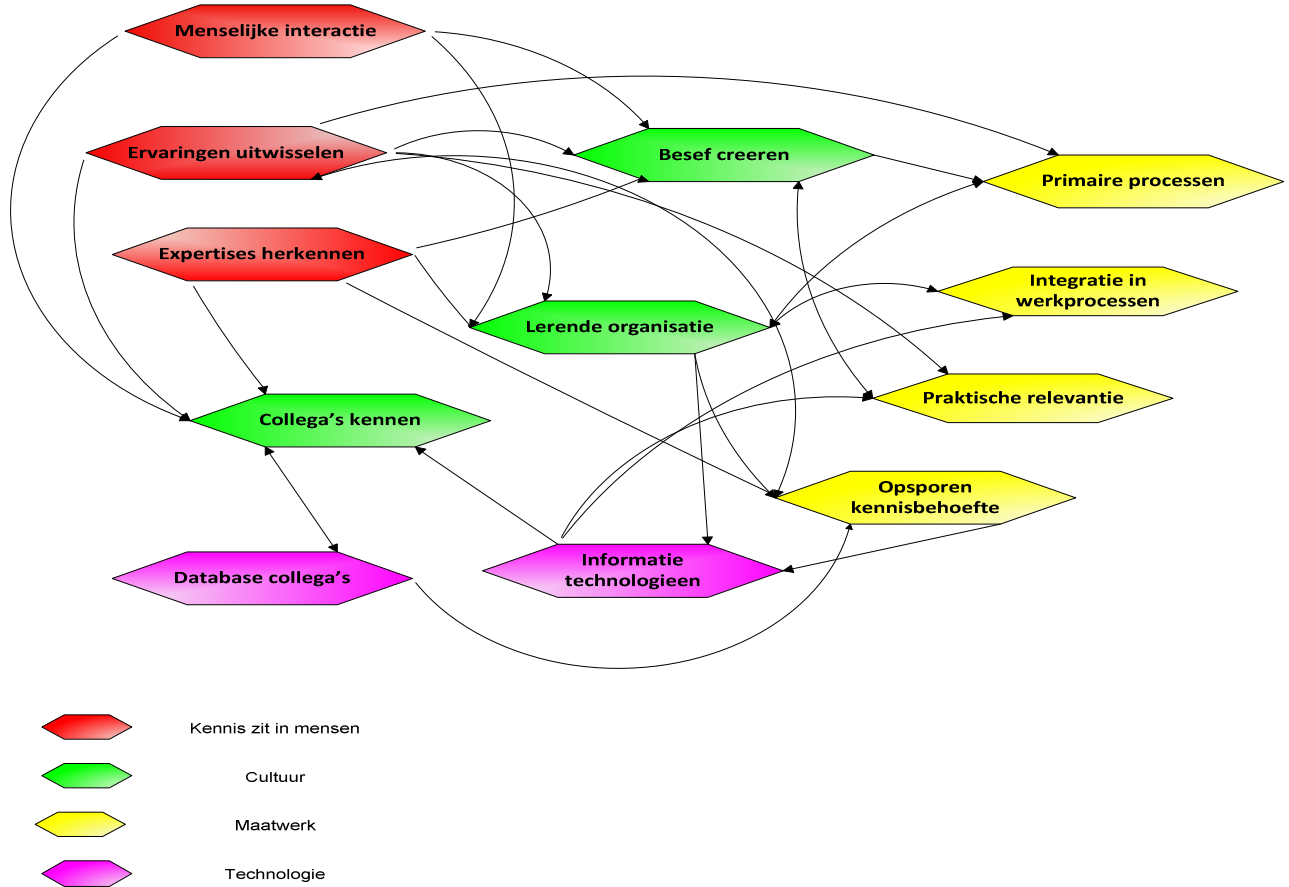
Kennismanagement bij het Rijk is gebaseerd op de (kennis van) medewerkers binnen de het Rijk en is daarom vooral gericht op (interactie tussen) mensen. De mate waarin dit gebeurt, is afhankelijk van de cultuur van een departement, directie of afdeling en wordt beïnvloed door de primaire processen, werkprocessen en technologische hulpmiddelen van het betreffende departement, directie of afdeling.

Hoe wel deze stelling erg vanzelfsprekend lijkt, is deze volledig afgeleid uit relevante bevindingen uit het empirische onderzoek. Om een algemeen raamwerk te kunnen ontwikkelen volgens selectief coderen is de bovenstaande conclusie alleen gebaseerd op de ontwikkelde categorieën. De hoofdcategorie, ontwikkelde categorieën en subcategorieën zijn onderling echter ook aan elkaar gerelateerd. Deze relaties zijn in figuur 13 schematisch weergegeven. Hierin zijn de subcategorieën weergegeven in de kleur van de categorie waartoe zij behoren. Rood is voor de categorie 'Kennis zit in mensen'; Groen is voor de categorie 'Cultuur'; en de categorieën 'Maatwerk' en 'Technologie' hebben respectievelijk de kleuren geel en paars.

Zoals figuur 13 laat zien, zijn de subcategorieën van verschillende categorieën onderling ook met elkaar verbonden. Deze relaties komen voort uit de concepten die zijn ontwikkeld via het open coderen. Via het open coderen kan namelijk afgeleid worden dat verschillende concepten overeenkomen of gerelateerd zijn met concepten uit andere subcategorieën. In het relatieschema (figuur 13) is de subcategorie 'Integratie digitale hulpmiddelen' weggelaten omdat deze subcategorie

geen relatie met andere subcategorieën had. Deze subcategorie was namelijk alleen verbonden met de subcategorieën uit haar eigen categorie. "Integratie digitale hulpmiddelen" blijft echter nog wel onderdeel van het totale paradigmamodel.

Figuur 13: Onderlinge relaties subcategorieën



8. Analyse conceptuele kaders

In dit hoofdstuk wordt het ontwikkelde conceptuele raamwerk vergeleken met het conceptuele kader uit hoofdstuk 4.6 (figuur 6). Zoals al eerder vermeld geeft dit conceptuele kader de mogelijkheid om kennismanagementinitiatieven te categoriseren op basis van het kennisproces (kennisconstructie, -opslag, -verspreiding en -gebruik). Dit conceptuele kader moest inzicht geven in het onderzoeksgebied en zodoende ook meer begrip kweken voor de verschillende contexten binnen het onderzoeksgebied. Via het empirische onderzoek is namelijk gezocht naar manieren waarop kennismanagement (initiatieven) bij het Rijk onderscheiden kunnen worden. Ondanks dat kennismanagement een veelbesproken onderwerp is in de wetenschappelijke literatuur, is kennismanagement bij overheidsorganisaties hierin een onderbelicht thema. Daarom is via dit onderzoek kennismanagement in die specifieke context onder de loep genomen. Onderzoek op basis van de Grounded Theory is hiervoor een geschikte onderzoeksmethode omdat zij in staat is om nieuwe theorieën te ontwikkelen voor onderwerpen die nog niet onderzocht zijn of om nieuwe inzichten te bieden op bestaande verschijnselen. Het gebruik van de Grounded Theory is in dit onderzoek gerechtvaardigd omdat het inzicht geeft in een bestaand verschijnsel, kennismanagement, maar vanuit een ander onderzoeksperspectief, een overheidsorganisatie.

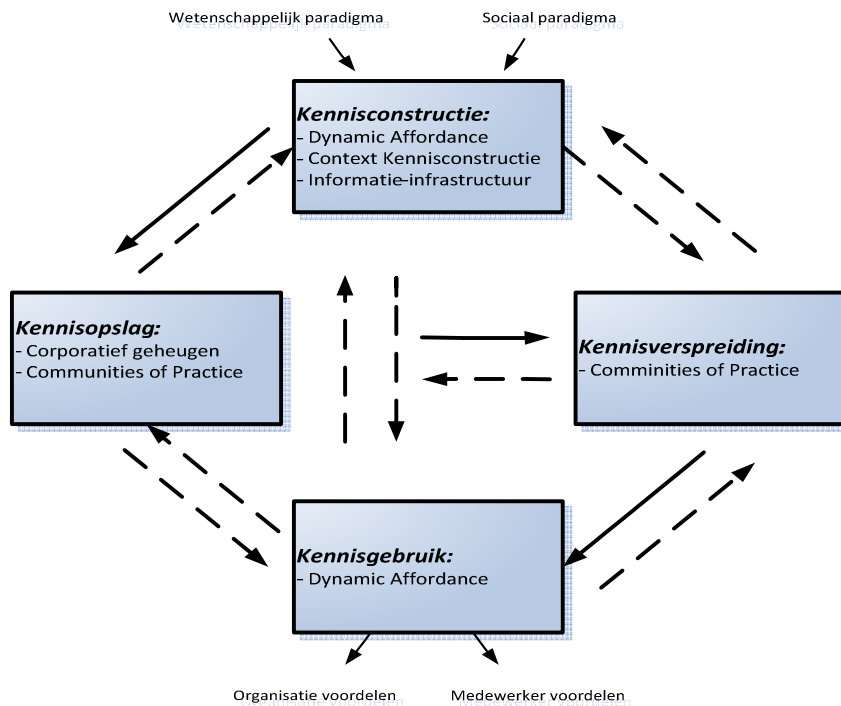
Uit de empirische exploratie is gebleken dat het conceptuele kader enkele wijzigingen behoeft om van toepassing te kunnen zijn binnen deze onderzoekscontext. Zodoende is er op basis hiervan een aangepast conceptueel model ontwikkeld. Dit model geeft aan op welke manier kennismanagementinitiatieven binnen het Rijk gecategoriseerd kunnen worden en is daarom een aanvulling op de kennismanagementliteratuur.

Naast dit aangepaste conceptuele model zullen in dit hoofdstuk ook strategische toepassingen worden besproken betreffende de condities voor beter kennismanagement binnen het Rijk.

8.1 Integratie conceptuele kaders

Uit het empirische onderzoek is gebleken dat kennismanagementinitiatieven binnen het Rijk niet nadrukkelijk onderscheiden worden op basis van de activiteiten van het kennisproces. Hoewel men de verschillende kennisactiviteiten wel erkent en benoemt, zijn deze niet de expliciete onderscheidende factoren. Omdat kennismanagement bij de meeste departementen nog in ontwikkeling is, kunnen kennismanagementinitiatieven bij het Rijk eerder gekwalificeerd worden op basis van initiatieven die zich richten op de benodigde cultuur (verandering) met betrekking tot kennismanagement en de integratie van kennismanagement in de primaire processen en werkmethodes. Het kiezen en gebruiken van de juiste (informatie)technologieën heeft hier vaak ondersteunende rol in.

Figuur 6: Conceptuele kader

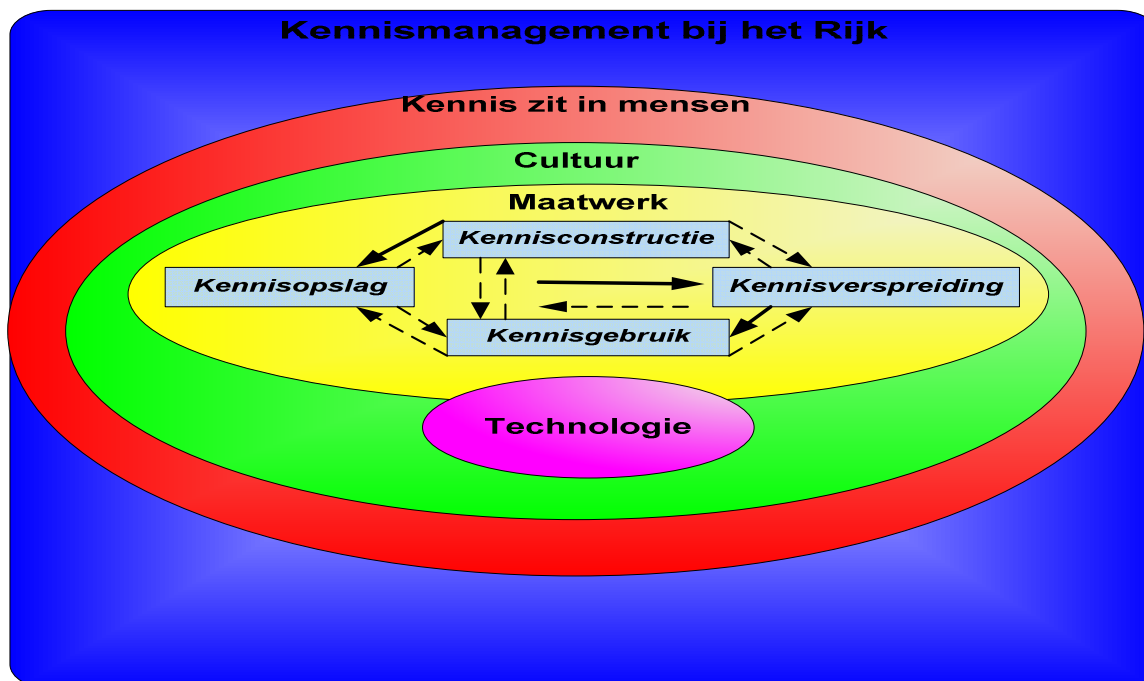


Overeenkomsten tussen de twee modellen zijn gevonden in de subcategorieën van het ontwikkelde conceptuele kader en de concepten van het theoretische conceptuele kader. Zo is 'dynamic affordance' te relateren aan de subcategorieën 'Menselijke interactie', 'Uitwisseling en ervaringen', 'Expertises herkennen', 'Praktische relevantie', 'Integratie in werkprocessen', 'Primaire processen' en 'Lerende organisatie'. Zowel 'dynamic affordance' als de genoemde subcategorieën hebben namelijk betrekking op het opdoen van vakkennis via (sociale) interacties die gebaseerd zijn op de primaire processen en de werkprocessen. Binnen de kennisactiviteit van kennisconstructie is het bieden van een context waarin medewerkers kennis kunnen opdoen tevens een belangrijk concept. Dit concept is te linken aan de subcategorieën 'Menselijke interactie', 'Uitwisseling van ervaringen', 'Expertises herkennen', 'Collega's kennen', 'Lerende organisatie', 'Praktische relevantie', 'Opsporen kennisbehoefte' en 'Informatietechnologieën'. Gecombineerd hebben deze subcategorieën namelijk betrekking op het creëren van een context voor kennisconstructie, omdat zij gerelateerd kunnen worden aan het construeren van benodigde vakkennis via sociale interacties met directe collega's, eventueel ondersteund door informatietechnologieën. De relatie tussen het concept Informatie-infrastructuur en de subcategorieën 'Informatietechnologieën' en 'Integratie digitale hulpmiddelen' spreekt voor zich. Het concept Corporatief Geheugen is verbonden met de subcategorieën 'Ervaringen uitwisselen', 'Expertises herkennen', 'Lerende organisatie', 'Informatie technologieën', 'Database van collega's/ experts', 'Primaire processen', 'Praktische relevantie' en 'Opsporen kennisbehoefte'. Bij een corporatief geheugen is het namelijk belangrijk om te weten welke kennis er gebruikt, en dus opgeslagen moet worden; wie deze benodigde kennis bezit en op welke manier deze kennis het beste opgeslagen kan worden. Een corporatief geheugen is een belangrijk onderdeel van

een lerende organisatie omdat kennis op deze manier binnen de organisatie gehouden wordt. Het concept Communities of Practice is gerelateerd aan vrijwel alle subcategorieën. Het draait hierbij namelijk om het samenkomen van mensen met dezelfde interesses en/of vakgebieden, die ervaringen willen uitwisselen ('Collega's kennen', 'Uitwisseling ervaringen', 'Expertises herkennen' en 'Menselijke interactie'). Hierbij wordt dus vakkennis ontwikkeld en verspreid ('Lerende organisatie'). Medewerkers begeven zich in Communities of Practice om op zoek te gaan naar voor hun relevante vakkennis ('Praktische relevantie', 'Opsporen kennisbehoefte', 'Integratie in werkprocessen' en 'Primaire processen'). Informatietechnologieën kunnen Communities of Practice ondersteunen door de bereikbaarheid en de communicatie te vergemakkelijken en zodoende de samenwerking tussen medewerkers te verbeteren.

Wanneer de twee conceptuele kaders vergeleken worden, kan gesteld worden dat het theoretisch conceptueel kader vooral handvaten biedt voor de invulling van de categorie 'Maatwerk'. Het geeft namelijk aan via welke faciliteiten kennis het beste geconstrueerd, opgeslagen, verspreid en gebruikt kan worden. Hiermee geeft het tevens indirect een impressie van de organisatiecultuur waarin kennismanagement het beste gedijdt. Het empirische onderzoek heeft inzicht gegeven in de manieren waarop kennismanagement op dit moment bij het Rijk toegepast wordt en daarmee ook aspecten geïdentificeerd die belangrijk zijn in deze specifieke context. Wanneer de twee conceptuele kaders dus geïntegreerd worden, ontstaat er een model dat richtlijnen biedt voor de manier(en) waarop kennismanagement binnen het Rijk toegepast kan worden (zie figuur 14). Het nieuwe geïntegreerde model laat zien dat kennismanagement bij het Rijk begint met het bewustzijn dat kennis in mensen zit en dat het managen van mensen dus een belangrijk aspect is. Er moet namelijk in de eerste plaats een organisatiecultuur zijn waarin men zich realiseert dat kennis essentieel is voor de uitvoering van werkzaamheden en dat het daarom georganiseerd dient te worden. De organisatiecultuur moet zodanig zijn dat kennis gemakkelijk door de organisatie stroomt, doordat medewerkers (constant) aan kennisontwikkeling en –verspreiding doen, en daardoor toegankelijker wordt. In deze cultuur moeten medewerkers elkaar dus kennen, voor elkaar open staan en van elkaar willen leren. De initiatieven die ondernomen worden om kennis te organiseren, moeten afgestemd worden op de specifieke wensen en eisen van de plek waar het dient te gebeuren. Hierbij moet allereerst gekeken worden naar de kennis die nodig is om de primaire processen van het organisatieonderdeel uit te voeren. Vervolgens moeten de (kennismanagement)initiatieven aangepast worden aan de werkprocessen. Kennismanagement moet een geïntegreerd onderdeel van deze werkprocessen zijn, zodat het altijd een praktische relevantie heeft. Informatietechnologieën zijn niet de belangrijkste, maar wel een hele goede ondersteuning voor kennismanagement, doordat zij de samenwerking en het contact tussen medewerkers faciliteren en verbeteren.

Figuur 14: Geïntegreerd conceptueel kader



8.2 Strategische toepassing

Deze paragraaf zal aanbevelingen bevatten die ingaan op de voorwaarden voor een betere toepassing van kennismanagement bij het Rijk. Volgens de verkregen inzichten uit het empirisch onderzoek liggen deze condities voornamelijk op het vlak van de primaire processen, werkprocessen en technologische hulpmiddelen. Hoewel eerder is aangegeven dat de cultuur van de organisatie allereerst zodanig moet zijn dat kennismanagement algemeen geaccepteerd en geïntegreerd is, kan een dergelijke cultuur pas ontstaan wanneer kennismanagement daadwerkelijk gerelateerd is aan de primaire processen, geïntegreerd is in de werkprocessen en wanneer de technologische hulpmiddelen afgestemd zijn op de gewenste vorm van kennismanagement. Via inzichten uit het empirisch onderzoek én relevante aspecten uit de literatuur, zullen in deze paragraaf aandachtspunten gegeven worden voor de manieren waarop dit het beste kan gebeuren. Zoals te zien is in het geïntegreerde conceptuele kader (figuur 14) omvat de categorie Maatwerk de vier kennisactiviteiten van het kennisproces. In hoofdstuk 5 zijn aspecten geïdentificeerd die relevant zijn in de facilitatie en operationalisatie van elke kennisactiviteit. Een koppeling tussen deze aspecten en de aandachtspunten in deze paragraaf zullen leiden tot aanbevelingen ter bevordering van kennismanagement binnen het Rijk.

8.2.1 Primaire processen

De primaire processen van een departement of directie zijn voor het managen van kennis belangrijk omdat zij in zekere zin het fundament van kennismanagement voor die locatie bepalen.

Kennismanagement zal namelijk voor een beleidsdepartement, zoals bijvoorbeeld het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar het primaire proces het maken van beleid is, anders zijn dan voor een uitvoerende dienst, zoals bijvoorbeeld de Arbeidsinspectie, waar het primaire proces inspecteren is. Over de rol die kennismanagement in het beroep van beleidsambtenaren speelt zegt Riem (2009): *“Kennismanagement is, in ieder geval voor de beleidsmedewerkers, onderdeel van hun ambtelijke professie. Zij verzamelen data of gegevens, zoeken en verkrijgen gerichte informatie, verwerken deze informatie individueel tot kennis en delen deze kennis selectief weer als informatie mee aan derden bij de beantwoording van hun beleidsvragen, de uitvoering van beleidsopdrachten en de oplossing van organisationele en maatschappelijke problemen. In die zin is kennismanagement een intrinsiek onderdeel van de beleidsontwikkeling en vraagt daarom niet zonder meer in de praktijk van elke dag aparte aandacht”*. Hiermee wordt dus duidelijk gemaakt dat kennismanagement een intrinsiek onderdeel van de ambtelijke professie moet worden. Ondersteuning voor deze uitspraak wordt vanuit de literatuur gegeven door Davenport *et al.* (1998); zij zijn namelijk van mening dat kennismanagement pas succesvol zal zijn wanneer het aansluit bij de organisatiestrategie en –doelen. Een overheidsorganisatie zou dit kunnen doen door kennismanagement op een zekere manier te koppelen aan de primaire processen. In het onderzoek is door diverse respondenten aangegeven dat een departement veel profijt kan halen uit het inzichtelijk maken van de primaire processen. Wanneer men de primaire processen duidelijk beschrijft, wordt duidelijk wat deze precies inhouden en welke kennis ambtenaren moeten hebben om deze processen te realiseren. Respondenten geven echter ook aan dat dit tot nu toe nog onvoldoende gebeurt. *“Het primaire proces hier is beleid maken. De doelstellingen en resultaten hiervan zijn vaak vaag en moeilijk te meten. We zouden daarom de doelstellingen concreet moeten maken en prestatie-indicatoren moeten instellen” (R-4)*. Deze moeten dan voor iedereen bekend, of in ieder geval opvraagbaar, zijn. Hier kunnen informatietechnologieën een rol in spelen. Er moet dan een systeem zijn waarin werkprocessen en de basisprincipes van deze werkprocessen beschreven en geborgen zijn (Baskerville & Dulipovici, 2006). Het is dus zaak dat de primaire processen, samen met haar doelstellingen, kwaliteitsnormen en prestatie-indicatoren, duidelijk beschreven zijn en bij iedere ambtenaar bekend zijn.

Om hier een passend vervolg aan te geven, moeten er op P&O-gebied ook maatregelen genomen worden. Zo moeten functioneringsgesprekken gerelateerd worden aan de prestaties en het functioneren van medewerkers ten opzichte van de primaire processen en moeten er, indien nodig, faciliteiten geboden worden om de gewenste resultaten (alsnog) te behalen. Om dit te kunnen, moeten er echter wel duidelijke kwaliteitsnormen en prestatie-indicatoren zijn. Een andere maatregel die respondenten noemen, is het vaker toepassen van (project)evaluaties. Tijdens evaluaties kunnen ‘best-practices’ uitgewisseld worden zodat men kan leren van de ervaringen van anderen. *“Een van de manieren waarop de inspectie dit heeft opgelost, zijn de wekelijkse (korte) presentaties van projectleiders, waarin zij vertelden over een afgesloten project, een mijlpaal of een relevant nieuwsonderwerp. Tijdens deze presentaties werden ervaringen en anekdotes gedeeld en konden*

mensen zodoende van elkaar leren" (R-2). Hier moet echter wel goed gelet worden op de context van de verhalen. Doordat het maken van beleid een vrij abstracte activiteit is, moet men sterk rekening houden met de context van de gedeelde ervaring: *"Daarnaast speelt dat als bepaalde maatregelen lijken te werken, vaak niet duidelijk is binnen welke context ze wel werken, en welke niet. De ene pakt het probleem op manier A aan en zegt een goede aanpak te hebben, terwijl een ander het op manier B doet en ook zegt een goede aanpak te hebben. Welke methode is dan de juiste? Hierin is dus een inzicht in de context belangrijk"* (R-4). Wanneer rekening gehouden wordt met de context van verhalen, kan het delen van ervaringen in de vorm van 'best-practices' dus leiden tot het identificeren van kennisdeficiënties, de creatie van nieuwe kennis en de diffusie van processen (Drew in Baskerville & Dulipovici, 2006; Inkpen in Baskerville & Dulipovici, 2006).

Een departement of directie is er dus gebaat bij om op basis van hun primaire processen communities of practice op te richten. Deze kennisoverdragende groepen kunnen namelijk fungeren als klankbord voor problemen en innovaties doordat zij vakspecialisten verbinden en peer-to-peer-learning mogelijk maken (Snyder *et al.*, 2003). Communities of practice zijn dus uitermate geschikt om het delen van 'best-practices' te faciliteren. In hoofdstuk 5.3 zijn stappen beschreven die Richard McDermott (2000) geeft voor het succesvol oprichten van communities of practice.

8.2.2 Werkprocessen

Misschien nog belangrijker dan de koppeling van kennismanagement aan de primaire processen, is de integratie van kennismanagement in de alledaagse werkprocessen van een ambtenaar. Onder werkprocessen worden de werkzaamheden en activiteiten verstaan die uitgevoerd worden om de primaire processen te realiseren. Wanneer kennismanagement geïntegreerd wordt in deze werkzaamheden en activiteiten, kunnen medewerkers meteen de praktische relevantie van kennismanagement zien en ondervinden. Bovendien wordt kennismanagement hierdoor gelinkt aan kerncompetenties en andere belangrijke vaardigheden die nodig zijn in het uitvoeren van de noodzakelijk taken (Sanchez & Heene, in Baskerville & Dulipovici, 2006; Sanchez *et al.*, in Baskerville & Dulipovici, 2006). Het opleiden en trainen van medewerkers is dus een belangrijk onderdeel van kennismanagement. Praktisch leren van een ervaren collega is, voor het verkrijgen van vaardigheden en andere impliciete kennis, de meest geschikte methode: *'Om een brugfunctie tussen werk en opleiding te hebben, krijgen nieuwe collega's een mentor toegewezen. Dit is meestal een directe collega die al wat langer ervaring heeft en die de nieuwe collega het een en ander kan leren'* (R-3). Voor het inwerken en opleiden van collega's onder begeleiding van een ervaren persoon, is 'dynamic affordance' een belangrijk aspect (Cook en Brown, 1999). 'Dynamic affordance' zegt namelijk dat het zogenaamde on-the-job-training de beste manier is om essentiële kennis en vaardigheden, die nodig zijn voor het uitvoeren van de alledaagse werkzaamheden, te verkrijgen en te ontwikkelen (Cook & Brown, 1999; Nonaka, 1994; Nonaka *et al.*, 2000). Om het opleiden van ambtenaren te complementeren zouden de kerncompetenties en andere belangrijke vaardigheden dus bekend

moeten zijn. Een respondent benadrukte dat het werk van ambtenaren niet alleen op expliciete kennis berust, maar ook op impliciete kennis en vaardigheden; het 'hoe-doe-je-het'. Dit kan volgens hem het beste gefaciliteerd worden door middel van peer-to-peer-learning, waarbij experts hun expertises en vaardigheden overbrengen op personen die deze vaardigheden nodig hebben. De respondent noemt deze manier van leren 'modelling': *"Toentertijd heb ik een opzet gemaakt van een training/ workshop om modelling te faciliteren. Dit begon met een verkenning naar belangrijke skills. Vervolgens interviewde ik topexperts van die skills om zo de kennis expliciet, concreet en overdraagbaar te maken. Aan de hand hiervan heb ik een training/ workshop 'model-leren' gemaakt; deze vervolgens gegeven aan mensen van het departement en gevraagd of deze mensen deze training aan anderen wilden geven..... Er ontstaat dus een sneeuwbal-effect op het gebied van leren"* (R-14). Er moet dus gestreefd worden naar een lerende organisatie met voldoende leerfaciliteiten waarmee medewerkers nieuwe kennis kunnen opdoen en bovendien hun huidige kennis verder kunnen ontwikkelen. Het aanbieden van opleidingen en trainingen en het organiseren van seminars, workshops en andere kennisbijeenkomsten moet daarom regelmatig gebeuren. Bovendien moet het management medewerkers stimuleren en de mogelijkheid bieden om deze bijeenkomsten bij te wonen. Het bezoeken van deze bijeenkomsten en trainingen en het overbrengen van kennis naar collega's moet een vast onderdeel van elke ambtelijke functie worden. Het overbrengen van kennis kan al gebeuren via de wekelijkse werkbesprekingen en afdelings- en directieoverleggen. Medewerkers kunnen hier werkprogressies of –problemen bespreken en zodoende hulp vragen of aanbieden, door kennis uit te wisselen en/of best-practices te delen. Via deze ontmoetingen kunnen ambtenaren tevens communities of practice vormen doordat zij door de uitwisseling van ervaringen (gedeelde) interesses en werkgerelateerde vraagstukken van collega's ontdekken.

Het is voor een departement, directie en zelfs een afdeling van belang om in kaart te brengen welke kennis er nodig is om de gestelde doelen te behalen. Met andere woorden, welke kennis moeten medewerkers bezitten om hun taken succesvol uit te voeren? Op enkele plekken bij het Rijk wordt dit gedaan via een 'strategische kennisagenda'. Hierbij wordt gekeken welke kennis er daadwerkelijk nodig is in het kader van datgene wat de organisatie wilt realiseren. Vervolgens wordt gekeken welke kennis er reeds beschikbaar is zodat duidelijk wordt waar kennislacunes zitten. Een dergelijke strategische kennisagenda is noodzakelijk voor elk departement, directie of afdeling die kennismanagement succesvol wilt toepassen (McAdam & McCreedy, 1999). Aangezien kennismanagement altijd een specifieke toepassing moet hebben, is het zaak om voor elk departement, directie en afdeling afzonderlijk de eigen kennisbehoefte te onderzoeken. *"Eén centrale kennisvraag heb ik niet gevonden; daarom heb ik weinig tijd besteed aan een centrale visie of centraal beleid. Ik adviseerde een decentrale aanpak waarbij iedere directie een eigen kennisvraag kon formuleren"* (R-8). Ook de middelen en faciliteiten die moeten helpen in het beantwoorden van de kennisvragen op een bepaalde locatie, moeten specifiek afgestemd worden. Deze zijn namelijk afhankelijk van veel factoren: *"Binnen een departement kunnen ambtenaren zich bezig houden met*

hele verschillende takken van sport en er heerst daarom binnen de verschillende Directoraten-Generaal altijd een andere interne dynamiek en, daarvan afgeleid, een hele andere manier van omgaan met kennis” (R-8). Hoewel er dus generieke kennismanagementinstrumenten bestaan, zal het gebruik van deze instrumenten altijd afhangen van de omgeving waarin deze gebruikt moeten worden. Departementen, directies of afdelingen moeten daarom eerst hun eigen kennisbehoefte(s) ontdekken en vervolgens specifieke manieren ontwerpen en toepassen om in deze behoefte(s) te voorzien. Een organisatie doet er dus goed aan om een kennismanagementbenadering te vinden die binnen de organisatiecultuur past (McDermott, 2000).

8.2.3 Informatietechnologieën

Hoewel het belangrijk is dat men informatie niet met kennis verward, en dus informatiemanagement niet aanziet voor kennismanagement, kunnen informatietechnologieën ondersteuning bieden in het managen van kennis. Deze technologieën zorgen er namelijk voor dat informatie toegankelijk wordt, waardoor, via menselijke processen, expliciete kennis gecreëerd kan worden (Davenport & Prusak, 1998; Dieng et al., 1999; Van Heijst et al., 1997; Baskerville & Dulipovici, 2006). Bovendien stellen informatietechnologieën ambtenaren in staat om collega's makkelijker te vinden en te bereiken, waardoor de mogelijkheden tot samenwerken verbeterd wordt.

Vanwege de geografische verspreiding van de verschillende departementen, directies en diensten binnen het Rijk, is het noodzakelijk om een goede informatie-infrastructuur te hebben. Enkele respondenten houden zich daarom bezig met het ontwikkelen van digitale werkplekken en samenwerkingsruimtes waarin medewerkers hun werk centraal kunnen opslaan en daardoor toegankelijk maken voor anderen. Bovendien kunnen medewerkers via deze samenwerkingsruimtes eenvoudiger samenwerken. *“Wij zijn van mening dat digitale samenwerkingsruimtes bijdragen aan de effectiviteit van het werken. Documenten kunnen namelijk centraal opgeslagen worden en makkelijker verspreid worden. Bovendien zorgt een digitale samenwerkingsruimte ervoor dat medewerkers die geografisch verspreid zijn, toch gemakkelijk met elkaar in contact kunnen komen. De vraag waar wij ons nu mee bezig houden, is de manier waarop Sharepoint geïntegreerd kan worden in bestaande digitale hulpmiddelen zoals, intranet en andere opslagsystemen” (R-7).* De integratie van digitale hulpmiddelen is een belangrijk thema. Vandaag de dag hebben ambtenaren de beschikking over diverse digitale hulpmiddelen om informatie te zoeken, te verzenden, te verwerken en op te slaan. *“Een (persoonlijke) digitale werkplek waarin alle digitale hulpmiddelen geïntegreerd zijn, moet het voor mensen makkelijker maken om elkaar, op basis van bijvoorbeeld interesses en expertises, op te zoeken. Doordat mensen makkelijker met elkaar in contact kunnen komen, kunnen zij een netwerk opbouwen en onderhouden en kan een dergelijk instrument een hulpmiddel voor kennismanagement zijn” (R-1).* Voor deze persoonlijke digitale werkplek moet echter wel een uniform systeem ontwikkeld worden, zodat ambtenaren (rijksbreed) digitaal met elkaar kunnen samenwerken. Op dit moment werken sommige departementen, en soms zelfs sommige directies, met verschillende

informatiesystemen. Hierdoor is de toegankelijkheid van informatie en collega's niet optimaal. Dit moet verbeterd worden omdat informatietechnologieën ook van belang zijn in het opbouwen en onderhouden van communities of practice. Zij bieden namelijk ondersteuning in het motiveren en faciliteren van medewerkers om deel te nemen in dergelijke groepen, het creëren van een digitaal forum om gedachten en ervaringen uit te willen, het faciliteren van persoonlijk contact met groepsleden en het toegankelijk maken van de community (McDermott, 2000).

Het ontwikkelen van een systeem waarmee collega's gevonden kunnen worden op basis van hun kennis en expertises wordt niet alleen door Van Heijst *et al.* (1997), maar ook door menig respondent, genoemd. *“Een idee dat aansluit op het peer-to-peer learning, is een ‘modellenkrant’. Hierbij gaat het om een ‘digitaal krantenartikel’ dat vertelt over een expert op een bepaald gebied. Hoe doet hij/zij zijn/haar werk? De gebruikte modellen/ technieken van de expert worden in de vorm van een krantenartikel beschreven. Deze krant moet vervolgens 2 á 3 maal per jaar uitgebracht worden, met daarin verschillende expertverhalen. Naast deze krant moet er een database gebouwd worden van mensen (experts) die benaderd kunnen worden” (R-14).* Dergelijke experts kunnen gevonden worden met behulp van ‘modellering’ of aan de hand van een strategische kennisagenda. Het invullen van (digitale) kenniskaarten is ook een goede manier om inzicht te krijgen in iemands kennis en expertises. Vaak worden deze kenniskaarten echter niet (volledig) ingevuld of bijgehouden. Hierdoor schieten zij hun doel voorbij. Een respondent probeert medewerkers te stimuleren om hun kenniskaart in te vullen, door het te koppelen aan functioneringsgesprekken: *“Het zou ideaal zijn wanneer medewerkers voorafgaande aan een functioneringsgesprek, een kenniskaart invullen. Hierdoor krijgt men namelijk gemakkelijker een beeld van de kwaliteiten, competenties en wensen van de medewerkers. Het is bovendien belangrijk dat medewerkers goed beseffen dat hij/zij met een goed ingevulde kenniskaart ook zichzelf in de etalage kan zetten” (R-17).*

Kennis blijft afhankelijk van mensen en daardoor zullen informatietechnologieën slechts ondersteunende hulpmiddelen zijn om kenniscreërende activiteiten en processen te faciliteren.

9. Conclusie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal de afronding van het onderzoek besproken worden door de centrale probleemstelling en bijhorende deelvragen te beantwoorden, de beperkingen van het onderzoek te bespreken, strategische implementatiesuggesties te doen en aanbevelingen voor eventueel verder onderzoek te geven.

9.1 Conclusies

Via dit onderzoek is getracht te ontdekken op welke manier kennismanagement binnen het Rijk toegepast kan worden. Omdat kennismanagement rijksbreed nog niet hoog op de agenda staat, is gekozen voor een exploratief empirisch onderzoek dat inzicht moest geven in de manieren waarop verschillende onderdelen van het Rijk met kennismanagement omgaan en wat hiervan de oorzaken en gevolgen zijn. Via dit inzicht is gekeken of de diverse kennismanagementinitiatieven op een bepaalde manier gecategoriseerd konden worden, zodat kennismanagement in de toekomst beter toegepast kan worden. Het onderzoek is gedaan volgens de Grounded-Theorymethode (Strauss & Corbin, 1990; Goulding, 2001; Charmaz in Denzin & Lincoln, 2005) waarbij empirische data voornamelijk zijn verkregen door middel van semigestructureerde diepte-interviews met leden van het VAK en andere personen die zich bij het Rijk met kennismanagement bezighielden. Interviewrespondenten waren dus personen die direct betrokken zijn (geweest) bij kennismanagementprojecten binnen het Rijk of personen met een specifieke visie op of mening over kennismanagement bij het Rijk. De semigestructureerde diepte-interviews moesten een gedetailleerd en helder beeld geven over de achtergronden, het verloop en de eventuele gevolgen van de kennismanagementinitiatieven. Bovendien werd in elk interview gevraagd naar de persoonlijke opvatting van de respondent over kennismanagement (bij het Rijk).

Data die verkregen zijn uit het empirische onderzoek, zijn geanalyseerd middels de data-analysemethode van de Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990). Deze analysemethode bestaat uit drie analyseprocessen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Open coderen is het eerste analyseproces binnen deze methode en dient belangrijke en relevante data in afzonderlijke stukken te verdelen, met elkaar te vergelijken en vervolgens te conceptualiseren en te categoriseren. Vervolgens wordt er , nadat er concepten en categorieën via open coderen zijn ontwikkeld, met behulp van axiaal coderen gekeken of deze concepten en categorieën aan elkaar gerelateerd zijn. Het laatste analyseproces, het selectief coderen, is bedoel om een hoofdcategorie te selecteren en deze aan alle overige categorieën te relateren. Hiermee werden tevens de relaties tussen de categorieën gevalideerd.

Conclusies en antwoorden op de deelvragen zullen gebaseerd zijn op zowel data uit het empirisch onderzoek als uit de wetenschappelijke literatuur. Via de wetenschappelijke literatuur is namelijk een conceptueel kader ontwikkeld (zie figuur 6) dat kennismanagementinitiatieven kan categoriseren op basis van het kennisproces (kennisconstructie, kennisopslag, kennisverspreiding en kennisgebruik). Aspecten die in dit kader als relevante factoren zijn geïdentificeerd zijn *'Dynamic affordance'* (Cook & Brown, 1999), *Context voor kennisconstructie* (Nonaka, 1994; Wenger, 1998), *Informatie-infrastructuur* (Van Heijst *et al.*, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Dieng *et al.*, 1999; Gao *et al.*, 2008), *Corporatief geheugen* (Van Heijst *et al.*, 1997; Dieng *et al.*, 1999) en *'Communities of Practice'* (Wenger, 1998; McAdam & McCreedy 2000; Faraj & McLure Wasko, 2001; Snyder *et al.*, 2003; Paquette, 2006; Wenger, 2008). Aan de hand van het empirisch onderzoek zijn veertien factoren ontwikkeld die als relevant beschouwd worden in de toepassing van kennismanagement binnen het Rijk: *Menselijke interactie, Uitwisseling van ervaringen, Expertises herkennen, Uitstroom van medewerkers, Informatietechnologieën, Database van collega's/ experts, Integratie digitale hulpmiddelen, Besef creëren, Collega's kennen, Lerende organisatie, Primaire processen, Opsporen kennisbehoefte, Praktische relevantie* en *'Integratie werkprocessen*. Samen vormen de theoretische en empirische factoren het fundament van het antwoord op de centrale probleemstelling.

9.1.1 Onderzoeksbeperingen

Omdat dit onderzoek gedaan is in het kader van een afstudeerproject waarbij een beperkte hoeveelheid tijd beschikbaar was, zijn er bepaalde keuzes gemaakt. Zo is het, vanwege de tijdsbeperking, niet gelukt om van elk departement een respondent te spreken. Daarentegen zijn op sommige departementen meerdere respondenten bereikt en heeft het ontbreken van respondenten uit sommige departementen geen invloed gehad op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Een andere beperking was het exploratieve karakter van het onderzoek. Hierdoor zijn alle casussen niet diepgaand onderzocht. De dynamiek tijdens of de diepere context van het verloop van de kennismanagementactiviteiten is daarom niet bekeken. Data uit de interviews zijn daarom beperkt gebleven tot basale, doch relevante, beschrijvingen van de kennismanagementactiviteiten op die locatie. Via interviews en deskresearch is een inzicht verkregen in de meest belangrijke informatie over de betreffende de casus en is verder geen aandacht besteed aan eventuele deelonderwerpen die ter sprake kwamen. Hoewel deze onderwerpen soms wel interessant waren, is omwille van de tijd en vanwege de gestelde afbakening van het onderzoek is hier geen onderzoek naar gedaan.

Een beperking wat betreft het soort respondenten is het feit dat niet alle respondenten even nauw betrokken waren bij kennismanagementinitiatieven. Er is namelijk ook gesproken met mensen die 'slechts' een expliciete mening of concrete ideeën hadden over kennismanagement. Hier is in de analyses rekening meegehouden door altijd de context van waaruit de respondent sprak te overwegen. Een andere beperking wat betreft de respondenten is dat er geen follow-up interviews zijn geweest naar aanleiding van een bepaald interview. Het zou de betrouwbaarheid van het onderzoek

verhoogd hebben wanneer meerdere personen per casus geïnterviewd waren, waardoor meer inzichten in een bepaald geval verkregen konden worden.

De laatste beperking van het onderzoek komt vanuit het literatuuronderzoek. In de wetenschappelijke literatuur is namelijk weinig geschreven over kennismanagement bij overheidsorganisaties. Het overgrote merendeel van de kennismanagementliteratuur is gebaseerd op (commerciële) organisaties uit het bedrijfsleven. Hierdoor kon niet altijd helemaal een één-op-één vergelijking gemaakt worden tussen de theorie en de praktijk. Verschillende bronnen en interpretaties hebben het echter toch mogelijk gemaakt om een gedegen theoretisch kader te maken. Bovendien was het ook een onderdeel van het onderzoek om te kijken of bestaande literatuur over kennismanagement ook geldt voor overheidsorganisaties.

9.1.2 Onderzoeksconclusies

In het volgende gedeelte zullen de deelvragen en de centrale probleemstelling behandeld worden. Allereerst zullen de drie deelvragen aan bod komen. Hierbij zullen aspecten besproken worden die relevant zijn voor de toepassing van kennismanagement in een organisatie en zal inzicht gegeven worden in de manieren waarop kennismanagement op de verschillende ministeries wordt toegepast. Gezamenlijk moeten de antwoorden van deze deelvragen leiden tot een antwoord op de centrale probleemstelling.

1. Wat is kennis en wat is kennismanagement?

Om een definitie van kennis te kunnen geven, moet allereerst het onderscheid tussen informatie en kennis duidelijk zijn. Davenport en Prusak (1998) beschrijven informatie als een boodschap die, gedocumenteerd, auditief of visueel, overgebracht kan worden aan een ontvanger. Kennis verschilt, volgens hen, vervolgens van informatie doordat het voortkomt uit contextuele informatie, ervaringen, waarden en deskundige inzichten die het mogelijk maken nieuwe ervaringen en informatie te evalueren en op te nemen. Voor dit onderzoek is, op basis van verschillende definities, een werkdefinitie voor kennis ontwikkeld: *'Kennis is informatie binnen een specifieke context en met een praktische toepassing'*. Kennis is dus feitelijk informatie met een praktische, specifieke betekenis en bevat een menselijk aspect; dat niet altijd tastbaar is. Kennis bestaat daarom uit twee soorten: expliciete kennis en impliciete kennis. Expliciete kennis is kennis die in een systematische taal gecodificeerd en uitgelegd kan worden. Impliciete kennis is subjectieve kennis die moeilijk te begrijpen en over te dragen is. Elizabeth Smith (2001) beschrijft expliciete kennis als "know-what", omdat het (academische) kennis omvat die (gedocumenteerd) vastgelegd is; en impliciete kennis als "know-how", omdat dit praktische, op oefening en persoonlijke ervaring gebaseerde, kennis is. In een organisatie zit kennis niet alleen in documenten of informatiesystemen, maar ook in de routines, processen, gewoontes en normen van een organisatie. Hoewel deze kennis moeilijk te bevatten en uit

te leggen is, is het voor medewerkers van cruciaal belang om deze kennis te bemachtigen. Impliciete kennis bepaalt namelijk voor een groot deel het succes van het functioneren van een medewerker in de organisatie. Omdat kennis in de hoofden van mensen zit, en daarom niet altijd even makkelijk te bevatten is, is het organiseren van kennis een van de moeilijkste activiteiten voor een organisatie (Davenport & Grover, 2001).

Kennismanagement is eigenlijk niets anders dan het organiseren van (organisatie)kennis. Het kan echter op vele manieren geïnterpreteerd en gedefinieerd worden en daardoor voor verschillende mensen, verschillende dingen betekenen. Hoewel de definities voor kennismanagement in de wetenschappelijke literatuur erg uiteenlopend zijn, zijn er wel aspecten die in vrijwel alle definities voorkomen: organisatieprocessen, informatietechnologieën, kennisopslag en individueel gedrag (Enschfelder *et al.* in Kakabadse *et al.*, 2003). Daar kennismanagement niet eenduidig te definiëren is, is voor dit onderzoek, na het bestuderen van veel kennismanagementdefinities, de volgende werkdefinitie voor kennismanagement ontwikkeld: *Kennismanagement is een verzameling van processen voor het creëren, verkrijgen, delen en gebruiken van expliciete en impliciete kennis, om het leren en de prestaties van een organisatie en de individuele medewerkers te verbeteren*. Deze definitie behandelt het pragmatische aspect van de eerdergenoemde kennisdefinitie, door rekening te houden met zowel expliciete, als impliciete kennis en de manieren waarop mensen in een organisatie deze kennis (kunnen/moeten) gebruiken.

Ook het empirisch onderzoek heeft laten zien dat kennismanagement op diverse manieren geïnterpreteerd en beschreven kan worden. Vrijwel geen enkele respondent gaf namelijk een zelfde definitie van kennismanagement. Wat wel bij alle respondenten overeenkwam, was het besef dat kennis in mensen zit en dat kennismanagement dus eigenlijk neerkomt op het managen van mensen. Op alle plekken waar inzicht is vergaard in de kennismanagementinitiatieven aldaar, omvatte kennismanagement processen en activiteiten om kennis toegankelijk, beschikbaar en overdraagbaar te maken. Veelal ging het hier dan om het bijeen brengen van mensen en/of het exploreren van de kennis die mensen bezitten.

2. Wat is de meerwaarde van kennismanagement voor een organisatie?

Baskerville en Dulipovici (2006) zijn van mening dat kennismanagement onmisbaar is voor organisaties die zich in de service-industrie bevinden en zich daarom moeten verzekeren van een grote hoeveelheid 'know-how' en persoonlijke netwerken. Voor dergelijke organisaties is kennis namelijk een specifiek waardevol organisatiebezit dat essentieel is voor de werkzaamheden van de organisatie. Kennismanagement biedt zulke organisatie ondersteuning door communicatie met de omgeving en coördinatie van routine taken, door reductie van complexiteit en standaardisatie en verbetering van deze taken, te faciliteren (Baskerville & Dulipovici, 2006). Aangezien kennis voor

ambtenaren zowel een intrinsiek productiemiddel als eindproduct is, gelden de zojuist genoemde beweringen ook voor de departementen van het Rijk. Het werk van ambtenaren bestaat namelijk hoofdzakelijk uit het zoeken en verkrijgen van gerichte informatie, het individueel verwerken van deze informatie tot kennis, en het uiteindelijk gebruiken van deze kennis bij de beantwoording van hun beleidsvragen, de uitvoering van beleidsopdrachten en de oplossing van organisationele en maatschappelijke problemen (Riem, 2009). Kennismanagement kan het werk van ambtenaren dus vergemakkelijken en verbeteren, omdat het mogelijkheden biedt om relevante kennis te construeren, op te slaan, uit te wisselen en te gebruiken.

In essentie komt kennismanagement neer op het identificeren van de benodigde en huidige organisatiekennis en de facilitatie van de uitwisseling van deze kennis zodat benodigde kennis bij de juiste personen komt en blijft. Dit is voor elke organisatie noodzakelijk om optimaal te functioneren en zodoende doelstellingen te behalen. Hoewel de literatuur de voordelen van kennismanagement voornamelijk koppelt aan commerciële winsten, kan kennismanagement ook leiden tot innovaties, organisationele efficiëntie en emancipatie van medewerkers. Door het ontbreken van winstdoelstellingen en concurrentie is het de Rijksoverheid gelegen om kennismanagement op basis van de zojuist genoemde non-commerciële voordelen toe te passen. Via kennismanagement moet een organisatie gecreëerd worden waarin kennis constant en vloeiend door de organisatie stroomt, doordat er voldoende en goede faciliteiten voor kennisconstructie, -opslag, -uitwisseling en –gebruik zijn. De lerende organisatie die hierdoor ontstaat, moet organisatiekennis toegankelijker maken voor medewerkers zodat zij, middels opleiding, training en andere leerprocessen, hun taken (beter) kunnen uitvoeren. Voor departementen geldt, dat het aanwenden en ontwikkelen van kennis kan leiden tot innovaties en verbeteringen op het gebied van werkprocessen, waardoor uiteindelijk de efficiëntie en prestaties van de organisatie verhoogd zullen worden. Op individueel gebied zal kennismanagement voor medewerkers resulteren in de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en competenties waardoor zij, eventueel, ingezet kunnen worden in meerdere functies. Dit kan dus bijdragen in de wens van het Rijk om ambtenaren breder inzetbaar te maken. Het verkrijgen en ontwikkelen van (nieuwe) vaardigheden gebeurt volgens Baskerville & Dulipovici (2006) door middel van collectief leren binnen een organisatie. Collectief leren kan tevens leiden tot de verkleining van machtsverschillen in een organisatie en de vergroting van de autonomie van medewerkers. Wanneer medewerkers namelijk zelf op zoek gaan naar kennis en elkaar vaker om hulp vragen en daardoor zelfstandig kennis ontwikkelen, kan kennis, door het (top)management, niet meer als machtsmiddel gebruikt worden en zal de hiërarchie afnemen. Ambtenaren moeten dus beseffen dat kennismanagement niet alleen noodzakelijk is voor de organisatie, maar ook voor henzelf. Wanneer zij bewust met hun kennis omgaan, zullen zij namelijk betere resultaten boeken in hun persoonlijke werk. Kennismanagement is dus een (intrinsiek) hulpmiddel in hun alledaagse werkzaamheden. Ook moeten zij beseffen dat betere individuele prestaties tevens (indirect) betere prestaties voor de organisatie betekenen.

Net als voor alle andere organisaties in de service-industrie draait het bij departementen voornamelijk om het verkrijgen van vaardigheden en competenties. Kennis en vaardigheden zijn voor departementen essentieel en het behoud ervan is daarom cruciaal. Kennismanagement kan ook hier een belangrijke rol spelen door via een corporatief geheugen het verlies van kennis van een specialist, als gevolg van pensioenering of vertrek, te voorkomen; opgedane projectervaringen te benutten, door te leren van fouten en herhaling van deze fouten te voorkomen; (benodigde) kennis in kaart te brengen om deze vervolgens te relateren aan de organisatiestrategie; de informatie- en communicatiestroom te verbeteren; het lerende vermogen van medewerkers vergroten en/of verschillende know-how in de organisatie integreren (Dieng *et al.*, 1999). Wanneer met behulp van kennismanagement een corporatief geheugen gecreëerd wordt, kan dit bovendien helpen in het voorkomen van 'het opnieuw uitvinden van het wiel'; door naar oplossingen voor problemen te zoeken, die in het verleden of op andere afdelingen reeds zijn ondervangen. Het delen van belangrijke kennis en ervaringen is dus ook een belangrijk onderdeel van kennismanagement. Door communities of practice te vormen waarin medewerkers deze kennis en ervaringen met elkaar delen, blijven deze bewaard in deze netwerken en kunnen ze op die manier door de organisatie verspreid worden. Communities of practice zijn uitstekende media om 'best practices', tips en feedbacksuggeraties uit te wisselen en zodoende (impliciete) kennis op een 'levendige' manier te ontwikkelen, te verspreiden en te bewaren. Naast het overdragen van kennis, kunnen deze groepen ook problemen en innovatieve ideeën bespreken en vakspecialisten bijeen brengen om zodoende 'peer-to-peer action-learning' te faciliteren.

De meerwaarde van kennismanagement ligt voor het Rijk dus vooral in het feit dat kennismanagement een (intrinsiek) hulpmiddel in de alledaagse werkzaamheden van ambtenaren is/ kan zijn. Ambtenaren moeten daarom beseffen dat kennismanagement niet alleen noodzakelijk is voor de organisatie, maar ook voor henzelf. Wanneer zij bewust met hun kennis omgaan, zullen zij namelijk betere resultaten boeken in hun persoonlijke werk. Deze betere individuele prestaties zullen bovendien (indirect) betere prestaties voor de organisatie betekenen. Met behulp van kennismanagement kan bovendien een lerende organisatie ontstaan. In een lerende organisatie stroomt kennis vloeiend en constant door de organisatie, waardoor medewerkers eenvoudig kunnen worden voorzien van relevante kennis. Hierdoor kan nieuwe kennis bovendien sneller en gemakkelijker ontwikkeld worden en stelt het zowel de medewerkers, als de organisatie in staat om innoverende oplossingen te creëren en snel op veranderingen te reageren. Kortom, kennismanagement zal zowel de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vergroten, als de prestaties en efficiëntie van de organisatie verbeteren.

3. Welke factoren en processen zijn van belang in het organiseren van kennis?

Voor het organiseren van kennis bestaat geen universele oplossing omdat het altijd afgestemd moet worden op de specifieke context en omgeving waarin het toegepast moet worden. Baskerville en

Dulipovici (2006) geven aan dat de toepassing van kennismanagement afhankelijk is van de organisatiestructuur, -cultuur en -gedrag. Zij pleiten ervoor dat een organisatie, alvorens aan de implementatie van kennismanagement begint, specifieke strategieën voor de constructie, opslag, verspreiding en gebruik van organisatiekennis formuleert. Hoewel er generieke kennismanagementinstrumenten bestaan, moeten deze instrumenten altijd specifiek afgestemd worden op de situatie(s) waarin zij gebruikt zullen worden. Organisaties doen er daarom goed aan om voorafgaand aan de implementatie van kennismanagement verschillende benaderingen te bestuderen en te vergelijken (Zhu, 2008).

De structuur van een ideale kennisorganisatie is een organisatie waarin horizontaal gecommuniceerd wordt, het middenmanagement een belangrijke rol speelt en waarin men concurreert op basis van specialisatie. In een dergelijke organisatie kunnen medewerkers namelijk gemakkelijk netwerken opbouwen en zelf op zoek gaan naar relevante kennis. Het middenmanagement heeft een belangrijke rol omdat zij de plannen van het topmanagement vertaalt en praktisch uitvoerbaar maakt voor het uitvoerende personeel. Zij creëren, transformeren en verspreiden hierdoor professionele kennis door de hele organisatie. Het middenmanagement staat bovendien in nauw contact met het personeel dat direct betrokken wordt in de kennismanagementinitiatieven en kan daardoor de organisatie van kennis goed vormgeven. De absolute tegenhanger van een netwerkorganisatie, is een hiërarchische organisatie met een hoofdzakelijke verticale communicatiestroom en het topmanagement als belangrijkste organisatielaag. Door deze hiërarchie en verticale communicatiestroom vloeit kennis namelijk moeizaam door de organisatie en zal het een minder groot bereik hebben. Hoewel het middenmanagement een belangrijke schakel is in kennismanagement, is het echter wel noodzakelijk dat kennismanagement ondersteuning krijgt vanuit het topmanagement. Het topmanagement moet namelijk zorgen voor de structurele en strategische implementatie van kennismanagement door het te koppelen aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Ondanks alle invloeden die het management heeft, is het voor kennismanagement van cruciaal belang dat er een omgeving gecreëerd wordt waarin macht, controle en vertrouwen niet met elkaar conflicteren. De organisatie moet vrij zijn van een bureaucratische structuur en medewerkers moeten informele gesprekken met elkaar kunnen en willen houden. Medewerkers zullen namelijk pas kennis en ideeën uitwisselen wanneer zij elkaar vertrouwen of wanneer er geen machtscultuur heerst. Kennismanagement gedijt dan ook het beste in een cultuur waarin de waarde van kennismanagement begrepen wordt en waarin waarde wordt gehecht aan leren en creativiteit (Baskerville & Dulipovici, 2006).

Het kennisproces dat via kennismanagement gemanaged dient te worden, bestaat uit de kennisactiviteiten: kennisconstructie, kennisopslag, kennisverspreiding en kennisgebruik. Hoewel elke kennisactiviteit haar eigen toepassingscriteria heeft, staan de verschillende kennisactiviteiten in nauwe verbinding met elkaar en is het kennisproces circulair en holistisch. Het is voor een organisatie dus van belang om de verschillende kennisactiviteiten van het kennisproces te erkennen en te beseffen

dat kennismanagement feitelijk de organisatie van het (gehele) kennisproces behelst. Alvorens een organisatie aan kennisconstructie begint, moet men echter eerst inzicht hebben in haar kennisbehoefte. Hierbij draait het om de vraag wat de organisatie als kennis ziet en hoe deze ontwikkeld kan worden door de organisatie en haar medewerkers. Dit kan gerealiseerd worden via een inzicht in de organisatieprocessen. Duidelijke procesbeschrijvingen helpen namelijk in de bepaling van de benodigde kennis en de manier waarop deze gebruikt dient te worden (Van Heijst *et al.*, 1997). Zowel het laten aansluiten van kennismanagement op de organisatiestrategie en –doelstellingen, evenals het duidelijk beschrijven van de werkprocessen van de organisatie en de benodigde vaardigheden voor deze processen, is daarom erg belangrijk. Wanneer de kennisbehoefte bekend is, kan namelijk gericht gezocht worden naar specifieke manieren om deze kennis te construeren, op te slaan, te verspreiden en te gebruiken. Gezien het feit dat kennis in mensen zit, spelen sociale interacties (tussen medewerkers) een centrale rol in alle kennisactiviteiten.

Kennisconstructie kan gebeuren via een wetenschappelijk paradigma, het zoeken naar wetenschappelijk bewezen feiten en gegevens, of een sociaal paradigma, dynamische processen van bewustwording via sociale interacties (McAdam & McCreedy, 1999). Een organisatie doet er goed aan om kennisconstructie via beide paradigma's te faciliteren, maar is, gezien het feit dat (impliciete) kennis in mensen zit, vooral gebaat bij een exploitatie van kennisconstructie via het sociale paradigma. Zonder mensen creëert een organisatie immers geen kennis. Lave en Wenger (1991) voegen daar aan toe dat organisatiekennis verkregen wordt door instructies te combineren met (persoonlijke) alledaagse ervaringen. Cook en Brown (1999) noemen dit 'dynamic affordance', het opdoen van expliciete en impliciete kennis via het uitvoeren van een activiteit, en vinden het opleiden, trainen en begeleiden, van (nieuwe) medewerkers, teneinde het kennisniveau op peil te krijgen en houden, daarom van essentieel belang voor een organisatie. 'On-the-job-training' of het leren via een mentor zijn in dit kader belangrijke manieren om, via observatie, imitatie en beoefening, dit te bewerkstelligen. Een organisatie moet dus faciliteiten bieden waarmee medewerkers kennis kunnen construeren. Naast de zojuist genoemde praktische begeleiding en opleiding, is ook het aanbieden van externe opleidingen en trainingen, seminars en workshops belangrijk voor de kennisontwikkeling van medewerkers. Een organisatie doet er tevens goed aan om medewerkers te stimuleren en mogelijkheden te bieden om communities of practice te vormen. Deze groepen zijn namelijk in staat om kennis te creëren en te verspreiden, via bijeenkomsten waarin zij vakgerelateerde informatie en ervaringen met elkaar uitwisselen. Bijeenkomsten van communities of practice geven medewerkers een specifieke context voor kennisconstructie omdat deelname aan communities of practice gebaseerd is op vakgerelateerde kennis of interesses. Doordat een community of practice kan bestaan uit medewerkers van verschillende locaties binnen de organisatie, wordt kennis op een 'levendige' manier in de organisatie bewaard en verspreid. Het regelmatig en structureel bij elkaar brengen van medewerkers, al dan niet in de vorm van communities of practice, om kennis en ervaringen uit te wisselen is voor een organisatie van cruciaal belang omdat het kennisconstructie, -

verspreiding en -opslag mogelijk maakt. Door medewerkers met elkaar in contact te brengen, leren zij elkaar bovendien (beter) kennen en weet men welke personen over welke kennis bezitten. Hierdoor wordt de kennis die in de organisatie aanwezig is bekend en toegankelijk; en kan een organisatie zodoende een corporatief geheugen ontwikkelen. Een corporatief geheugen is namelijk de totale verzameling aan data en kennisbronnen van een organisatie (Nagendra Prasad & Plaza in Van Heijst *et al.*, 1997). Aangezien medewerkers de ultieme kennisbronnen van een organisatie zijn, is het belangrijk om inzicht te hebben in de kennis die medewerkers bezitten. Informatietechnologieën kunnen, via systemen waarin persoonlijke informatie over medewerkers opgeslagen is en systemen waarmee medewerkers elkaar kunnen bereiken, hierin bijdragen. Hoewel (informatie)technologieën, omdat zij in staat zijn om expliciete kennis te borgen en te verspreiden, een groot deel van een corporatief geheugen kunnen zijn, zijn zij niet in staat om impliciete kennis te bevatten. Hier kunnen communities of practice een rol spelen. Communities of practice zijn namelijk, via de facilitatie van sociale processen, in staat om impliciete kennis te preserven.

In de specifieke toepassing van kennismanagement is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen informatie en kennis. Hiermee wordt informatiemanagement namelijk onderscheiden van kennismanagement. Hoewel informatietechnologieën, omdat zij in staat zijn om expliciete kennis op te slaan en toegankelijk te maken, ondersteuning bieden aan alle kennisactiviteiten, zullen zij op zichzelf, dus zonder menselijke processen, geen kennis kunnen creëren of impliciete kennis kunnen verspreiden en opslaan.

4. Hoe wordt kennismanagement momenteel toegepast op de verschillende departementen?

Alle respondenten uit het onderzoek waren het erover eens waren dat kennis mensgebonden is en dat kennismanagement daarom voornamelijk aankomt op het managen van mensen. De vele kennismanagementinitiatieven waren daarom vooral gebaseerd op het bij elkaar brengen van mensen of het verbeteren van het contact tussen collega's. Het faciliteren van kennisuitwisseling tussen mensen en het stimuleren van het leren van en met collega's, waren vrijwel overal de speerpunten van het kennismanagement.

De manieren waarop kennismanagement wordt toegepast en de instrumenten die hiervoor gebruikt worden, zijn vrijwel uniek voor elke locatie binnen het Rijk. Ze worden namelijk gebruikt in verschillende contexten waarin telkens andere behoeftes en eisen een rol spelen. Zo kan een directie een community of practice oprichten om kennis op een bepaald onderwerp te ontwikkelen, terwijl een inspectiedienst een community of practice opricht om vakspecialisten bij elkaar te brengen. Ook de focus van kennismanagement kan per plek verschillen. Er zijn namelijk plaatsen gevonden waar men kennismanagement probeert te integreren in de dagelijkse werkzaamheden en het zodoende systematisch probeert in te voeren, terwijl er ook locaties zijn waar men zich (slechts) bezighoudt met

het ontwikkelen van een informatie-infrastructuur waarmee medewerkers elkaar kunnen bereiken en expliciete kennis kunnen uitwisselen. Er is in dit onderzoek dus geen universele toepassing van kennismanagement gevonden. Op elke onderzochte plek werd op een andere manier aan kennismanagement gedaan en de toepassing van kennismanagement was altijd specifiek toegespitst op de vraagstukken die het moest oplossen. Opvallend is echter wel het feit dat op vrijwel geen enkele van de bezochte departementen kennismanagement een structureel onderdeel van de organisatie is. Tot nu toe wordt er slechts op lokaal niveau aan kennismanagement gedaan en zijn het meestal afzonderlijke directies of uitvoerende diensten die zelf hiertoe het initiatief nemen. Ook dan hoeft kennismanagement echter niet altijd structureel te gebeuren. Soms blijft het namelijk bij projecten die op kennismanagement gebaseerd zijn of aan kennismanagement gerelateerd zijn; en die op die manier bepaalde organisationele kwesties moeten behandelen.

Hoewel de ondervraagde kennismanagers of initiatiefnemers van kennismanagementactiviteiten allen sterk pleiten voor een structurele toepassing van kennismanagement binnen hun departement, proberen zij dit via verschillende benaderingen te bewerkstelligen. Een benadering die op vrijwel alle onderzochte locaties te zien was, was de benadering waarbij men zich bezig hield met het kenbaar maken van de voordelen en het nut van kennismanagement, om zodoende een draagvlak voor kennismanagement te creëren en daarmee de organisatie een duwtje in de richting van een lerende organisatie te geven. In dit kader werden dan seminars, workshops of masterclasses georganiseerd; die met behulp van casestudies en andere praktische voorbeelden moesten laten zien dat kennismanagement een hulpmiddel is richting de oplossing van (bepaalde) problemen. In deze bijeenkomsten werd dus laten zien dat kennismanagement kan helpen in het oplossen van alledaagse problemen die ambtenaren tijdens hun werkzaamheden tegenkomen. Een andere benadering die tijdens het onderzoek regelmatig gevonden is, is de benadering waarbij kennismanagement onder de aandacht gebracht wordt door ambtenaren te laten beseffen dat kennis een essentieel en strategisch onderdeel van hun werk is en dat het bewust organiseren van kennis daarom kan bijdragen in het verbeteren van hun werkprestaties. Dit waren meestal de projectmatige initiatieven waarbij kennismanagementtools direct gekoppeld werden aan actuele vraagstukken waar aan gewerkt moest worden. Via deze, zojuist genoemde, benaderingen wordt ook indirect getracht de organisatiecultuur te veranderen. Er moet namelijk een cultuur ontstaan waarin ambtenaren beseffen dat kennis een intrinsiek onderdeel van de ambtelijke professie is. Ambtenaren moeten dus gemotiveerd en gefaciliteerd zijn om kennis te ontwikkelen en bovendien bereid zijn om kennis met collega's te delen. Het tot nu toe ontbreken van dit besef is een van de grootste belemmering voor een structurele aanpak van kennismanagement op de departementen. Een andere manier waarop men probeert dit besef, en daarmee ook een lerende organisatie, te creëren, is het integreren van kennismanagement(instrumenten) in de dagelijkse werkzaamheden van ambtenaren. Kennismanagement zal hierdoor niet meer als een extra taak gezien worden en zal de belemmering om aan kennismanagement te doen verkleinen.

- *Hoe kunnen ministeries kennismanagementinitiatieven categoriseren, zodat er een beter inzicht verkregen wordt in de manier waarop kennismanagement toegepast kan worden in de organisatie?*

Alvorens men op een ministerie aan kennismanagement begint, moet men eerst kijken wat men ermee wilt bereiken. Kennismanagement is namelijk niet een oplossing, maar een hulpmiddel richting de oplossing van bepaalde problemen. Daarom moet het altijd aansluiten op de strategie en doelstellingen van de organisatie en moet het bovendien afgestemd worden op de structuur en cultuur van de organisatie. De strategie, doelstellingen, structuur en cultuur zijn voor elk departement anders en kunnen zelfs per directie of afdeling verschillen. Voor organisaties binnen het Rijk is kennismanagement dus een zeer specifieke aangelegenheid. Om de toepassing van kennismanagement op dit gebied te vergemakkelijken, kan men kennismanagementinitiatieven onderscheiden op basis van het doel dat zij moeten dienen. Zo kan een onderscheid gemaakt worden tussen kennismanagementinitiatieven die de organisatie helpen met het ontwikkelen van een kenniscultuur en tussen initiatieven die helpen in het uitvoeren van een van de activiteiten van het kennisproces.

Voor de meeste departementen is het ontbreken van een kenniscultuur, het grootste obstakel voor een succesvolle implementatie van kennismanagement. De meeste ambtenaren zijn zich nog niet bewust dat kennis een intrinsiek onderdeel van hun beroep is en dat kennismanagement daarom eigenlijk noodzakelijk is. Dit besef moet dus allereerst gecreëerd worden. In dit kader kunnen workshops of masterclasses georganiseerd worden waarin men aan de hand van praktische voorbeelden en interactieve casestudies laat zien wat de voordelen van kennismanagement zijn en op welke manier het in de eigen organisatie toegepast kan worden. Door realistische voorbeelden te gebruiken en casussen te koppelen aan de, zelfgeformuleerde, probleemstellingen van deelnemers wordt de praktische relevantie van kennismanagement duidelijk. Naast deze workshops en masterclasses zijn er ook andere initiatieven gevonden die gericht waren op het creëren van het bewustzijn bij ambtenaren dat het noodzakelijk is om doelgericht kennis te ontwikkelen, om kennis met collega's te delen en om te willen leren van anderen. Via deze initiatieven wordt tevens gekeken op welke manier de organisatiecultuur (eventueel) veranderd moet worden om kennismanagement succesvol te implementeren of op welke manier kennismanagement kan helpen in het creëren van de benodigde kenniscultuur. Deze 'soort' kennismanagementinitiatieven zijn te plaatsen onder de categorie 'Cultuur', die via analyses van de empirische data is ontwikkeld.

Een andere soort kennismanagementinitiatieven waren de initiatieven die gericht waren op het integreren van kennismanagement in de dagelijkse werkzaamheden, het specifiek oplossen van een bepaalde kwestie of het tot een goed einde te brengen van een (kennis)project. Deze initiatieven kunnen geschaard worden onder de categorie 'Maatwerk', omdat zij nadrukkelijk afgestemd zijn op

(het oplossen van) een bepaald probleem en daarmee ook specifiek aangepast zijn op de context en (werk)processen die aan het probleem gerelateerd zijn. Binnen deze categorie van kennismanagementinitiatieven kan een subcategorisatie gemaakt worden op basis van het kennisproces. Het kennisproces maakt het namelijk mogelijk om kennismanagementinitiatieven te categoriseren op basis van de kennisactiviteiten: kennisconstructie, -opslag, -verspreiding en -gebruik. Hiermee kan de toepassing van kennismanagement nog specifiekere gebeurtenissen en problemen concreter aangepakt worden. Elk van de afzonderlijke kennisactiviteiten heeft namelijk haar eigen kenmerkende toepassingsmogelijkheden.

De laatste categorie waarin kennismanagementinitiatieven geplaatst kunnen worden is de categorie waarin gezocht wordt naar technologische ondersteuning voor kennismanagement. Informatiesystemen behoren feitelijk gezien tot informatiemanagement, maar kunnen, vooral wat expliciete kennis betreft, ondersteuning bieden aan kennismanagement. Deze technologieën kunnen namelijk naast de bereikbaarheid van medewerkers, ook de toegankelijkheid en opslag van expliciete kennis faciliteren. Kennismanagementinitiatieven uit deze categorie zijn echter altijd slechts ondersteunend omdat zij niet in staat zijn om impliciete kennis te bevatten. Deze initiatieven moeten idealiter dus altijd gecombineerd worden met initiatieven uit de andere categorieën.

9.2 Aanbevelingen

In deze laatste paragraaf zullen aanbevelingen worden gedaan die kunnen bijdragen in de strategische toepassing van het conceptuele raamwerk. De beperking van het onderzoek zullen in dit gedeelte tevens verder besproken worden door suggesties te doen voor verder onderzoek.

9.2.1 Strategische aanbevelingen

Het is voor departementen belangrijk om kennismanagement aan hun primaire processen te koppelen. De primaire processen, en de daarbij horende doelstellingen en kwaliteitsvoorwaarden, moeten daarom voor iedereen duidelijk en bekend zijn. Via deze beschrijvingen wordt namelijk inzichtelijk welke kennis en competenties ambtenaren moeten bezitten. Daar primaire processen per departement kunnen verschillen, zullen ook de benodigde kennis en competenties per departement verschillen. Departementen doen er daarom goed aan om de voor hun cruciale kennis en kerncompetenties te exploreren. Een inzicht hierin kan, onder andere, helpen in de werving van nieuw personeel en de opleiding van de huidige medewerkers. Het inwerken en opleiden van nieuwe medewerkers met behulp van een mentor is een uitstekende manier om nieuwe medewerkers een praktisch inzicht te geven in deze cruciale kennis en kerncompetenties en deze vervolgens te ontwikkelen. Wanneer het gewenste kennisniveau voor medewerkers en de kwaliteitsvoorwaarden van het werk bekend is, kunnen ambtenaren, via (functioneringsgesprekken), ook beter beoordeeld en gestuurd worden. Om ambtenaren de kans te geven om hun kennisniveau op pijl te houden en

competenties te ontwikkelen, moeten er regelmatig (relevante) trainingen, opleidingen of workshops aangeboden worden. Het frequent houden van project- of werkevaluaties is tevens belangrijk. In deze evaluaties kunnen eindresultaten namelijk aan individuele prestaties gekoppeld worden en kunnen bovendien direct tips, feedback en suggesties uitgewisseld worden, om zodoende te leren van (de ervaringen van) anderen.

Net zoals kennismanagement aan de primaire processen gekoppeld moet worden, moet kennismanagement ook gerelateerd zijn aan de dagelijkse werkprocessen van een ambtenaar. Hiermee wordt de relatie tussen de kerncompetenties en het werk van ambtenaren nog duidelijker. Er kunnen op die manier namelijk specifieke kennisgebieden geïdentificeerd worden en aan de hand daarvan kunnen medewerkers gericht kennis ontwikkelen. Specifieke trainingen, opleidingen, workshops en seminars of het leren van een vakexpert op dat gebied zijn een van de opties om kennis over een specifiek onderwerp op te doen. Het direct leren van een expert, het zogenaamde peer-to-peer-learning, zou vaker op departementen gefaciliteerd moeten worden om zodoende vaardigheden en competenties te ontwikkelen. Werkbesprekingen of afdelings- en directieoverleggen zijn ook momenten waarop kennis gecreëerd wordt. Belangrijk is dan wel dat zij regelmatig gehouden worden en dat zij aan medewerkers ruimte bieden om (werk) problemen te bespreken, ervaringen uit te wisselen en om hulp te vragen. Om kennis toegankelijk te maken, zodat het verspreid en ontwikkeld kan worden, moet een departement of directie haar medewerkers stimuleren om deel te nemen aan communities of practice. Deze kunnen gebaseerd zijn op primaire processen, werkprocessen of specifieke kennisgebieden en zijn uitermate geschikt als media voor kennisontwikkeling, -verspreiding en –opslag omdat zij kunnen fungeren als klankbord voor problemen en innovaties door vakspecialisten te verbinden en peer-to-peer-learning mogelijk te maken (Snyder *et al.*, 2003). Het vervolg op het inzichtelijk maken van de primaire processen en werkprocessen is het opstellen van een strategische kennisagenda waarin alle benodigde kennis en competenties voor een departement of directie staan beschreven. Dit zou vast onderdeel van elk departement en zelfs elke directie moeten zijn omdat op deze manier kennislacunes en deficiënties in het kennisniveau ontdekt kunnen worden. Aan de hand hiervan kan men dan naar een gerichte toepassing van kennismanagement zoeken.

Al het bovengenoemde moet ondersteund worden met een informatie-infrastructuur die ambtenaren de mogelijkheid biedt om informatie te zoeken, virtueel samen te werken, met collega's in contact te komen en expliciete kennis met collega's uit te wisselen. Het belangrijkste van een dergelijke infrastructuur is generaliteit van systemen. Elke ambtenaar moet met dezelfde systemen en programma's werken en moet bekend zijn met de mogelijkheden en toepassingen van alle systemen en programma's. Alleen dan zal de technologie een volledige ondersteuning voor kennismanagement zijn.

9.2.2 Suggesties voor verder onderzoek

Vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek en daarom een beperkte aantal respondenten, zou een uitgebreider, kwalitatief, onderzoek met meerdere respondenten de generaliseerbaarheid van het onderzoek verhogen. In dit onderzoek zijn namelijk de kennismanagementactiviteiten van het Ministerie van Algemene Zaken en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat niet onderzocht. Bovendien zijn in dit onderzoek alleen mensen benaderd die zich op een uitgesproken manier met kennismanagement bezighouden. Het zou voor een vervolg onderzoek wellicht interessant zijn om ook mensen te betrekken die indirect met kennismanagement bezig zijn. Hierbij kan gedacht worden aan, bijvoorbeeld, P&O-functionarissen, mensen die actief zijn op het gebied van het opleiden van medewerkers of mensen die gaan over het inrichten van de organisatieprocessen. Een andere manier om de relevantie van dit onderzoek te verhogen, is het uitvoeren van een soortgelijk onderzoek bij andere overheidsinstanties zoals bijvoorbeeld gemeentes.

Onderzoek waarbij dieper wordt ingegaan op de implementatie of operationalisatie van kennismanagement op een specifieke locatie zou bovendien van waarde kunnen zijn. Hoewel de insteek van een dergelijk onderzoek anders zal zijn, zal het een gedetailleerder beeld kunnen geven over de manieren waarop kennismanagement daar toegepast kan worden. Op deze manier zal namelijk zowel de relatie tussen de primaire processen en de toepassing van kennismanagement, als de stappen van de eventueel benodigde cultuurverandering grondiger bekeken kunnen worden.

Dit onderzoek heeft veel onderwerpen aan het licht gebracht die de basis voor verder onderzoek kunnen zijn. Naast de specifieke toepassing van kennismanagement op een bepaald departement of een bepaalde directie, zal ook de operationalisatie van de verschillende kennismanagementtools in deze contexten, zoals 'dynamic affordance', communities of practice of strategische kennisagenda's, open staan voor verder onderzoek. Door deze onderwerpen ook te onderzoeken, zal men (nog) meer inzicht krijgen in de manieren waarop kennismanagement toegepast kan worden binnen het Rijk.

Literatuurlijst

- Assudani R.H. (2005) Catching the Chameleon: Understanding the elusive term 'knowledge'. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 31-44
- Argyris C & Schön D (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Baskerville R. & Dulipovici A. (2006) The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* (2006)
- Beckman T. (1997) *A Methodology for Knowledge Management*. International Association of Science and Technology for Development (IASTFD) AI and Soft Computing Conference, July, Banff
- Burgoyne J., Pedlar M. and Boydell T. (1994) *Towards the Learning Company*. McGraw Hill
- Chase R. (1997) The Knowledge Based Organisation: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No.1
- Cook S.D.N. & Brown J.S. (1999) Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science/Vol. 10*, No. 4, July–August 1999, pp. 381–400.
- Davenport T.H (1997) The Knowledge Biz, *CIO*, Vol. 12, No. 4, pp. 32-34
- Davenport T.H., De Long D.W. & Beers M.C. (1998) Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 39(2), 43–57.
- Davenport T.H. & Prusak L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Davenport T.H. & Grover V. (2001) General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 18, No. 1, Summer 2001, pp. 5-21
- Demarest M. (1997) Understanding Knowledge Management. *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp 374-384
- Denzin N & Lincoln Y (2005) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications inc. USA

- Earl M.J. (1997) Knowledge as strategy: reflections on Skandia International and Shorko Films. *In Knowledge in Organizations* (PRUSAK L, Ed), pp. 1–15, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Eisenhardt K. and Graebner M. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25–32.
- Enschenfelder L., Heckennismangementan R. and Sawyer S. (1998) The Distribution of Computing: The knowledge markets of distributed technical support specialists. *Information Technology and People*, Vol. 11, No. 2, pp. 84-103
- Erlandson D, Harris E, Skipper B and Allen S (1993) *Doing Naturlistic Inquiry*, SAGE publications inc., USA
- Faraj S & Mclure Wasko M (2001) The Web of Knowledge: An investigation of knowledge exchange in networks of practice. *Academy of Management Journal*
- Frappaolo C (1998) Defining knowledge management: four basic functions. *Computerworld* 32(8), 80. Jordan & Jones 1997
- Gao F, Li M and Clarke S (2008) Knowledge, Management and Knowledge Management in Business Operations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No.2, pp 3-17
- Gergen J (1991) *The Saturatef Self*, Basic Books, USA
- Goulding C. (2001) Grounded Theory: A Magical Formula or a Potential Nightmare. *The Marketing Review*, Vol. 2, 21-34
- Graham AB and Pizzo VG (1996) A Question of Balance: case studies in strategic knowledge management. *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp/ 338 - 346
- Hasgall A. & Shoham S. (2008) Knowledge Processes: From managing people to managing processes. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No.1, 2008, pp. 51-62
- Hedlund G (1999) The Intensity and Extensity of Knowledge and the Multinational Corporation as a Nearly Recomposable System (NRS). *Management International Review* Vol. 39, No. 5
- Heijst van, G, Spek van der R, Huizinga E (1997) Corporate Memories as a Tool for Knowledge Management. *Expert Systems with Application*, Vol. 13, No. 1, pp 41-45. Elsevier Science Ltd
- Henry, J, Walker, D. (1994), *Managing Innovation*, Sage Publications, London, .

- Hickman L. (1990) John Dewey's Pragmatic Technology. First Midland Book Edition, United States of America
- Kakabadse N.K., Kakabadse A. and Kouzmin A. (2003) Reviewing the Knowledge Management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 4, 2003, pp 75-91
- King, W.R. (2006), "The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization", *Journal of Database Management*, Vol. 17 No.1, pp.1-15
- Krogh von G., Ichijo K. and Nonaka I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, New York
- Lucier CE & Torsilieri JD (2001) Can Knowledge Management Deliver Bottom-line Results? In *Managing Industrial Knowledge* (Nonaka I & Teece D, Eds) pp. 231-243, Sage London
- Marshall C., Prusak L. & Shpilberg D. (1996) Financial risk and the need for superior knowledge management. *California Management Review* 38(3), 77–101.
- McAdam R. & McCreedy S. (1999) A Critique of Knowledge Management: Using a social constructionist model. *Blackwell Publishers Ltd.* (2000)
- McAdam R. & McCreedy S. (1999) A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 3, 1999, pp. 91-100
- McDermott R (2000) Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. *Community Intelligence Labs*.
- Nagendra P & Plaza E (1996) Corporate Memories as Distributed Case Libraries. *Proceedings of KAW '96*, pp. 40-1 40-19. Banff, Alberta, Canada, November. Pp. 9-14
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, (Feb., 1994), pp 14-37
- Nonaka I., Toyama R. & Konno N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*
- Nonaka I. (1991) *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review. November-December, pp. 96-104

- Paquette S. (2006) *Communities of practice as facilitators of knowledge exchange*, Encyclopedia of Communities of Practice
- Prahalad CK & Hamel G (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-93
- Riem E. (2009) 'Kennismanagement bij het Rijk', DGOBR/DOPR/ Afdeling Personeel Rijk
- Rossett A (2002) Best Practices, Strategies, and Case Studies for an Emerging Field
- Rubin H & Rubin I (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Scarbrough H., Swan J. and Preston J. (1999) *Knowledge Management: A literature review*. Institute of Personnel and Development, London.
- Slater D. (1998) Storing the mind, minding the store. *CIO* 11(9), 46–51.
- Smith E. (2001) The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 311-321
- Snyder W.M., Wenger E., Sousa Briggs de X. (2003) Communities of Practice in Government: Leveraging knowledge for performance.
- Strauss A, Corbin J (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Thomas P (1996) Introduction: CSCQ requirements and evaluation. *CSCQ Requirements and Evaluation*, pp.1-9. London: Springer
- Volberda H.W., (1998): *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick KE & Gilfillan DP (1971) Fate of Arbitrary Traditions in a Laboratory Microculture. *Journal of Personality and Social Psychology* 17, pp. 179-1991
- Wenger E. (1998) *Communities of Practice: Learning as a social system*. Systems Thinker, June 1998.
- Wenger E. (2000) *Communities of Practice and Social Learning Systems*. Organization, Vol 7, No. 2, pp 225-246
- Wenger E & Snyder W (2000) *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Harvard Business Review, January-February 2000
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement. De praktijk*. Scriptum, Schiedam

- Wilkinson A.& Wilmott H. (1994) *Making Quality Critical: New perspectives on organizational change*. Routledge, London
- Wiig K., Hoog de R., Spek van der R. (1997) Supporting Knowledge Management: A selection of methods and techniques. *Expert Systems with Applications*, 13, pp 15-27
- Wood M, (2002) Mind the Gap? A professional reconsideration of organizational knowledge. *Knowledge Organization*, Vol. 19, No. 1, pp. 151 -171
- Yin R (2003) *Case Study Research. Design and Methods*, 3th edition. Thousand Oaks: Sage
- Zhu Z, (2008) Knowledge, Knowing, Knower: What is to be managed and does it matter? *Knowledge Management Research & Practice*, 6, pp. 112-123

Bijlages

Bijlage I: Kennis volgens Scott Cook en John Brown

Scott Cook en John Brown (1999) presenteren in hun artikel hun manier om het begrip kennis te bekijken, als aanvulling op de bestaande literatuur. Hoewel Cook en Brown het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis in tact houden, voegen zij een praktische betekenis aan dit onderscheid toe. Volgens hen zijn het, in de praktijk, inderdaad twee aparte vormen van kennis, maar heeft elke vorm een afzonderlijke functie. In hun artikel stappen zij af van het (dominante) Cartesiaanse (René Descartes) perspectief waarin kennis als een statisch en rigide begrip wordt gezien. Daarnaast beschrijven zij kennis op een wijze zodat het begrijpelijk en toepasbaar wordt voor organisaties.

Descartes gaat er van uit dat alle kennis in het hoofd van een individu zit en dat alle kennis verkregen kan worden door middel van redenering. Het denken zelf is absoluut en kan dus niet betwist worden. De impressies van onze zintuigen om 'objectieve' uitspraken over de wereld te maken, zijn echter altijd onderhevig aan een bepaalde mate van onzekerheid. Door deze redenering wordt het begrip 'weten' onderbelicht. Cook en Brown beschrijven 'weten' als datgene wat toegevoegd moet worden om kennis (goed) te kunnen gebruiken. Ter illustratie: vrijwel alle ingenieurs beschikken over (even) veel intellectuele kennis, maar toch zijn er slechts een paar die excelleren in hun werk. Cook en Brown (1999) stellen dat zij die excelleren in hun werk dus een beter ontwikkeld 'weten' hebben. 'Weten' kan dus beschouwd worden als een onderdeel van dynamische menselijke acties (Cook & Brown, 1999).

Een ander begrip dat volgens Cook en Brown toegelicht moet worden is 'uitoefenen'. Cook en Brown (1999) definiëren 'uitoefenen' als gecoördineerde activiteiten van individuen en groepen in hun 'dagelijks werk', zoals deze beschreven zijn door een bepaalde organisatorische- of groepscontext. Hiermee onderscheiden ze 'toepassen' van gedrag en 'handelen'. Alles wat men 'doet' is onder gedrag te plaatsen; terwijl 'handelen' gedrag met een betekenis is. Zodoende is 'uitoefenen' te omschrijven als 'handelen' met een betekenis, dat afkomstig is vanuit een bepaalde groepscontext.

In hun artikel geven Cook & Brown niet alleen een beschouwing van wat kennis inhoudt, maar ook van de verschillende vormen van 'weten' (dat wil zeggen, vormen waarop groepen of individuen kennis gebruiken of verwerven). Met hun 'praktische epistemologie' geven zij (nieuwe) inzichten in de term 'uitoefenen', het verschil tussen kennis en 'weten', het concept 'productive inquiry', het belang van interactie met de wereld en het idee van 'dynamic affordance'.

Het verschil tussen kennis en 'weten' ligt in het feit dat kennis een onderdeel van 'handelen' is en geen handeling op zichzelf. 'Weten' is het epistemologische gedeelte van 'doen' of 'toepassen' en is verbonden met de uitoefening van een vaardigheid (Cook & Brown, 1999). Kennis moet gezien

worden als een instrument in dienst van 'weten' en niet als iets dat nodig is om 'handelen' en 'uitoefenen' mogelijk te maken. Verbeteringen in 'uitoefenen' hoeft namelijk niet altijd het gevolg te zijn van het verkrijgen van meer kennis; het is soms ook het resultaat van het gebruik van innovatieve manieren van bestaande kennis (Cook & Brown, 1999).

Een van de meest belangrijke dingen waarin kennis als instrument voor 'weten' wordt gebruikt is Dewey's 'productive inquiry' (Hickman in Cook & Brown, 1999). 'Productive inquiry' is dat aspect van elke activiteit waarin bedoeld, maar niet altijd bewust, gezocht wordt naar dat wat nodig is om te doen wat gedaan moet worden (Cook & Brown, 1999). Kortom, 'weten' is dat onderdeel van 'handelen' (of 'uitoefenen') dat epistemologisch werk doet, *inclusief* het uitvoeren van dingen waarvan we weten hoe ze gedaan moeten worden en (door middel van 'productive inquiry') het produceren van dingen die we nodig hebben om de dingen te doen die we willen doen. Cook en Brown benadrukken het belang van interactie met de wereld met betrekking tot kennis en 'weten', door te stellen dat kennis bijdraagt in het erkennen van de wereld. 'Weten' is de erkenning en interactie met de wereld met kennis als instrument (Cook & Brown, 1999).

Het laatste aspect wat Cook en Brown belangrijk achten in hun kijk op de kennisepistemologie is 'dynamic affordance'. Dit komt kortweg neer op de relatie tussen het hebben van de benodigde kennis, het 'weten' en de uitvoering van het 'uitoefenen'. Ter illustratie: iemand kan alle kennis bezitten om te kunnen fietsen en bovendien 'weten' hoe hij een fiets moet besturen, maar zonder ooit daadwerkelijk op een fiets gereden te hebben, zal hij niet in staat zijn om werkelijk te kunnen fietsen. 'Dynamic affordance' speelt dus een belangrijke rol in de manier waarop (expliciete, impliciete, individuele en groeps-) kennis ontstaat, gedeeld en gebruikt wordt. Zonder 'dynamic affordance' van interactie is er geen bekrachtiging van dat wat geleerd is (Cook & Brown, 1999).

Cook en Brown stellen dat kennis (in organisaties) beter begrepen kan worden als men expliciete, impliciete, individuele en groeps-kennis als vier afzonderlijke en gelijkwaardige vormen van kennis beschouwt. Volgens hen is kennis een instrument van 'weten' en daarmee een onderdeel van onze interactie met de sociale en fysieke realiteit. De wisselwerking van kennis en 'weten' kan nieuwe kennis en nieuwe manieren van 'weten' genereren (Cook & Brown, 1999). Het artikel geeft handvaten om de kennisepistemologie beter te relateren aan processen in een organisatie. In een volgend hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de manieren waarop Cook en Brown de constructie en het gebruik van kennis zien.

Bijlage II: Het Kennisproces volgens Marc Demarest

Demarest (1997) gaat er vanuit dat er in elk bedrijf, al dan niet bewust, een organisatie van kennis bestaat en dat deze organisatie van kennis voldoende generaliseerbaar is voor de meeste bedrijven. In de context van zijn model beschrijft Demarest (1997) kennisconstructie als het sociaal proces van ontdekking en structurering van kennis. Kennisopslag beschrijft hij als het proces voor het vinden van een container voor opgedane kennis en kennisverspreiding ziet hij als de combinatie van menselijke processen en de technische infrastructuur om opgeslagen kennis beschikbaar te maken. Kennisgebruik ziet Demarest als het creëren van commerciële waarde voor klanten. Volgens Demarest (1997) is het voor organisaties niet de vraag óf kennis gecreëerd wordt, er vindt namelijk altijd wel kenniscreatie plaats in een organisatie, maar meer hoe gecreëerde kennis gebruikt wordt en uiteindelijk een bijdrage levert in de eindproducten van een organisatie.

Demarest (1997) zegt dat kennis die in organisaties gecreëerd wordt, onder te verdelen is in vier categorieën. Organisatieleden moeten over kennis beschikken die gelegen zijn in :

1. *Vereisten*: Gedragsrichtlijnen die onbetwist zijn omdat ze voortkomen uit de organisatiestrategie, -doelen en operationele plannen. Met behulp van deze kennis weten individuen hoe ze zich conform de verwachtingen van een organisatie moeten gedragen.
2. *Patronen*: Generaliseerbare en gestileerde gedragsmodellen voor een bepaalde context. Met andere woorden, manieren waarop bepaalde kennis in een bepaalde context gebruikt dient te worden. Patronen beschrijven ook de waarschijnlijke vorm van situaties die een beroep op bepaalde kennis doen. Een voorbeeld: 'Wanneer een klant belt om een klacht in te dienen, kan je..... verwachten en kan je het beste..... reageren.'
3. *Regels*: Heuristische logica modellen die een fundamentele verzameling van richtlijnen definiëren die aangeven hoe er gefunctioneerd dient te worden in een bepaalde omgeving. Regels zijn meestal gebaseerd op collectieve, of individuele, ervaringen en lijken daardoor intuïtief en suprarationeel. Een voorbeeld van een dergelijke regel is de manier waarop met een directeur gesproken dient te worden. Daarvoor geldt een bepaalde etiquette die niet vaststaat, maar zeker wel toegepast dient te worden.
4. *Scripts*: Scripts gaan verder dan regels. Het zijn voorschriften voor verrichtingen. Het grootste verschil tussen regels en scripts, is het feit dat regels soms geïsoleerd van elkaar kunnen voorkomen. Een script is daarentegen een verzameling van regels die toepasbaar is binnen een bepaalde context. Scripts zijn voor nieuwe medewerkers de basis om zich uiteindelijk een gedrag aan te leren dat past binnen de organisatie.

Demarest benadrukt ook de belangrijkheid van impliciete en gedeelde kennis. 'Uitblinkers' in een organisatie bezitten namelijk vaak een hoge hoeveelheid aan (productieve) impliciete kennis

(Demarest, 1997). Gedeelde kennis wordt bewaard in groepen of teams en kan tot uitdrukking gebracht worden middels individuele uitvoering. Demarest zegt dat zowel impliciete, als gedeelde kennis ontastbaar is; het is zwevend, staat vast in een geheugen of in dagelijkse praktijken, is niet formeel vastgelegd en is niet zomaar beschikbaar voor verspreiding. Het gewoonweg kopiëren (werk)processen van concurrenten is gedoemd tot mislukken omdat de betrokken personen van het 'succesproces' altijd een bepaalde hoeveelheid speciale, ontastbare kennis bezitten die niet gekopieerd kan worden (Demarest, 1997). Wanneer kennis opgeslagen, dat wil zeggen wanneer het geformaliseerd is, expliciet gemaakt en geschikt voor verspreiding is, is het terug te vinden in:

1. *Producten en services*; kennis wordt expliciet gebruikt in de ontwikkeling van producten en services. De waarde die kennis aan het eindproduct geeft is de basis voor gepercipieerde waarde van het product of de service. Consultancy bedrijven zien informatie als grondstof en kennis als hun eindproduct.
2. *Machines en mechanismen*; de kennis die nodig is voor de bediening van machines is vooral belangrijk wanneer deze machines onderdeel zijn van de fabricage van het eindproduct.
3. *Werkpraktijken en -processen*; kennis kan ook verankerd zijn in de werkprocessen en werkpraktijken van een organisatie en bepaald zodoende de sociaaltechnische infrastructuur van een organisatie.
4. *Organisatieomgeving en -cultuur*; kennis ook kan ten grondslag liggen aan culturele of organisatorische waarden en zodoende de manieren bepalen waarop er binnen een organisatie gewerkt wordt.

In grote lijnen is kennismanagement voor een commerciële organisatie een systematisch proces van ondersteuning, observatie, instrumentatie en optimalisering (Demarest, 1997). De gedachte achter deze aanname is dat kennisprocessen alleen geoptimaliseerd kunnen worden wanneer deze geïnstrumenteerd zijn; dat wil zeggen, dat de kennisprocessen, op basis van empirische observaties, beoordeeld kunnen worden en via deze observaties ondersteund kunnen worden door middel van technologieën, processen en beleidsvormen, om zo kennisconstructie, -opslag, -verspreiding en -gebruik te bekrachtigen (Demarest, 1997). Volgens Demarest (1997) beschrijft deze systematiek, in chronologische fases, hoe de werkzaamheden van een kennismanager er globaal uit zien. Toch plaatst Demarest een kritische noot bij zijn opvatting. Hij stelt namelijk ook dat deze uitleg faalt om het achterliggende doel van een kennismanager, om zich in dit proces te begeven, duidelijk te maken. Theoretisch is het (voor commerciële bedrijven) eenvoudig om doelen van kennismanagement te verklaren: 'kennismanagement moet direct gelinkt zijn met resultaten op de verlies-en-winst-rekening' (Demarest, 1997). Het organiseren van kennis moet dus duidelijk verband houden met omzetverhoging en/of kostenreductie. In de praktijk, vooral voor non-profit organisaties, behoeft deze verklaring een diepere kijk. Er moet dan namelijk een duidelijk begrip bestaan over het waardesysteem van een organisatie en dan vooral een begrip over de manieren waarop kennis, op

strategisch gebied, een rol speelt in de zoektocht van een organisatie naar waardecreatie (Demarest, 1997). Bovendien zegt Demarest dat er geen formele definities te geven zijn voor effectief kennismanagement en dat zijn beschrijving geen rekening houdt met de complexiteit van de ontwerp- en implementatiebeslissingen wat betreft kennismanagement. Door deze kritische noot maakt Demarest duidelijk dat er geen blauwprint voor kennismanagementprogramma's bestaan en dat alle kennismanagementprogramma's en -problemen specifiek zijn voor een organisatie en haar kennisprocessen.

De fundamentele vragen in het managen van kennis in een organisatie zijn volgens Demarest (1997) dus:

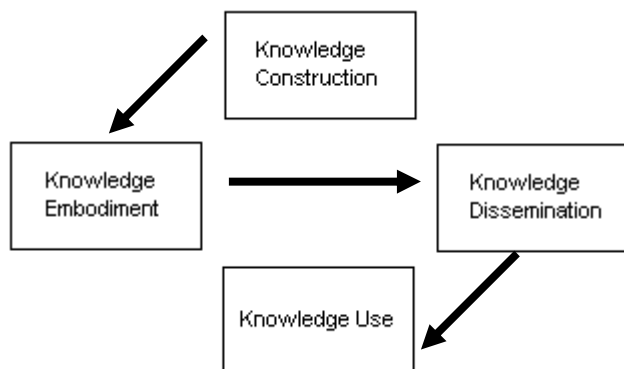
- Is de huidige kennis nuttig? Levert het economisch waardevolle prestaties op?
- Hoe goed werkt de huidige kennis in vergelijking met de kennis van concurrenten?
- Hoe moeten vooroordelen en barrières die het organiseren van kennis belemmeren, doorbroken worden?
- Hoe kunnen we, binnen de praktijken van de organisatie, praktische kennis creëren?
- Hoe wordt kennis opgeslagen in producten, services, processen en cultuur?
- Hoe wordt kennis behouden en vermeerderd?

Volgens Demarest (1997) vergemakkelijken deze vragen het werk van kennismanagers en kenniswerkers. De vragen dienen als aanknopingspunten voor het inzien van het nut van het kennismanagement voor kennismanagers en geven kenniswerkers een concreet beeld over de rol van kennis in hun organisatie.

Om het organiseren van kennis nog tastbaarder te maken definieert Demarest vier grote kennisgebieden (zie figuur 4):

- *Kennisconstructie*: Het 'maken' van kennis door middel van complexe processen, zoals creatie, diefstal, vertaling en herinterpretatie.
- *Kennisopslag*: De transformatie van ontastbare kennis in processen, gewoontes, producten en culturen.
- *Kennisverspreiding*: De verspreiding van opgeslagen kennis door de organisatie heen.
- *Kennisgebruik*: De toepassing van opgeslagen, verspreide kennis specifiek gerelateerd aan (bepaalde) problemen, met als doel om kennis te laten werken.

Figuur 4 Kennismanagement model van Demarest



Bron: Demarest (1997)

Volgens Demarest (1997) ligt de essentie van kennismanagement in het begrijpen van de functie van de verschillende kennisactiviteiten, het maken van geïnformeerde beslissingen voor (werk)methodes aangaande deze processen en het bepalen van gecumuleerde maatstaven voor deze activiteiten.

Wanneer de mogelijkheden op deze kennisgebieden duidelijk zijn, is het volgens Demarest (1997) zaak voor een organisatie om een infrastructuur hiervoor te ontwerpen. Deze infrastructuur definieert Demarest (1997) als duurzame culturele en technische systemen die het dagelijkse proces van kennisvorming ondersteunen en faciliteren. Bij de inrichting van een dergelijke infrastructuur is het belangrijk dat de culturele, de operationele en de technische facetten synergetisch samenwerken (Demarest, 1997). In het culturele aspect moet kennismanagement gebruikt worden kennisopslag, -verspreiding en constante kenniscreatie te stimuleren. Op operationeel gebied moet een organisatie dit ondersteunen door functies, compensaties, werkplekken, etc. dusdanig in te richten dat het de kennisproducerende capaciteiten van de individuele werknemers en teams vergroot. Tot slot benadrukt ook Demarest dat kennis in een moderne organisatie door informatie technologieën stroomt. Een kennisintensieve organisatie moet daarom kenniscreatie, -opslag, -verspreiding en –gebruik faciliteren door middel van deze technologieën. Voor al deze kennisactiviteiten geldt echter wel dat elke activiteit een andere soort informatie technologie behoeft (Demarest, 1997).

Bijlage III: Interview outline

- *Introductie*
 - a. Wie bent u en wat doet u? (functie, taken, achtergrond, historie, etc)
 - b. Wat is uw relatie met kennismanagement (wat betreft uw functie en taken)?

- Wat is uw visie op KM?

- Op welke manier bent u betrokken bij KM activiteiten?
 - a. Waarom zijn deze initiatieven gestart?
 - b. Hoe worden deze initiatieven georganiseerd?
 - c. Hoe verlopen deze initiatieven?
 - d. Wie zijn er betrokken bij deze initiatieven?

- Hoe kijkt men binnen uw werkomgeving tegen KM aan?

- Wat is volgens u de reden dat KM nog niet rijksbreed wordt toegepast?

- Kunnen de verschillende initiatieven die zojuist beschreven zijn ook bij andere departementen toegepast worden?

- Welke instrumenten op het gebied van kennismanagement kent u nog meer?

- Suggesties voor verdere interviewrespondenten en eventuele relevante documenten.

Bijlage IV: Quotes per concept

Concept 1: Menselijke Interactie

"Mensen moeten letterlijk met mensen aan de slag moeten om van elkaar te kunnen leren. Mensen kunnen op die manier hun werkwijzen met elkaar vergelijken" (R-2)

"Kennis moet je meer in netwerken zien..... Voor ons belangrijke kennis zit in personen... Dat kan je alleen goed organiseren door in netwerken te denken" (R-4)

"BZ probeert dit te doen door circuits, gebaseerd op thema's, te creëren. Circuits zijn netwerken van medewerkers gebaseerd op (kennis)thema's of onderwerpen" (R-5)

"Kan je kennis wel echt kan managen? Het komt eigenlijk neer op een proces van leren en ontwikkelen als individu, maar ook als team, want door leren wordt kennis vergroot" (R-8)

"De essentie van kennismanagement ligt in 'echte' communicatie: een goed gesprek om tot de kern van kennis en ervaringen te komen" (R-8)

"Bouw een sociaal netwerk op, gebaseerd om gemeenschappelijke kennisgebieden. Via persoonlijk contact verloopt kennis uitwisseling en deling gemakkelijker" (R-12)

"Mensen weten vaak niet van elkaar en ontwikkelen vaak dingen terwijl ze niet weten dat het elders ook gebeurt. Dit kan je oplossen door mensen bij elkaar te brengen" (R-13)

"Het bij elkaar brengen van mensen, om zodoende kennis uit te wisselen, stond in het kennismanagement bij de Rgd centraal" (R-14)

"Kennismanagement heeft vooral met mensen te maken" (R-14)

"Technologie opent veel deuren, maar toch moet je niet alleen op deze technologie leunen. Het belangrijkste is dat verschillende disciplines samenwerken" (R-17)

Concept 1.1: Ervaringen uitwisselen

"Nieuwe collega's krijgen een mentor toegewezen. Dit is meestal een directe collega die al wat langer ervaring heeft en die de nieuwe collega het een en ander kan leren"(R-3)

"Eerst moet de context bij iedereen duidelijk zijn. Dat zou echt helpen bij ons wat betreft kennisdelen. Daarvoor moet je met elkaar praten." (R-4)

"Iemand die daadwerkelijk iets zelf heeft ervaren, vragen om ervaringen en kennis te delen" (R-4)

"...Deze aanpak brengt positieve energie naar boven; mensen vertellen graag over hun persoonlijke successen" (R-8)

"Een goed gesprek is uitstekend om tot de kern van kennis en ervaringen te komen" (R-8)

"Ik roep een keer per zes weken medewerkers die iets met strategische personeelsplanning te maken hebben, bij elkaar om ervaringen uit te wisselen" (R-9)

"Gelegenheden creëren waar ervaringen over kennis en kennismanagement gewisseld kunnen worden" (R-12)

"Deze clubs bespraken en ontwikkelden zelf (nieuwe) instrumenten en deden suggesties voor procesverbeteringen" (R-14)

Concept 2: Collega's kennen

"Er is een cultuurverandering nodig. Mensen moeten kennis met elkaar willen delen en meer nieuwsgierig zijn naar elkaar" (R-1)

"Wij zijn bezig om mensen van juiste, actuele en gevalideerde informatie te voorzien, op een manier waarop zij dat graag willen. We zijn dus eigenlijk bezig om de cultuur te veranderen waardoor collega's vanzelfsprekender verbindingen leggen met andere collega's" (R-14)

"Om dit gat te dichten is er een klein project gestart ter verbetering van de communicatie tussen beide partijen. Dit project had als doel om de bereikbaarheid van mensen te vergroten, zodat men meer kennis over elkaar had (wie doet wat). Tijdens dit project werden gesprekken georganiseerd om mensen, die elkaar tijdens projecten tegen konden komen (uitvoering vs. beleid), bij elkaar te brengen om te spreken over wederzijdse verwachtingen, knelpunten in de afstemming en het verbeteren van de communicatie" (R-16)

"Het is bovendien belangrijk dat medewerkers goed beseffen dat hij/zij met een goed ingevulde kenniskaart zichzelf in de etalage kan zetten" (R-17)

"Ik zou mijn niet verbazen als binnen dit ministerie op dit moment minstens 20 mensen bezig zijn met hetzelfde of iets gelijksoortigs, als is het maar het proces (vb: hoe benader ik een doelgroep) en is de inhoud anders" (R-4)

"Voor goede kennisdeling is cultuur is een van de belangrijkste aspecten" (R-4)

Concept 2.1: Expertises (her)kennen

"Medewerkers moeten elkaar kunnen vinden o.b.v. interesses en expertises" (R-1)

"Voor ons belangrijke kennis zit in personen" (R-4)

"De kern van dit project was het, vroegtijdig, inventariseren van wie welke (cruciale) kennis heeft. Hierbij gaat het niet altijd om vakinhoud, maar ook om een netwerk of ervaring. Heel veel kennis zit in de hoofden van mensen. Zeker bij de arbeidsinspectie zijn ervaringen, vaardigheden en attitudes belangrijke componenten" (R-10)

"Men moet bereid zijn om van elkaar te leren en de veronderstelling hebben dat iedereen iets goed kan. Kennis zit volgens hem in alle hoeken en gaten van een organisatie en de kern van kennismanagement is dan ook het (her)kennen van de expertises van medewerkers" (R-11)

"...Vervolgens interviewde ik topexperts van die skills om zo de kennis expliciet, concreet en overdraagbaar te maken" (R-11)

"Het structureel en systematisch bijeen brengen van mensen, is de beste manier om kennis over te dragen en te delen. Op deze manier weet men wie, over welke kennis beschikt en hoe die persoon te benaderen is" (R-14)

"Dit project had als doel om de bereikbaarheid van mensen te vergroten, zodat men meer kennis over elkaar had (wie doet wat)" (R-16)

"Wij willen medewerkers flexibel inzetten, maar wij hebben geen zicht op hun kwaliteiten, expertises en/of competenties" (R-17)

Concept 2.2: Database van collega's/ experts

"Medewerkers moeten elkaar via een digitale werkplek kunnen vinden o.b.v. interesses en expertises" (R-1)

"Een ander aandachtspunt in de fusie was het behouden en ontwikkelen van specifieke deskundigheid van mensen. Om dit te bewerkstelligen werd een verkenning gemaakt van de thema's waarop (meer) kennis gewenst was, om vervolgens mensen, vanuit alle hoeken van de organisatie, aan te wijzen om op een specifiek gebied kennis te ontwikkelen. Dit moest resulteren in een overzicht, dat aangaf welke collega's van welke kennis op de hoogte moeten zijn, en een systeem, dat deze kennis toegankelijk maakt" (R-2)

“Het is onmogelijk om altijd alle kennis te delen. Kennis moet toegankelijk zijn. Hier voor moet je kennis/personen over bepaalde onderwerpen bundelen (eventueel via kenniskaarten). Je moet mensen aan elkaar linken: ‘wie kan ik waarvoor gebruiken?’ Bedenk hier een systeem voor” (R-3)

“Een ander project dat gericht was op impliciete kennis, was het project ‘Weglekkende Kennis Borgen’. De kern van dit project was het, vroegtijdig, inventariseren van wie welke (cruciale) kennis heeft. Hierbij gaat het niet altijd om vakinhoud, maar ook om een netwerk of ervaring. Heel veel kennis zit in de hoofden van mensen” (R-10)

“Er moet een database gebouwd worden van mensen (experts) die benaderd kunnen worden” (R-11)

“Een van de manieren om dit probleem op te lossen, is het invullen kenniskaarten.. Hierdoor krijgt men namelijk gemakkelijker een beeld van de kwaliteiten, competenties en wensen van de medewerkers” (R-17)

Concept 3: Uitstroom van medewerkers = uitstroom van kennis

“Binnen het onderdeel kennis richt BZ zich op kennisoverdracht, -borging en –ontwikkeling. BZ kent een roulerend functiesysteem, waarbij iedereen om de twee, drie of vier jaar van functie wisselt. Kennisborging is dus een belangrijk speerpunt” (R-5)

“De relatie tussen kennismanagement en de taken van mijn P&O-functie is het constant monitoren van de risico's van het uitstromen van kennis op het primaire proces. Bij LNV is dit namelijk benoemd als een van de tien grootste risico's op P&O gebied” (R-9)

“Een ander project dat gericht was op impliciete kennis, was het project ‘Weglekkende Kennis Borgen’. De kern van dit project was het, vroegtijdig, inventariseren van wie welke (cruciale) kennis heeft. Hierbij gaat het niet altijd om vakinhoud, maar ook om een netwerk of ervaring” (R-10)

“Met deze overgang is veel personeel, en daarmee dus ook kennis, uit de organisatie verdwenen” (R-16)

“Een andere kwestie waarin ik kennismanagement herken als een mogelijk hulpmiddel richting de oplossing, is de uitstroom van kennis door vertrekkende medewerkers... Ook de toenemende flexibiliteit van ambtenaren zorgen voor een uitstroom van kennis” (R-17)

Concept 4: Informatietechnologieën

“Ik vind het belangrijk dat de hulpmiddelen om kennis en informatie te delen, goed aansluiten op de persoonlijke (werk)behoefte en taken van de werknemer” (R-1)

“In het begin hebben we kennismanagement vooral weggezet in informatiemanagement met een specifieke focus op de kennisdeling tussen afdelingen; iedereen moest gebruik kunnen maken van informatie die werd opgehaald... Soms wisten we niet eens van elkaar met welke onderzoeken we bezig waren” (R-2)

“Een ander onderdeel dat in het kader van kennismanagement verbeterd moet worden, is de ontsluiting van onderzoeken en documentatie” (R-5)

“Naast deze functie in de bestuursstaf, werd ook gepleit voor een betere ICT ondersteuning wat betreft de informatievoorziening. Op dat moment was er geen centraal aanspreekpunt op het gebied van ICT en was er ook geen samenhang van ICT-middelen” (R-6)

“Bij het kenniscentrum is men van mening dat (digitale) samenwerkingsruimtes bijdragen in de effectiviteit van het werken. Documenten kunnen namelijk centraal opgeslagen worden en makkelijker verspreid worden. Bovendien zorgt een digitale samenwerkingsruimte ervoor dat medewerkers die geografisch verspreid zijn, toch gemakkelijk met elkaar in contact kunnen komen” (R-7)

“Ik zie een goede IT infrastructuur als een basis om aan kennismanagement te werken. Soms hoor ik kennismanagers (van andere departementen) op bijeenkomsten praten over het inrichten van processen, maar daar zijn wij als EVD nog lang niet. We moeten eerst de opslag en uitwisseling van informatie in orde hebben” (R-7)

“De Kennis Informatie Bank (KIB) is een database waarin informatie gevonden kan worden over wetten, regels, handleidingen, etc. Het is bedoeld om medewerkers te voorzien van een middel waaruit benodigde informatie gehaald kan worden. Hier gaat het dus voornamelijk om informatie, niet om kennis” (R-14)

Concept 5: Integratie digitale hulpmiddelen

"Het is belangrijk dat de hulpmiddelen om kennis en informatie te delen, goed aansluiten op de persoonlijke (werk)behoeftes en taken van de werknemer. Intranet, Digidoc, digitale samenwerkingsruimtes en zoekfuncties moeten geïntegreerd worden in een persoonlijke digitale werkplek die gebaseerd is op de behoeftes en werkzaamheden van de gebruiker" (R-1)

"Bij de Economische Voorlichtingsdienst (EVD) houden we ons momenteel bezig met het aanleggen van een nieuwe IT infrastructuur om kennis- en informatiedeling te verbeteren" (R-4)

"De vraag waar het kenniscentrum zich nu mee bezig houdt, is de manier waarop Sharepoint geïntegreerd kan worden in bestaande digitale hulpmiddelen zoals, intranet en andere opslagsystemen" (R-4)

"Op ICT-gebied is er een behoefte aan centrale coördinatie en aansturing van zowel de keuze, als toepassing van ICT-middelen betreffende de uitwisseling van kennis en ervaring op dat gebied" (R-6)

"Creëer een simpele elektronische leergemeenschap waar vraag en aanbod en uitwisseling thematisch bij elkaar komen" (R-12)

Concept 6: Besef creëren

"Wat we ons ook realiseerden is dat het vooral gaat om de mindset van mensen. Mensen moeten eerst beseffen dat kennis een strategisch onderdeel van het werk is en dat het daarom urgent is om iets met kennis te doen (in een lerende organisatie)" (R-2)

"De kennismanagementinitiatieven worden goed ontvangen en vallen onder algemeen gebruik. Mensen beseffen vaak zelfs niet eens dat het kennismanagement is. De cultuur van de organisatie is al zodanig dat dit gewoon is" (R-3)

"Kennismanagement bij BZ is een kwestie van cultuurverandering en heeft daarom tijd nodig" (R-5)

"Men vond kennismanagement vaag; het was abstract en strategisch. Omdat binnen het ministerie mensen werken die veelal in oplossingen denken waar je concreet mee aan de slag moet kunnen gaan, koos ik voor een offensieve aanpak om de negatieve beelden over kennismanagement om te draaien. Hoe maak je kennismanagement concreet?" (R-8)

"Kennismanagement heeft daarin geen prioriteit. Ik probeer dit te veranderen door duidelijk te maken dat kennismanagement juist processen biedt om werkzaamheden te vergemakkelijken. De drempel voor deze investering is bij menig medewerker echter te hoog en wordt daarom niet genomen. Ik probeerde dit eerst vooral door mensen erop attent te maken dat die 'sense of urgency' ontbreekt, maar dat helpt niet. Mensen moeten het zelf ervaren/ondervinden. De workshops helpen in het duidelijk maken van het nut van kennismanagement, maar desondanks wordt de noodzaak om kennismanagement toe te passen nog niet (bewust) beleefd" (R-10)

"De attitude ten opzichte van kennismanagement is ook belangrijk. Bij de Arbeidsinspectie is er op dit moment nog een spanningsveld tussen de collectieve ambitie van de organisatie en de individuele ambitie van de werknemers. In het management gaan veel managers voor 'persoonlijk scoren'; ook is er hier een managementstijl ontwikkeld die concurrentie opwekt. Dit werkt averechts op kennismanagement. Cultuur is dus erg belangrijk in kennismanagement" (R-10)

11) *"Bij sommige partijen heb je het dilemma dat het weggeven van kennis, het weggeven van macht is" (R-*

"De noodzaak van kennismanagement breed communiceren" (R-12)

"Het is ook cultuur; willen mensen wel kennis delen? We beseffen nu steeds meer dat leidinggevenden vooral coachend bezig moeten zijn. De medewerkers zijn in dit geval toch vooral de kenniswerkers en die moeten goed gefaciliteerd worden om hun werk te kunnen" (R-13)

"Doordat de urgentie nog te weinig gevoeld werd was dit een moeizaam proces" (R-16)

"Ik probeer het bewustzijn in de organisatie te creëren dat we iets met kennismanagement moeten doen" (R-17)

Concept 7: Lerende Organisatie

“Mensen moeten eerst beseffen dat kennis een strategisch onderdeel van het werk is en dat het daarom urgent is om iets met kennis te doen (in een lerende organisatie). Een paar dingen op dit gebied lopen op dit moment al bij de inspectie Openbare Orde en Veiligheid, namelijk evaluaties en het leren van evaluaties” (R-2)

“Tijdens deze presentaties werden ervaringen en anekdotes gedeeld en konden mensen zodoende van elkaar leren. Dit idee was een stap in de richting van het creëren van een lerende organisatie; een van de doelstelling van de inspectie” (R-2)

“Opleiden, is een belangrijk onderdeel. Dit komt ter sprake in de functioneringsgesprekken, maar ook in de personeelsschouw. In het functioneringsgesprek wordt individueel besproken waar men nog behoefte aan heeft en in de personeelsschouw kijkt men vooral of er meerdere mensen zijn die behoefte hebben aan een bepaalde opleiding” (R-3)

“Men moet durven toegeven dat men iets niet weet.... Men moet vragen stellen aan elkaar om tot verbeteringen komen...” (R-4)

“BZ verplicht om in kennis te investeren. ‘Hoe investeer je in kennis bij een bestaande organisatie die zich richt op coördineren en verbreden?’ Dit is de uitdaging van BZ” (R-5)

“BZ moet dus een kennisintensieve organisatie worden” (R-5)

“Tot nu toe zijn er te weinig prikkels voor medewerkers om te leren. Als een medewerker niet goed opgeleid is, heeft de organisatie namelijk een probleem. Niet de medewerker. Er moeten dus motivaties ontwikkeld worden die ervoor zorgen dat medewerkers in hun kennis willen investeren” (R-5)

“Een ander obstakel is de tunnelvisie bij medewerkers. Mensen kijken vaak niet over hun beleidsterrein heen en blijven daardoor beperkt in hun kennisontwikkeling” (R-5)

“Kennis is een menselijk vermogen. Als mensen met elkaar in gesprek raken en oprechte vragen stellen, gaat kennis stromen. Dan ontstaan ook nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen. En het draait tenslotte allemaal om het concept van de lerende organisatie.” (R-6)

“Het is de vraag of je kennis wel echt kan managen. Het komt eigenlijk neer op een proces van leren en ontwikkelen als individu, maar ook als team, want door leren wordt kennis vergroot. Het is de taak van het management om deze (leer) processen te stimuleren” (R-8)

“Volgens hem is kennismanagement iets van de lerende organisatie: een organisatie lerend op een hoger plan krijgen” (R-10)

“Het overdragen van kennis moet toepasbaarder en toegankelijker zijn. Het moet een natuurlijk proces zijn” (R-11)

“Leren is echter meer, het leren van en met elkaar, in de praktijk. Het overbrengen van kennis en ervaringen naar collega's” (R-14)

“De hoogleraar kreeg een rol toebedeeld waarbij hij een dag per week onderwijs geeft en een dag per week meewerkt in een project. Via deze leerstoel werd ook contact gelegd met een hoogleraar Planologie” (R-15)

Concept 8: Primaire processen

“We hebben toen de primaire processen beschreven en standaarden voor kwaliteit bepaald” (R-2)

“Het hebben van normen voor eindproducten is erg belangrijk. Als iedereen richting deze standaarden werkt, gaat de kwaliteit van het werk omhoog. Ook zal er betere sturing mogelijk zijn en krijgt men meer inzicht in het werk dat men doet” (R-2)

“Kennis is context gebonden, daarom heeft kennismanagement alleen maar zin als het gerelateerd is aan primair proces” (R-4)

“Het primaire proces van dit departement (BZK) is beleid maken” (R-4)

"Hij wil in ieder geval duidelijk hebben door welk traject kennis loopt, hoe dat geborgd moet worden, hoe je die kennis op een bepaald niveau houdt en hoe je de relatie met het primaire proces houdt" (R-9)

"Een ander kennismanagementtraject was het inzichtelijk maken van kennisprocessen" (R-10)

"Je moet maatwerk leveren. Wat ik toen gedaan heb, is het ontwikkelen van workshops waarbij per organisatieonderdeel gekeken wordt naar de resultaten die behaald moeten en naar de kennisgebieden die nodig zijn om deze resultaten te halen" (R-10)

"Begin met generieke processen; processen die iedereen moet kunnen beheersen" (R-11)

"Met hulp van specialisten uit verschillende disciplines is een overzicht gemaakt waarin veiligheidsaspecten en -onderwerpen uitgewerkt zijn" (R-14)

"Mensen bij elkaar brengen die met gerelateerde activiteiten bezig zijn, helpt in het verkrijgen van inzicht in werkzaamheden van mensen" (R-15)

Concept 9: Opsporen kennisbehoefte

"Een ander aandachtspunt in de fusie was het behouden en ontwikkelen van specifieke deskundigheid van mensen. Om dit te bewerkstelligen werd een verkenning gemaakt van de thema's waarop (meer) kennis gewenst was, om vervolgens mensen, vanuit alle hoeken van de organisatie, aan te wijzen om op een specifiek gebied kennis te ontwikkelen" (R-2)

"In het functioneringsgesprek wordt individueel besproken waar men nog behoefte aan heeft en in de personeelsschouw kijkt men vooral of er meerdere mensen zijn die behoefte hebben aan een bepaalde opleiding" (R-3)

"Weet wat je wilt bereiken. Moet ik ook daadwerkelijk alles weten?" (R-4)

"Men moet van te voren goed nadenken welke kennis je nodig is en deze dan toegankelijk maken" (R-4)

"Door te zoeken naar voorbeelden waar BZ de plank missloeg, omdat er onvoldoende kennis aanwezig was, kon de probleemanalyse worden versterkt. Om de kennishiaten te bestrijden zijn teams opgezet. Deze waren voornamelijk actief op het gebied van (kennis van) experts, talen, documentatie & informatie, talentontwikkeling en motivatiebeleid voor organisatiebelang" (R-5)

"Via directe communicatie kunnen ook de behoeftes en persoonlijke problemen beter aangesproken worden" (R-6)

"Ik adviseerde een decentrale aanpak waarbij iedere directie een eigen kennisvraag kon formuleren" (R-6)

"In de eerste plaats is er de directie Kennis en Innovatie. Deze dient ondermeer als kennismakelaar tussen beleidsmedewerkers, beleidsterreinen en onderzoeksopdrachten" (R-7)

"Je moet maatwerk leveren. Wat ik toen gedaan heb, is het ontwikkelen van workshops waarbij per organisatieonderdeel gekeken wordt naar de resultaten die behaald moeten en naar de kennisgebieden die nodig zijn om deze resultaten te halen. De bevindingen werden vervolgens in een matrix gezet om de kloof tussen de 'ist' en 'soll' situaties in kaart te brengen en oplossingen/ trajecten uit te stippelen." (R-10)

"Dit begon met een verkenning naar belangrijke skills. Vervolgens interviewde ik topexperts van die skills om zo de kennis expliciet, concreet en overdraagbaar te maken" (R-11)

"Je moet als organisatie kijken wat je wilt realiseren en wat hiervoor de benodigde kennis (intern/ extern) is. Welke kennis is beschikbaar (intern/extern)? Waar zitten de lacunes? Hoe ontwikkel, deel, borg en benut je kennis? Dit zijn allemaal vragen die belangrijk zijn in dit proces" (R-13)

"Bij VROM is men nu bezig met een strategische kennisagenda. Welke strategische kennis is er nodig?" (R-13)

“Om deze reden werd een community of practice gevormd. Deze is ontstaan na een workshop waarin mensen uit verschillende organisatieonderdelen bijeenkwamen om over brandveiligheid (in relatie tot hun eigen praktijk) te praten. Hierdoor kon men kennis maken met elkaar en wist men elkaars kennisbehoefte” (R-14)

“Bij het opzetten van de kennisorganisatie is deze directie begonnen met het opstellen van een strategische kennisagenda. Dit werd gedaan door kennisvragen vanuit alle projecten en programma's per directoraat-generaal te bekijken. Hierdoor werden bepaalde kennislacunes ontdekt en zag men dat sommige onderwerpen onderbelicht bleven” (R-15)

Concept 10: Praktische relevantie

“Ik beschouw kennismanagement als ‘een praktische inzet van diverse instrumenten en afspraken die verweven zijn met het werkproces” (R-3)

“Deze trainingen bevatten niet alleen vakinhoudelijk onderwerpen, maar ook praktische onderwerpen, zoals ‘politieke sensitiviteit’. (R-3)

“Kennis is context gebonden, daarom heeft kennismanagement alleen maar zin als het gerelateerd is aan primair proces” (R-4)

“Tot nu toe zijn er te weinig prikkels voor medewerkers om te leren. Als een medewerker niet goed opgeleid is, heeft de organisatie namelijk een probleem. Niet de medewerker. Er moeten dus motivaties ontwikkeld worden die ervoor zorgen dat medewerkers in hun kennis willen investeren” (R-5)

“Sommige directies hebben al kennisontwikkel-strategieën geformuleerd. Hierin zijn dan vooral beleidsprioriteiten en –problemen aangeven” (R-5)

“De organisatie moet mogelijkheden hiervoor verschaffen zodat mensen het belang van kennis, voor zowel de organisatie als henzelf individueel, inzien” (R-5)

“Ik maakte kennismanagement concreet door 40 bestaande werkvormen te verpakken in de vorm van een kennismanagementkwartet¹” (R-8)

“Je moet de doelstelling van kennismanagement heel simpel houden. Zorg ervoor dat medewerkers de juiste kennis, op het juiste moment, op de juiste plek kunnen gebruiken om hun werk beter uit te voeren” (R-10)

“Je moet maatwerk leveren. Wat ik toen gedaan heb, is het ontwikkelen van workshops waarbij per organisatieonderdeel gekeken wordt naar de resultaten die behaald moeten en naar de kennisgebieden die nodig zijn om deze resultaten te halen” (R-10)

“Ik probeer dit te veranderen door duidelijk te maken dat kennismanagement juist processen biedt om werkzaamheden te vergemakkelijken” (R-10)

*“Informatie * Doen-in-de-praktijk; dit wil zeggen, je krijgt een brok informatie en als je gaat gebruiken / toepassen, dan wordt het kennis” (R-11)*

“Ongeschreven regels zijn belangrijk. Volgens hem gaat het namelijk vaak om vaardigheden; het ‘hoe-doe-je-het’” (R-11)

“Kennismanagement moet ook relevant zijn voor medewerkers. Baseer het daarom op kennis rondom een specifiek thema. ‘Wat heb ik precies nodig om mijn werk goed te kunnen doen?’” (R-11)

“Wat bij alle inspecties overeenkwam, was dat kennismanagement altijd heel praktisch en simpel benaderd werd” (R-12)

“Kennismanagement moet een vraagstuk van de werkvloer worden” (R-12)

“Je moet allereerst kijken naar de manier waarop mensen werken. Wat werkt? We hebben hier gekeken hoe mensen werken en welke kennis daarbij nodig is. Wat past bij hun manier van werken? Je moet kijken wat je nodig hebt.” (R-15)

¹ U kunt een gratis proef-exemplaar aanvragen via m.winter@minfin.nl. (Zolang de voorraad strekt.)

Concept 10.1: Integratie in werkprocessen

5) *"Mensen zien het ook vaak als iets naast hun werk, maar het moet geïntegreerd worden in hun werk" (R-5)*

"Op het gebied van het inrichten van organisatie, bestuur en beheersing van de organisatie is er een behoefte aan het expliciteren van processen, taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot kennismanagement en daarmee ondersteuning van (lijn)managers" (R-6)

"Vervolgens worden er processen ontwikkeld die moeten helpen in de beantwoording van de specifieke (kennis)vragen" (R-8)

"Hiervoor hebben we een nieuwe werkvorm ontwikkeld, op basis van een paar bestaande werkvormen" (R-8)

"Het is dus ondersteunend aan het optimaliseren van je werk, waar het om kennis gaat. Ik zie kennismanagement dan ook als een ondersteunend proces om daarin processen te faciliteren." (R-10)

"Kennismanagement moet ook relevant zijn voor medewerkers. Baseer het daarom op kennis rondom een specifiek thema. 'Wat heb ik precies nodig om mijn werk goed te kunnen doen?' (R-11)

"We hebben hier gekeken hoe mensen werken en welke kennis daarbij nodig is. Wat past bij hun manier van werken? Je moet kijken wat je nodig hebt" (R-15)

"Je moet allereerst kijken naar de manier waarop mensen werken. Wat werkt?" (R-15)