

Kennis beter benut!

Kennismanagement bij de Directie Milieu en Water

Auteur van het onderzoek:

Rinke Koopman, Studentnummer 11290
Bestuurskunde

Opdrachtgevers:

Ministerie van Buitenlandse Zaken,
Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking,
Directie Milieu en Water,
Afdeling Nationaal Beleid.

en

Centrum voor Schone Technologie en Milieubeleid,
Universiteit Twente.

Begeleiders:

Dr. P van der Molen (CSTM, UT), Prof. Dr. J.T.A. Bressers (CSTM, UT)
en Dhr. R.J. van den Boom (DMW)

Universiteit Twente, Bestuurskunde

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie 'Kennis beter benut! – Kennismanagement bij de Directie Milieu en Water.' Een onderzoek naar het huidige niveau van kennismanagement bij de Directie Milieu en water en de Nederlandse ambassades met een milieu en water programma. Het onderzoek is geschreven ter afronding van mijn studie bestuurskunde aan de Universiteit Twente te Enschede.

Veel mensen hebben mij gedurende dit traject geholpen en ik wil hen hiervoor hartelijk bedanken.

Ik wil mijn begeleiders Irna van der Molen en Hans Bressers graag bedanken voor hun heldere adviezen die zij per mail of in de gesprekken op de universiteit hebben gegeven. Ik ben het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Directie Milieu en Water zeer dankbaar voor het bieden van de mogelijkheid om mijn afstudeerscriptie te kunnen schrijven in combinatie met het lopen van een boeiende stage. Met name mijn begeleider Rob van den Boom ben ik zeer erkentelijk voor het vriendelijke, maar altijd scherpe commentaar op mijn scriptie. Wijnand van IJssel ben ik dankbaar voor het getoonde vertrouwen in mijn onderzoek en de hulp die hij heeft geboden door het versturen van een formele begeleidingsbrief bij de enquêtes. Verder wil ik graag iedereen bedanken, die de tijd heeft genomen om de interviews en enquêtes te beantwoorden.

Mijn vrienden en mijn familie wil ik graag bedanken, die mij tijdens deze periode met raad en daad gesteund hebben en mijn verhalen over afstudeerperikelen geduldig hebben aangehoord. Hierbij wil ik met name Jaco, Bart en mijn vader Kees bedanken voor alle tijd die zij besteed hebben aan het redigeren van mijn scriptie.

Tot slot wil ik een bijzonder woord van dank richten aan mijn vriendin Laura, die mij in deze periode onvoorwaardelijk en vol liefde heeft gesteund.

Met deze scriptie worden mijn kennis en ervaringen over kennismanagement bij DMW vastgelegd. Hiermee wordt deze kennis deelbaar en beschikbaar gemaakt ter inzage voor allen die er hun voordeel mee willen doen. Al blijft de vraag of het mogelijk is de door mij opgedane kennis over te dragen via een document...

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave.....	3
Samenvatting.....	5
Afkortingenlijst.....	6
1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding van het onderzoek.....	7
1.2 Vraagstelling.....	8
1.3 Aanpak en werkwijze.....	10
2 Kennis.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Gevoel krijgen voor kennis.....	12
2.3 Impliciete en expliciete kennis.....	14
2.4 Kennissoorten.....	15
2.5 Kennis als productiefactor.....	16
2.6 Kennis als product van sociale interactie.....	19
2.7 Ten Slotte.....	22
3 Kennismanagement.....	23
3.1 Inleiding.....	23
3.2 De benadering van kennismanagement.....	23
3.3 Kennismanagement in de publieke sector.....	24
3.4 Gegevens- en informatiemanagement.....	25
3.5 Stromingen binnen kennismanagement.....	26
3.6 De invloedssfeer van DMW.....	27
3.7 Het kennisproces.....	29
3.7.1 De kenniswaardeketen.....	30
3.7.2 De kennislevenscyclus.....	32
3.8 Het perspectief op kennismanagement.....	35
3.9 De te creëren condities.....	36
3.10 Ten Slotte.....	37
4 De context van de Directie Milieu en Water.....	39
4.1 Inleiding.....	39
4.2 De contextelementen.....	39
4.3 Factoren.....	39
4.4 De rol van de Directie Milieu en Water.....	40
4.5 De rol van kennis delen voor OS-beleid.....	42
4.6 Het Ministerie van Buitenlandse Zaken.....	43
4.6.1 Observaties met betrekking tot de organisatiestructuur.....	43
4.6.2 Observaties met betrekking tot de organisatiecultuur.....	44
4.6.3 Observaties met betrekking tot het organisatietype.....	46
4.6.4 Intern beleid van het ministerie.....	48
4.7 Ten Slotte.....	50

5	Het praktijkonderzoek	52
5.1	Inleiding.....	52
5.2	Doelstelling.....	52
5.3	Aanpak	53
5.4	Validiteit en betrouwbaarheid	54
5.5	Koppeling van de vragenlijsten aan de deelvragen	55
5.6	de resultaten	56
5.6.1	Beantwoording van de deelvragen voor DMW	56
5.6.2	De resultaten van de interviews besproken.....	60
5.6.3	Beantwoording van de deelvragen voor de ambassades	62
5.6.4	De resultaten van de enquêtes besproken	64
5.7	Ten slotte	66
6	Conclusies en aanbevelingen.....	68
6.1	Inleiding.....	68
6.2	De beantwoording van de deelvragen	68
6.3	Conclusie	72
6.4	Aanbevelingen	72
6.4.1	Aanbevelingen met betrekking tot kennisverspreiding.....	73
6.4.2	Aanbevelingen met betrekking tot kennisontwikkeling.....	75
6.4.3	Aanbevelingen met betrekking tot draagvlak.....	76
6.5	Een suggestie voor het zetten van de stappen.....	77
6.6	Suggesties voor verder onderzoek	77
6.7	Slotbeschouwing	79
7	Bronnenlijst.....	80
8	Appendices	82
	Appendix A: De kennislevenscyclus	82
	Appendix B: Respondentenlijst.....	84
	Appendix C: Vragenlijst voor de interviews/enquêtes	85

Samenvatting

Kennis en onderzoek vormen samen één van de pilaren waarop het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid steunt. Om kennis en onderzoek een duidelijk plaats te geven binnen het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid heeft de Directie Milieu en Water (DMW) een kennis- en Onderzoeksstrategie (KOS) opgesteld. Deze KOS is de directe aanleiding voor dit onderzoek. De doelstelling van de KOS is om binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken en DMW:

- nieuw ontwikkelde kennis en bestaande kennis van medewerkers beter te benutten, binnen een meer op kennis georiënteerde formulering van OS-beleid;
- innovatie in OS-beleid te bevorderen door onderzoek te doen naar de processen waarin kennis ontwikkeld wordt en naar door processen waarin kennis wordt verspreid, zowel binnen DMW als in het samenwerkingsverband met de ambassades.

In de KOS is de veronderstelling opgenomen dat kennismanagement hierin een belangrijke rol kan spelen, maar dat die rol nog niet is uitgekristalliseerd. Dat leidt tot de onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Welke bijdrage kan kennismanagement leveren aan het samenwerkingsverband tussen de Directie Milieu en Water en de ambassades met een ontwikkelingssamenwerkingsprogramma op het gebied van milieu en water?

Met kennis wordt in dit onderzoek de interpretatie van informatie aan de hand van persoonlijke ervaringen, vaardigheden en attitude van medewerkers bedoeld. Daarnaast wordt vastgesteld dat kennis ontwikkeld kan worden in leerprocessen op basis van sociale interactie. Met kennismanagement wordt in dit onderzoek aangesloten het perspectief op kennismanagement van McElroy: kennismanagement bestaat uit de managementactiviteiten die worden ondernomen om het kennisproces, dat bestaat uit het kennisontwikkelingsproces en kennisspreidingsproces, en de resultaten van het kennisproces te verbeteren.

Kennismanagement bestaat uit drie stromingen: ICT, HRM en interne bedrijfsprocessen. De invloedssfeer van DMW ligt voornamelijk binnen de interne bedrijfsprocessen en steekt zodoende in op organisatiestructuur en organisatiecultuur van de directie. Het implementeren van kennismanagement vergt dat een aantal condities wordt gecreëerd en dat een aantal barrières wordt weggenomen. Deze condities hebben tot doel een kennisvriendelijke organisatiestructuur en -cultuur te faciliteren. De barrières komen voort uit de context van DMW, voornamelijk uit de rol van kennis in OS-beleid en de organisatiekenmerken en het interne kennisbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Aan de hand van de antwoorden op de gehouden interviews en verstuurde enquêtes is een beeld gevormd van het huidige niveau van kennismanagement binnen DMW en op de ambassades. Op basis van het onderzoek wordt geconstateerd dat kennismanagement een bijdrage kan leveren door:

- het creëren van de conditie 'het zichtbaar maken en beschikbaar stellen van kennis door de medewerkers aan derden';
- het wegnemen van de barrières die ontstaan uit 'de strikte functieprofielings binnen DMW en op de ambassades';
- het wegnemen van de barrières die ontstaan uit 'de kenniserosie die plaatsvindt door de overplaatsprocedures'.

Aan de hand van de resultaten wordt geconcludeerd dat kennismanagement een bijdrage kan leveren aan het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades door de participatie onder medewerkers aan kennisprocessen te bevorderen en de kwaliteit van die processen te verbeteren. Daaropvolgend zijn aanbevelingen gedaan om het kennisontwikkelingsproces en het kennisspreidingsproces te verbeteren en om draagvlak te creëren voor kennismanagement onder de medewerkers.

Afkortingenlijst

OS:	Ontwikkelingssamenwerking
MDGs:	Millenium Development Goals
DMW:	Directie Milieu en Water
DGIS:	Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking
KOS:	kennis- en onderzoeksstrategie
CoP:	community of practise
NGO:	non-gouvernementele organisatie
ICT:	informatie- en communicatie technologie
HRM:	human resource management
KWK:	kenniswaardeketen
MDS:	missie, doelen en strategie
KLC:	Kennislevenscyclus
DfID:	Department for International Development

Definitie kennis door Weggeman ($K = I * EVA$)

K:	Kennis
I:	Informatie
E:	Ervaring
V:	Vaardigheden
A:	Attitude

Beschrijving kennislevenscyclus door McElroy

KPE:	Knowledge production environment
BPE:	Business production environment
KC:	Knowledge claim
OK:	Organisational knowledge

1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

De Nederlandse ontwikkelingssamenwerking (OS) werkt actief samen met 36 landen over de hele wereld. In 18 van die landen wordt samengewerkt op het gebied van milieu en water. De Nederlandse regering stelt zich ten doel om duurzame armoedebestrijding te realiseren aan de hand van de Millennium Development Goals (MDGs). Kennis en onderzoek vormen samen één van de pilaren waarop het OS-beleid steunt. Zij leveren de benodigde technieken en principes om de kwaliteit en het gewenste effect ter bestrijding van de armoede binnen het OS-beleid te waarborgen. Deze conclusie is geformuleerd in het rapport over het onderzoeksbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken: 'Research in Development'¹. Uit het onderzoeksbeleid volgt verder, dat naast het uitvoeren van

1. Om nieuw ontwikkelde kennis en bestaande kennis van medewerkers beter te benutten, binnen een meer op kennis georiënteerde formulering van OS-beleid.
2. Om innovatie in OS-beleid te bevorderen door onderzoek te doen naar de processen waarin kennis ontwikkeld wordt en naar door processen waarin kennis wordt verspreid, zowel binnen DMW als in het samenwerkingsverband met de ambassades.

onderzoek het van even groot belang is om na te denken over de wijze waarop er met kennis dient te worden omgegaan. Kennis die niet benut wordt in de formulering van beleid heeft immers weinig meerwaarde voor het ministerie. De doelstelling van het

Figuur 1: De kennisdoelstelling van DMW.

Ministerie van Buitenlandse Zaken is dan ook om de nieuw ontwikkelde kennis uit onderzoek en de bestaande kennis van de medewerkers beter te kunnen benutten in een meer op kennis georiënteerde formulering van OS-beleid. Op basis van deze brede doelstelling is een aantal activiteiten ontplooid, waaronder het opstellen van een Kennis en Onderzoeksstrategie (KOS) door verschillende themadirecties. De themadirecties vervullen de rol van kennisschakel tussen het Ministerie en de ambassades, waarin de themadirecties de ambassades op vraagbasis voorzien van benodigde kennis.

De Directie Milieu en Water (DMW), één van de themadirecties van het Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking (DGIS), heeft gehoor gegeven aan deze oproep en heeft een kennis- en onderzoeksstrategie opgesteld en gepubliceerd: 'Knowledge, innovation and research strategy – environment, water and poverty reduction 2006'². DMW is één van de voorlopers op het gebied van kennis, onderzoek en kennismanagement. Het hoofddoel van de KOS is het bevorderen van innovatie in beleid en programma's op het gebied van milieu en water in ontwikkelingslanden en zodoende een bijdrage leveren aan de armoedebestrijding, het behalen van de MDGs en het versterken van de institutionele capaciteit van ontwikkelingslanden. De kern van de KOS bestaat uit vier methoden waarmee DMW haar rol als kennisschakel invult.

Ten eerste wil DMW strategisch investeren in onderzoek naar de processen waarmee kennis, onderzoeksresultaten en informatie effectief kunnen worden samengebracht.

1 Meerdere auteurs: "Research in development"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, DCO/OC, 2005
2 Meerdere auteurs: "Knowledge, innovation and research strategy – environment, water and poverty reduction 2006"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMW, 2006.

Ten tweede wil DMW pro-actief samenwerking in netwerken waarin kennis gedeeld kan worden bevorderen, waarbinnen DMW, ambassades en andere stakeholders participeren. Hierbij wil de DMW communities of practise (CoPs) inzetten ter bevordering van de kennisdeling.

Ten derde zet DMW in op het contracteren van externe kennismakelaars, zoals kennisinstituten, non-gouvernementele organisatie (NGO) en/of adviesbureaus om kennisinhoudelijke vragen te kunnen beantwoorden.

Ten vierde worden de bovenstaande methoden opgenomen in een integrale benadering van kennis, waarin expliciet aandacht wordt besteed aan kennismanagement als onderdeel van de bestaande werkzaamheden van DMW, voornamelijk in projecten en programma's.

De kennis die uit deze vier methoden wordt verkregen, wordt vervolgens vertaald naar innovatief beleid op het gebied van ontwikkelingssamenwerking, vanuit het idee innovatie een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van een meer op kennis georiënteerd beleid en uiteindelijk tot een 'effectiever' beleid op het gebied van OS. DMW ziet een belangrijke rol weggelegd voor kennismanagement in de ontwikkeling van kennis en de omgang met kennis, zowel binnen DMW als in het samenwerkingsverband met de ambassades met een ontwikkelingssamenwerking programma op het gebied van milieu en water³. Het deel van de KOS met betrekking tot kennismanagement bevindt zich echter nog in de ontwerpfasen en de toegevoegde waarde van kennismanagement voor DMW is nog niet uitgekristalliseerd. Dit leidt tot de volgende doelstelling van dit onderzoek:

'Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het uitkristalliseren van de mogelijke rol die kennismanagement kan leveren aan DMW en haar samenwerking met ambassades, waarbij de bestaande kennis van medewerkers beter benut kan worden en innovatie in beleidsformulering bevorderd kan worden door de toepassing van nieuw ontwikkelde kennis.'

Zodoende vormt de KOS van DMW de directe aanleiding tot dit onderzoek.

1.2 Vraagstelling

Op basis van de aanleiding en de onderzoeksdoelstelling is de hoofdvraag voor dit onderzoek opgesteld:

'Welke bijdrage kan kennismanagement leveren aan het samenwerkingsverband tussen de Directie Milieu en Water en de ambassades met een ontwikkelingssamenwerkingsprogramma op het gebied van milieu en water?'

De beantwoording van de hoofdvraag is opgesplitst in de volgende vier deelvragen. De deelvragen geven dit onderzoek vorm en worden achtereenvolgens in de hoofdstukken 2 tot en met 5 behandeld.

1. *'Welk perspectief op kennis past bij de kennisdoelstelling van DMW?'*

De eerste deelvraag spitst zich toe op het kernbegrip van dit onderzoek. Kennis is een alledaags, maar vaag begrip. Aan de hand van deze eerste onderzoeksvraag wordt uitgezocht op welke wijze kennis in dit onderzoek benaderd dient te worden. Hiertoe passeren een aantal theoretische perspectieven op kennis de revue. Om de

³ Wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over ambassades, worden daarmee de ambassades met een ontwikkelingssamenwerkingsprogramma op het gebied van milieu en water bedoeld.

deelvraag te beantwoorden wordt een koppeling gemaakt tussen de perspectieven op kennis en de kennisdoelstelling van DMW.

2. *‘Welk perspectief op kennismanagement past bij de kennisdoelstelling van DMW en welke condities dienen gecreëerd te worden om kennismanagement een bijdrage te laten leveren aan DMW?’*

Ter beantwoording van de tweede devraag wordt een aantal perspectieven op kennismanagement behandeld. Hierbij speelt de invloedssfeer van DMW op de drie verschillende stromingen van kennismanagement een belangrijke rol, aangezien DMW onderdeel is van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Binnen die organisatiecontext en de invloedssfeer van DMW worden een aantal perspectieven van kennismanagement tegen het licht gehouden. Aan de hand van deze invloedssfeer worden de perspectieven behandeld om te komen tot een selectie van één perspectief op kennismanagement, dat goed aansluit op de doelstelling van DMW én dat past binnen de invloedssfeer van de directie. Op basis van het gekozen perspectief worden vervolgens een aantal condities opgesteld, die DMW dient te creëren indien de keuze wordt gemaakt om kennismanagement toe te gaan passen.

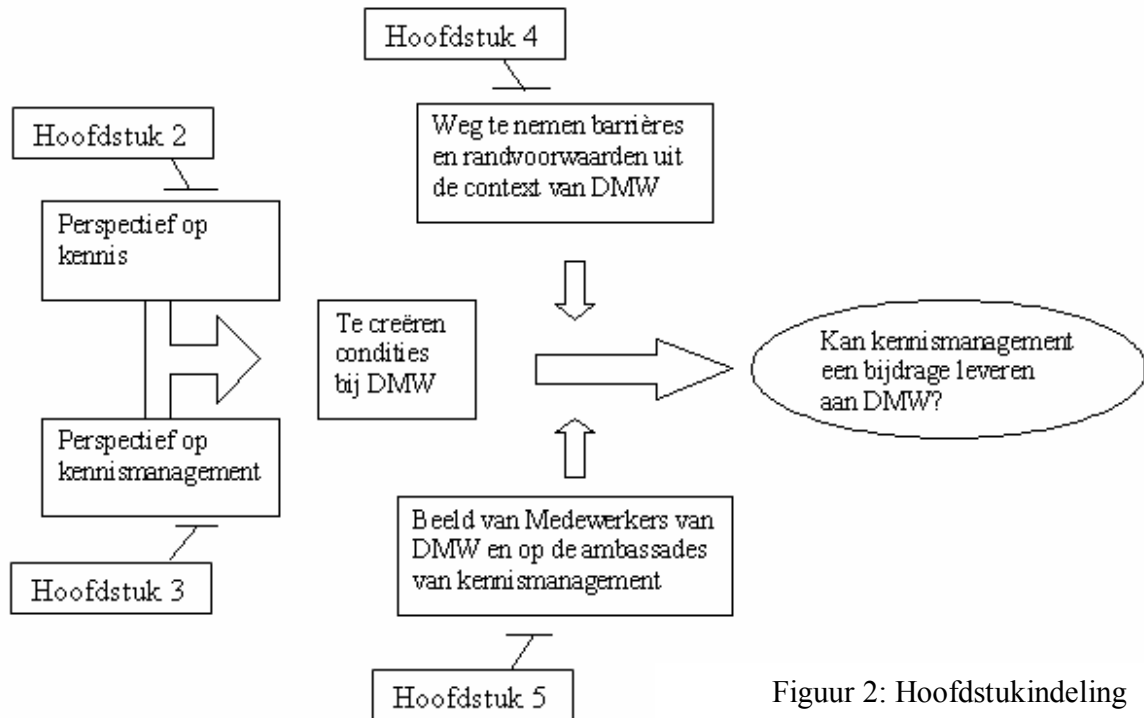
3. *‘Welke factoren die van invloed zijn op de bijdrage van kennismanagement aan DMW, komen voort uit de context van DMW en welke barrières dienen weggenomen te worden om kennismanagement een bijdrage te laten leveren aan DMW?’*

DMW kan niet los worden gezien van haar omgeving. Zij wordt beïnvloed door zowel het interne beleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de organisatiecultuur en –structuur van het ministerie als door de rol die DMW en kennis spelen in het Nederlandse OS-beleid. Deze context levert een aantal factoren op, die invloed hebben op de mogelijke bijdrage van kennismanagement. In dit hoofdstuk worden deze factoren uitgewerkt en onderverdeeld in barrières, die binnen de invloedssfeer van DMW vallen en daardoor weggenomen kunnen worden, en randvoorwaarden die buiten de invloedssfeer van DMW vallen en waaraan kennismanagement aangepast dient te worden.

4. *‘Welk beeld hebben de medewerkers van DMW en de medewerkers op de ambassades over de te leveren bijdrage van kennismanagement?’*

De vierde devraag wordt beantwoord in de vorm van een praktijkonderzoek, waarin inzicht wordt verkregen in het beeld dat medewerkers van DMW en op de ambassades hebben van kennismanagement. Hierbij wordt ingegaan op het huidige draagvlak voor de toepassing van kennismanagement, de te creëren condities en weg te nemen barrières.

De deelvragen worden afzonderlijk in de hoofdstukken 2 tot en met 5 behandeld. Het onderzoek wordt in figuur 2 schematisch weergegeven:



Figuur 2: Hoofdstukindeling

Indien de hoofdvraag bevestigend beantwoord kan worden, is de intentie om aanbevelingen te doen over de wijze waarop kennismanagement een bijdrage kan leveren aan zowel DMW als het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades. Indien de hoofdvraag ontkennend beantwoord wordt, is de intentie om aan te geven om welke redenen kennismanagement op dit moment geen bijdrage kan leveren binnen het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassade ter bevordering van innovatie in OS-beleid.

1.3 Aanpak en werkwijze

De deelvragen vormen het kader van de hoofdstukindeling. In hoofdstuk 2 staat de benadering van kennis centraal. Kennis is een alledaags begrip, dat zich niet zomaar leent voor een onderzoek. In een zoektocht naar de benadering van kennis worden verschillende aspecten van kennis naar voren gebracht en een perspectief op kennis geselecteerd dat past binnen de kennisdoelstelling van DMW. In hoofdstuk 3 staat kennismanagement centraal. Er worden een aantal stromingen van kennismanagement behandeld en twee modellen van kennismanagement worden met elkaar vergeleken. Dat leidt tot het selecteren van een perspectief op kennis en de condities die gecreëerd dienen te worden om kennismanagement toe te kunnen passen bij DMW. In hoofdstuk 4 staat kennismanagement in de context van ontwikkelingssamenwerking en wordt dieper ingegaan op de rol die DMW en kennis afzonderlijke spelen binnen het OS-beleid, en op de organisatiekenmerken van het Ministerie van Buitenlandse Zaken die van invloed zijn op de toepassing van kennismanagement. Uit deze context worden een aantal randvoorwaarden en barrières voor de mogelijke bijdrage van kennismanagement geëxtraheerd. In hoofdstuk 5 wordt het praktijkonderzoek behandeld, dat ingaat op het beeld dat

bestaat over kennismanagement onder de medewerkers van DMW en de ambassades en worden de resultaten van het onderzoek verzameld. In hoofdstuk 6 worden deze deelvragen en tevens hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, hetgeen leidt tot aanbevelingen. In hoofdstuk 7 is de bronnenlijst opgenomen en in hoofdstuk 8 de appendices.

2 Kennis

2.1 Inleiding

Kennis is een alledaags begrip. Iedereen heeft een bepaald beeld van wat kennis inhoudt en hoe kennis gebruikt wordt in de praktijk. Dat betekent echter niet, dat er een algemeen gedragen definitie van kennis voor handen is. Integendeel, er zijn vele verschillende omschrijvingen van het begrip kennis in omloop. In dit hoofdstuk wordt een korte zoektocht ondernomen om een beeld te krijgen van het begrip kennis. Dat begint met gevoel krijgen voor kennis in paragraaf 2.2, waarin een aantal kernaspecten van kennis worden benoemd. In de paragrafen 2.3 en 2.4 wordt verder ingegaan op twee van die kernaspecten. Die benadering leidt er toe, dat in paragraaf 2.5 en 2.6 twee perspectieven op kennis worden behandeld. Dat leidt tot de beantwoording van de eerste deelvraag in paragraaf 2.7, waarin een perspectief van kennis wordt aangeduid dat past binnen de kennisdoelstelling van de Directie Milieu en Water.

2.2 Gevoel krijgen voor kennis

Kennis is uiteraard geen nieuw begrip. Met het zoeken in het Van Dale woordenboek, tegenwoordig te vinden op het internet, wordt de eerste stap gezet om de term kennis gestalte te geven. De praktische en bondige insteek van het

<p>Kennis (de ~ (m.), ~sen) 1 Iem. Met wie men regelmatig omgaat => bekende</p> <p>Kennis (de ~ (v.), ~sen) 1 wat men door studie of oefening geleerd heeft => weten</p>
--

Figuur 2 Definitie van kennis – Van Dale

woordenboek levert twee definities op. De eerste betreft een persoon met wie men regelmatig omgaat. Deze eerste definitie kan in dit verband terzijde worden gelegd, al kan het als een bevestiging gezien worden dat er veel verschillende omschrijvingen van kennis in omgang zijn. De definitie van kennis als wat men door studie of oefening geleerd heeft, sluit aan op het begrip zoals bedoeld in de kennisdoelstelling. Uiteraard levert deze definitie uit de Van Dale geen voldoende invulling van het begrip kennis, maar geeft wel aan in welke richting de zoektocht voortgezet kan worden.

In de volgende stap van deze speurtocht wordt gezet aan de hand van een summier praktisch onderzoek. Er is een vijftal personen benaderd met de vraag of zij een omschrijving van kennis kunnen geven. Deze vragen zijn gesteld op een informele wijze, binnen een informele setting en de personen zijn niet geselecteerd met een bepaalde gedachte. De antwoorden op deze vragen zijn dan ook niet wetenschappelijk representatief te noemen. De enige waarde die aan het stellen van deze vragen en de beantwoording ervan gegeven kan worden, is een summiere verdieping op het begrip kennis zoals gegeven door de Van Dale. De antwoorden zijn weergegeven in bijgevoegde figuur 3.

‘Een instrument om de werkelijkheid te analyseren en te interpreteren.’

‘Normen en waarden, processen en methodes waarop je met bepaalde dingen omgaat.’

‘Een opsomming van ervaringen van één persoon die hij/zij gebruik in de praktijk, op het werk of op sociaal gebied.’

‘Kennis zijn aangeleerde vaardigheden.’

‘Kennis bestaat uit opgedane informatie, feiten en observaties die gereproduceerd kunnen worden.’

Figuur 3: Benaderingen van kennis

In de antwoorden komen termen als informatie, weten, leren, analyseren en ervaringen regelmatig terug, maar ook deze begrippen zijn vaag en ambigue. Daarnaast wordt in vier van de vijf antwoorden kennis gekoppeld aan de individuele mogelijkheden van een persoon. Aan de hand van deze antwoorden blijkt het niet mogelijk om tot een eerste werkbare omschrijving van kennis te komen. Kennis blijkt een ambigue of vaag concept dat benaderd dient worden en niet op te vatten is als een scherp omlinjnde definitie. Een tweede, vergelijkbare benadering is het concept kennis te zien als een containerbegrip. Een begrip waar elk persoon het zijne onder verstaat en iedereen allerlei termen in kan stoppen.

Na deze korte eerste benadering van kennis wordt ervoor gekozen om kennis te benaderen door een aantal theoretische perspectieven op kennis te behandelen, om tot een kennisbegrip te komen dat:

- past binnen de kennisdoelstelling van DMW (hoofdstuk 1);
- toepasbaar gemaakt kan worden in het praktische gedeelte van dit onderzoek (hoofdstuk 5);
- past binnen het perspectief op kennismanagement. (hoofdstuk 3).

Om die reden wordt teruggerepen naar de wortels van kennismanagement. Een bedrijfsmanager die zijn tijd ver vooruit was, gaf de volgende toespraak in het American House of Congress in 1912:

' The first of these four groups of duties taken over by the management is the deliberate gathering on the part of those on the management's side of all of the great mass of traditional knowledge, which in the past has been in the heads, in the physical skill and knack of the workmen, which he has acquired through years of experience. The duty of gathering all this great mass of traditional knowledge and the recoding it, tabulating it, and in many cases finally reducing it to laws, rules and even to mathematical formulae, is voluntarily assumed by the scientific managers. And later, when these laws, rules and formulae are applied to the everyday work of all the workmen of the establishment, through the intimate and heart cooperation, they invariably result: First, in producing a very much larger output per man, as well as an output of better and higher quality; And second, in enabling the company to pay much higher wages to their workmen; And third, in giving the company a larger profit. The first of these principles may be called the development of a science to replace the old rule-of-thumb knowledge of the workmen. That is, the knowledge which the workmen in nine hundred and ninety-nine cases out of a thousand kept in their head, and of which there was no permanent or complete record.'

Figuur 4: Speech van Taylor

In deze toespraak legt de spreker de nadruk op de waarde van het noteren en ordenen van de traditionele kennis die bestaat in het hoofd van ervaren vaklui en deze kennis om te zetten in wetten en regels⁴ (p40-41). Deze ervaringen kunnen dan deelbaar en overdraagbaar gemaakt worden, waarmee minder ervaren vaklui er hun voordeel mee kunnen doen door de ervaringen van meer ervaren vaklui toe te kunnen passen in het alledaagse werk. De ontwikkeling van een kunde met deze doelstellingen zou volgens de spreker van grote waarde zijn voor de ontwikkeling van de Amerikaanse industrie in 1912. De speech komt van Frederick Taylor, één van de grondleggers van de wetenschappelijke benadering van management, die

4 Taylor F.W.: " Scientific management"; Harper & Brother publishers, locatie onbekend, 1914.

deze opvatting 'Scientific management' noemde. Het Amerikaanse congres zag indertijd geen heil in de plannen van Taylor. Pas veel later ontstonden gedachtescholen over de wijze waarop kennis een rol kan spelen in organisaties en bedrijven, waaruit uiteindelijk kennismanagement is voortgekomen.

In de zienswijze van Taylor kunnen we vandaag de dag de kernaspecten van kennis herkennen:

1. er bestaat een onderscheid tussen: *'the knowledge which the workmen in nine hundred and ninety-nine cases out of a thousand kept in their head.'* en *'knowledge in laws, rules and formulas'*;
2. de meerwaarde van kennis voor een organisatie bestaat uit: *'first, in producing a very much larger output per man, as well l as an output of better and higher quality; (.); and third, in giving the company a larger profit.'*;
3. onderdelen van kennis zijn: *'the physical skill and knack of the workmen, which he has acquired through years of experience.'*;
4. het is mogelijk om kennis van persoon op persoon over te dragen, aangezien: *'knowledge is applied to the everyday work of all the workmen of the establishment, through the intimate and heart cooperation.'*

Aan de hand van deze vier aspecten, wordt kennis in de volgende vier paragrafen verder benaderd.

2.3 Impliciete en expliciete kennis

In de speech van Taylor wordt kort aandacht geschonken aan de *'great mass of traditional knowledge in the heads of workmen'* kennis die opgebouwd wordt met jaren van werkervaring. Deze vorm van kennis wordt onderscheiden van kennis op basis van *'laws, rules and formulas'* waarmee alle vaklui van een organisatie zouden kunnen werken. In de zienswijze van Taylor wordt het mogelijk wordt geacht om impliciete kennis binnen korte tijd en met weinig middelen direct om te zetten in expliciete kennis die door elke medewerker toegepast kan worden. Deze zienswijze is enigszins achterhaald en past niet binnen het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis dat wordt gemaakt door Nonaka en Takeuchi⁵ (p68-73). Dit onderscheid in kennisvormen is (vrijwel) algemeen geaccepteerd in de huidige literatuur over kennismanagement:

- expliciete kennis is kennis die in een bepaald medium is vastgelegd of daarin gemakkelijk kan worden vastgelegd. Deze kennis is persoonsonafhankelijk en relatief makkelijk overdraagbaar. Iedereen die deze kennis nodig heeft, kan de kennis relatief makkelijk verkrijgen door het bestuderen van het medium. Op basis van die studie is de stap naar het interpreteren en gebruiken van de kennis in het dagelijkse werk relatief klein. Synoniemen die in de literatuur gebruikt worden voor expliciete kennis zijn *codified knowledge*, feitelijke kennis en informatie;
- impliciete kennis is kennis die professionals toepassen in het dagelijkse werk op basis van hun ervaring. Deze kennis is moeilijk onder woorden te brengen en ligt vaak verankerd in een bepaalde culturele en contextuele achtergrond. Daardoor is de kennis in grote mate persoons- of groepsverbonden en kan moeilijk worden geobjectiveerd en overgedragen aan andere personen. Om impliciete kennis over te dragen, is een traject nodig waarin de huidige drager van de kennis een begeleidende rol speelt ten opzichte van de persoon die zich de kennis eigen wil maken. Pas wanneer die persoon de kennis daadwerkelijk gaat gebruiken, zal de kennis beter worden begrepen. Synoniemen die in de

5 Nonaka, I. & Takeuchi, H.: "De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten"; Scriptum management, Schiedam, 1997.

literatuur gebruikt worden voor impliciete kennis zijn ervaringskennis, stilzwijgende kennis, *understanding and skills* en *tacit knowledge*.

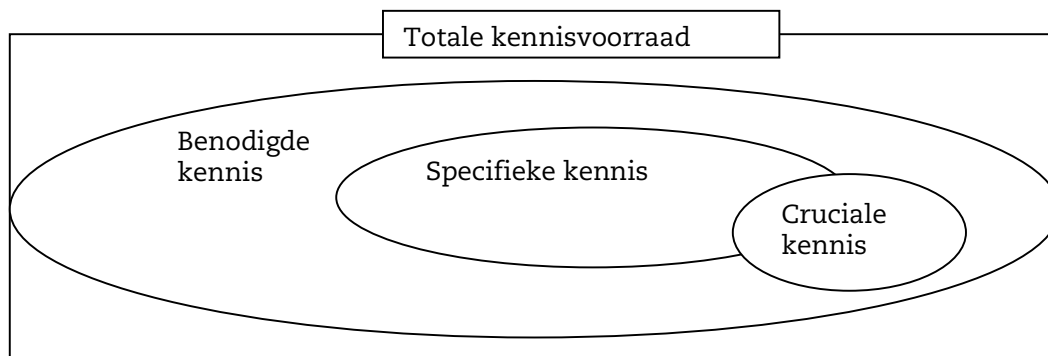
In dit onderzoek worden de termen expliciete en impliciete kennis gebruikt om vormen van kennis te onderscheiden. Er is echter geen sprake van een harde tegenstelling tussen de vormen. Er is eerder sprake van een doordringbaar membraan. Kennis die op een bepaald moment als expliciet wordt beschouwd, kan onder invloed van bepaalde ontwikkelingen impliciete kennis worden en vice versa.

De kennisdoelstelling van DMW richt zich op het verbeteren van de benutting van kennis van medewerkers, en zodoende op impliciete kennis. Ook expliciete kennis speelt een rol van betekenis in het vergaren van impliciete kennis, maar deze rol is faciliterend van aard. Dit onderzoek richt zich dan ook voornamelijk op impliciete kennis en onderkent een belangrijke ondersteunende rol voor expliciete kennis.

2.4 Kennissoorten

Taylor beschrijft in zijn toespraak de meerwaarde van kennis voor een organisatie. De meerwaarde van kennis bestaat uit: *first, in producing a very much larger output per man, as well as an output of better and higher quality; (.); and third, in giving the company a larger profit.* Uiteraard gaat het bij beleidsformulering niet om de hoeveelheid output die wordt geleverd, maar om de kwaliteit van het beleidsformuleringsproces. De winst bestaat uit het verhogen van het effect van OS-beleid met betrekking tot armoedebestrijding. De uitgangspunten van de kennisdoelstelling van DMW richten zich dan ook op impliciete kennis die van een meerwaarde opleveren met betrekking tot de beleidsformulering in ontwikkelingssamenwerking.

Boersma⁶ (p25-32) gaat dieper in op de aanwezigheid van impliciete kennis binnen een organisatie. Hiertoe worden drie gedeeltelijk overlappende kennissoorten onderscheiden en benoemd, namelijk benodigde kennis, specifieke kennis en cruciale kennis. De cirkelgrootte in figuur 5 weerspiegelt de verhoudingen waarin de soorten van kennis aanwezig zijn binnen een organisatie.



Figuur 5: kennissoorten volgens Boersma

6 Boersma, J.: "Management van Kennis. Een creatieve onderneming." Van Gorcum, Assen, 2002.

Met benodigde kennis wordt de kennis bedoeld die nodig is voor de exploitatie van een organisatie. Elke organisatie heeft kennis nodig voor de dagelijkse bezigheden. Deze kennis is inherent aan het bestaan van een organisatie en bestaat onder meer uit secretariële en boekhoudkundige bezigheden en is daarmee onafhankelijk van de doelstellingen van de organisatie. Over het algemeen is deze kennis breed beschikbaar en non-specifiek van aard.

Specifieke kennis is gerelateerd aan de doelstellingen van een organisatie en de wijze waarop processen en taken worden uitgevoerd binnen de organisatie. Deze kennis is nodig ten behoeve van analyses op de specifieke onderwerpen velden van de organisatie. In het geval van de Directie Milieu en Water dient er kennis aanwezig te zijn over de omgang met instituties van de partnerlanden en NGOs in binnen- en buitenland. Deze kennisgebieden zijn verbonden aan de doelstellingen en de aard van de organisatie. Dit soort kennis is minder breed beschikbaar dan benodigde kennis, maar met relatief meer moeite aan te trekken dan benodigde kennis.

In de private sector onderscheiden bedrijven zich op basis van unieke kerncompetenties van elkaar. Hierbij herroepen zij zich op cruciale kennis, waarmee een bedrijf zich kan onderscheiden van haar concurrenten op de markt. Binnen de publieke sector is cruciale kennis op vergelijkbare wijze bepalend voor de identiteit van de ministeries en bepalend voor de rol die directies vervullen in de formulering van beleid. Het is mogelijk om deze kennis aan te trekken en om deze zelf te ontwikkelen. Cruciale kennis is niet breed beschikbaar en zeer specifiek van aard. Daarnaast is cruciale kennis in hoge mate afhankelijk van externe ontwikkelingen, zowel van technische aard als politieke aard en dient daarom enige mate van flexibiliteit te hebben.

De mate waarin de verschillende soorten kennis aanwezig zijn binnen een organisatie, dan wel op korte termijn extern kan worden betrokken wordt de schaarsheid van kennis genoemd. Dit speelt bij de drie kennissoorten een belangrijke rol, maar is vooral bij cruciale kennis relevant. De beschikbaarheid van kennis is verbonden aan het aantal personen dat de betreffende kennissoort kan toepassen in het dagelijkse werk. Over het algemeen geldt, dat de benodigde kennis door meer personen toepasbaar is dan specifieke of cruciale kennis. Dat leidt ertoe dat een organisatie enige mate van afhankelijkheid kent ten opzichte van de personen die cruciale kennis bezitten en kunnen toepassen. Cruciale kennis is op de korte termijn immers relatief moeilijker extern te betrekken dan benodigde of specifieke kennis. In de praktijk houdt dat in, dat wanneer van een persoon met cruciale kennis wegvalt voor een organisatie, een deel van die kennis voor de organisatie verloren gaat. Het wegvallen van kennis, die eerder wel beschikbaar was voor een organisatie, wordt kenniserosie genoemd.

2.5 Kennis als productiefactor

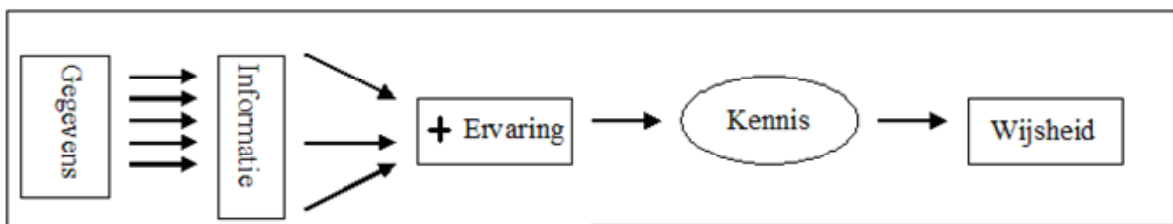
Het belang van kennis voor organisaties is fors toegenomen. Kennis is naast arbeid, kapitaal en grondstoffen uitgegroeid tot één essentiële productiefactor voor de private sector. Kennis wordt gezien als één van de voorwaarden om succesvol te kunnen opereren en concurreren in de private sector. Door het non-commerciële karakter van de overheid, spelen dergelijke concurrentie mogelijkheden een kleinere rol. Wel spelen de doeltreffendheid en de doelmatigheid van overheidsbestedingen een belangrijke rol. Hierdoor is men in toenemende mate bewust geworden van het belang van kennis binnen het publieke bestel. Vanuit

deze redenering richt Duivenboden⁷ (p11-15) zich op dié kennis, die van strategisch belang is voor een organisatie. Het gaat immers niet om kennis an sich, maar om het benutten van mogelijkheden die door de toepassing van kennis ontstaan. In deze benadering wordt kennis als essentiële productiefactor gezien in het voortbestaan van een organisatie.

In de speech van Taylor worden een aantal van de aspecten van de productiefactor kennis benoemd: *‘Knowledge has been (.) in the physical skill and knack of the workmen, which he has acquired through years of experience.* Hij geeft aan dat vaardigheden en ervaring een belangrijke rol spelen in het opbouwen van kennis, maar deze opvatting van kennis is te veel toegespitst op medewerkers die fysieke en hanteerbare output leveren. Deze kennisopvatting is te summier voor de specialisten van DMW en vergt verdere verdieping.

In deze lijn komt Bertrams⁸ (p17-19) met een onderscheid waarbij kennis wordt onderscheiden van gegevens, informatie en wijsheid. Het onderscheid is gebaseerd op de wijze waarop gegevens uiteindelijk uitgroeien tot wijsheid:

- gegevens: gegevens bestaan uit een symbolische weergave van getallen, hoeveelheden, grootheden of feiten. Gegevens zijn relatief makkelijk op te slaan en zijn repliceerbaar en herbruikbaar. Wanneer gegevens vergeleken worden ontstaat informatie;
- informatie: informatie bestaat uit een selectie van gegevens en wordt gebruikt om zicht te krijgen op een bepaalde stand van zaken. Op basis van die informatie en de context waarin die gegevens bestaan kunnen bepaalde conclusies worden getrokken. Hierdoor heeft informatie een relatief korte levensduur;
- kennis: kennis stelt iemand in staat een bepaalde taak te vervullen door het selecteren, interpreteren, combineren van kennis. Kennis vereist een bepaalde kwaliteit en hoeveelheid aan informatie en daarnaast een bepaalde mate van ervaring en vaardigheden waardoor informatie op waarde geschat kan worden;
- wijsheid: wijsheid omvat datgene wat een professional in staat stelt, om in een bepaalde situatie, de juiste selectie van kennis te maken en die toe te passen op een bepaalde situatie.



Figuur 6: van gegevens tot wijsheid volgens Bertrams

In de ogen van de onderzoeker is ook voor ervaring is een belangrijke rol weggelegd in figuur 6. Echter, Bertrams⁹ (p17-19) onderscheidt ervaring als zodanig niet van kennis, terwijl juist ervaring een belangrijke en onmisbare rol binnen de

7 Duivenboden, H. van, Lips M. & Frissen P.(redactie): "Kennismangement in de publieke sector"; Elsevier, 's Gravenhage, 1999.

8 Bertrams J.:" De kennis delende organisatie, kunst & praktijk van het hergebruik van kennis"; Scriptum Management, Schiedam. 2000.

9 Bertrams J.:" De kennis delende organisatie, kunst & praktijk van het hergebruik van kennis"; Scriptum Management, Schiedam. 2000.

totstandkoming van kennis en wijsheid speelt. Verassend genoeg wordt ervaring niet expliciet gemaakt en dient deze uit de context van het boek te worden opgemaakt:

- Ervaring: ervaring levert de mogelijkheid om vanuit informatie kennis te genereren. Hierin spelen individuele referentiekader, de contextuele interpretatie van de informatie en persoonlijke professionele inzichten een belangrijke rol. Zodoende functioneert ervaring als het ware als een katalysator, waarin informatie tot kennis kan worden omgezet.

Naast de te leveren kritiek op de beperkte invulling van de term ervaring, is in de ogen van de onderzoeker het gebruik van de term 'wijsheid' op deze wijze te ver gesimplificeerd. In deze betekenis heeft wijsheid enkel betrekking op de toepasbaarheid van kennis door een professional, terwijl wijsheid over het algemeen in een veel bredere zin wordt gebruikt.

Ook Weggeman¹⁰ (p30–34) ziet in zijn boeken een belangrijke rol weggelegd voor de verhouding tussen kennis, informatie en ervaring. Hieraan voegt hij de factoren vaardigheden en attitude toe. Zo komt hij tot de volgende omschrijving van kennis:

'Kennis is een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt.'

De termen in de definitie worden als volgt uitgewerkt:

- informatie (I) wordt gelijk gesteld aan expliciete kennis. Informatie is dan ook persoononafhankelijk en kan door elk individu (met een minimum aan capaciteiten) toegepast worden;
- ervaring (E) is een in de tijd opgebouwde verzameling van persoonsgebonden kennis. Men is vertrouwd geraakt met deze kennis in de uitvoering van het dagelijkse werk of men is er bewust bekwaam in geworden door middel van studie;
- vaardigheden (V) bestaan uit exogene en endogene vaardigheden. Exogene vaardigheden kunnen worden gezien als het gereedschap waarmee de wisselwerking tussen een persoon en zijn omgeving tot stand komt. Daartoe behoren: expressie, kunstzinnigheid, ambachtelijkheid en fysieke vaardigheden. Endogene vaardigheden zitten in het hoofd en hebben betrekking op de volgende vaardigheden: analytisch, intuïtief, imaginair, creatief, reflectie en leervermogen;
- attitude (A) is de al dan niet bewuste set basisaannamen waarop persoonlijke waarden en normen gebaseerd zijn. Het zijn waarden en normen die de houding van een persoon en zijn of haar handelingen in een bepaalde situatie bepalen.

$$K = I \times EVA$$

Figuur 7:
Kennisdefinitie van Weggeman

Hiermee sluit Weggeman¹¹ (p32) en Weggeman¹² (p40) aan bij het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis. De kenniscomponent I is synoniem voor

¹⁰ Weggeman, M.: " Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

expliciete kennis en de kenniscomponent EVA voor impliciete kennis. De verschillen tussen de twee soort kennis worden in figuur 8 weergegeven.

Kenniscomponent I	Kenniscomponent EVA
Expliciete kennis	Impliciete kennis
Persoonsonafhankelijk: informatie is neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken etc.	Persoonsafhankelijk: kennis is opgeslagen in ervaringen, vaardigheden en attitude
Betrekking op kennen en weten	Betrekking op kunnen en willen
Overdracht door onderwijs, verkrijgbaar door studie	Kennis delen in sociale processen

Figuur 8: van gegevens tot wijsheid volgens Bertrams

In de ogen van der onderzoeker kunnen op deze definiëring van kennis een aantal op- en aanmerkingen worden gemaakt. Ten eerste is er binnen de uitwerking van vaardigheden voornamelijk aandacht voor analytische en ambachtelijke aspecten. Andere sociale vaardigheden die in de wisselwerking tussen een persoon en zijn omgeving aanwezig zijn, zoals communicatieve vaardigheden en/of de sociale status van een persoon worden een erg kleine rol toebedeeld. In de praktijk spelen deze vaardigheden toch een significante rol, aangezien binnen elke organisatie contacten tussen personen zich veelvuldig voordoen. Daarnaast zijn er een aantal opmerkingen te plaatsen bij de component attitude. Binnen de definitie slaat attitude op de manier van waarnemen van een bepaald individu. Echter, attitude van een medewerker omvat meer dan zijn of haar normen en waarden, zoals de mate van leergierigheid en nieuwsgierigheid waarover hij of zij beschikt. Deze kwaliteiten worden overschaduwd door de aandacht voor alleen normen en waarden.

De opvattingen van Bertrams¹³ en Weggeman¹⁴ over kennis worden als leidend gezien in Nederlandse literatuur. Zij geven een praktische en handzame invulling aan het begrip kennis, die goed aansluit op de kennisdoelstelling van DMW. Alhoewel er ook aandacht wordt besteed aan ontwikkeling van kennis, ligt de nadruk in deze zienswijze sterk op het komen tot een verbeterde benutting van de binnen een organisatie aanwezige kennis.

2.6 Kennis als product van sociale interactie

In de toespraak van Taylor gaat het echter ook over 'the intimate and heart cooperation' tussen diegenen die beschikken over 'traditional knowledge' en diegenen die niet over deze kennis beschikken. Taylor suggereert dat op basis van samenwerking kennis kan worden overgedragen. Deze manier van samenwerken kennen wij als de relatie tussen leraar en leerling, tussen wie kennisoverdracht plaatsvindt op basis van leren in sociale interactie.

11 Weggeman, M.: " Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

12 Weggeman, M.: "Kennismanagement: de praktijk"; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

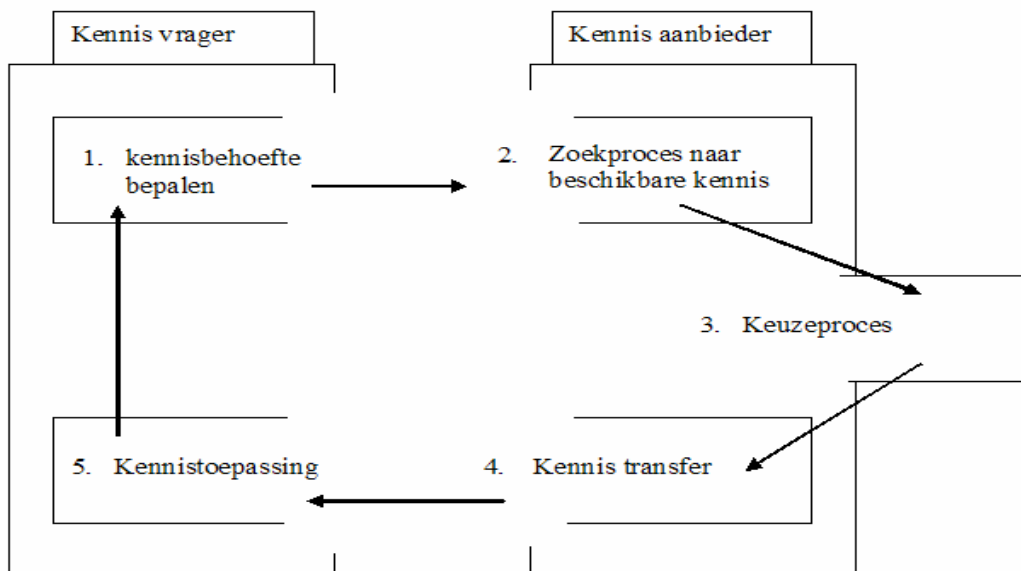
13 Bertrams J.: " De kennis delende organisatie, kunst & praktijk van het hergebruik van kennis"; Scriptum Management, Schiedam. 2000.

14 Weggeman, M.: " Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

In het werk van Boersma¹⁵ (p105-113) wordt het overdragen van kennis als theoretisch proces benaderd en uiteengezet. In principe is er in dat proces sprake van een leraar en een leerling, als aanbieder en vrager van kennis. De aanbieder en vrager communiceren in een onderling leerproces met het doel kennis op een bepaald gebied over te dragen. Idealiter is kennisoverdracht maatwerk, maar in de praktijk is maatwerk vaak geen praktische optie gezien de hoge individuele transferkosten (in termen van geld, moeite en tijd) die in het leerproces geïnvesteerd dienen te worden. Er is dan ook vaak sprake van groepsleerprocessen, wanneer er niet aan de eisen van elk individueel groepslid tegemoet gekomen kan worden.

Kennisoverdracht kan dus beschouwd worden als het afstemmen van vraag en aanbod van kennis. Het proces wordt gestart met een nog onbeantwoorde vraag over een bepaald onderwerp. Deze vraag wordt een kennisvraag genoemd. De vrager heeft het gevoel een kennisvraag niet te kunnen beantwoorden met betrekking tot zijn of haar functie (stap 1). De vrager gaat dan ook gericht op zoek om deze kennis te vergaren (stap 2) om vervolgens een keuze te maken op welke wijze het leerproces tot stand kan komen (stap 3). Op basis van die keuze vindt een leerproces plaats, waarin de daadwerkelijke kennisoverdracht plaats vindt tussen de vrager en de aanbieder (stap 4). Wanneer het leerproces is afgerond, kan de kennis toegepast worden door de 'vrager' (stap 5).

In de praktijk worden deze stappen zelden op deze wijze gevolgd en is er sprake van overlappen tussen de verschillende stappen. In figuur 9 wordt het kennisoverdrachtsproces vanuit een ideaalbeeld geschetst, waarin de relatie tussen kennisvrager en kennisaanbieder als statisch wordt beschouwd.



Figuur 9: het kennisoverdrachtsproces volgens Boersma

15 Boersma, J.: "Management van Kennis. Een creatieve onderneming." Van Gorcum, Assen, 2002.

Hoewel deze versimpelde versie van het kennisoverdrachtsproces in de ogen van de onderzoeker een redelijke leidraad is voor het zichtbaar en beschikbaar maken van kennis binnen een organisatie, leidt het doorlopen van een dergelijk kennisoverdrachtstraject niet tot het creëren van nieuwe kennis. Er is immers geen sprake van kenniscreatie, maar van het aanleveren van kennis van ervaren personen naar minder ervaren personen. Op individueel niveau is er sprake van kennisvermeerdering, maar dat is niet voldoende om van kennisontwikkeling te spreken.

Aangezien de rollen van aanbieder en aanvrager per kennisonderwerp kunnen verschillen of zelfs omgekeerd aanwezig kunnen zijn speelt in een organisatie meer dan alleen het proces van kennisoverdracht. Hierdoor voldoet deze opvatting niet aan de kennisdoelstelling van DMW en is het nodig om deze theorie aan te vullen.

In het geval van DMW en in het samenwerkingsverband van DMW met de ambassades doet zich in veel gevallen de situatie voor, waarin meerdere personen van elkaar kunnen leren. In dat geval lopen de rollen van kennisvrager en kennisaanbieder in elkaar over. In feite lopen er meerdere kennisoverdrachtsprocessen door elkaar heen. In een dergelijk geval kan men spreken van kennis delen. Het kennisdelingsproces lijkt in eerste instantie op het kennisoverdrachtsproces, maar er zijn drie belangrijke verschillen:

- gemeenschappelijke interesse:
De deelnemende partijen hebben een stimulans om deel te nemen aan het proces, namelijk het vergaren van meer persoonlijke of onderwerpgebonden kennis. In het geval van kennisoverdracht is er weinig tot geen intrinsieke stimulans voor de kennisaanbieder om deel te nemen aan het proces, aangezien er voor die persoon weinig tot geen nieuwe kennis te vergaren is;
- gelijkwaardige houding ten opzichte van beschikbare kennis:
In plaats van de leraar/leerling verhouding die bestaat bij kennisoverdracht, is er bij kennisdeling sprake van vakgenoten met een vergelijkbaar kennisniveau die deelnemen aan het proces. De verschillende partijen hebben zowel een vraag naar kennis als een aanbod van kennis en zij beschikken over de mogelijkheid om kennisvragen van de andere partij te beantwoorden. Daardoor is er sprake van zowel het beschikbaar stellen als het vergaren kennis;
- gemeenschappelijke kennisontwikkeling
Doordat er sprake is van een gelijkwaardige verhouding tussen de partijen, ontstaat een proces waarin persoonlijke kennis bij elkaar gebracht wordt. Door het koppelen van ervaringen en vaardigheden tussen de partijen, worden nieuwe mogelijkheden en kennis als het ware ontdekt en zodoende wordt kennis verder ontwikkeld.

Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt van kennis in sociale interactie, wordt daarmee een kennisdelingsproces bedoeld waaraan twee of meer partijen deelnemen en waarin de kennisontwikkeling tot stand komt. Het komt regelmatig voor, dat het kennisdelingsproces plaats vindt in de vorm van sociale interactie binnen community of practise (CoP). Deze CoPs worden in paragraaf 4.4 verder behandeld.

2.7 Ten Slotte

In dit hoofdstuk zijn verschillende benaderingen van het begrip kennis aan bod gekomen om tot één perspectief te komen dat aansluit op de doelstelling van DMW om kennis van medewerkers beter te kunnen benutten en innovatie in de formulering van OS-beleid te bevorderen. Uit deze zoektocht volgt dat zowel expliciete als impliciete kennis waarde hebben voor een organisatie. Impliciete kennis, gedragen door medewerkers van de organisatie, blijkt echter veel moeilijker over te dragen dan expliciete kennis, omdat die kennis in grote mate persoons- of groepsverbonden is, door de jaren heen opgebouwd is en maar moeilijk geobjectiveerd of overgedragen kan worden. Dit terwijl expliciete kennis zonder al te veel moeite gekopieerd en hergebruikt kan worden. Om deze redenen is impliciete kennis vaak specifiek van aard en schaarser aanwezig binnen een organisatie. Deze kennis is daardoor relatief waardevoller ten opzichte van expliciete kennis. Tot op een zekere hoogte is impliciete kennis cruciaal voor een organisatie en er vindt kenniserosie plaats wanneer impliciete kennis de organisatie verlaat.

Weggeman¹⁶ (p30-34) formuleert zijn definitie van kennis aan de hand van dit impliciete kennisbegrip. Hij definieert kennis als 'Informatie * Ervaringen, Vaardigheden en Attitude'. Hierbij laat hij echter relatief weinig ruimte voor hetgeen Boersma¹⁷ (105-113) de ontwikkeling van kennis in processen van sociale interactie noemt. Uit de geleverde kritiek op de beide benaderingen en de toepasbaarheid in het licht van de kennisdoelstelling blijkt, dat geen van beide perspectieven zich uitdrukkelijk leent voor dit onderzoek. Om die reden is ervoor gekozen om beide benaderingen te combineren.

In dit onderzoek wordt kennis benaderd als een combinatie van deze perspectieven op kennis, door een ontwikkelingscomponent toe te voegen aan de kennisdefinitie van Weggeman. De ontwikkeling van kennis vindt plaats in een kennisdelingsproces. Zo komt de volgende benadering van kennis tot stand.

$$(K = I \times EVA) \text{ gecombineerd met de kenniscomponent } (O) =$$
$$\mathbf{K = (I \times EVA)^O}$$

Figuur 10: Het perspectief op kennis

16 Weggeman, M.: " Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

17 Boersma, J.: "Management van Kennis. Een creatieve onderneming." Van Gorcum, Assen, 2002.

3 Kennismanagement

3.1 Inleiding

In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek gaat het niet langer over kennis als zodanig, maar over de wijze waarop men binnen een organisatie met kennis omgaat. Hierbij spelen het ontwikkelen van kennis en het delen van kennis binnen een organisatie een centrale rol. Om een goed beeld te krijgen van kennismanagement is het noodzakelijk om stil te staan bij het ontstaan van de theorie, het onderscheid tussen kennismanagement en aanverwante theorieën zoals gegevens- en informatiemanagement en het onderscheid tussen kennismanagement in de private en publieke sector. Dat gebeurt in de paragrafen 3.2 tot en met 3.4. In paragraaf 3.5 worden drie verschillende stromingen binnen kennismanagement behandeld en de invloedssfeer van DMW op die stromingen wordt in paragraaf 3.6 besproken. Aan de hand van die invloedssfeer worden twee perspectieven op kennismanagement vergeleken op hun toepasbaarheid bij DMW in paragraaf 3.7, dat leidt tot het selecteren van een perspectief op kennismanagement voor dit onderzoek in paragraaf 3.8. Daarop voortbordurend worden de te creëren condities geformuleerd in paragraaf 3.9. In de conclusie van dit hoofdstuk in paragraaf 3.10, wordt de tweede deelvraag van dit onderzoek beantwoord.

3.2 De benadering van kennismanagement

In de recente literatuur kan een woud aan kennismanagement theorieën worden gevonden. Dit woud is diep en groot genoeg om lange tijd in te verdwalen. Nonaka en Takeuchi¹⁸ (p15-18) menen dat kennismanagement bestaat met de vaardigheid tot het scheppen van systematische organisatorische kennis de kern vormt tot het behalen van concurrentievoordelen. McElroy¹⁹ (p125-132) claimt dat kennismanagement de methode is om te komen tot een moderne organisatie, waarin op duurzame wijze geïnnoveerd wordt en Weggeman²⁰ (p192-196) stelt dat de bewuste omgang met kennis leidt tot financieel rendement door het doelmatiger, efficiënter en effectiever functioneren van kennismedewerkers.

Hoewel de auteurs verschillen over de wijze waarop de omgang met kennis vormgegeven zou moeten worden, is de kernboodschap duidelijk. Kennis is één van de kernvoorwaarden voor een organisatie om succesvol te opereren binnen de context van continue veranderende omstandigheden. Kennis stelt een organisatie in staat om te leren van de veranderingen, deze te analyseren en te beschrijven en om op die veranderingen te anticiperen.

Het ligt niet in de lijn van dit onderzoek om een dergelijke diepgravende studie te doen naar de wortels van kennismanagement om tot een gewogen en breed gedragen definitie te komen. Daarom is er gekozen om de definitie die binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken leeft als leidraad te nemen, opgenomen in figuur 11.²¹ Deze definitie is echter niet helemaal zuiver. Er is eerder sprake van een

18 Nonaka, I. & Takeuchi, H.: "De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten"; Scriptum management, Schiedam, 1997.

19 McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002

20 Weggeman, M.: "Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

21 Meerdere auteurs: "Management Seminar Kennis is Kracht"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2007.

doelstelling voor kennismanagement, het beter benutten van kennis en de medewerkers met kennis, dan van één definitie. Duidelijk wordt wel, dat het hier niet gaat om kennis an sich, maar om de activiteiten die betrekking hebben met de omgang met kennis en kennismedewerkers. Deze stelling, al eerder opgenomen in de kennisdoelstelling van DMW, vormt het uitgangspunt voor de benadering van kennismanagement in dit onderzoek.

'Kennismanagement is het beheersen van het geheel van activiteiten dat er toe leidt dat kennis en medewerkers met kennis beter benut worden.'

Figuur 11: Kennismanagement volgens het ministerie

De theorievorming rond kennismanagement ontstond in de jaren 90 in de private sector, met de publicatie van *'The knowledge creating company'* door de Japanners Nonaka en Takeuchi²² (p15-33). De Japanse bedrijven hebben in die jaren een inhaalslag gemaakt in de internationale concurrentie. In hun werk stellen de auteurs dat de successen mede te danken zijn aan wat zij noemen 'organisatorische kenniscreatie'. Dit is het vermogen van een onderneming om nieuwe kennis te creëren, deze door de gehele organisatie te verspreiden en haar tot uitdrukking te laten komen in producten, diensten en systemen. De 'organisatorische kenniscreatie' leidt tot een duurzame omgang met kennisprocessen binnen een organisatie, waaruit een duurzaam vermogen tot het creëren van innovatie groeit. Uiteindelijk is duurzame innovatie de sleutel tot het behalen van concurrentievoordelen. De sleutel tot duurzame innovatie is het creëren van kennis door het converteren van kennis in een sociaal systeem. Dit is een proces dat gefaciliteerd kan worden door het management. Het werk van Nonaka en Takeuchi vormt de basis voor het moderne kennismanagement.

3.3 Kennismanagement in de publieke sector

Kennismanagement is ontstaan in de private sector. In de laatste jaren heeft kennismanagement ook zijn intrede gedaan bij organisaties belast met de uitvoering van publieke taken, volgens Van Duivenboden²³ (p11-21). Deze ontwikkelingen worden niet gedreven door de wens tot het versterken van de concurrentiepositie zoals in de private sector, maar door het groeiende belang dat wordt gehecht aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van de bedrijfsvoering, gekoppeld aan de eisen van het zorgvuldigheidsprincipe en de wens tot het leveren van maatwerk. De overheidsinstanties hebben vooral belangstelling voor het organiseren en faciliteren van processen van kennisdeling, zowel intern in het overheidsorgaan als tussen overheidsinstellingen onderling. In toenemende mate is men zich bewust van de bestaande wederzijdse afhankelijkheid van de organisatie ten opzichte van kennis en een integrale benadering van beleidsprocessen. Door de jaren heen zijn er verschillende theorieën ontwikkeld die proberen antwoorden te formuleren op deze complexe problemen en er bestaat een bepaalde overlap tussen deze theorieën. Hieronder wordt een aantal van deze theorieën beschreven om tot een scherpe afbakening van kennismanagement te komen. Vervolgens wordt een aantal stromingen binnen kennismanagement door de jaren heen onder de loep genomen.

Het puur financiële rendementsbegrip is te eng voor de publieke sector. Maar in de laatste jaren spelen overwegingen als doelmatigheid en doeltreffendheid van de

22 Nonaka, I. & Takeuchi, H.: "De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten"; Scriptum management, Schiedam, 1997.

23 Duivenboden, H. van, Lips M. & Frissen P.(redactie): "Kennismanagement in de publieke sector"; Elsevier, 's Gravenhage, 1999.

bedrijfsvoering een steeds belangrijkere rol. Hierbij speelt ook de groeiende aandacht voor het uitwisselen van kennis tussen overheidsinstellingen en hun omgeving een belangrijke rol. Binnen de overheid leeft de trend om integraal beleid op te stellen, waarin de perspectieven van meerdere partijen zijn meegenomen²⁴. (p13-14) Deze interpretatie past goed binnen de KOS-doelstellingen²⁵, met name de doelstelling tot kwaliteitsverbetering van OS-beleid. Dit nuancerende verschil tussen de private en publieke sector heeft als gevolg dat de doelstelling van kennismanagement om het komen tot concurrentievoordelen genuanceerd wordt het naar het behalen van doelmatigheid van de bedrijfsvoering en het vergroten van de kwaliteit van beleidsformulering.

3.4 Gegevens- en informatiemanagement

In de benadering van het begrip kennis in hoofdstuk 3 is al ingegaan op het onderscheid tussen gegevens, informatie en kennis. Door de jaren heen zijn verschillende management theorieën ontwikkeld, die zich elk richten op deze begrippen. In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat de termen nauw verwant zijn en in het dagelijkse leven regelmatig door elkaar heen gebruikt worden. In een poging om tot een scherpe afbakening van kennismanagement te komen, wordt daarom kort de kern van gegevens- en informatiemanagement aangegeven.

Gegevensmanagement²⁶ (p12-14) gaat uit van het principe dat consistente en betrouwbare gegevens een essentiële voorwaarde zijn voor informatie en kennis. Zodoende richt de theorie zich op de integriteit en betrouwbaarheid van gegevens, hetgeen leidt tot een vorm van management met de focus op de omgang met gegevens. Methoden en structuren die zich richten op de creatie en de instandhouding van een eenduidig begrippenkader en gedeelde informatietaal, richtlijnen voor het categoriseren van gegevens, en gemeenschappelijk naamgeving van gegevens.

Informatiemanagement²⁷ (p14-23) is ontstaan uit de roep om informatie vanuit het management. Het uitgangspunt is het klassieke idee van gebonden rationaliteit van het individu, in dit geval de manager, en diens onvermogen om puur op ratio tot beslissingen te komen. Wanneer een manager maar genoeg informatie voor handen heeft, kan hij of zij een bewuste afweging maken en tot een rationele keuze komen. Bij informatiemanagement is men geneigd te denken in termen van kennis als 'object': iets dat geproduceerd, beschreven, verwerkt, gedistribueerd en toegepast kan worden. Bij gegevens en informatiemanagement ligt de nadruk op expliciete kennis en informatiesystemen.

Bij kennismanagement ligt de nadruk op impliciete kennis, als een combinatie van informatie met de persoonlijke ervaringen, vaardigheden en attitude van medewerkers, en de ontwikkeling daarvan. Dit kennisbegrip komt steeds aan de orde bij het nadenken over allerlei aspecten van een organisatie, zoals de ontwikkeling van kennis, het lerend vermogen van de organisatie, het inrichten van de organisatiestructuur en het beïnvloeden van de organisatiecultuur. Daarbij

24 Duivenboden, H. van, Lips M. & Frissen P.(redactie): "Kennismanagement in de publieke sector"; Elsevier, 's Gravenhage, 1999.

25 Meerdere auteurs: "Knowledge, innovation and research strategy – environment, water and poverty reduction 2006"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMW, 2006.

26 Ampt. G. e.a.: "Een visie op modern gegevensmanagement. Mogelijkheden en onmogelijkheden rond de decentralisatie van DD/D informatie"; NGI/Database, locatie onbekend, 1993.

27 Bruins R. & Pinkster B.: "Informatie-management"; Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2007.

wordt voortdurend de vraag aan de orde gesteld op welke manier kennis beter benut kan worden.

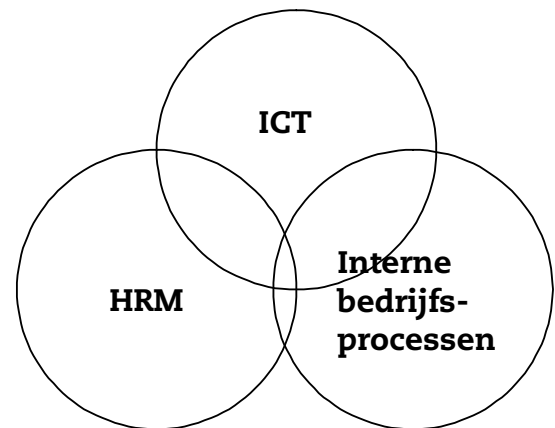
Uit deze analyse wordt duidelijk dat informatie- en communicatie technologie (ICT) en gegevens- en informatiemanagement wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan kennismanagement, maar het gaat om een ondersteunende bijdrage. Deze disciplines leveren mogelijkheden voor het ontwikkelen van communicatiemiddelen die bijdragen aan de uitwisseling van kennis tussen mensen. In die zin is kennismanagement omvangrijker dan informatie- en gegevensmanagement en worden de oplossingen niet alleen in de ICT gezocht, maar ook in het lerend vermogen van de organisatie.²⁸

3.5 Stromingen binnen kennismanagement

Weggeman schetst in Van Duivenboden²⁹ (p56–61) drie stromingen binnen kennismanagement. Deze stromingen zijn niet zo zeer verbonden met een specifieke periode, maar onderscheiden zich van elkaar op de wijze waarop kennismanagement wordt toegepast:

In de eerste stroming wordt kennismanagement gelijkgesteld aan de ICT. Kennis wordt geïnterpreteerd als een verzameling objectieve elementen. Het toepassen van kennis van algemene aard op een specifiek probleem leidt dan iedere keer tot de oplossing van een probleem, ongeacht de context van de kennis of de situatie. Er is in feite één sleutel die past op meerdere sloten. In deze opvatting wordt kennis gelijkgesteld aan een waardevolle vorm van informatie. De oplossingsrichtingen van deze stroming worden gezocht in het opzetten van informatiesystemen en intranet.

In de tweede stroming wordt het onderscheid gemaakt tussen de impliciete en expliciete vormen van kennis. ICT levert voldoende mogelijkheden om met expliciete kennis om te gaan. Om de aanwezige impliciete kennis van een organisatie beter te benutten, wordt onder andere Human Resource Management (HRM) ingezet. In deze fase ligt de nadruk op het managen van mensen en het verbeteren van persoonlijke capaciteiten. Binnen deze stroming wordt het aanbieden van trainingen en opleidingsmogelijkheden aan de medewerkers en een op kennisgeoriënteerde visie op werving en selectie gezien als de belangrijkste kansen voor kennismanagement.



Figuur 12: De drie stromingen van kennismanagement

In de derde stroming wordt de aandacht gericht op de inrichting van bedrijfsprocessen. Binnen deze stroming is veel aandacht voor de interne ontwikkeling van kennis en de uitwisseling daarvan binnen een kennisvriendelijke organisatie, waarbij men zich voornamelijk richt op de cultuur en structuur van een organisatie. Om de interne ontwikkeling en uitwisseling van kennis te

28 Mackenzie Owen, J.: "Kennismanagement" 2001 <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/KM-Handboek.pdf> gevisiteerd op 15 mei 2007.

29 Duivenboden, H. van, Lips M. & Frissen P. (redactie): "Kennismanagement in de publieke sector"; Elsevier, 's Gravenhage, 1999.

stimuleren worden binnen de organisatie condities gecreëerd ten behoeve van de omgang met kennis. In deze stroming worden het bevorderen van de samenwerking tussen medewerkers en/of participatieve strategieontwikkeling gezien als mogelijkheden om kennismanagement toe te passen.

Samenvattend refereert Van Duivenboden³⁰ (p12) aan Cuijpers & Hengstmengel. Zij stellen dat kennismanagement in hoofdlijnen steeds betrekking heeft op het managen van de productiefactor kennis waarbij getracht wordt het rendement te optimaliseren door:

- het organiseren van kennisdeling met behulp van ICT;
- het opnemen van kennisdoelstellingen in sollicitatieprocedures en interne opleidingsmogelijkheden;
- het leveren van het instrumentarium om kennisprocessen binnen een kennisvriendelijke organisatiecultuur te faciliteren.

Pas wanneer deze drie stromingen geïntegreerd worden, ontstaat kennismanagement.

3.6 De invloedssfeer van DMW

Aan de hand van de bovengenoemde stromingen wordt de invloedssfeer met betrekking tot kennismanagement van DMW binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken bepaald. Als onderdeel van het ministerie heeft het managementteam van DMW geen vrij spel binnen haar eigen organisatie. Omwille van effectiviteit en efficiency zijn de organisatieaspecten met betrekking tot de ICT en HRM het exclusieve terrein van andere directies. Dat levert beperkingen op voor de invloedssfeer van DMW met betrekking tot kennismanagement:

De invloed die DMW kan uitoefenen op het organiseren van kennisdeling met behulp van de ICT is zeer beperkt. De Directie Informatie- en Communicatie Technologie (DICT) heeft de bevoegdheid om beslissingen te nemen omtrent de hardware en software die binnen het ministerie gebruikt worden, het beheer van het interne en externe e-mail verkeer alsmede de digitale implementatie van bepaalde ministeriebrede initiatieven met betrekking tot kennis. Onder deze initiatieven vallen (onder meer) het Kennet, een digitaal forum op het interne netwerk van het ministerie waarop discussies plaats kunnen vinden over de meest uiteenlopende onderwerpen, en de kennispaspoorten, waarin medewerkers aan kunnen geven op welke beleidsvelden zij actief zijn. Het staat voor DMW open om haar wensen duidelijk te maken met betrekking tot de ICT, maar DMW is in dat opzicht één van vele beleidsdirecties ten opzichte van de DICT, die er elk eigen wensen op nahouden. De directie ICT kan deze wensen dan ook naast zich neerleggen, mede omdat er geen direct hiërarchisch verband bestaat tussen beide directies. Het is voor DMW dan ook praktisch onmogelijk om invloed uit te oefenen op DICT. DMW kan wel invloed uitoefenen met betrekking tot het gebruik van de ICT-mogelijkheden binnen haar eigen directie, door met de medewerkers afspraken te maken over de wijze waarop de ICT-mogelijkheden worden benut en de intensiteit waarmee dat gebeurt. Aan de hand van deze observaties wordt geconstateerd, wordt het komen tot een bijdrage van kennismanagement aan DMW met behulp van ICT-mogelijkheden niet kansrijk geacht.

De invloed die DMW kan uitoefenen op de interne en externe sollicitatieprocedures en het interne opleidingsbeleid is ook zeer beperkt. De Hoofddirectie Personeel en

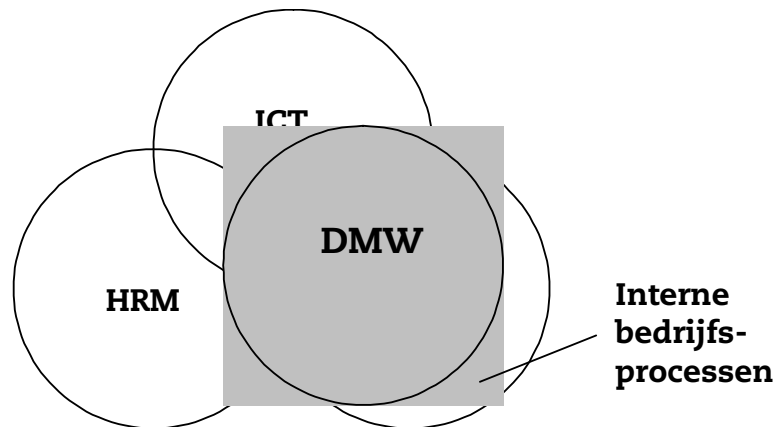
³⁰ Duivenboden, H. van, Lips M. & Frissen P. (redactie): "Kennismanagement in de publieke sector"; Elsevier, 's Gravenhage, 1999.

Organisatie (HDPO) draagt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid, alsmede voor adviestaken op het terrein van personeel en organisatieontwikkeling. Onder de ontwikkeling van personeelsbeleid vallen de sollicitatieprocedures en het aanbieden van interne opleidingsmogelijkheden, waaronder het IS-academie programma, een initiatief om de banden tussen beleidsmedewerkers en wetenschappers aan de Nederlandse universiteiten aan te halen de door uitwisseling van kennis tussen beiden partijen te stimuleren. Dat gebeurt door wetenschappers faciliteiten voor onderzoek binnen het ministerie aan te bieden en medewerkers van het ministerie de mogelijkheid te bieden om een promotieonderzoek aan de universiteit uit te voeren. Ook binnen de HRM stroming geldt, om vergelijkbare redenen als die binnen de ICT stroming gelden, dat het voor DMW zeer moeilijk is om invloed uit te oefenen op HDPO. Ook hier is er geen sprake van een directe (hiërarchische) relatie tussen beide directies. DMW heeft wel de mogelijkheid om haar eigen medewerkers op dit gebied te beïnvloeden. Daarbij valt te denken aan het stimuleren van de deelname aan cursussen en andere opleidingsmogelijkheden. Echter, aan de hand van de bovenstaande observaties wordt het niet kansrijk geacht, dat kennismanagement een bijdrage kan leveren aan DMW met behulp van HRM.

De mogelijkheden van DMW om kennismanagement toe te passen liggen voornamelijk in de derde stroming, de interne bedrijfsprocessen, door kennisprocessen een plaats te geven binnen de organisatiestructuur en het bevorderen van kennisvriendelijke organisatiecultuur. De 'directiecultuur' die binnen DMW heerst, maakt te allen tijde deel uit van de cultuur van het ministerie. Aan de hand van observaties tijdens dit onderzoek werd snel duidelijk, dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen de organisatiecultuur en structuur van DMW en die van het Ministerie van Buitenlandse Zaken als geheel. Als onderdeel van het ministerie, is de organisatiecultuur van DMW als het ware ingebed in de organisatiecultuur van het ministerie. Het managementteam van DMW heeft de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de directiecultuur en structuur van DMW en is bij machte om daarin veranderingen aan te brengen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het aanpassen van de werkprocessen, de rol van communities of practise binnen DMW en de participatie aan de CoPs, het opnemen van kennisdoelstellingen in de persoonlijke jaarplannen van de medewerkers en/of het instellen van verplichte studietijd. Ook hier geldt, dat het managementteam te alle tijden gebonden is aan de richtlijnen die de ambtelijke top van ministerie stelt aan DMW.

Aan de hand van deze observaties, wordt geconstateerd dat de bijdrage van kennismanagement aan DMW en het samenwerkingsverband met de ambassades voornamelijk bestaat uit

het faciliteren van een kennisvriendelijke directiecultuur en het veranderen van de organisatiestructuur ten behoeve van een expliciete omgang met kennis binnen de



Figuur 13: De invloedssfeer van DMW

specifieke context van het ministerie zelf. Daarnaast heeft DMW een zeer bescheiden invloed op de bijdrage die kennismanagement kan leveren met behulp van de ICT en HRM, door de betreffende medewerkers te stimuleren gebruik te maken van de mogelijkheden die op het ministerie geboden worden.

3.7 Het kennisproces

Nu de invloedssfeer van DMW bepaald is, worden een tweetal perspectieven op kennismanagement behandeld. Deze perspectieven zijn geselecteerd op het feit dat beide aansluiten op de kennisdoelstelling van DMW en het geselecteerde perspectief op kennis. De perspectieven steken in op kennisprocessen in de organisatiestructuur en –cultuur, de invloedssfeer van DMW. Ter inleiding wordt eerst kort ingegaan op deze kennisprocessen, waarna de beide perspectieven aan bod komen.

Bertrams³¹ (p34-50) geeft aan dat in het kennisproces binnen een organisatie sprake is van de hoofdprocessen kennisvergaring en kennisbenutting. Vervolgens worden binnen elk van deze processen elk twee subprocessen onderscheiden.

Hoofdproces	Subproces
1) Verwerven van kennis	a) importeren van kennis
	b) Kennis vergaren
2) Benutten van beschikbare kennis	c) kennis beschikbaar maken
	d) kennis hergebruiken

Figuur 14: Het hoofd- en subproces van kennis verwerven volgens Bertrams

De subprocessen zijn:

- a. Importeren van kennis (absorptie):
Het importeren van kennis gebeurt door gespecialiseerde ontwikkelingsteams, die op een gerichte manier cruciale kennis vergaren voor een organisatie;
- b. Kennis genereren (generatie)
Het generen van kennis bestaat uit het ontwikkelen van kennis op basis van het leergedrag van een individu of een groep medewerkers;
- c. Kennis toegankelijk maken (diffusie)
Het toegankelijk maken van kennis bestaat uit het beschikbaar maken van kennis en het zichtbaar maken van kennis op basis van distributie. Hierbij speelt ICT een belangrijke rol, maar Bertrams³² (p48) ziet vooral kansen in kennisoverdracht op basis van directe onderlinge contacten;
- d. Kennis hergebruiken (exploitatie)
Door het (her)benutten van kennis ontstaan tijdsbesparing en een kwaliteitstoename van kennis. Dit subproces toetst de andere subprocessen en vormt de basis op de resultaten van het kennisproces.

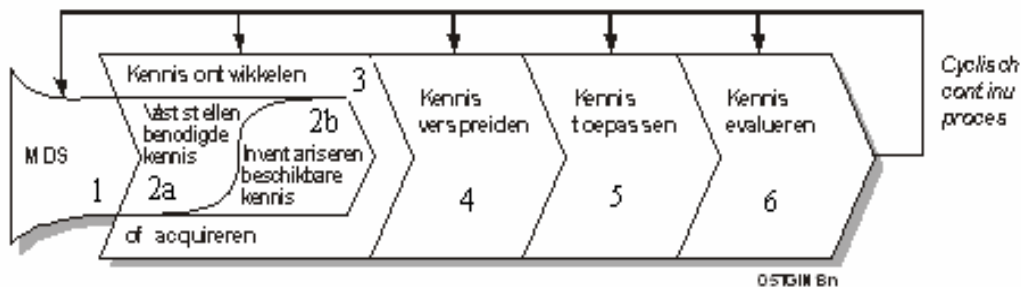
Wanneer deze subprocessen achtereenvolgens plaatsvinden, is er sprake van een kennisproces. Vanuit deze benadering bestaat kennismanagement uit het geheel aan kennisprocessen binnen een organisatie, met als doelstelling het verbeteren van de bestaande patronen van kennisprocessen en de uitkomsten.

31 Bertrams J.: "De kennis delende organisatie, kunst & praktijk van het hergebruik van kennis"; Scriptum Management, Schiedam. 2000.

32 Bertrams J.: "De kennis delende organisatie, kunst & praktijk van het hergebruik van kennis"; Scriptum Management, Schiedam. 2000.

3.7.1 De kenniswaardeketen

De kenniswaardeketen (KWK) integrale aanpak richt zich op de processtappen die kennis doorloopt binnen een organisatie. In het werk van Weggeman³³ (p162-190) en ³⁴(p169-215) wordt dit proces nader onder de loep genomen. Hij erkent dat het kennisproces een cyclisch proces is, waarin een aantal processen continu plaatsvinden. Deze processen zijn in figuur 15 weergegeven.



Figuur 15: De Kenniswaardeketen volgens Weggeman

Het startpunt van de kenniswaardeketen wordt gevormd door de missie, doelen en strategie (MDS) van de organisatie (1). De MDS leveren de criteria, waaraan de benodigde kennis voor een organisatie wordt bepaald. Aan de hand van die criteria wordt bepaald welke kennis benodigd, specifiek en cruciaal is voor de organisatie, zoals in paragraaf 2.4 is geschetst. (2a). Vervolgens is het zaak om een inventarisatie te maken naar de beschikbare kennis binnen de organisatie, om zo situaties te voorkomen waar de organisatie opnieuw het wiel uit gaat vinden (2b). In een ideale situatie is er sprake van een duidelijk beeld van de aanwezige kennis, maar in de praktijk komt deze situatie betrekkelijk weinig voor. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn de dynamiek van kennis en snelheid van ontwikkelingen die in de omgeving van een organisatie plaatsvinden en het feit dat deze stap binnen een organisatie vaak als triviaal wordt beschouwd. Wanneer vastgesteld is welke kennis benodigd is en welke kennis reeds beschikbaar is, kunnen beide tegen elkaar afgezet worden. Figuurlijk gezien kan de aanwezige kennis als het ware afgetrokken worden van de benodigde kennis, waarna het zogenoemde kennisgat van de organisatie zichtbaar wordt.

De uitkomst van de tweede stap is het concluderen welke kennis ontwikkeld dient te worden dan wel extern geacquireerd dient te worden om het gevonden kennisgat op te vullen (3). Kennisacquisitie vindt plaats door het kopen van informatie en/of licenties, dan wel het aantrekken van medewerkers van een andere organisatie. Het ontwikkelen van kennis vindt plaats in leerprocessen, mogelijk in samenwerking met of onder begeleiding van derden. Wanneer de nieuw ontwikkelde en/of geacquireerde kennis beschikbaar komt voor de organisatie, is het zaak de kennis te verspreiden binnen de organisatie (4). Kennis verspreiden vindt plaats door het zichtbaar en beschikbaar maken van kennis door één individu en het opnemen van die kennis door het collectief. De ontvangende partij combineert de nieuwe kennis met de kennis waarover hij of zij reeds beschikt. Bestaande kennis wordt op deze wijze verrijkt door het opnemen van kennis en deze 'te laten reageren' met bestaande kennis.

33 Weggeman, M.: " Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

34 Weggeman, M.: "Kennismanagement: de praktijk"; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

In dit proces wordt kennis als het ware vermenigvuldigd. Dit gaat verder dan het beschikbaar maken van informatie via een ICT netwerk, aangezien de elementen ervaring, attitude en vaardigheden van diegenen die de kennis hebben ontwikkeld of geacquireerd een belangrijke rol speelt. De stappen kennis toepassen (5) en kennis evalueren (6) beslaan de omgang met de nu collectief gedragen kennis in de praktijk. In de praktijk zal blijken of de nieuw verworven kennis daadwerkelijk een meerwaarde heeft in het dagelijkse werk van de medewerkers. De laatste stap bestaat uit de evaluatie van het kennisproces. De evaluatie omvat zowel de resultaten in de praktijk, maar ook de processen ter formulering van het kennisgat, vergaring van nieuwe kennis en verspreiding van kennis binnen de organisatie. Weggeman³⁵ (p160-162) beschouwt deze vijfde en zesde stap als onderdeel van kennismanagement, hoewel er in feite alleen een bruikbaarheidstoets van de nieuwe kennis plaats vindt. De kenniswaardeketen vormt de basis van de definitie van kennismanagement door Weggeman³⁶ (p69). Met rendement doelt hij op zowel financieel rendement als op leerrendement.

‘Het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen, dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis bevorderd wordt.’

Figuur 16: Kennismanagement volgens Weggeman

In de ogen van de onderzoeker geeft De kenniswaardeketen een goed beeld van de te ondernemen stappen in een kennisproces. Er is echter ook veel aan te merken op deze aanpak. Ten eerste gaat de KWK puur uit van kennis als een productiefactor. In paragraaf 2.5 is reeds kritiek geleverd op deze mechanistische opvatting van kennis. In de derde stap van de keten wordt ervan uit gegaan dat kennisacquisitie en kennisontwikkeling vergelijkbare processen zijn met vergelijkbare uitkomsten. Echter, kennis die intern wordt ontwikkeld is rijk aan de subjectieve context die de medewerkers van de eigen organisatie daaraan meegeven. De kennis is van impliciete aard en de kennisaspecten ervaring en vaardigheden maken een belangrijk deel uit van die kennis. Extern geacquireerde kennis draagt deze impliciete kenmerken van de eigen organisatie niet. Daarom heeft geacquireerde ‘kennis’ in deze benadering veel meer weg van informatie. De ‘kennis’ die resulteert uit het ontwikkelingsproces en het acquisitieproces zijn zeer verschillend en de uitkomsten uit deze processen kunnen niet over één kam worden geschoren.

Een tweede punt van kritiek op de KWK betreft de zeer korte aandacht die wordt besteed aan de processen binnen de ontwikkeling- en acquisitiefase van kennis. Het identificeren van benodigde kennis en aanwezige kennis van een organisatie is een zeer complex en vaak moeizaam proces. In het werk van Weggeman wordt daar nauwelijks aandacht aan besteed. Het identificeren van het kennisgat en de kennis die dat gat kan overbruggen is nog vele malen complexer.

Als laatste is kritiek te leveren op de opvatting rondom kennisverspreiding. Er wordt vanuit gegaan dat vergaarde kennis wordt gedragen door een individu, die de kennis verder verspreidt over het collectief. De ICT wordt hierbij genoemd als het belangrijkste middel voor het spreiden van kennis, terwijl er aandacht besteed wordt aan de kennisaspecten ervaring, vaardigheden en attitude. Weggeman³⁷ (p160) laat het bij deze korte omschrijving en heeft weinig tot geen aandacht voor

35 Weggeman, M.: “Kennismanagement: de praktijk”; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

36 Weggeman, M.: “Kennismanagement: de praktijk”; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

37 Weggeman, M.: “Kennismanagement: de praktijk”; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

de wijze waarop kennis verspreid wordt. Maar ook in het verspreidingsproces bestaan veel mogelijkheden tot het ontwikkelen van kennis en door het faciliteren van kennisdelingsprocessen.

3.7.2 De kennislevenscyclus

McElroy³⁸ (p.53-68) biedt een alternatief voor de kenniswaardeketen met de kennislevenscyclus (KLC) in wat hij *The New Knowledge Management* noemt. Met het 'nieuwe kennismanagement' wil hij zich onderscheiden van de 'oude' opvattingen over kennismanagement, waarin het coderen van impliciete kennis en het principe 'de juiste kennis, bij de juiste persoon op het juiste moment' centraal staan. Een eenzijdige aanpak op basis van de ICT stroming zoals die in paragraaf 3.5 aan de orde is gesteld is hier een duidelijk voorbeeld van. In dit onderzoek is het onderscheid tussen 'oud' en 'nieuw' kennismanagement dan ook niet meer aan de orde en het aanhouden van dit onderscheid heeft weinig meerwaarde. Waar McElroy (p9-13) een onderscheid maakt tussen *new knowledge management* en *first generation knowledge management*, wordt in dit onderzoek de term kennismanagement gebruikt. In zijn visie op kennismanagement richt de auteur zich op het kennisproces. Het kennisproces bestaat uit een aantal sociale processen waarin medewerkers kennis ontwikkelen en kennis integreren. De auteur gaat uit van sociale systemen waarin kennis geproduceerd wordt door de personen werkzaam bij een organisatie. Met een sociaal systeem bedoelt hij alle kennisontwikkelingsprocessen waarin op zelforganiserende en autonome wijze kennis wordt ontwikkeld en verspreid. De opmerking in figuur 17 onderstreept deze zienswijze. Het integreren van kennis in een organisatie is vergelijkbaar met wat Weggeman³⁹ (p160) verspreiden van kennis noemt. In dit perspectief is kennismanagement

vervolgens de managementactiviteiten die worden ondernomen om het kennisproces en de resultaten van het kennisproces te verbeteren.

'We treat knowledge processes as though they are administrative processes, as if we were commanding plants to grow in a garden while foolishly overlooking that plant growth stems from endogenous growth, not human design.'

Figuur 17: Anekdote over het kennisproces van McElroy

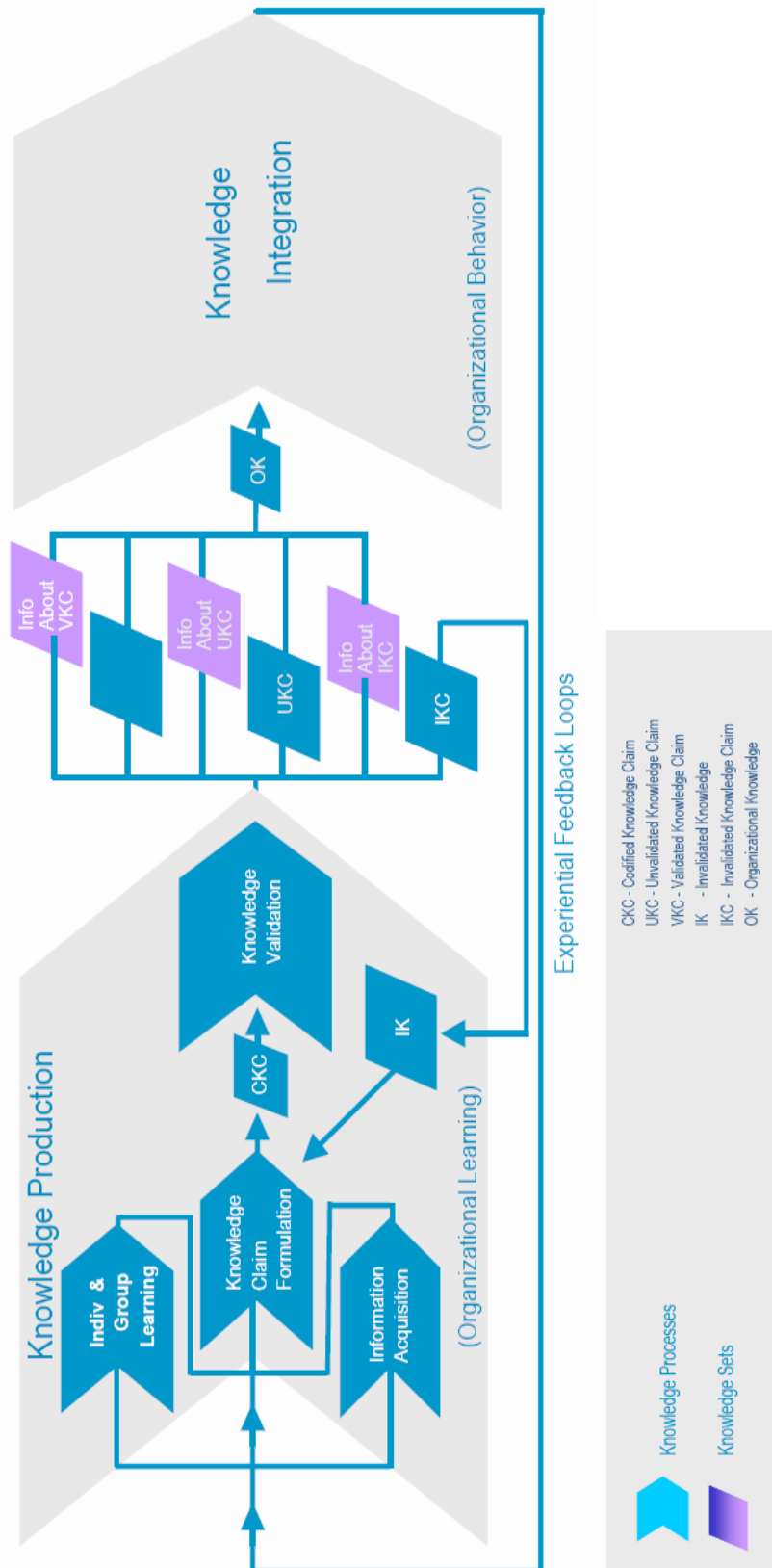
Binnen het kennisproces maakt hij een onderscheid tussen de omgeving van het kennisproces (*Knowledge Processing Environment of KPE*) en de omgeving van het bedrijfsproces (*Business Processing Environment of BPE*). In de BPE wordt kennis toegepast in de dagelijkse werkzaamheden ten behoeve van de doelstellingen van de organisatie. Wanneer een medewerker zich tijdens deze dagelijkse werkzaamheden geconfronteerd ziet met een behoefte aan kennis die niet voor handen is, ontstaat een kennisvraag. In een poging deze kennisvraag te beantwoorden 'verlaat' die persoon de dagelijkse werkzaamheden en 'betreedt' hij de KPE. In de KPE wordt nieuwe kennis ontwikkeld in groepsverband en verspreid binnen de organisatie: de kennislevenscyclus. Uitgangspunt van de kennislevenscyclus zijn gedragspatronen die ontstaan en vorm krijgen wanneer medewerkers gegroepeerd deelnemen aan het kennisproces. In figuur 18 op de volgende pagina is een versimpelde weergave van de KPE binnen de kennislevenscyclus weergegeven. In appendix A is de volledige weergave van de KLC opgenomen, inclusief de relatie tussen de KPE en de BPE en een uitleg in hoofdlijnen over de te doorlopen processen in de KLC⁴⁰ (p135)

38 McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002.

39 Weggeman, M.: "Kennismanagement: de praktijk"; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

40 McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002.

The Knowledge Life Cycle (Knowledge Processes)



Figuur 18: De Kennislevenscyclus volgens McElroy

Hieronder worden de processtappen in de KLC verder toegelicht. Het kennisontwikkelingsproces in de KLC wordt geïnitieerd wanneer een medewerker zich geconfronteerd ziet met een kennisvraag in het dagelijkse werk. Hij herkent een kennisgat dat hem of haar weerhoudt om een bepaalde probleemsituatie aan te kunnen pakken. Hieruit wordt een kennisclaim (*knowledge claim* of KC) geformuleerd. Een kennisclaim bestaat uit een aantal aannames, theorieën en argumenten over de wijze waarop een kennisgat opgevuld kan worden. In eerste instantie wordt de kennisclaim wordt voorgelegd aan collega's in de hoop dat zij de claimer kunnen helpen met de verduidelijking van de kennisclaim of de invulling van het kennisgat. Daarnaast wordt externe informatie geacquireerd, bijvoorbeeld van het internet of uit vakliteratuur, ter verduidelijking van de kennisclaim. Zo ontstaat een breed gedragen kennisclaim die door een groep medewerkers is geëvalueerd en wordt het leerproces geïnitieerd. Dat leerproces bestaat uit kennisdeling tussen medewerkers, kennisoverdracht tussen kennisdragers en kennisclaimers en het produceren van nieuwe kennis in sociale interactie in een kennisdelingsproces, zoals in paragraaf 2.6 is beschreven. Wanneer het leerproces leidt tot de beantwoording van de kennisvraag, is de kennisclaim uitgegroeid tot kennis met waarde voor de organisatie als geheel oftewel organisatiekennis (*organisational knowledge* of OK). Deze kennis bestaat over het algemeen uit zowel impliciete kennis gedragen door meerdere personen, als gedocumenteerde expliciete kennis. Het proces van kennisvraag tot organisatiekennis wordt het kennisontwikkelingsproces genoemd.

In het kennisverspreidingsproces wordt de geproduceerde organisatiekennis verspreid onder de medewerkers van die organisatie. Deze distributie vindt plaats aan de hand van vier subprocessen:

- kennis spreiden:
De technieken en methoden waarmee organisatiekennis wordt verstuurd naar de medewerkers. De ICT speelt hier een belangrijke rol omdat e-mail en databases zeer geschikte middelen zijn om de kennis uit te zenden. Daarnaast spelen het geven van presentaties en lezingen over nieuwe geproduceerde kennis een belangrijke rol;
- kennis beschikbaar maken
De technieken en methoden waarmee organisatiekennis toegankelijk wordt gemaakt voor de medewerkers. Ook hier speelt ICT een belangrijke rol om de organisatiekennis te ordenen en deze ordening inzichtelijk te maken voor de medewerkers. Daarnaast speelt het zoeken en achterhalen ook een belangrijke rol in het inzichtelijk maken van de vindplaats van de reeds bestaande organisatiekennis;
- kennis overdragen
Onderwijzen is een intensieve vorm van kennis uitzenden. Twee of meer personen gaan een kennisoverdrachtsproces aan, waarin een meester-gezel relatie bestaat. Het overdrachtsproces kan de vorm hebben van een training, cursus of een overdrachtdossier. HRM speelt hier een belangrijke rol in;
- kennisstrategie ontwikkelen
De kennisstrategie van een organisatie beschrijft de strategie op welke wijze en met behulp van welke methoden kennis verspreid wordt onder de medewerkers. De strategie richten zich op de condities die gecreëerd dienen te worden om tot een kennisvriendelijke organisatiecultuur te komen. Het gaat hierbij om de openheid van de cultuur voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en absorptie van die nieuwe kennis door de medewerkers.

McElroy⁴¹ (p13-14) benadrukt dat kennismanagement alleen succesvol kan zijn, wanneer er aandacht is voor zowel kennisontwikkeling als kennisverspreiding in de kennislevenscyclus.

In de ogen van de onderzoeker zijn ook op de KLC zijn een aantal kritiekpunten te leveren. Ten eerste, dat de KLC ervan uit gaat dat het management een stap terug doet en alleen de verantwoordelijkheid neemt in het proces van kennisontwikkeling. Daardoor neemt het management afstand van de mogelijkheid om direct te formuleren welke kennis als nodig is voor de organisatie. In een zelforganiserend en autonoom proces is het moeilijk sturen op output en het management kan weinig richting geven aan de invulling van het kennisproces. Het is niet ondenkbaar dat in dat proces kennis wordt verworven over onderwerpen die weinig tot geen relevantie hebben voor de organisatie.

Een tweede belangrijk punt van kritiek is dat de KLC een zeer tijdrovend proces is, juist omdat het een organisatiebreed proces is. De te nemen stappen van de individuele kennisvraag naar een door de organisatie gevalideerde kennisclaim vergen veel tijd en inzet van medewerkers van DMW. Op hen rust op het moment al een zware werklast hebben die door de 'waan van de dag' wordt bepaald en het lijkt daarom moeilijk om veel tijd vrij te maken om de stappen van de kennislevenscyclus te doorlopen.

3.8 Het perspectief op kennismanagement

De kenniswaardeketen en de kennislevenscyclus zijn een verdere uitwerking van een kennisproces. Zoals beschreven in de paragrafen 3.7.1. en 3.7.2. bestaan er kenmerkende verschillen tussen de KWK en de KLC. In de figuur 19 worden de verschillen tussen de omschrijvingen weergegeven.

Kenniswaardeketen	Kennislevenscyclus
Kennis als productiefactor	Kennis als product van sociale interactie
Focus op vergaren en behouden van kennis	Focus op ontwikkelen en verspreiden van kennis
Inclusief de toepassing in de organisatie	Exclusief toepassing in de organisatie
Kennisbehoefte als bekend verondersteld	Kennisbehoefte geformuleerd aan de hand van claims
Sturing op output	Sturing op organisatiestructuur en -cultuur

Figuur 19: De verschillen tussen de KWK en de KLC

Op basis van deze verschillen wordt geconstateerd dat de KWK te sterk gebaseerd is op de mechanistisch opvatting van kennis als productiefactor en blijft de rol van het ontwikkelen van kennis in sociale interactie te veel onderbelicht. De rol die vanuit de KLC wordt toegekend aan het ontwikkelen van kennis, leent zich meer voor dit onderzoek. Hierop volgend wordt de definitie van kennismanagement van McElroy⁴² (p53-56), die sterk verbonden is aan het kennisproces en de KLC, aangenomen voor dit onderzoek. De definitie voor kennismanagement in dit onderzoek luidt:

41 McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002.

42 McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002.

'Knowledge management is a management principle that seeks to have an impact on the knowledge processes of knowledge development and knowledge integration.'

Figuur 20: Kennismanagement volgens McElroy

Deze definitie sluit goed aan op het perspectief op kennis dat in dit onderzoek gebruikt en de kennisdoelstelling van DMW.

3.9 De te creëren condities

In deze paragraaf wordt ingegaan op de condities die aanwezig dienen te zijn, dan wel gecreëerd dienen te worden om kennismanagement succesvol toe te kunnen passen. Genomen het geselecteerde perspectief op kennismanagement en de invloedssfeer van DMW, ligt de focus op insteekpunten in de directiecultuur en organisatiestructuur. McElroy⁴³ (p63-67) beschrijft acht insteekpunten, waarmee de toepassing van kennismanagement binnen een organisatie gerealiseerd kunnen worden. Vijf van die insteekpunten passen binnen de invloedssfeer van DMW en deze worden in de figuur 21 weergegeven. De drie overgebleven insteekpunten betreffen ICT voorzieningen en zijn minder relevant voor DMW en worden daarom weggelaten. Deze 5 insteekpunten leveren de basis om te komen tot een kennisvriendelijke organisatie, door tijd en middelen vrij te maken voor zowel individueel als collectief lerend gedrag en aandacht te besteden aan de wijze waarop kennis zichtbaar en beschikbaar gemaakt kan worden binnen DMW. Door de medewerkers vroeg te betrekken bij het insteken van kennismanagement, ontstaat een draagvlak en een breed gedragen kennisstrategie. Hierbij is het van belang dat er duidelijk afspraken gemaakt worden over de onderwerpen waarop kennis ontwikkeld wordt om de meerwaarde van de nieuw ontwikkelde kennis te waarborgen.

1. **Individueel leren:**
De mate waarin personen de mogelijkheid hebben om te leren en over de vrijheid beschikken om zelfstandig de onderwerpen van studie te selecteren.
2. **Drijfveren:**
De mate waarin individuele drijfveren aanwezig zijn om te participeren in projecten waarin kennis ontwikkeld, gedeeld en/of verspreid worden.
3. **Kennis delen:**
De hoeveelheid en kwaliteit van de kennis die wordt ontwikkeld, gedeeld en verspreid door een individu ten opzichte van het collectief en het vermogen tot absorptie van die kennis door het collectief
4. **Kennisproductie in groepen:**
De mate waarin groepen over vrijheid beschikken om zelfstandig de onderwerpen van studie te selecteren.
5. **Ethosdiversiteit:**
De mate waarin er diversiteit tussen normen en waarden van de deelnemers aan een groep bestaat

Figuur 21: insteekpunten op kennismanagement volgens McElroy

Door rekening te houden met deze 5 insteekpunten en de bovengenoemde risico's af te dekken, kan voorkomen worden dat kennismanagement als 'de volgende' opgelegde werkwijze wordt ervaren, die weerstand oproept vanuit het gevoel dat

43 McElroy, M.: "Using the macroinnovation method" 2003 www.macroinnovations.com gevisiteerd op 25 mei 2007.

kennismanagement meer tijd kost dan het oplevert maar ook dat de nieuw ontwikkelde kennis aansluit bij de kennisdoelstelling van DMW.

Deze insteekpunten worden doorvertaald naar te creëren condities en de raakvlakken tussen de insteekpunten en de condities wordt hieronder schematisch weergegeven.

	Insteekpunt 1	Insteekpunt 2	Insteekpunt 3	Insteekpunt 4	Insteekpunt 5
Conditie 1			V	V	
Conditie 2			V		
Conditie 3	V	V			
Conditie 4		V		V	
Conditie 5					V

Figuur 22: De raakvlakken tussen de condities en de insteekpunten

- C1. Elke medewerker dient op efficiënte wijze toegang tot de bestaande kennis binnen de organisatie te krijgen.
- C2. Elke medewerker dient zijn of haar kennis toegankelijk te maken voor andere medewerkers.
- C3. Elke medewerker dient de mogelijkheid te hebben om te kunnen participeren in kennisprocessen, waarin kennis ontwikkeld en verspreid wordt.
- C4. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades dient actief gestimuleerd te worden door het management team.
- C5. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades wordt positief beïnvloed, wanneer personen met verschillende achtergronden (ethosdiversiteit) participeren.

3.10 Ten Slotte

Kennismanagement wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een managementdiscipline waarbij invloed uitgeoefend wordt op het kennisproces. De ideeën van McElroy⁴⁴ en zijn *New Knowledge Management* sluiten goed aan op de kennisdoelstelling van DMW en het kennisproces dat binnen de directie plaatsvindt, kan worden benaderd in de termen van de kennislevenscyclus, waarin de processen van kennisontwikkeling en kennisverspreiding centraal staan. Door het scheppen van condities waardoor medewerkers structureel deel kunnen nemen aan deze processen, worden kansen gecreëerd om nieuwe kennis te produceren en de geproduceerde kennis te verspreiden binnen DMW en in het samenwerkingsverband met de ambassades.

De mogelijkheden voor de Directie Milieu en Water om deze condities te scheppen liggen niet zo zeer binnen de ICT en HRM stromingen van kennismanagement, maar hoofdzakelijk binnen de interne bedrijfsprocessen. Hiermee komt de focus van dit onderzoek te liggen op de organisatiestructuur en directiecultuur van DMW, welke is ingebed in de organisatiestructuur en -cultuur van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, en de mogelijkheden die DMW heeft om daarin veranderingen aan te brengen. De volgende condities dienen aanwezig te zijn dan

44 McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002.

wel gecreëerd te worden om kennismanagement een succesvolle bijdrage te doen leveren aan DWM.

- C1. Elke medewerker dient op efficiënte wijze toegang tot de bestaande kennis binnen de organisatie te krijgen.
- C2. Elke medewerker dient zijn of haar kennis toegankelijk te maken voor andere medewerkers.
- C3. Elke medewerker dient de mogelijkheid te hebben om te kunnen participeren in kennisprocessen, waarin kennis ontwikkeld en verspreid wordt.
- C4. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades dient actief gestimuleerd te worden door het management team.
- C5. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades wordt positief beïnvloed, wanneer personen met verschillende achtergronden (ethosdiversiteit) participeren.

4 De context van de Directie Milieu en Water

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kennismanagement doorvertaald naar de Directie Milieu en Water en haar context. DMW kan immers niet los worden gezien van haar omgeving. DMW wordt beïnvloed door het interne beleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de organisatiecultuur en –structuur van het ministerie en de rol die DMW en kennis spelen in het Nederlandse OS-beleid. In paragraaf 4.2 en 4.3 wordt aangegeven wat er bedoeld wordt met contextelementen en factoren in deze scriptie, die de bijdrage van kennismanagement aan DMW beïnvloeden. Aan de hand van deze terminologie wordt gekeken naar elementen die impact hebben op kennismanagement bij DMW in de paragrafen 4.4 tot en met 4.6 en daaruit worden randvoorwaarden en barrières voor kennismanagement opgemaakt. In de conclusie, te vinden in paragraaf 4.7, worden de randvoorwaarden en barrières die invloed hebben op de bijdrage van kennismanagement op een rij gezet.

4.2 De contextelementen

Met contextelementen worden in dit onderzoek de elementen bedoeld, die impact hebben op kennismanagement bij DMW. Deze elementen zijn gebonden aan de directie als onderdeel van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de rol van DMW in het OS-beleid. Het ligt niet in de aard van dit onderzoek, om tot een uitputtende omschrijving van alle elementen te komen die hierin een rol spelen. Daarvoor is het beleidsveld en de organisatie te complex. Om die reden zijn de volgende contextelementen geselecteerd:

- de rol van DMW met betrekking tot kennis. (paragraaf 4.4);
- de rol van kennis in OS-beleid. (paragraaf 4.5);
- de organisatiekenmerken van het ministerie en DMW. (paragraaf 4.6).

De organisatiekenmerken worden, gerelateerd aan de invloedssfeer van DMW en het feit dat het toepassen van kennismanagement veranderingen met zich meebrengt, in vier onderdelen opgesplitst:

- de organisatiestructuur (paragraaf 4.6.1);
- de organisatiecultuur (paragraaf 4.6.2);
- het organisatietype van het ministerie. (paragraaf 4.6.3);
- het interne beleid van het ministerie. ((paragraaf 4.6.4).

Aan de hand van deze elementen wordt de rol van DMW in haar omgeving beschreven.

4.3 Factoren

Factoren hebben invloed op de toepassing van kennismanagement en komen voort uit bovengenoemde contextelementen. Factoren bestaan uit twee categorieën:

- barrières, factoren die binnen de invloedssfeer van DMW vallen en een remmend of blokkerend effect hebben op de potentiële bijdrage van kennismanagement. Deze dienen te worden weggenomen om kennismanagement toe te kunnen passen bij DMW;

- randvoorwaarden, factoren die buiten de invloedssfeer van DMW vallen en eisen stellen aan de wijze waarop kennismanagement toegepast kan worden. Kennismanagement dient ingepast te worden binnen deze randvoorwaarden.

In het geval van de randvoorwaarden is de invloed op kennismanagement direct, hetgeen leidt tot het bepalen van grenzen aan de mogelijkheden van kennismanagement. In het geval van barrières hebben gaat het om een afremmend of blokkerend effect dat uitgaat van die factor. Dat effect dient, daar waar mogelijk, gedeeltelijk of in zijn geheel te worden weggenomen voordat kennismanagement toegepast kan worden. Het is mogelijk dat de factoren zelf niet weggenomen (kunnen) worden, zoals in het geval van de factoren met betrekking tot het interne beleid van het ministerie, maar dat DMW invloed uit kan oefenen op het effect dat die factoren hebben op de mogelijke toepassing van kennismanagement.

In de paragrafen 4.4 tot en met 4.6 worden de contextelementen achtereenvolgens behandeld en worden de barrières en randvoorwaarden die daaruit voortkomen benoemd.

4.4 De rol van de Directie Milieu en Water

De rol van DMW wordt in de KOS⁴⁵ uiteengezet. DMW opereert binnen drie verschillende rollen, die in het kader worden toegelicht. In het kader van dit onderzoek hebben de rollen van DMW als kennisschakel (knowledge broker) en mediator of promotor van kennisontwikkeling en kennismanagement de meeste relevantie. DMW heeft als kennisschakel de verantwoordelijkheid om de ambassades met een milieu en water programma te voorzien van benodigde thematische kennis. De directie functioneert als het ware als een kennisbank waaruit ambassademedewerkers kunnen putten wanneer zij zich geconfronteerd zien met een kennisvraag. Indien DMW niet beschikt over de benodigde kennis om deze vragen te beantwoorden, beschikt de directie over de mogelijkheden en middelen om deze kennis te acquireren dan wel te (laten) ontwikkelen. Inherent aan deze rol kan DMW daar waar mogelijk de ambassades ondersteunen in de articulatie van dergelijke thematische kennisvragen. Hierbij is het van belang, dat DMW duidelijk maakt waar haar capaciteiten ter beantwoording van vragen liggen aan de ambassades. De rol als promotor wordt ingevuld vanuit de communities of practise gedachte.

DMW can act in different roles. These roles help define knowledge and research needs and the approaches we take. DMW is a **policy maker** in the international arena and needs to feed itself with the relevant knowledge to do so. Where DMW identifies critical needs it can act as a more pro-active **mediator or promoter** of processes of knowledge generation and management outside DMW, linking international networks and knowledge institutes with country-level arenas, networks and institutes. Promoting research can be an element of that. On a more limited scale it can chose to act itself as a **knowledge broker** linking the right players (among them the embassies) and promoting the flow of knowledge and information.

Figuur 23: De verschillende rollen van DMW in OS-beleid

DMW neemt een pro-actieve rol aan in het ontwikkelen van programma's op het gebied van onderzoek, kennismanagement en leren. Het ontwikkelen en

45 Meerdere auteurs: "Knowledge, innovation and research strategy – environment, water and poverty reduction 2006"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMW, 2006.

verspreiden van kennis is opgenomen in een leertraject binnen een netwerk waarin onderzoekers, beleidsambtenaren en kennisgebruikers zitting nemen, die zowel uit Nederland als uit de partnerlanden afkomstig zijn.

Communities of practise zijn geïntroduceerd als groepen waarin deelnemers kennis opdoen in sociale interactie door middel van kennisoverdrachtsprocessen en kennisoverdrachtsprocessen. De mate van succes van deze processen is afhankelijk van het bestaan van gedeelde doelstelling tussen de deelnemers, de verbondenheid tussen de deelnemers en de fysieke afstand tussen hen.

Een bijkomend voordeel is dat op deze wijze de onderzoekscapaciteit van partnerlanden versterkt wordt. In 2007 heeft DMW ervaring opgedaan met de communities of practise aanpak. Deze aanpak wordt ingevuld als een structurele samenwerking tussen thematische stakeholders

Figuur 24: Communities of practise

over een termijn van twee jaar. Het doel van deze CoPs bestaat uit drie delen:

- kennis ontwikkelen, door het genereren van onderwerpspecifieke 'kennisupdates', waarmee beleidsformulering en beleidsonderzoek kunnen worden gevoed;
- bestaande en nieuw ontwikkelde kennis verspreiden binnen een netwerk van relevante stakeholders, zowel binnen het ministerie als bij relevante derde organisaties;
- het overzicht bewaren over onderzoeken die in naam van DMW worden uitgevoerd.

Met deze aanpak worden CoPs bewust over de scheidingen tussen directies, ambassades en andere relevante organisaties heen georganiseerd. Het uiteindelijk doel van de CoPs is om autonoom processen van kennisontwikkeling en kennisverspreiding te initiëren en uit te voeren. Ten tijde van dit onderzoek, staan deze CoPs nog in de kinderschoenen.

Een kennisupdate is een korte en bondige samenvatting over de gang van zaken met betrekking tot één specifiek onderwerp, zonder daarover inhoudelijk de diepte in te gaan.

Figuur 25: Kennisupdate

Verskillende

medewerkers van DMW hebben in 2007 een CoP geïnitieerd, waarin collega's op het ministerie en op de ambassades participeren. De eerste stappen in dit proces zijn reeds gezet en bestaan uit het formuleren van kennisvragen die dienen als startpunt voor de CoP en het betrekken van ambassademedewerkers bij dit proces. Dit heeft plaats gevonden door het opstarten van een mailinglist over een specifiek onderwerp en het peilen van interesse voor de CoP onder medewerkers van de ambassades. Wanneer deze stappen zijn afgerond, worden andere relevante stakeholders uitgenodigd om te participeren aan de CoP.

De CoP gedachte past goed binnen de KLC. Het geeft handvatten aan de complexe en abstracte kennisprocessen. De ervaringen met de CoPs zijn over het algemeen positief. Over het algemeen zijn de eerste reacties op de uitnodiging deel te nemen aan de CoP vanuit de ambassades ook zeer positief, al blijkt het moeilijk om dat enthousiasme in stand te houden. Er bestaat veel onduidelijkheid over de te nemen processtappen binnen een CoP en het wil nog wel eens gebeuren dat een discussie binnen de CoP afdrijft van het vooraf gestelde onderwerp. Los van deze problemen, lijkt het introduceren van de CoP in eerste instantie succesvol te

verlopen en een belangrijke rol te vervullen in het ontwikkelen en verspreiden van kennis in het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades.

De pro-actieve rol van DMW als promotor van kennisontwikkeling en kennisverspreiding en als initiator en facilitator van communities of practise in OS-beleid levert de eerste randvoorwaarde op:

- R1. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW indien dat past binnen de rol van kennisschakel ten opzichte van de ambassades.

4.5 De rol van kennis delen voor OS-beleid

Sinds 2005 staan capaciteitsontwikkeling en institutionele ontwikkeling hoog op de ontwikkelingssamenwerkingagenda. Met capaciteitontwikkeling wordt hier het ontwikkelen, vergroten en versterken van de mogelijkheden van personen en/of organisaties in partnerlanden bedoeld. De achterliggende gedachte is dat deze organisaties in de partnerlanden beter in staat worden gesteld om zelfstandig robuuste afwegingen te maken en in staat zijn zelfstandig programma's, beleid en projecten te realiseren. De beschikbaarheid van kennis en het verspreiden van ervaring en vaardigheden spelen hier vanzelfsprekend een belangrijke rol in⁴⁶.

In paragraaf 4.4 kwam de rol die DMW hierin speelt als promotor van kennisontwikkeling en kennisverspreiding al naar voren. De directie zet dan ook sterk in op capaciteitsontwikkeling binnen de sector milieu en water. Naast de CoPs is ook het laten ontwikkelen van kennis door het laten uitvoeren van onderzoek in de partnerlanden naast de feitelijk resultaten van dat onderzoek een intrinsieke waarde voor OS-beleid door het spreiden van kennis door het direct betrekken van partnerlanden en andere lokale stakeholders. De voordelen van deze aanpak zijn tweeledig:

- de betrokken onderzoekers uit de partnerlanden kunnen worden betrokken bij het gehele onderzoeksproces. Zo ontstaat een leerproces, waar onderzoekers uit verschillende landen kennis opdoen uit onderlinge interactie. Dit leidt op de lange termijn tot een verbeterd evenwicht de inbreng tussen partnerlanden en donoren met betrekking tot onderzoek;
- lokale partners kunnen waardevolle aanvullingen leveren die sterk gebonden zijn aan de lokale omstandigheden in het partnerland. Op deze wijze sluit het onderzoek beter aan op de feitelijke problemen en de wensen van de partnerlanden.

Een dergelijke tweeledige onderzoeks aanpak brengt de verschillende partijen dichter bij elkaar en draagt bij aan de wijze waarop kennis wordt ontwikkeld in de partnerlanden. Deze omstandigheden hebben een positieve weerslag op de uiteindelijke resultaten van het onderzoek en de capaciteit van de betrokkenen. Kennis spreiden is bij wijze van spreken een vehikel voor OS-beleid.

Kennis spreiden versterkt het leerproces tussen donoren en partnerlanden en speelt een belangrijke rol in het Nederlandse OS-beleid. Dit creëert een tweede voorwaarde voor kennismanagement:

- R2. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer daar een positieve invloed vanuit gaat op het verspreiden van kennis in de partnerlanden door het betrekken van relevante stakeholders uit partnerlanden bij onderzoek.

46 Meerdere auteurs: " Resultaten in Ontwikkeling, 2005-2006"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2007.

4.6 Het Ministerie van Buitenlandse Zaken

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In de paragrafen 4.6.1. en 4.6.2. wordt ingegaan op de organisatiecultuur en -structuur. Aangezien het toepassen van kennismanagement gepaard gaat met veranderingen in die cultuur en structuur, wordt in paragraaf 4.6.3. ingegaan op het organisatietype van het ministerie. In paragraaf 4.6.4. wordt verder ingegaan op het interne beleid van het ministerie en de consequenties die daaruit voortkomen.

4.6.1 Observaties met betrekking tot de organisatiestructuur

Mintzberg (p151-156) benoemt in zijn werk vijf structurele basisconfiguraties voor (het ontwerpen van) een organisatie. De professionele bureaucratie is typerend voor een overheidsorganisatie die zich bezighoudt met complexe problemen waarbij veel specialistische kennis komt kijken (p189-241). Kenmerkend voor een dergelijke organisatie is dat de doelstellingen en de strategie op centraal niveau worden geformuleerd en deze vinden hun doorwerking in de gehele organisatie op

basis van gestelde procedures, regels en richtlijnen. Hierbij wordt standaardisatie van de werkwijze nagestreefd. De uitvoering van het centraal gestelde beleid, waaraan specifieke kennis en vaardigheden aan te pas komen, ligt in de handen van de medewerkers. Zij zijn in staat om betrekkelijk onafhankelijk van elkaar hun werk te verrichten en invulling te geven aan de centraal gestelde strategie.

De organisatiestructuur in een **Professionele bureaucratie** wordt bepaald door specialisten en professionals, die deel uitmaken van de uitvoerende kern. Zij werken met een bepaalde mate van autonomie maar houden er een vergelijkbare werkwijze op na. De omgeving waarin zij werken is complex en instabiel. Dit organisatietype wordt veelal aangetroffen in ziekenhuizen en universiteiten.

Figuur 26: Professionele bureaucratie volgens Mintzberg

De situatie op het Ministerie van Buitenlandse Zaken en DMW past goed in het plaatje van de professionele bureaucratie. Er is sprake van een hiërarchische organisatiestructuur en specialistische medewerkers. De grote lijnen van het OS-beleid worden in de top van de organisatie geformuleerd, waarna het in de lijn wordt gebracht en door DMWers verder wordt uitgewerkt. Een belangrijk verschil tussen DMW en de opvattingen van de professionele bureaucratie is dat de medewerkers niet dermate specialistisch en autonoom zijn, dat zij puur onafhankelijk van elkaar werken. Er is een duidelijk samenwerkingsverband aanwezig tussen de medewerkers van DMW. Zij werken met gedeelde doelstellingen en er vindt structureel overleg plaats tussen de medewerkers tijdens het afdelings- en directieoverleg. In die zin zijn het ministerie en DMW geen professionele bureaucratie pur sang, maar het organisatietype geeft een goede kenschets van het ministerie in het algemeen en specifiek voor DMW.

Met deze organisatiestructuur voor DMW in het achterhoofd is een aantal factoren van invloed op de toepassing van kennismanagement geobserveerd:

Ten eerste is de hiërarchische structuur zeer geschikt om stelselmatig output te leveren aan de hand van gestroomlijnde werkprocessen, maar deze structuur is veel minder geschikt op korte termijn veranderingen te realiseren binnen de werkprocessen. Deze starheid en rigiditeit zorgen ervoor dat veranderingen in de werkprocessen alleen met kleine stapjes volbracht kunnen worden en veranderingen vergen dan ook een langdurige incrementeel proces. Dat geldt ook voor de mogelijke toepassing van kennismanagement.

Ten tweede reageren specialisten over het algemeen huiverig op maatregelen uit de hogere lagen uit een hiërarchie, die invloed hebben op de werkprocessen. Dat is herkenbaar in het bestaande gevoel van de medewerkers van DMW dat maatregelen van bovenaf worden opgelegd. De specialisten zijn vaak van mening dat de maatregelen onvoldoende aansluiten op het dagelijkse werk in de praktijk en veel meerwerk veroorzaken. Dit is ook het geval met betrekking tot kennismanagement. Het gevoel bestaat dat het beschikbaar maken van kennis en het deelnemen aan leren in sociale interactie veel tijd gaat kosten en veel extra papierwerk zal opleveren. Daarnaast zijn er twijfels over de mogelijkheden die kennismanagement biedt om te leren, aangezien specialisten vaak het idee hebben dat zij reeds veel kennis bezitten over specifieke onderwerpen. Dat zou als consequentie hebben dat de specialisten relatief veel tijd investeren aan het beschikbaar maken en overdragen van hun kennis, terwijl zij daar relatief weinig voor terug krijgen aangezien zij reeds over veel kennis beschikken.

Deze factoren geven aan, waarom veranderprocessen binnen een professionele bureaucratie vaak zeer moeizaam verlopen en veel tijd kosten. Veranderingen kunnen alleen tot stand worden gebracht wanneer het mogelijk is om de afstand tussen de top van het ministerie en de specialisten te overbruggen. Dat kan door professionals stapsgewijs te beïnvloeden en hun de praktische mogelijkheden van de veranderingen te tonen. Daarnaast kunnen de specialisten concrete feedback geven op de voorgestelde verandering en daarmee de praktische toepasbaarheid verbeteren. Uiteindelijk leidt dat tot een verbetering in de toepasbaarheid in beleid in de ambtelijke top van het ministerie en de bereidheid van DMWers om 'nieuwe' vaardigheden en werkmethoden ter hand te nemen.

Deze observaties leiden tot het formuleren van een derde randvoorwaarde voor kennismanagement:

- R3. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer het veranderen van de organisatiestructuur stapsgewijs wordt ondernomen.

Daarnaast leiden de observaties tot het formuleren van een eerste barrière voor kennismanagement:

- B1. Er bestaat een afstand tussen professionals en de top van de organisatie met betrekking tot het introduceren van veranderingen in de organisatiestructuur.

4.6.2 Observaties met betrekking tot de organisatiecultuur

Elke organisatie creëert op den duur haar eigen stelsel van normen en waarden. Dit organisatiegebonden stelsel van normen en waarden wordt de organisatiecultuur genoemd, waarop gewoonten en 'de wijze waarop dingen gedaan worden' binnen die organisatie zijn gebaseerd. In het werk van Handy⁴⁷ (p185-221) dat stamt uit de jaren zeventig maar nog altijd actueel is, worden vier vormen van organisatieculturen onderscheiden. De rollenstructuur, één van deze vier rollen, kenmerkt zich door een hiërarchische structuur en een strikt afgebakende functieprofiel. De functieomschrijving van de medewerker is leidend in de positionering van die persoon binnen de organisatie. Er wordt veel waarde gehecht aan zorgvuldigheid in de werkmethode en het voldoen aan de verantwoordelijkheden die aan de functie gebonden zijn. Het wordt niet gewaardeerd wanneer de grenzen van de functieomschrijving worden overschreden. De medewerkers bakenen hun werkzaamheden als het ware af met

47 Handy, C.: "Understanding organizations"; 3rd edition, Penguin Books, London, 1985.

schuttingen. Het klassieke voorbeeld van deze organisatiecultuur is de grote overheidsinstelling.

De rollencultuur is treffend voor een grote overheidsinstantie zoals het Ministerie van Buitenlandse Zaken, al is een kleine nuance op zijn plaats. De omschrijving

De **rollencultuur** kenmerkt zich door de aanwezigheid van duidelijke regels en afspraken binnen een hiërarchische structuur. De functie/rol van elke medewerker is strak afgebakend en het is belangrijk dat het werk volgende de gestelde regels en procedures verloopt. Wanneer een persoon zich buiten zijn of haar functie begeeft, wordt dat als hinderlijk ervaren. De grote klassieke overheidsinstelling is een goed voorbeeld van deze cultuurvorm

doet geen recht aan de onderlinge competitie die bestaat tussen de medewerkers op het ministerie. Het ministerie is een relatief gesloten omgeving waarin nieuwe medewerkers van onderaf instromen en voor velen van hen is het departement een levenslange werkgever. Elk jaar treedt een aantal nieuwe medewerkers toe in de 'lagere' functies van het ministerie. Er zijn echter niet evenveel 'hogere'

Figuur 27: Rollenstructuur volgens Handy

functies met meer en grotere verantwoordelijkheden beschikbaar. Daardoor is er dan sprake van een aanbodoverschot voor de 'hogere' functies. Deze situatie wordt verder gestimuleerd door de bestaande 'overplaatsingsprocedure', waarin medewerkers elke vier jaar worden overgeplaatst naar een andere functie. Zo ontstaat een situatie die lijkt op een constante interne sollicitatieprocedure, waarin medewerkers zich constant proberen te onderscheiden op basis van hun functioneren. Daarnaast spelen zogenoemde persoonlijke netwerken een belangrijke rol. In deze persoonlijke netwerken werken medewerkers één op één samen, waardoor zij bekend raken met elkaars werkwijzen. Op die manier kan een effectieve samenwerking leiden tot onderlinge waardering. Deze competitie levert gezonde prikkels voor medewerkers om goede resultaten af te leveren, maar versterkt ook de stimulans om persoonlijke belangen voor de belangen van de organisatie te plaatsen.

Met deze organisatiestructuur voor DMW in het achterhoofd is een aantal factoren, met invloed op de toepassing van kennismanagement, geobserveerd:

Ten eerste de rollencultuur en de strikte scheiding die wordt aangebracht in functieomschrijving. Dat leidt tot de opvatting dat de identiteit van een persoon gelijk is aan zijn of haar functie. Dat gaat soms zover dat wanneer een persoon in een rollencultuur wordt gevraagd wat zijn of haar functie inhoudt, dat die persoon alleen ingaat op zijn of haar werkzaamheden. De context waarin die werkzaamheden plaatsvinden en de doelstellingen van de organisatie worden achterwege gelaten. Alhoewel dit voorbeeld enigszins buitensporig is, dient het ter aanduiding dat de medewerkers de neiging hebben om hun verantwoordelijkheden op te vatten binnen de grenzen van hun taak. Zij spreken over 'het over de schutting gooien' van werk en tonen weinig interesse in de werkzaamheden binnen DMW die kennis betreffen die niet relevant is voor de eigen functie. Deze werkhouding staat in schril contrast met de kennisprocessen ter ontwikkeling en spreiding van kennis, aangezien de medewerkers hierin expliciet wordt gevraagd mee te denken in de organisatie als geheel en over de schuttingen van hun functie heen te kijken.

Ten tweede heeft de bestaande onderlinge competitie tussen medewerkers gevolgen voor kennisverspreiding binnen het departement. In een dergelijke competitiecultuur levert het opwerpen van barrières ten opzichte van directe

concurrenten, bijvoorbeeld door inhoudelijke kennis rondom een bepaald beleidsonderwerp achter te houden, onderlinge competitievoordelen op. Zo wordt kennis onderdeel van de competitiestrijd tussen medewerkers en ontstaan persoonlijke beweegredenen om kennisontwikkelings- en kennisverspreidingsprocessen van een persoon of een groep af te remmen. Deze factor is moeilijk te observeren in een organisatiecultuur, maar een aantal medewerkers van DMW geeft aan dat deze factor een rol speelt met betrekking tot de kennisprocessen op het ministerie.

Deze observaties leiden tot het formuleren van de volgende barrières voor kennismanagement:

- B2. Er is sprake van een strikte scheiding van de functieprofielen, die samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers afremt of zelfs blokkeert.
- B3. Medewerkers gebruiken kennis mogelijk als machtsmiddel, hetgeen onderlinge samenwerking blokkeert en de processen van kennisoverdracht en kennisdeling tegenwerkt.

4.6.3 Observaties met betrekking tot het organisatietype

Caluwé en Vermaak hebben in hun werk 'Leren veranderen' 5 veranderprocessen geschetst aan de hand van 5 kleurdrukken⁴⁸ (p61-84). Deze 5 kleurendrukken representeren vijf verschillende manieren van denken over het veranderen van een organisatie. De kleurdrukken leveren handvatten voor de omschrijving van organisatietypen. Caluwé en Vermaak⁴⁹ (p84 en p365-374) geven vervolgens aan, dat het goed denkbaar is, dat één organisatie meerdere

De **blauwe kleurdruk** heeft als uitgangspunt dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd. De resultaten zijn goed voorspelbaar met dank aan zorgvuldig ingebouwde beheers-, planning- en controlefuncties. De processen in dit organisatietype zijn dan ook goed te plannen en te structureren.

Figuur 28: De blauwe kleurdruk volgens Caluwé en Vermaak

organisatie meervoudig te typeren. Op basis van de observaties tijdens het onderzoek wordt geconstateerd dat de kleurdruk van het ministerie over het algemeen geel is, waarin genuanceerde kenmerken van de blauwe kleurdruk herkend kunnen worden. De blauwe kleurdruk staat voor een organisatie waarin de werkprocessen strak zijn georganiseerd en sprake is van een strikte functiescheiding. Op het directieniveau waarop DMW acteert, komen de gestructureerde werkprocessen van de blauwe kleurdruk sterk naar voren. De gele kleurdruk is gebaseerd op een

De **Gele kleurdruk** is gebaseerd op het socio-politieke perspectief op een organisatie, waarin belangen, macht en machtsstrijd centraal staan. In dit organisatietype gaat een machtsstrijd vooraf aan iedere verandering binnen de organisatie, waarin onderhandelingen tussen machtspersonen en communicatie een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van veranderingen. De uitkomsten van een machtsstrijd bestaan vaak uit (een aantal) compromissen en zijn dan ook moeilijk voorspelbaar. De processen in een organisatietype met een gele kleurdruk zijn dan ook moeilijk te voorspellen.

Figuur 29: De gele kleurdruk volgens Caluwé en Vermaak

48 Caluwé, L. en Vermaak, H.: "Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige"; 2e herziene editie, Kluwer, Deventer, 2006.

49 Caluwé, L. en Vermaak, H.: "Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige"; 2e herziene editie, Kluwer, Deventer, 2006.

politieke organisatie, waarin een constant onderhandelingsproces plaatsvindt tussen stakeholders met voldoende macht en belangen. De gele kleurdruk is voornamelijk herkenbaar in de hogere lagen van de hiërarchie, die van de ambtelijke en politieke top.

Deze blauw-gele beschrijving is typerend voor grote politieke organisaties, waarin de beleidsprocessen op hiërarchische wijze duidelijk en strak worden gestroomlijnd. De KOS is een duidelijk voorbeeld van de natuurlijke wijze om met veranderingen om te gaan binnen een geel-blauwe organisatie. In de KOS wordt het opstellen van nieuw beleid door de ambtelijke top, in dit geval het beter benutten van kennis en medewerkers met kennis, omgezet in beleidsdoelstelling, zoals in dit geval het stimuleren van innovatie in de formulering van OS-beleid.

Op basis van deze organisatietypering, is een aantal factoren geobserveerd binnen DMW:

Het eerste kenmerk volgt uit de wijze waarop besluitvorming op basis van onderhandeling plaats vindt en de rol die politieke wil daarin speelt. Met politieke wil wordt hier de commitment van de politieke en ambtelijke top ten opzichte van een bepaald onderwerp bedoeld. In een onderling machtsspel tussen verschillende hoog geplaatste personen binnen het ministerie worden de beleidslijnen uitgezet en wordt het onderlinge belang tussen de verschillende beleidslijnen bepaald in een continu onderhandelingsproces. Uit een dergelijk onderhandelingsproces komt nieuw beleid voort. Het is echter mogelijk dat het 'nieuwe beleid' nauwelijks geïmplementeerd wordt, wanneer de politieke wil en commitment ontbreekt om het op papier geformuleerde beleid daadwerkelijk uit te voeren. Een dergelijk beleidsstuk wordt ook wel een papieren tijger genoemd. Het inpassen van kennismanagement in een politieke organisatie, vergt een verregaande committent van de ambtelijke en politieke top over een langere periode. Zonder die politieke wil degradeert kennismanagement binnen het ministerie tot een papieren tijger zonder scherpe nagels.

Het tweede kenmerk dat volgt uit besluitvorming op basis van compromisvorming is de onvoorspelbaarheid van de uitkomsten van het onderhandelingsproces. Die zijn sterk afhankelijk van de stakeholders aan de onderhandelingstafel. De uitkomsten van dit machtsspel zijn moeilijk te voorspellen en de doelstellingen van een politieke organisatie kunnen daardoor op relatief korte termijn veranderen. Het is mogelijk dat kennis die op dit moment met veel tijd en middelen wordt ontwikkeld, over een paar maanden haar waarde verliest omdat het onderwerp van de politieke en publieke agenda wordt verdrongen. Om die reden wordt in een politieke organisatie relatief weinig gebruik gemaakt van lange termijn planning voor de ontwikkeling van kennis op specifieke onderwerpen. Juist kennismanagement en met name de wijze waarop het ontwikkelingsprocessen van kennis wordt georganiseerd, is gebaat bij een duidelijk gestelde lange termijn visie op kennis, waaraan scherp geformuleerde doelstellingen ten grondslag liggen.

Het derde kenmerk is de fixatie op recente gebeurtenissen binnen een politieke organisatie. Politiek is sterk gebonden aan de aandacht die de media en de maatschappij voor bepaalde onderwerpen. Door de grote dynamiek in het aandachtsveld van de media van een politieke organisatie raakt kennis inhoudelijk snel verouderd en verliest daardoor haar waarde voor het ministerie. Op het beleidsveld van ontwikkelingssamenwerking is het echter van belang om deze consequentie te nuanceren. Het bestrijden van armoede staat al enige tientallen jaren op de politieke agenda. De brede doelstellingen zijn in die jaren niet sterk

veranderd, alhoewel de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid in de laatste jaren wel is veranderd. Sinds 2000 geven de millenniumdoelstellingen een specifiekere invulling aan de doelstellingen van het OS-beleid.

Aan de hand van deze observaties worden de volgende randvoorwaarden voor kennismanagement geformuleerd:

- R4. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer de politieke en ambtelijke top van het ministerie gedurende een lange periode zich duidelijk willen committeren aan de expliciete omgang met kennis en aan kennismanagement.
- R5. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer het mogelijk is om specifieke lange termijn doelstellingen op te stellen voor de wijze waarop kennis geproduceerd en verspreid wordt.

Deze observaties leiden tot het formuleren van de volgende barrière voor kennismanagement:

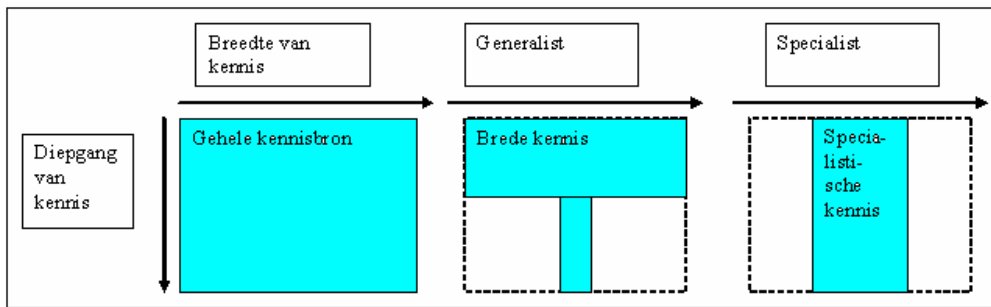
- B4. De kennis waarmee DMW te maken heeft, heeft een beperkte houdbaarheid en is sterk verbonden aan de recente ontwikkelingen op de politieke agenda.

4.6.4 Intern beleid van het ministerie

Naast de bovengenoemde observaties over de structuur en cultuur van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Directie Milieu en Water heeft het interne beleid van het ministerie invloed op de mogelijkheden voor kennismanagement. Het is niet mogelijk om elk stuk intern beleid te benoemen en daaraan consequenties voor kennismanagement te verbinden. In deze paragraaf zijn een aantal interne beleidsprocedures benoemd, waarvan de verwachting is dat zij een significante invloed hebben op een bijdrage van kennismanagement. Het gaat om de overplaatsingsprocedure en het flexibiliseringsbeleid.

De overplaatsingsprocedure is in de paragraaf 4.6.3. al even kort genoemd. Deze leidt ook direct tot consequenties voor kennismanagement. De regeling houdt in dat het merendeel van de ambtenaren van het ministerie elke vier jaar een nieuwe functie binnen het apparaat dient te vinden. De intentie van dit beleid is het creëren van een competitieve houding tussen medewerkers en op die wijze zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve bijdrage van medewerkers te vergroten. Daarnaast levert deze procedure elke vier jaar een frisse blik op de invulling van een functie, hetgeen leidt tot nieuwe inzichten en een nieuwe kijk op de omgang met bestaande problemen. De overplaatsingsprocedure biedt de medewerkers veel ontwikkelingsmogelijkheden en wordt over het algemeen als zeer waardevol beschouwd door de medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het tweede proces is het flexibiliseringsbeleid, waaruit de trend volgt dat er binnen het ministerie een voorkeur bestaat voor het aanstellen van generalisten boven specialisten. Met een generalist wordt een medewerker bedoeld, die een bepaald kennisniveau bezit waarmee hij of zij deel kan nemen aan discussies over veel verschillende deelgebieden en op enkele gebieden diepgaande kennis bezit. Met een specialist wordt een medewerker bedoeld, die diepgaande kennis bezit over een beperkt aantal onderwerpen en relatief weinig over onderwerpen buiten zijn of haar specialisme. In de figuur 30 wordt dit geïllustreerd aan de hand van het T-model (generalist) en het I-model (specialist)



Figuur 30: Het T-model en I-model van kennis

Deze voorkeur voor generalisten is ontstaan in het verlengde van de overplaatsingsprocedure. De opvatting is dat een generalist zich binnen korte tijd een functie en de bijbehorende beleidsvelden eigen kan maken. Hij of zij richt zich op de gelijkenissen tussen de functies en bedient zich van een algemene denkwijze die onafhankelijk is van het beleidsveld waar de medewerker op dat moment in functioneert. Een specialist bedient zich van een specifieke vakinhoudelijke denkwijze, gebaseerd op studie en ervaringen binnen enkele inhoudelijk verschillende beleidsvelden. In deze opvatting heeft een specialist meer tijd nodig om zich bekend te maken met de nieuwe eisen die een functie aan hem of haar stelt. Naar mate de afstand groter is tussen de vorige functie en de huidige is er meer tijd nodig om dat verschil te overbruggen.

Uit deze processen komen consequenties voor de mogelijke bijdrage van kennismanagement voort. De overplaatsingsprocedure schept ontwikkelingsmogelijkheden voor het produceren van individuele kennis, aangezien medewerkers zich elke vier jaar met nieuwe beleidsvelden geconfronteerd zien. Dat leidt tot nieuwe inzichten en ervaringen uit de praktijk in een relatief korte periode. Echter, bij elke wisseling van de wacht ligt het gevaar op de loer dat met het vertrek van een medewerker de impliciete kennis met betrekking tot de vervulde functie DMW verlaat. Dit heeft als gevolg dat de winst die behaald wordt in de ontwikkeling van individuele kennis relatief weinig benut kan worden binnen de directie. Op basis van observaties opgedaan tijdens dit onderzoek blijkt dat de overdrachtsdossiers voornamelijk bestaan uit expliciete kennis, zoals documenten en studiemateriaal. Door de grote fysieke afstanden en de drukte in het dagelijkse werk wordt er relatief weinig tijd vrijgemaakt voor de overdracht van impliciete kennis tussen de persoon die een functie heeft verlaten en diegene die de functie de komende tijd gaat vervullen. De impliciete kennis van de voorganger(s) is dan ook maar in beperkte mate beschikbaar voor een opvolger en daarmee gaat een groot deel van nieuw geproduceerde kennis voor DMW verloren. In wezen zijn de kennisontwikkelingsprocessen binnen het ministerie maar in beperkte mate duurzaam. Er is sprake van structurele kenniserosie binnen DMW.

Ook het flexibiliseringsbeleid kan leiden tot kenniserosie. Op het ministerie groeit het relatieve aantal generalisten ten opzichte van specialisten, zowel door de keuzes die ten tijde van dit onderzoek gemaakt worden in de selectieprocedure van nieuwe medewerkers als de natuurlijke uitstroom van specialisten. Dit heeft een sterke invloed op het kennisontwikkelingsproces, dat in grote mate afhankelijk is van bestaande kennis. Door de relatieve afname van specialisten is er minder specifieke kennis aanwezig wanneer een kennisontwikkelingsproces van start gaat. Daarnaast is het ontwikkelingsproces minder effectief, doordat er minder specialisten participeren. Dit komt tot uiting in de geproduceerde kennis relatief

minder rijk en diepgaand is, wanneer er relatief meer generalisten deelnemen in het proces dan wanneer er relatief meer specialisten deelnemen.

De observaties in de overplaatsingsprocedure en het flexibiliseringsbeleid leiden tot barrières voor kennismanagement:

- B5. De overplaatsprocedure leidt tot structurele kenniserosie bij DMW.
- B6. Het flexibiliseringsbeleid leidt tot een lager aantal medewerkers met specifieke en inhoudelijke kennis over de beleidsvelden van DMW.

4.7 Ten Slotte

In dit hoofdstuk is DMW in haar context geanalyseerd. Aan de hand van observaties in de rol die DMW en kennis spelen in het Nederlandse OS-beleid, het interne beleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de organisatiestructuur en –structuur van het ministerie is een aantal randvoorwaarden en barrières aan het licht gekomen. De volgende randvoorwaarden, die buiten de invloedssfeer van DMW vallen, zijn geformuleerd:

- R1. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW indien dat past binnen de rol van kennisschakel ten opzichte van de ambassades.
- R2. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer daar een positieve invloed vanuit gaat op het verspreiden van kennis in de partnerlanden door het betrekken van relevante stakeholders uit partnerlanden bij onderzoek.
- R3. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer het veranderen van de organisatiestructuur stapsgewijs wordt ondernomen.
- R4. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer de politieke en ambtelijke top van het ministerie gedurende een lange periode zich duidelijk willen committeren aan de expliciete omgang met kennis en aan kennismanagement.
- R5. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer het mogelijk is om specifieke lange termijn doelstellingen op te stellen voor de wijze waarop kennis geproduceerd en verspreid wordt.

Daarnaast zijn de volgende barrières voor de toepassing van kennismanagement benoemd:

- B1. Er bestaat een afstand tussen professionals en de top van de organisatie met betrekking tot het introduceren van veranderingen in de organisatiestructuur.
- B2. Er is sprake van een strikte scheiding van de functieprofielen, die samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers afremt of zelfs blokkeert.
- B3. Medewerkers gebruiken kennis mogelijk als machtsmiddel, hetgeen onderlinge samenwerking blokkeert en de processen van kennisoverdracht en kennisdeling tegenwerkt.
- B4. De kennis waarmee DMW te maken heeft, heeft een beperkte houdbaarheid en is sterk verbonden aan de recente ontwikkelingen op de politieke agenda.
- B5. De overplaatsingsprocedure leidt tot structurele kenniserosie bij DMW.
- B6. Het flexibiliseringsbeleid leidt tot een lager aantal medewerkers met specifieke en inhoudelijke kennis over de beleidsvelden van DMW.

Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer kennismanagement ingepast kan worden binnen de eisen die de randvoorwaarden

daaraan stellen en de bovenstaande barrières daar waar mogelijk weggenomen gedeeltelijk of in zijn geheel geslecht kunnen worden.

5 Het praktijkonderzoek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het praktijk onderzoek dat is uitgevoerd onder de medewerkers van DMW en de ambassades behandeld, waarin ingegaan wordt op het beeld van de medewerkers van kennismanagement. Aan de hand van de resultaten van de interviews en de enquêtes wordt ingegaan op de toegang tot kennis, de mate waarin kennis beschikbaar wordt gesteld, de participatie aan initiatieven die leren in sociale interactie stimuleren en het huidige niveau van kennismanagement binnen DMW en op de ambassades. Op basis van de resultaten wordt aangegeven welke barrières en condities, geformuleerd in hoofdstuk 3 en 4, herkend worden in het beeld van de medewerkers van kennismanagement. In de paragrafen 5.2 en 5.3 wordt ingegaan op de doelstelling en de aanpak van het praktijkonderzoek. De validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt behandeld in paragraaf 5.4. In paragraaf 5.5 wordt aangegeven hoe de vragenlijsten aan de deelvragen gekoppeld zijn. In paragraaf 5.6 worden de resultaten van het onderzoek per deelvraag behandeld voor DMW en voor de ambassades. Dat leidt tot de conclusie in paragraaf 5.7, waarin aangegeven wordt welk beeld de medewerkers hebben van kennismanagement ten tijde van dit onderzoek.

5.2 Doelstelling

Op basis van een praktijkonderzoek is het beeld van de medewerkers van DMW en de ambassades ten opzichte van kennismanagement onderzocht. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd om de onderstaande vraag te beantwoorden.

‘Wat is het beeld ten opzichte van kennismanagement bij de medewerkers van DMW en bij de ambassades?’

Om een evenwichtig beeld te kunnen vormen over kennismanagement, wordt een aantal aspecten uit de behandelde theorieën naar voren gehaald: de toegang tot kennis, mogelijkheden tot leren in sociale interactie en het geanticipeerde niveau van kennismanagement binnen DMW en de ambassades. De hierboven geformuleerde vraag is gesplitst in vier deelvragen, waarop een antwoord wordt gezocht vanuit de interviews en enquêtes:

In hoeverre wordt er expliciet aandacht besteed aan de toegang tot kennis van andere personen voor gebruik door de geïnterviewde⁵⁰?

In hoeverre wordt er expliciet aandacht besteed aan het beschikbaar maken van de kennis van de geïnterviewde voor gebruik door andere personen?

In hoeverre neemt de geïnterviewde deel aan initiatieven die stimuleren tot leren in sociale interactie?

In hoeverre is er reeds sprake van kennismanagement binnen de directie/ambassade van de geïnterviewde?

⁵⁰ Hiermee wordt bedoeld op een persoon die aan een interview deel heeft genomen, dan wel een enquête heeft ingevuld.

Aan de hand van de beantwoording van de interviews en enquêtes wordt een poging gedaan om deze deelvragen en uiteindelijk de vierde deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Aan de medewerkers van DMW en de betreffende ambassades zijn vergelijkbare vragen gesteld. Vervolgens zijn de antwoorden gebruikt om een beeld te krijgen van kennismanagement bij DMW en op de ambassades.

5.3 Aanpak

Er is gekozen om mondelinge interviews af te nemen onder de medewerkers van DMW en een enquête toe te sturen aan medewerkers op de ambassade. Deze keuze is gedreven door praktische redenen, zoals de duur en budget van dit onderzoek. Beide methoden sluiten van nature niet goed op elkaar aan en het risico bestaat dat er verschillen ontstaan in de wijze waarop de vragen in de verschillende onderzoeksmethoden zijn beantwoord. Hiermee is ex-ante rekening gehouden door het aanbrengen van een consequente en vergelijkbare structuur in de vragenlijsten. Daarnaast is er gekozen om te werken met enkele inleidende vragen over kennisvragen, zodat een logische en herkenbare opbouw ontstaat. Ten derde is er gekozen om de vraagformulering te variëren, om de vragen prikkelend en interessant te houden.

De belangrijkste afweging om te kiezen voor het afnemen van interviews is de hoge mate van abstractie van de onderwerpen kennis en kennismanagement. Op deze wijze kunnen in de korte tijd die de betrokken medewerkers kunnen vrijmaken voor het onderzoek, relatief veel en complexe vragen worden gesteld. Daarnaast levert deze aanpak de mogelijkheid op om vragen te verduidelijken, wanneer daar behoefte aan is. Dat bevordert de kwaliteit van de interviewresultaten. De interviews hebben een vaste structuur en een vast aantal vragen. Op die wijze kunnen de antwoorden die gegeven worden tijdens de interviews achteraf vergeleken worden met de antwoorden van de enquêtes. De beantwoording van vragen levert dan ook kwalitatieve resultaten op.

Deze interviewmethode onder medewerkers van DMW staat vrijwel haaks op het afnemen van enquêtes onder de medewerkers van de ambassade. Er is geen mogelijkheid om in te spelen op mogelijke onduidelijkheden over de terminologie die gebruikt worden in de enquêtes of om dieper op een vraag in te gaan. Echter, het opsturen van een enquête bleek de enige haalbare optie binnen de grenzen van dit onderzoek om direct antwoorden te verzamelen onder de medewerkers op de ambassades. Aangezien de medewerkers op de ambassades veel van dergelijke verzoeken krijgen, bestond het risico dat de respons op de enquêtes laag uitvalt. Dit is ondervangen door de enquêtes te begeleiden met een brief van de kennisadviseur en het afdelingshoofd van DMW/NB, waarin hen vriendelijk gewezen wordt op het belang van de enquête voor dit onderzoek. De antwoorden van de teruggestuurde enquêtes leveren kwalitatieve resultaten op.

Vooraf zijn 12 medewerkers binnen DMW geselecteerd. Deze personen fungeren als aanspreekpunt binnen de Directie Milieu en Water ten opzichte van één of meerdere ambassades. Deze personen zijn benaderd voor een interview met behulp van een korte brief, waarin het doel van het onderzoek en de te behandelen onderwerpen in het interview kort uiteen zijn gezet. Alle 12 medewerkers hebben de uitnodiging aangenomen en er zijn 12 interviews gehouden. Tegelijkertijd zijn alle 19 ambassades, waar een deskundige de verantwoordelijkheid heeft voor het milieu en waterprogramma, geselecteerd en aangeschreven met een verzoek de enquête in te vullen. Er zijn voorzieningen getroffen om in het geval van een lage

respons op de enquêtes om te spreken met oud-ambassademedewerkers die op het moment van dit onderzoek werkzaam zijn op het departement. Aangezien er 11 van de 19 enquêtes ingevuld zijn geretourneerd, is het niet nodig gebleken om gebruik te maken van die voorzieningen. In appendix B is een lijst met de geselecteerde personen opgenomen, die deel hebben genomen aan dit onderzoek.

5.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De keuze voor zowel face to face interviews als een enquête is van praktische aard en heeft belangrijke gevolgen voor de geldigheid en betrouwbaarheid van dit onderzoek. In het werk van Babbie⁵¹ (p129-136) worden validiteit en betrouwbaarheid als volgt geïllustreerd:

Een onderzoek wordt betrouwbaar geacht, wanneer een bepaalde techniek herhaaldelijk wordt uitgevoerd op hetzelfde object, het resultaat iedere keer hetzelfde is. De nadruk ligt op de meetmethode, de wijze waarop de resultaten tot stand komen.

Een onderzoek wordt valide geacht, wanneer een empirische meting de ware betekenis van het onderzoeksonderwerp adequaat weergeeft. De nadruk ligt op het inhoudelijke resultaat en of de onderzoeker daadwerkelijk meet wat hij of zij wil meten.

Interviews zijn van nature instrumenten met een relatief lage betrouwbaarheid. Dat komt door het open karakter van de vragen en de complexiteit van de onderwerpen die worden behandeld. Dit is onontkoombaar wanneer men met interviews werkt, maar het is wel mogelijk om dit nadeel te beperken. In dit onderzoek is dat gedaan door gebruik te maken van zowel open als gesloten vragen, een heldere structurering van de vragen en gebruik te maken van waarderingsinstrumenten met een ordinale schaal en een intervalschaal. Met deze methodiek wordt de van nature lage betrouwbaarheid van een onderzoek op basis van interviews gecompenseerd. De complexiteit van onderwerpen als kennis en kennismanagement in een interview levert ook moeilijkheden op ten opzichte van de validiteit van het onderzoek. Deze termen staan open voor een meervoudige interpretatie en er kan onduidelijkheid ontstaan tussen de interviewer en de geïnterviewde. Hiermee is rekening gehouden door een flexibele aanpak bij het afnemen van de interviews. Aan het begin van het interviews is de tijd genomen om tot een gedeelde omschrijving van de termen kennis en kennisvragen te komen. Hierdoor is de validiteit van het onderzoek bevorderd. Een tweede risico voor de validiteit ontstaat wanneer tijdens het interview vragen over het dagelijkse werk van mensen worden gesteld. Er dient rekening gehouden te worden met het verbloemen van de waarheid door de medewerkers en het geven van wenselijke antwoorden. Het houden van een interview levert de mogelijkheden om dit risico af te dekken door een scherpe en duidelijke vraagstelling, de anonimiteit van de medewerkers te waarborgen en duidelijk aan te geven wat er met de resultaten gaat gebeuren. Dit is dan ook gebeurd tijdens dit onderzoek.

Enquêtes zijn van nature betrouwbaarder dan interviews, wanneer het gaat om het komen tot minder complexe kwalitatieve resultaten. Door het gesloten karakter zijn de antwoorden beter met elkaar te vergelijken dan wanneer alleen gebruik wordt gemaakt van interviews. De risico's voor de betrouwbaarheid zijn verder

51 Babbie E.; "The practise of social research"; Eight Edition, Wadsworth publishing Company, Belmont, 1998.

ingeperkt door het gebruik maken van de waarderinginstrumenten. De validiteit van een enquête is echter minder goed te garanderen wanneer er sprake is van complexe onderwerpen. Het is voor de onderzoeker immers niet mogelijk om vragen te verduidelijken of aan te scherpen indien dat nodig blijkt. Daarnaast schept een enquête ruimte voor het geven van antwoorden aan de hand van wenselijk gedrag in het dagelijkse werk. Het is moeilijk aan te geven wanneer daar sprake van is.

Als laatste dient aangegeven te worden, dat de enquêtes gehouden worden onder medewerkers van verschillende ambassades, in verschillende landen die met unieke en complexe beleidsprocessen te maken hebben. Het is dan ook niet verantwoord om aan de hand van de resultaten van de enquêtes uitspraken te doen over ambassademedewerkers als groep. De resultaten van de enquêtes kunnen alleen gebruikt worden om een beeld te vormen over het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades.

Door de complexiteit van de onderwerpen en de eisen van praktische aard aan dit onderzoek is er gekozen om onderzoek te doen op basis van enquêtes en interviews. De toepassing van twee verschillende methoden, de risico's die verbonden zijn aan elk van deze methoden, de complexiteit van het onderwerp en het relatief lage aantal potentiële respondenten leiden tot relevante en significante risico's voor het onderzoek. Om die reden is ervoor gekozen om de resultaten te interpreteren als het vormen van een beeld over kennismanagement bij de betreffende organisaties.

5.5 Koppeling van de vragenlijsten aan de deelvragen

Om de deelvragen te beantwoorden, zijn de vragenlijsten in vijf gedeelten opgesplitst. De antwoorden op vragen binnen elk gedeelte hebben over het algemeen betrekking op meerdere deelvragen. Hieronder worden de verschillende gedeelten van de vragenlijsten kort op een rij gezet en gekoppeld aan de deelvragen uit de doelstelling:

- het eerste gedeelte behandelt op welke wijze medewerkers kennisbronnen benutten wanneer zij zich geconfronteerd zien met een kennisvraag;
- het tweede gedeelte behandelt op welke wijze medewerkers kennisbronnen benutten in het toegankelijk maken van hun persoonlijke kennis ten opzichte van andere personen die zich geconfronteerd zien met een kennisvraag. Hierbij wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen personen en documentatie als kennisbronnen;
- in het derde gedeelte behandelt de bekendheid met de aanwezige initiatieven binnen het ministerie, die de spreiding en ontwikkeling van kennis bevorderen, en de participatie van medewerkers aan die initiatieven. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen ministeriebrede en directie- of ambassadebrede initiatieven;
- het vierde gedeelte gaat in op verschillen tussen leermethoden en de vraag in welke methode de medewerkers de meeste voordelen zien. Vervolgens wordt nagegaan welke motieven van leren binnen de context van kennismanagement de medewerkers er op nahouden;
- in het vijfde en laatste gedeelte, worden de medewerkers gevraagd in welke mate er reeds sprake is van kennismanagement binnen het organisatiedeel.

Het eerste en derde gedeelte van de vragenlijsten hebben betrekking op de toegang tot kennis van de medewerkers (deelvraag 1). Het tweede en derde gedeelte van de

vragenlijsten hebben betrekking op het beschikbaar maken van kennis door medewerkers (deelvraag 2). Het derde en vierde gedeelte van de vragenlijsten hebben betrekking op de participatie aan initiatieven op basis van sociale interactie (deelvraag 3). Het vierde en vijfde gedeelte hebben betrekking op de mate waarvan men reeds te maken heeft met kennismanagement (deelvraag 4). In de figuur 31 is het bovenstaande voor de duidelijkheid schematisch weergegeven.

	Gedeelte 1	Gedeelte 2	Gedeelte 3	Gedeelte 4	Gedeelte 5
Deelvraag 1	V		V		
Deelvraag 2		V	V		
Deelvraag 3			V	V	
Deelvraag 4				V	V

Figuur 31: De raakvlakken tussen de vragenlijsten en de deelvragen

5.6 de resultaten

Nu de antwoorden uit de interviews en enquêtes gekoppeld zijn aan de deelvragen, kunnen de resultaten worden geïnterpreteerd en de deelvragen beantwoord. In de volgende vier paragrafen worden de deelvragen van het praktisch onderzoek behandeld en de resultaten als geheel kort worden besproken van zowel de interviews als de enquêtes. De vragenlijsten zijn opgenomen in appendix C.

5.6.1 Beantwoording van de deelvragen voor DMW

De interviews, gehouden onder de medewerkers van de DMW worden hieronder per deelvraag behandeld:

In hoeverre wordt er expliciet aandacht besteed aan de toegang tot kennis van andere personen voor gebruik door de geïnterviewde?

De medewerkers van DMW benutten voornamelijk het internet, collega's binnen de eigen directie en personen die buiten het ministerie werkzaam zijn, wanneer zij zich geconfronteerd zien met een kennisvraag. Personen werkzaam buiten het ministerie, werden verder gespecificeerd als experts op de betreffende beleidsvelden. De medewerkers geven aan, dat kennis veelal beschikbaar wordt gesteld binnen de

'In mijn persoonlijke netwerk zitten mensen, die binnen korte tijd een handzame en inhoudelijk goede reactie (kunnen) geven op een door mij gestelde vraag.'

Figuur 32: Eén van de DMWers over het persoonlijke netwerk

grenzen van het persoonlijke netwerk. Met een persoonlijk netwerk wordt een groep personen aangeduid, voornamelijk collega's werkzaam op het ministerie maar ook daarbuiten, waarmee de medewerker op een eerder moment een vruchtbare en prettige samenwerking heeft gehad. Bij de personen in zijn of haar persoonlijke netwerk kan een medewerker een kennisvraag neerleggen en op relatief korte termijn een inhoudelijk antwoord verwachten. Hierbij werd ook aangegeven door vier geïnterviewden, dat wanneer een keuze wordt gemaakt om een kennisvraag aan een collega te stellen, de persoonlijke omgang met iemand een veel groter aandeel heeft in de totstandkoming van de keuze dan het veronderstelde kennisniveau van die persoon.

Het internet wordt door alle twaalf geïnterviewden genoemd als een belangrijke, misschien wel de belangrijkste, toegangsbron tot kennis. Het internet biedt de

medewerkers een legio aan mogelijkheden: het zoeken naar relevante informatie in rapportage van nationale en internationale expertisecentra, het discussiëren over bepaalde onderwerpen in groepsverband, het op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen in het beleidsveld en het bijhouden van relevante nieuwsonderwerpen. Hierbij worden de Wereldbank en het Engelse Ministerie van Buitenlandse Zaken DfID door acht medewerkers genoemd, maar ook de websites (vijf maal) van de internationale pers worden genoemd.

‘Wanneer ik met een belangrijke vraag zit, gebruik ik eerst Google op het internet.’

Figuur 33: Eén van de DMWers over kennis en internet

Daarnaast maken vijf medewerkers van DMW gebruik van een persoonlijke bibliotheek die zij door de jaren heen hebben opgebouwd. Vaak gaat het om een papieren bibliotheek, al onderhouden twee medewerkers ook een digitale bibliotheek. Twee van de medewerkers geven aan gebruik te maken van de overige mogelijkheden om toegang te krijgen tot kennis: het archief, het intranet, de vakliteratuur of beleidsdocumenten.

Aan de hand van de interviews is het beeld gevormd dat binnen DMW expliciet aandacht wordt besteed aan het verkrijgen van persoonlijke toegang tot kennis via het internet, de collega's op de directie, het persoonlijke netwerk (waarin zowel collega's als personen die buiten het ministerie werken deel nemen) en het aanleggen van een persoonlijke bibliotheek (conditie 2). Echter, de beschikbare hoeveelheid kennis wordt beperkt door de strikte functieprofieling (barrière 2) en de overplaatsingsprocedure (barrière 5). Het komt zeer zelden voor, dat medewerkers toegang proberen te krijgen tot kennis die niet direct relevant is voor de huidige functie. De overige mogelijkheden om toegang tot kennis te verkrijgen, zoals via het archief, het intranet, vakliteratuur en beleidsdocumenten worden door twee van de medewerkers van DMW benut.

In hoeverre wordt er expliciet aandacht besteed aan het beschikbaar maken van de kennis van de geïnterviewde ten behoeve van andere personen?

Het beschikbaar stellen van kennis ten behoeve van anderen loopt voornamelijk via collega's op de eigen directie en op andere directies. Tien van de twaalf medewerkers van DMW geeft aan, dat deze contacten vaak via het persoonlijke netwerk op het ministerie lopen. Binnen deze contacten, stellen medewerkers kennis beschikbaar aan elkaar wanneer andere medewerkers daar behoefte aan hebben. Kennisoverdracht vindt vraaggebonden plaats. Vier DMW medewerkers geeft aan regelmatig kennis beschikbaar te stellen aan collega's op ambassades en personen werkzaam buiten het ministerie. Ook in dit verband spelen persoonlijk netwerken een belangrijke rol en wordt kennis alleen vraaggebonden beschikbaar gesteld.

‘Ik heb het gevoel dat de kennis die ik met jarenlang veldwerk heb opgedaan, niet tot nauwelijks gebruikt wordt op het departement.’

Figuur 34: Eén van de DMWers over het gebruik van kennis

Uit de interviews komt naar voren dat geen van de DMW medewerkers expliciete aandacht besteedt aan het beschikbaar stellen van zijn of haar kennis aan een breder publiek. De intrinsieke waarde van het aanbieden, het uitwisselen en/of het delen van kennis in brede zin wordt niet onderschreven voor de DMWers. Zij geven aan geen tijd hebben om hun kennis algemeen beschikbaar te stellen. Aanvullend

geven zij aan, dat indien zij er tijd voor zouden kunnen maken er niet genoeg aandacht voor zou zijn voor de betreffende kennis, aangezien die kennis te sterk verbonden is aan één functie en aan één persoon. Daardoor heeft die kennis weinig meerwaarde in de vervulling van een andere functie en is de verwachting dat algemeen beschikbaar gemaakte kennis weinig benut zou worden.

Sinds begin dit jaar hebben vier DMWers ervaringen opgedaan met de CoPs. Het werken in een dergelijke community wordt positief ervaren en voornamelijk gebruikt om de persoonlijke kennis te vergroten. Daarnaast biedt een CoP goede mogelijkheden om persoonlijke contacten op te doen en zo het persoonlijke netwerk te vergroten. Twee van deze DMWers geven aan dat een nadeel van deze werkwijze is, dat de discussies af en toe een eigen leven gaan leiden. Dat kan leiden tot een situatie waarin of de discussie als oninteressant wordt ervaren en/of dat de kennis van de betrokken DMW'er weinig meerwaarde kan opleveren voor de discussie. In dergelijke gevallen komt het al snel voor dat de aandacht en interesse voor de CoP afneemt of zelfs in zijn geheel verdwijnt. Eén van de medewerkers gaf aan dat initiatieven als een CoP meestal positief worden ontvangen en vaak tot hoge verwachtingen leiden, maar dat het enthousiasme ook weer snel verdwijnt wanneer het initiatief niet aan de verwachtingen voldoet.

Het komt zelden voor dat een DMW'er benaderd wordt via het archief, het intranet, het berichtenverkeer of via beleidsdocumenten. Aangezien de medewerkers van DMW niet publiceren in vakliteratuur, stellen zij op die wijze geen kennis beschikbaar.

Deze antwoorden vormen het beeld, dat er binnen DMW weinig tot geen expliciete aandacht wordt besteed aan het beschikbaar stellen van de eigen persoonlijke kennis ten behoeve van andere personen. (conditie 2) Wanneer kennis beschikbaar wordt gesteld door een van de medewerkers, dan gebeurt dat vraaggebonden in een één op één relatie met directe collega's. Deze kennisdeling is over het algemeen functiegebonden en vindt binnen persoonlijke netwerken plaats (barrière 2). Sinds begin dit jaar wordt ook kennis beschikbaar gesteld binnen diverse communities of practice, waarin personen met verschillende achtergronden deelnemen (conditie 5). Methoden om kennis beschikbaar te stellen via documenten, zoals het archief of beleidsdocumenten worden niet tot nauwelijks benut.

In hoeverre neemt de geïnterviewde deel aan initiatieven die stimuleren tot leren in sociale interactie?

De medewerkers van DMW geven allen aan actief deel te nemen aan de presentaties en discussiemomenten die binnen de directie worden georganiseerd. Deze activiteiten vinden grotendeels plaats tijdens een wekelijks afdelingsoverleg. Buiten het afdelingsoverleg, zijn er momenten waarvan verslag wordt uitgebracht binnen DMW in de vorm van een presentatie, zoals na een bezoek in één van de partnerlanden of na de deelname aan een congres. De medewerkers van DMW geven aan, dat zij het waarderen om up to date te blijven van de recente ontwikkelingen in de partnerlanden, al hechten zij er minder belang aan wanneer de presentatie te diep ingaat op onderwerpen die specifiek aan dat land gebonden zijn. Indien de presentatie te specifiek op één onderwerp ingaat met weinig relevantie voor het werk van de andere deelnemers, is de interesse om te participeren onder medewerkers van DMW veel lager. Echter, het komt regelmatig voor dat de presentatie van een dergelijk bezoek niet van de grond komt en in zijn geheel niet plaatsvindt. Als oorzaak voor dergelijke gevallen wordt aangegeven, dat

de medewerkers vaak te weinig tijd hebben om een dergelijke presentatie te organiseren of hieraan deel te nemen. Over het algemeen wordt dan als alternatief een document verstuurd aan de collega's, waarin verslag wordt gedaan van het bezoek.

Er is geen verplicht ingeplande tijd voor studeren bij DMW. Drie van de medewerkers vulden aan, dat dit ook geen wenselijk aanpak zou zijn. Hierbij werd aangegeven dat studeren niet in alle gevallen een meerwaarde oplevert, omdat

'Ik werk al jaren in dit beleidsveld. Wat zou ik kunnen leren in zo'n groepje dat ik nog niet weet?'

Figuur 35: Eén van de DMWers over in op leren in groepsverband.

veel medewerkers reeds een zeer ruime ervaring hebben in hun werkveld. Er wordt veel minder gebruik gemaakt van de ministeriebrede initiatieven, al zijn vier medewerkers nauw betrokken bij verschillende communities of practise. Een enkeling neemt deel aan discussies via het Kennet en het IS-academie programma. De overige medewerkers van DMW vinden dat de discussies binnen deze initiatieven vaak een te hoog academisch niveau hebben en daardoor te weinig relevant en te weinig praktisch zijn om toegepast te kunnen worden in de dagelijkse werkzaamheden.

Uit de vragen over de wijze waarop medewerkers het prettig vinden om te leren, komt naar voren dat zij het leren in samenwerking met directe collega's in aan de praktijk gerelateerde cases het meest waarderen. Aan het leren van de ervaringen van een voorganger of uit een overdrachtdossier wordt veel minder waarde gehecht. Daarbij komt ook kijken, dat verschillende functies nieuw worden gecreëerd en dat er om die reden helemaal geen voorganger is, die een overdrachtdossier zou kunnen nalaten. Hierbij is het van belang, dat de kennis daadwerkelijk bruikbaar is in de dagelijkse praktijk van het lerende individu.

Aan de hand van de gegeven antwoorden, wordt het volgende beeld gevormd: de medewerkers van DMW nemen actief deel aan directiebrede initiatieven binnen het afdelingsoverleg (conditie 3), maar een initiatief buiten dat overleg komt regelmatig niet van de grond. Hierbij wordt vooral waarde gehecht aan het up to date houden van elkaar over ontwikkelingen in partnerlanden en weinig waarde gehecht aan verdere verdiepingen op onderwerpen die niet functie-relevant zijn (barrière 2). Er is weinig tot geen interesse in de ministeriebrede alternatieven, die volgens de DMWers niet goed aansluiten op hun wensen en verwachtingen (barrière 1). Deze worden omschreven als te weinig relevant en tijdrovend, terwijl de behandelde onderwerpen en de kennis daarover vaak als bekend wordt verondersteld. Hierbij wordt ook aangegeven, dat de medewerkers weinig tijd hebben om een nieuwe functie eigen te maken, waardoor ze zeer selectief met kennis om moeten gaan (barrière 5). De DMWers geven er de voorkeur aan om te participeren in praktijkgeoriënteerde leertrajecten aan de hand van cases in nauwe samenwerking met directe collega's, waarbij de focus ligt op het vergaren van persoonlijke kennis binnen de huidige functie en het verder ontwikkelen van het persoonlijke netwerk.

In hoeverre is er reeds sprake van kennismanagement binnen de directie van de geïnterviewde?

De medewerkers van DMW geven aan dat er veel kennis aanwezig is binnen de directie, maar dat het vaak niet duidelijk waar die kennis beschikbaar is. De vastlegging van kennis gebeurt niet geordend en daardoor is het moeilijk zichtbaar

welke kennis reeds beschikbaar is voor de medewerkers. Het gevolg is dat benodigde kennis moeilijk boven tafel te krijgen is.

Zeven van de twaalf medewerkers geeft aan dat binnen DMW het ontwikkelen van kennis hoog op de agenda staat. Het ontwikkelen van kennis is opgenomen in het

'Ik ben reeds expert op mijn werkgebied. Het bezitten en beheren van kennis is een van de kernonderdelen van mijn functie. Wat kan kennismanagement daar nu aan toevoegen?'

Figuur 36: Eén van de DMWers over kennis met betrekking tot diens functie.

jaarplan en er zijn groepen (CoPs) georganiseerd die zich structureel met de ontwikkeling van specifieke kennis bezig houden. Daartegenover staat dat vijf medewerkers juist aangeven dat kennismanagement alleen leeft onder een bepaalde groep binnen de directie. Zij ervaren wel dat er groepen bezig zijn met het ontwikkelen van kennis, maar geven

aan dat dat puur van bovenaf gestuurd wordt. Zij stellen dat er geen sprake zou zijn van deelname aan deze groepen, wanneer dat niet door het managementteam gestimuleerd zou worden.

Kennismanagement kent een aantal voorstanders binnen DMW, maar andere medewerkers ervaren kennismanagement als het volgende idee dat van bovenaf wordt opgelegd. Er is reeds sprake van kennismanagement binnen DMW, maar de meningen over de mogelijkheden en kansen die kennismanagement kan bieden zijn verdeeld.

5.6.2 De resultaten van de interviews besproken

Samenvattend wordt het volgende beeld gevormd over de medewerkers van DMW met betrekking tot kennismanagement:

De medewerkers van DMW houden zich voornamelijk bezig met kennis om persoonlijke kennis te vergaren of te vermeerderen, die zij relevant achten binnen de huidige functie. Dat gebeurt voornamelijk binnen de context van het persoonlijke netwerk, contacten met directe collega's en via het internet. Er is veel minder interesse in het ontwikkelen van kennis binnen de kennisdoelstelling van de DMW, wanneer het kennis betreft die weinig relevant wordt geacht voor de eigen functie. Daardoor is er ook veel minder interesse in het expliciet beschikbaar stellen van de eigen kennis, dan voor het inzicht krijgen in de bestaande kennis van andere personen. Wanneer de medewerkers participeren aan het ontwikkelen van kennis, doen zij dat graag in praktijkgerelateerde cases. De meningen over kennismanagement onder de medewerkers van DMW is verdeeld. Zeven van de twaalf medewerkers zien er wel kansen in, maar overige vijf zien het als het 'volgende idee' dat van bovenaf wordt opgelegd.

In de beantwoording van de interviews zijn de condities 1 tot en met 3 en 5 herkend:

C1. Elke DMW medewerker dient op efficiënte wijze toegang tot de bestaande kennis binnen de organisatie te krijgen.

De medewerkers van DMW zijn goed in staat om toegang te krijgen tot bestaande kennis, wanneer die kennis beschikbaar is binnen het persoonlijke netwerk, het internet of bij directe collega's.

Deze conditie is reeds aanwezig bij DMW.

C2. Elke DMW medewerker dient zijn of haar kennis toegankelijk te maken voor andere medewerkers

De medewerkers van DMW hechten weinig waarde aan het beschikbaar stellen van hun kennis buiten het persoonlijke netwerk of de directe collega's. Zij zien geen meerwaarde in het algemeen beschikbaar stellen van hun eigen kennis voor andere medewerkers.

Deze conditie is nog niet aanwezig en er wordt geconstateerd dat het toegankelijk maken van de eigen kennis de belangrijkste te creëren conditie is voor kennismanagement bij DMW.

C3. Elke DMW medewerker dient de mogelijkheid te hebben om te kunnen participeren in kennisprocessen, waarin kennis ontwikkeld en verspreid wordt.

De medewerkers van DMW hebben goede mogelijkheden om te participeren in kennisprocessen, maar weinig van hen maken daar gebruik van. Deze conditie is aanwezig binnen de directie, maar er wordt tot op heden weinig belang aan de kennisprocessen gehecht.

C5. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades wordt positief beïnvloed, wanneer personen met verschillende achtergronden (ethosdiversiteit) participeren.

Wanneer samenwerking plaatsvindt, bijvoorbeeld in de CoPs, dan nemen daarin personen deel met verschillende achtergronden.

Conditie 4 is niet herkend in de antwoorden op de interviews. Daarover kunnen geen uitspraken gedaan worden op basis van de interviews.

Daarnaast spelen de weg te nemen barrières 1, 2 en 5 een belangrijke rol binnen DMW:

B1. Er bestaat een afstand tussen professionals en de top van de organisatie met betrekking tot het introduceren van veranderingen in de organisatiestructuur.

De ministeriebrede initiatieven kunnen niet rekenen op de belangstelling van de medewerkers van DMW. Over het algemeen worden deze initiatieven als te academisch, te weinig toepasbaar en relevant, te tijdrovend of niet uitdagend beschreven. De boodschap dat expliciete aandacht voor de omgang met kennis een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van beleidsformulering, zoals de ambtelijke top dat voor ogen heeft, vindt bijval bij zeven DMWers. Echter, de overige vijf geïnterviewden zien weinig meerwaarde van kennismanagement voor het dagelijkse werk.

De barrière is aanwezig binnen DMW.

B2. Er is sprake van een strikte scheiding van de functieprofielen, die samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers afremt of zelfs blokkeert.

Door de strikte scheidingen in de functieprofileringen ligt de focus sterk op het vergaren van persoonlijke kennis door de medewerkers. Daardoor ligt de focus sterk op functierelevante kennis en het persoonlijke netwerk. Het ontwikkelen of spreiden van kennis in het belang van DMW als geheel maken daar geen deel van uit en kennisprocessen buiten het persoonlijke netwerk of met medewerkers buiten de eigen directie komen weinig voor.

Deze barrière is duidelijk aanwezig binnen DMW. Er wordt geconstateerd dat de strikte functieprofilering de belangrijkste barrière vormt voor kennismanagement bij DMW.

B5. De overplaatsingsprocedure leidt tot structurele kenniserosie bij DMW. Door de overplaatsingsprocedure ligt de focus van een DMWer zeer sterk op het eigen functieprofiel en de korte tijd waarin die persoon zich de functie eigen dient te maken. Hierbij speelt het ontbreken van een voorganger, het gebrek aan overdrachtsdossiers en de overdracht van ervaringen van voorgangers ook een belangrijke rol. Deze barrière is aanwezig binnen de directie.

Barrières 3, 4 en 6 zijn niet herkend in de interviews. Hierover kunnen geen uitspraken worden gedaan met betrekking tot DMW.

5.6.3 Beantwoording van de deelvragen voor de ambassades

De enquêtes die beantwoord zijn door de medewerkers van de ambassades worden hieronder per deelvraag behandeld:

In hoeverre wordt er expliciet aandacht besteed aan de toegang tot kennis van andere personen voor de geënquêteerde?

Alle 11 medewerkers op de ambassades benaderen zowel collega's op de eigen ambassade, collega's op andere ambassades en directies, en personen die niet werkzaam zijn op het ministerie. Daarnaast is het internet een belangrijke bron van kennis voor hen, al zijn de faciliteiten om toegang te krijgen tot het internet vaak niet zo geavanceerd als op het ministerie. Net zoals hun collega's bij DMW, geven de ambassademedewerkers aan dat kennisvragen vaak binnen het persoonlijke netwerk in een één op één relatie worden gesteld en wordt het internet voornamelijk gebruikt om op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen en het verkrijgen van rapportages van vooraanstaande kennisinstituten. Drie van de ambassademedewerker geven aan gebruik te maken van het berichtenverkeer en vakliteratuur. Het archief, intranet en beleidsdocumenten worden alleen af en toe gebruikt om toegang te krijgen tot kennis.

De wijze waarop toegang wordt verkregen op de ambassades is zeer vergelijkbaar met de wijze waarop dat gebeurt bij DMW. Het beeld ontstaat dat er expliciet aandacht wordt besteed aan het verkrijgen van persoonlijke toegang tot kennis via het internet, via de directe collega's op de ambassade en het persoonlijke netwerk (conditie 2). Echter, de beschikbare hoeveelheid kennis wordt beperkt door de strikte functieprofilering (barrière 2) en de overplaatsingsprocedure (barrière 5). Het komt zeer zelden voor dat medewerkers toegang proberen te krijgen tot kennis die niet direct relevant is voor de huidige functie. De overige mogelijkheden om toegang tot kennis te verkrijgen worden net als bij DMW veel minder intensief gebruikt.

In hoeverre wordt er expliciet aandacht besteed aan het beschikbaar maken van de kennis van de geënquêteerde ten behoeve van andere personen?

Het beschikbaar stellen van kennis ten behoeve van anderen gebeurt voornamelijk ten opzichte van medewerkers op de eigen ambassade en personen die buiten het ministerie (voornamelijk lokale partners) werken. Deze kennis wordt

vraaggebonden uitgewisseld, veelal binnen persoonlijke netwerken. Daarnaast worden het berichtenverkeer, beleidsdocumentatie en het archief met regelmaat gebruikt door vijf ambassademedewerkers om kennis beschikbaar te stellen voor anderen. Één van de ambassademedewerkers geeft aan dat kennis beschikbaar te stellen via het internet en intranet.

acht van de elf medewerkers geeft aan deel te nemen aan één of meerder Communities of Practise en deze worden over het algemeen als zeer positief ervaren. Hierbij worden niet alleen de CoPs genoemd, die sinds begin 2007 door DMW zijn geïnitieerd, maar ook veel CoPs waarin door de ambassademedewerkers wordt samengewerkt met lokale NGOs, onderzoekers, universiteiten en lokale overheidsinstanties. Twee

‘Er zijn in dit land heel veel kennisgroepjes, op allerlei onderwerpen.’

Figuur 37: Eén van de ambassademedewerkers ging in op de CoPs.

ambassademedewerkers geven aan dat ook met andere ambassades die actief zijn in de ontwikkelingssamenwerkingsector wordt samengewerkt in een CoP. Naast het gezamenlijk ontwikkelen en spreiden van kennis binnen deze communities, leveren zij waardevolle mogelijkheden om in contact te komen met de lokale bevolking en worden de ambassademedewerkers voorzien van informatie uit het veld. Ook in deze CoPs is de ervaring dat discussies een eigen leven kunnen leiden. Dit wordt echter als een kleiner risico ervaren dan binnen DMW, aangezien de meerwaarde van het onderhouden van contacten met de lokale partijen een belangrijke rol speelt.

Aan de hand van deze antwoorden ontstaat het beeld dat op de ambassades meer aandacht wordt besteed aan het beschikbaar stellen van kennis. Dat heeft vooral te maken met de intensieve deelname aan verschillende CoPs, waaraan personen met veel verschillende achtergronden deelnemen en de samenwerking met lokale partners (conditie 5). In de CoPs hebben de medewerkers een belangrijke rol als kennisleverancier. Wanneer de ambassademedewerkers kennis delen met collega's, gaat dat om functiegebonden persoonlijke kennis. (barrière 2) Er wordt dan ook veel minder aandacht besteed aan het beschikbaar stellen van de persoonlijke kennis ten opzichte van collega's dan binnen het CoP verband, dan aan een breder publiek (conditie 2) De andere methoden om kennis te delen worden weinig benut, al gebeurt dat relatief vaker dan bij DMW.

In hoeverre neemt de geënquêteerde deel aan initiatieven die stimuleren tot leren in sociale interactie?

De participatie in ambassadebrede activiteiten verschilt sterk per ambassade. Zes van de elf medewerkers neemt regelmatig deel aan discussiemomenten, lezingen

‘Onze ambassade is te klein om structureel voor elkaar presentaties te houden. Deze onderwerpen worden gewoon bij de koffie besproken.’

Figuur 38: Eén van de ambassademedewerkers over presentaties

en presentaties waar drie anderen aangeven geen mogelijkheden te hebben om te participeren aan dergelijke activiteiten. De betrokkenheid bij ministeriebrede activiteiten is relatief laag. Vier medewerkers geven aan wel gebruik te maken van de kennispaspoorten, maar

alleen een enkeling neemt deel aan discussies via Kennet en het IS-academie programma. Hiervoor worden vergelijkbare redenen gegeven als door de medewerkers van DMW: zij hebben te weinig tijd om te participeren en de onderwerpen hebben vaak te weinig relevantie voor de dagelijkse praktijk. Ook de

ambassade medewerkers geven aan, dat zij leertrajecten het meest waarderen wanneer die in de vorm van praktijkcursussen in samenwerking met directe collega's worden opgezet. Het vergaren van persoonlijke kennis, die relevant is voor de functie van de medewerker, is hierbij de belangrijkste drijfveer.

'De discussies die op Kennet worden gevoerd, zijn niet relevant voor mijn projecten in de regio.'

Figuur 38: Eén van de ambassademedewerkers over de discussies op Kennet.

De ambassademedewerkers hebben de mogelijkheid om te participeren in de ontwikkeling en spreiding van kennis (conditie 3), maar maken daar over het algemeen weinig gebruik van. De ministeriebrede initiatieven sluiten onvoldoende aan op de dagelijkse praktijk, zo stellen zij (barrière 1). Daarnaast wordt aangegeven, dat de onderwerpen waarmee de medewerkers in aanraking komen vaak zeer specifiek van aard zijn en weinig tot geen overlap hebben met de werkvelden van hun collega's (barrière 2). Daardoor wordt er weinig tijd gemaakt om te participeren in deze initiatieven.

In hoeverre is er reeds sprake van kennismanagement op de ambassade van de geënquêteerde?

De medewerkers op de ambassades geven aan, dat het huidige niveau van kennismanagement in alle categorieën laag is: kennis is geen onderdeel van het jaarplan van de ambassades, er worden geen activiteiten ontplooid om kennis structureel vast te leggen en er worden geen pogingen gedaan om de bestaande kennis van de medewerkers zichtbaar te maken of om die kennis beschikbaar te kunnen stellen aan geïnteresseerden. Het in groepen georganiseerd ontwikkelen van kennis komt wel regelmatig voor, meestal in de vorm van CoPs. Hierin bestaan twee varianten: een CoP in samenwerking met directies op het ministerie en een CoP met lokale partners. Er is geen CoP genoemd, waarin zowel medewerkers van DMW, ambassademedewerkers als lokale partners aan tafel zitten. Hoewel de communities of practise een goede stap zijn in het ontwikkelen en verspreiden van kennis hebben de ambassademedewerkers over het algemeen weinig aandacht voor expliciete omgang met kennis of voor kennismanagement.

5.6.4 De resultaten van de enquêtes besproken

Samenvattend ontstaat het volgende beeld van kennismanagement onder de medewerkers van de ambassades:

Het verkrijgen van toegang tot kennis die relevant is voor de huidige functie is ook onder de ambassademedewerkers de belangrijkste beweegreden om expliciet met kennis om te gaan. Over het algemeen gebeurt dat binnen persoonlijke netwerken, waarbij gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden op het internet. De medewerkers stellen hun persoonlijke kennis beschikbaar aan andere personen, maar dat beperkt zich tot de personen binnen het eigen persoonlijke netwerk en de directe collega's. Er wordt weinig tot geen moeite gedaan om de persoonlijke kennis inzichtelijk te maken voor een breder publiek. Volgens de medewerkers heeft dat weinig zin, aangezien de persoonlijke kennis vaak niet relevant is voor een breder publiek. Op de ambassades is relatief weinig aandacht voor leren in sociale interactie aan de hand van presentaties, lezingen of regelmatige discussiemomenten. Een mogelijke oorzaak is het relatief lage aantal medewerkers per beleidsveld op de ambassades, waardoor weinig behoefte is aan vaste momenten voor sociale interactie. Er is daarentegen veel meer aandacht voor de CoPs dan binnen DMW, die zowel in samenwerking met verschillende directies op

het ministerie zijn georganiseerd als in samenwerking met lokale partners. Naast de kennisontwikkeling en kennisverspreiding die uitgaat van de CoPs, worden CoPs gebruikt als platform om contacten te onderhouden met verschillende partijen in de partnerlanden en het verder ontwikkelen van het persoonlijk netwerk. Wanneer de medewerkers gevraagd wordt naar het huidige niveau van kennismanagement, wordt het niveau door bijna deelnemers als zeer laag ervaren. Er is dan ook nog weinig aandacht voor kennismanagement bij de ambassades, en er zijn geen uitsproken strategieën opgesteld. Alleen de hoge deelname aan de CoPs vormt hier een uitzondering op.

Aan de hand van deze antwoorden op de enquêtes zijn de te creëren condities 1 tot en met 3 en 5 herkend:

C1. Elke medewerker dient op efficiënte wijze toegang tot de bestaande kennis binnen de organisatie te krijgen.

De ambassademedewerkers hebben op efficiënte wijze toegang tot bestaande kennis, wanneer die kennis beschikbaar is binnen het persoonlijk netwerk, het internet of de directe collega's. Indien dat niet het geval is, kost het beduidend meer moeite om de kennis te vergaren.

Deze conditie is op de meeste ambassades aanwezig.

C2. Elke medewerker dient zijn of haar kennis toegankelijk te maken voor andere medewerkers.

De medewerkers op de ambassades maken hun persoonlijke kennis toegankelijk voor personen in het eigen persoonlijke netwerk en de directe collega's. Voor personen buiten deze groepen maken zij de persoonlijke kennis niet inzichtelijk.

Deze conditie is op de ambassades niet aanwezig en het creëren van deze conditie speelt een belangrijke rol om de mogelijke bijdrage van kennismanagement te creëren.

C3. Elke medewerker dient de mogelijkheid te hebben om te kunnen participeren in kennisprocessen, waarin kennis ontwikkeld en verspreid wordt.

De CoPs bieden ambassademedewerkers goede mogelijkheden om te participeren in processen van kennisontwikkeling en kennisverspreiding. Van andere mogelijkheden, zoals de ministeriebrede initiatieven en ambassadebrede initiatieven wordt weinig gebruik gemaakt. Dat heeft mogelijk te maken met het aantal medewerkers op de ambassades.

Deze conditie is aanwezig op de ambassades.

C5. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades wordt positief beïnvloed, wanneer personen met verschillende achtergronden (ethosdiversiteit) participeren.

In de CoPs werken personen met verschillende achtergronden samen, zowel binnen CoPs in samenwerking met directies als met lokale partners. Er zijn geen voorbeelden genoemd van CoPs waarin samengewerkt wordt tussen deze drie partijen.

Deze conditie is aanwezig op de ambassades.

Conditie 4 is niet herkend in de antwoorden op de enquêtes. Er kunnen dan ook geen uitspraken over worden gedaan.

Aan de hand van deze condities is het beeld gevormd dat barrières 1, 2 en 5 een rol spelen bij de ambassades.

B1. Er bestaat een afstand tussen professionals en de top van de organisatie met betrekking tot het introduceren van veranderingen in de organisatiestructuur.

De doelstelling om kennis beter te benutten met behulp van kennismanagement zoals die door de ambtelijke top van het ministerie is gesteld, is (nog) niet goed geland op de ambassades. Die medewerkers hebben het gevoel dat kennismanagement weinig tot geen toepassing heeft voor het werk in de dagelijkse praktijk. De ministeriebrede alternatieven worden dan ook nauwelijks benut. Deze barrière is herkend in de enquêtes en aanwezig.

B2. Er is sprake van een strikte scheiding van de functieprofielen, die samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers afremt of zelfs blokkeert.

De focus van de ambassademedewerkers ligt sterk op het ontwikkelen van de eigen kennis, de ambassade waar die persoon werkzaam is en het onderhouden van het persoonlijk netwerk. Er is dan ook weinig tot geen aandacht voor het ontwikkelen of spreiden van kennis buiten deze groepen.

Deze barrière is duidelijk herkenbaar in de beantwoording van de enquêtes en de strikte functieprofilering is waarschijnlijk de belangrijkste barrière voor kennismanagement op de ambassades.

B5. De overplaatsingsprocedure leidt tot structurele kenniserosie.

De overplaatsingsprocedure is één van de redenen waarom de aandacht van de ambassademedewerkers voornamelijk op het vergaren van persoonlijke kennis en het ontwikkelen van het persoonlijke netwerk wordt gericht. De medewerkers hebben immers relatief weinig tijd om zich een functie eigen te maken.

Deze barrière is aanwezig op de ambassades.

De barrières 3, 4 en 6 zijn niet herkend in de antwoorden op de enquêtes. Het is niet mogelijk hierover uitspraken te doen aan de hand van dit onderzoek.

5.7 Ten slotte

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de interviews en de enquêtes samengevat en uitgewerkt. Aan de hand van die resultaten is een beeld gevormd over de wijze waarop medewerkers van DMW en op de ambassades expliciet omgaan met kennis, participeren in initiatieven tot sociale interactie en welk beeld zij hebben van het huidige niveau van kennismanagement binnen hun organisatie. Op basis van de samenvattingen van de resultaten van de interviews en de enquêtes, komen de volgende punten naar voren:

De medewerkers van DMW en op de ambassades houden zich voornamelijk bezig met kennis om persoonlijke kennis te vergaren of te vermeerderen, die zij relevant achten binnen de huidige functie. Dat gebeurt voornamelijk binnen de context van het persoonlijke netwerk, contacten met directe collega's en via het internet.

De medewerkers stellen hun persoonlijke kennis beschikbaar aan andere personen, maar dat beperkt zich tot de personen binnen het eigen persoonlijke netwerk en de directe collega's. Er wordt weinig tot geen moeite gedaan om de persoonlijke kennis inzichtelijk te maken voor een breder publiek.

Directie- en ambassadebrede initiatieven tot leren in sociale interactie worden over het algemeen positief ontvangen door de DMWers en ambassademedewerkers, maar veel van hen geven aan dat zij te weinig tijd hebben om te participeren aan deze initiatieven. Over de ministeriebrede initiatieven zijn de medewerkers veel

minder positief, deze worden als te abstract ervaren en sluiten onvoldoende aan op het dagelijkse werk.

De meningen over kennismanagement onder de medewerkers van DMW is verdeeld. Sommige medewerkers zien er wel kansen in, maar anderen zien het als het volgende idee dat van bovenaf wordt opgelegd. Op de ambassades is er nog weinig aandacht voor kennismanagement. De CoPs vormen hierop een uitzondering.

Op basis van deze resultaten en analyse wordt het beeld gevormd dat het draagvlak binnen DMW en de ambassades nog niet breed genoeg is voor kennismanagement, maar uit de resultaten blijkt dat er wel dat de aandacht voor de expliciete omgang met kennis met behulp van kennismanagement toeneemt. Om kennismanagement toe te kunnen gaan passen, is het zaak om dit enthousiasme vast te houden en verder te stimuleren onder de medewerkers. Uit de herkenning van condities en barrières wordt duidelijk dat vooral het beschikbaar stellen van kennis een belangrijke te creëren conditie is en dat de strikte scheiding van de functieprofielen een belangrijke barrière is voor de toepassing van kennismanagement. Indien kennismanagement toegepast kan worden bij DMW en op de ambassades, is het dan ook van belang om vooral op deze conditie en barrière in te steken en daarnaast het draagvlak voor de toepassing van kennismanagement onder de medewerkers van DMW en de ambassades te bevorderen

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de onderzoeksdoelstelling, de benaderingen van kennis en kennismanagement, de context van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en het praktijkonderzoek. Aan de hand van deze conclusie wordt een aantal aanbevelingen voor DMW en het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades geformuleerd. In paragraaf 6.2 worden de deelvragen, geformuleerd in de inleiding, beantwoord. Deze beantwoording leidt tot de conclusie in 6.3. In 6.4 wordt de conclusie verder uitgewerkt in aanbevelingen en te zetten stappen en wordt een suggestie gedaan om de stappen daadwerkelijk te zetten. In paragraaf 6.5 wordt een tweetal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk wordt beëindigd met een slobeschouwing over kennis en kennismanagement bij DMW in paragraaf 6.6.

6.2 De beantwoording van de deelvragen

Dit onderzoek is uitgevoerd om de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

‘Welke bijdrage kan kennismanagement leveren aan het samenwerkingsverband tussen de Directie Milieu en Water en de ambassades met een ontwikkelingssamenwerking programma op het gebied van milieu en water?’

Om de vraag te kunnen beantwoorden, worden eerst de vier deelvragen van dit onderzoek achtereenvolgens beantwoord:

1. *‘Welk perspectief op kennis past bij de kennisdoelstelling van DMW?’*

De kennisdoelstelling van DMW geldt als uitgangspunt voor de beantwoording van deze vraag. De kennisdoelstelling van DMW luidt om nieuw ontwikkelde kennis en bestaande kennis beter te benutten binnen een meer op kennis georiënteerde formulering van OS-beleid en om innovatie in OS-beleid te bevorderen door onderzoek te doen naar de processen waarin kennis wordt ontwikkeld en door het bevorderen van processen waarin bestaande kennis van medewerkers beschikbaar wordt gesteld voor andere medewerkers. Het perspectief op kennis dat in dit onderzoek wordt gebruikt is op deze doelstelling gebaseerd en de werken van Weggeman⁵² en Weggeman⁵³, en Boersma⁵⁴.

Met kennis wordt in dit onderzoek impliciete kennis bedoeld, het persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt. Daarnaast kan kennis verspreid worden via een kennisoverdrachtsproces en ontwikkeld in een kennisdelingsproces. Deze kennis is niet algemeen beschikbaar en door de specifieke inhoud, schaarsheid en kwaliteit heeft de kennis waarde voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken en DMW met betrekking tot het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid. Zo ontstaat het volgende perspectief op kennis.

52 Weggeman, M.: “Kennismanagement: de praktijk”; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

53 Weggeman, M.: “Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie”; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

54 Boersma, J.: “Management van Kennis. Een creatieve onderneming.” Van Gorcum, Assen, 2002.

(K = I x EVA) gecombineerd met de kenniscomponent (O) =

$$\mathbf{K = (I \times EVA)^O}$$

Figuur 39: Het perspectief op kennis

2. *‘Welk perspectief op kennismanagement past bij de kennisdoelstelling van DMW en welke condities dienen gecreëerd te worden om kennismanagement een bijdrage te laten leveren aan DMW?’*

Het perspectief op kennismanagement sluit aan op het geformuleerd perspectief op kennis. Kennismanagement wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een managementdiscipline waarbij invloed uitgeoefend wordt op het kennisproces. Dat kennisproces wordt benaderd in de termen van de kennislevenscyclus, waarin de processen van kennisontwikkeling en kennisverspreiding centraal staan. Door het scheppen van condities waardoor medewerkers structureel deel kunnen nemen aan deze processen, wordt kans gecreëerd om nieuwe kennis te produceren en de geproduceerde kennis te verspreiden binnen DMW en in het samenwerkingsverband met de ambassades.

De mogelijkheden voor de Directie Milieu en Water om deze condities te scheppen liggen niet zo zeer binnen de ICT en HRM stromingen van kennismanagement, maar dat de invloedssfeer van DMW in kennismanagement processen ligt voornamelijk binnen de sfeer van interne bedrijfsprocessen. De volgende condities dienen aanwezig te zijn dan wel gecreëerd te worden om kennismanagement een succesvolle bijdrage te doen leveren aan een organisatie.

Te creëren condities binnen DMW:

- C1. Elke medewerker dient op efficiënte wijze toegang tot de bestaande kennis binnen de organisatie te krijgen.
- C2. Elke medewerker dient zijn of haar kennis toegankelijk te maken voor andere medewerkers.
- C3. Elke medewerker dient de mogelijkheid te hebben om te kunnen participeren in kennisprocessen, waarin kennis ontwikkeld en verspreid wordt.
- C4. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades dient actief gestimuleerd te worden door het management team.
- C5. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades wordt positief beïnvloed, wanneer personen met verschillende achtergronden (ethosdiversiteit) participeren.

Hiermee komt de focus van dit onderzoek op de organisatiestructuur en organisatiecultuur van DMW en het Ministerie van Buitenlandse Zaken te liggen.

3. *‘Welke factoren die van invloed zijn op de bijdrage van kennismanagement aan DMW, komen voort uit de context van DMW en welke barrières dienen weggenomen te worden om kennismanagement een bijdrage te laten leveren aan DMW?’*

In dit hoofdstuk is DMW in haar context geanalyseerd. Aan de hand van observaties in de rol die DMW en kennis spelen in het Nederlandse OS-beleid, het interne beleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de organisatiecultuur en –structuur van het ministerie zijn een aantal factoren aan het licht gekomen. Deze zijn gesplitst in voorwaarden, die buiten de invloedssfeer van DMW vallen, maar harde eisen stellen aan de mogelijke toepassing van kennismanagement bij DMW en barrières, die binnen de invloedssfeer van DMW vallen, en die gedeeltelijk of in zijn geheel weggenomen dienen te worden om kennismanagement succesvol toe te kunnen passen.

De volgende randvoorwaarden zijn opgemerkt:

- R1. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW indien dat past binnen de rol van kennisschakel ten opzichte van de ambassades.
- R2. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer daar een positieve invloed vanuit gaat op het verspreiden van kennis in de partnerlanden door het betrekken van relevante stakeholders uit partnerlanden bij onderzoek.
- R3. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer het veranderen van de organisatiestructuur stapsgewijs wordt ondernomen.
- R4. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer de politieke en ambtelijke top van het ministerie gedurende een lange periode zich duidelijk willen committeren aan de expliciete omgang met kennis en aan kennismanagement.
- R5. Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer het mogelijk is om specifieke lange termijn doelstellingen op te stellen voor de wijze waarop kennis geproduceerd en verspreid wordt.

Op dit moment wordt binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken grotendeels aan deze randvoorwaarden voldaan.

Daarnaast zijn de volgende barrières voor de toepassing van kennismanagement benoemd:

- B1. Er bestaat een afstand tussen professionals en de top van de organisatie met betrekking tot het introduceren van veranderingen in de organisatiestructuur.
- B2. Er is sprake van een strikte scheiding van de functieprofielen, die samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers afremt of zelfs blokkeert.
- B3. Medewerkers gebruiken kennis mogelijk als machtsmiddel, hetgeen onderlinge samenwerking blokkeert en de processen van kennisoverdracht en kennisdeling tegenwerkt.
- B4. De kennis waarmee DMW te maken heeft, heeft een beperkte houdbaarheid en is sterk verbonden aan de recente ontwikkelingen op de politieke agenda.
- B5. De overplaatsingsprocedure leidt tot structurele kenniserosie bij DMW.
- B6. Het flexibiliseringsbeleid leidt tot een lager aantal medewerkers met specifieke en inhoudelijke kennis over de beleidsvelden van DMW.

Kennismanagement kan alleen een bijdrage leveren aan DMW, wanneer kennismanagement binnen de bovenstaande randvoorwaarden ingepast kan worden en de bovenstaande barrières gedeeltelijk of in zijn geheel weggenomen kunnen worden.

4. 'Welk beeld hebben de medewerkers van DMW en de ambassades over de te leveren bijdrage van kennismanagement?'

Aan de hand van resultaten van de interviews en enquêtes is een beeld gevormd over wijze waarop medewerkers van DMW en de ambassades expliciet omgaan met kennis, participeren in initiatieven tot sociale interactie en het huidige niveau van kennismanagement binnen hun organisatie. Zowel binnen DMW als op de ambassades vindt expliciete omgang met kennis plaats binnen persoonlijke netwerken en met directe collega's in één op één relaties, maar ten opzichte van een breder publiek wordt er nauwelijks kennis beschikbaar gesteld. Er is veel enthousiasme voor de communities of practise, waarin functie-relevante en praktijkgerichte onderwerpen worden behandeld. Bij DMW zijn een aantal medewerkers enthousiast over de mogelijkheden van kennismanagement, waar anderen het gevoel hebben dat kennismanagement weinig meerwaarde heeft voor de directie. Het draagvlak binnen DMW is nog niet breed genoeg om kennismanagement direct toe te kunnen gaan passen, maar de aandacht voor de expliciete omgang met kennis groeit. Op de ambassades is zeer weinig draagvlak voor kennismanagement, al vormt het draagvlak voor de CoPs daar een uitzondering op.

In het gevormde beeld zijn een aantal factoren herkend, die belangrijke condities en barrières in de mogelijke bijdrage van kennismanagement. Deze zijn weergegeven in figuur 40. Er blijken weinig verschillen te bestaan tussen de situatie bij DMW en op de ambassades.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">C1. Elke medewerker dient op efficiënte wijze toegang tot de bestaande kennis binnen de organisatie te krijgen.C2. Elke medewerker dient zijn of haar kennis toegankelijk te maken voor andere medewerkers.C3. Elke medewerker dient de mogelijkheid te hebben om te kunnen participeren in kennisprocessen, waarin kennis ontwikkeld en verspreid wordt.C5. De samenwerking tussen medewerkers van DMW en de ambassades wordt positief beïnvloed, wanneer personen met verschillende achtergronden (ethosdiversiteit) participeren.
B1. Er bestaat een afstand tussen professionals en de top van de organisatie met betrekking tot het introduceren van veranderingen in de organisatiestructuur.B2. Er is sprake van een strikte scheiding van de functieprofielen, die samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers afremt of zelfs blokkeert.B5. De overplaatsingsprocedure leidt tot structurele kenniserosie bij DMW. |
|---|

Figuur 40: In de interviews en enquêtes herkende condities en barrières

Op basis van het beeld kan worden geconstateerd dat vooral barrière 2 van invloed is op de bijdrage die kennismanagement kan leveren aan DMW en de ambassades. Daarnaast is conditie 2 van belang voor de toepassing van kennismanagement, maar op dat onderdeel bestaat er weinig draagvlak onder de ambassademedewerkers en de DMWers.

6.3 Conclusie

In de inleiding van dit onderzoek is de hoofdvraag geformuleerd:

‘Welke bijdrage kan kennismanagement leveren aan het samenwerkingsverband tussen de Directie Milieu en Water en de ambassades met een ontwikkelingssamenwerking programma op het gebied van milieu en water?’

Aan de hand van de beantwoording van de drie deelvragen wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord:

‘Kennismanagement kan een bijdrage leveren aan het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades en de kennisdoelstelling van DMW, mits de benodigde randvoorwaarden binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken aanwezig blijven, door a) het verbeteren van kennisverspreidingsproces binnen DMW door de bestaande kennis beter zichtbaar en beschikbaar te maken met behulp van het bevorderen van de samenwerking tussen DMWers, b) het verbeteren van kennisontwikkelingsproces binnen DMW én in het samenwerkingsverband met de ambassades met behulp van communities of practise en c) het vergroten van het draagvlak voor een expliciete omgang met kennis onder DMWers en ambassademedewerkers door de meerwaarde van kennismanagement in het dagelijkse werk aan te tonen.’

Deze bijdrage kan tot stand worden gebracht door het stimuleren van veranderingen in de organisatiestructuur en cultuur van DMW. De veranderingen (a en b) richten zich op het creëren van de vijf condities, die genoemd zijn bij de beantwoording van deelvraag 2 en het wegnemen van de zes genoemde barrières, genoemd bij de beantwoording van deelvraag 3. Hierbij ligt de nadruk op conditie 2 en barrière 2, die uit de interviews en enquêtes naar voren komen als zeer invloedrijk op de toepassing van kennismanagement. Daarnaast is parallel aan het stimuleren van deze veranderingen benodigd om het draagvlak voor de toepassing van kennismanagement onder de medewerkers van DMW en de ambassades te bevorderen (c).

Wanneer deze bijdrage gerealiseerd wordt, kan bestaande en nieuw ontwikkelde kennis op het Ministerie van Buitenlandse Zaken beter benut worden en innovatie in de beleidsformulering op het gebied van OS worden bevorderd. In de onderstaande aanbevelingen worden de stappen besproken die genomen zouden kunnen worden om deze bijdrage te realiseren.

6.4 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek is de conclusie getrokken dat kennismanagement een bijdrage kan leveren aan DMW en het samenwerkingsverband tussen DMW en de ambassades. In deze aanbevelingen wordt ingegaan op die bijdrage. Waar bestaat die bijdrage uit en welke stappen kunnen gezet worden om die bijdrage te realiseren?

De aanbevelingen komen voort uit de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek en bestaan uit concrete stappen die op korte termijn gezet kunnen worden binnen DMW en het samenwerkingsverband. De concrete te nemen stappen worden in drie onderdelen gesplitst, gekoppeld aan de elementen a), b) en c) van de conclusie. Voor elk element zijn een aantal aanbevelingen (wat te doen?) opgesteld, waaraan een aantal stappen zijn verbonden (hoe te doen?). Vervolgens

wordt aangegeven welk doel beoogd wordt met deze stappen (waarom te doen?). Deze aanbevelingen worden behandeld in de paragrafen 6.4.1. tot en met 6.4.3.

6.4.1 Aanbevelingen met betrekking tot kennisverspreiding

De aanbevelingen in deze paragraaf gaan in op element a) van de conclusie.

a) het verbeteren van kennisverspreidingsproces binnen DMW door de bestaande kennis beter zichtbaar en beschikbaar te maken met behulp van het bevorderen van de samenwerking tussen DMWers.

Kern van de huidige kennisverspreiding binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken zijn de persoonlijke netwerken en het internet. De persoonlijke netwerken worden aangesproken wanneer medewerkers diepgaande kennis zoeken en het internet wordt gebruikt wanneer men in het algemeen informatie of kennis wil vergaren rondom één specifiek onderwerp. De medewerkers geven aan dat zij deze methoden zeer waarderen en het wordt niet wenselijk geacht om in de persoonlijke netwerken structuur in te grijpen. Kennismanagement kan een bijdrage leveren aan het kennisverspreidingsproces, door de beschikbaarheid van kennis van bestaande en nieuw ontwikkelde kennis te vergroten en daarmee de kennis zichtbaar te maken voor alle medewerkers op DMW. Om dat te bereiken, zijn hieronder 5 aanbevelingen geformuleerd:

- Het verbeteren van de zichtbaarheid van kennis, door in het stafoverleg gebruik te maken van kennisupdates.
 - Afspraken maken tussen medewerkers om tot een format te komen, hoe onderwerpen als kennisupdates behandeld kunnen worden. In dat format dient in ieder geval afgesproken te worden welke kerninformatie in de kennisupdate aanwezig dient te zijn en een tijdsduur waarin een kennisupdate effectief gegeven kan worden.
 - Afspraken maken tussen medewerkers om de kennisupdates voor het stafoverleg te verspreiden en als onderdeel van het stafoverleg te behandelen.
 - Afspraken maken tussen medewerkers om kennis zichtbaar te maken over beleidsonderwerpen met behulp van kennisupdates.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van de zichtbaarheid van kennis, doordat medewerkers zelf kunnen selecteren op welke onderwerpen zij willen inhaken. De totale tijdsbesteding van de medewerkers aan de (voorbereiding van) het stafoverleg gaat omlaag, terwijl de effectieve tijdsbesteding omhoog gaat.

- Het verbeteren van de beschikbaarheid van kennis, doordat tijd van medewerkers wordt vrijgemaakt om te kunnen participeren in kennisoverdrachts- of kennisdelingsprocessen.
 - Ruimte te scheppen door het managementteam voor medewerkers waardoor zij de mogelijkheid hebben om onderling of in een klein groepsverband in een kennisoverdrachtsproces of een kennisdelingsproces te participeren en dieper in te gaan op een kennisupdate, buiten het stafoverleg om.

Deze stap leidt tot het verbeteren van de beschikbaarheid van kennis en medewerkers hebben de tijd om zich te kunnen verdiepen in de kennis die beschikbaar wordt gesteld.

- Het verbeteren van de zichtbaarheid en beschikbaarheid van kennis door het aantal en de kwaliteit van presentaties en lezingen die intern worden gegeven te verhogen.
 - Afspraken maken tussen medewerkers over de frequentie van discussiemomenten over geselecteerde onderwerpen (één keer per maand)
 - Afspraken maken tussen medewerkers over een kader en thema van de onderwerpen die behandeld worden in de presentaties.
 - De deelname van medewerkers te borgen door verantwoordelijkheid voor het organiseren van een presentatie te roteren.
 - Het geven van een presentatie na een bezoek aan een partnerland of aan een internationaal event verplicht te stellen.
 - Ruimte te scheppen door het managementteam voor medewerkers, door tijd en middelen beschikbaar te stellen om te participeren aan deze activiteiten.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van de zichtbaarheid en beschikbaarheid van kennis door op aantrekkelijk wijze aandacht te schenken aan activiteiten waarin kennisoverdrachts- en kennisdelingsprocessen kunnen plaatsvinden

- Het verbeteren van de zichtbaarheid van kennis door de kennispaspoorten uit te breiden. Hierin worden de beschikbare kennis van medewerkers opgenomen en de velden waarin zij deelnemen aan kennisontwikkelingsprocessen. Mocht dit niet mogelijk zijn op het intranet van het ministerie in overleg met DICT, dan kan dit DMW-intern worden opgezet.
 - Afspraken maken tussen medewerkers over de wijze waarop aangegeven kan worden welke kennis beschikbaar is.
 - Afspraken maken over een herzien format van de kennispaspoorten. Medewerkers geven aan met welke kennisleveranciers zij contacten onderhouden (in de pijpleiding en afgeronde contacten)
 - Afspraken maken over de wijze waarop medewerkers elkaar signalen geven, wanneer nieuwe kennis beschikbaar komt.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van de zichtbaarheid van kennis, doordat inzicht wordt verkregen van bestaande kennis en de nieuw te ontwikkelen kennis die 'in de pijpleiding' zit binnen DMW.

- Het verbeteren van de beschikbaarheid van kennis, door hernieuwde aandacht te besteden aan overdrachtdossiers voor toetredende medewerkers.
 - Afspraken maken over een format voor de overdrachtdossiers. Hierin dient in ieder geval aandacht worden besteed aan de inhoudelijke aspecten van de functie, maar ook aan de wijze waarop de vorige medewerker toegang kreeg tot kennis.
 - Aanbieden overdrachtdossier opgesteld door vertrekkende medewerkers. Focus op welke wijze die persoon aan kennis komt, niet alleen op de documenten waarmee die persoon zich recent heeft beziggehouden.
 - Naast het aanbieden van de overdrachtdossiers, het aanbieden van informatie over DMW, de werkprocessen, de beschikbare kennis bij collega's (met behulp van de kennispaspoorten), recente onderwerpen (met behulp van behandelde onderwerpen bij presentaties). Het lijkt ook mogelijk om aan te sluiten bij het traject dat wordt aangeboden aan medewerkers die een milieu en water gerelateerde functie gaan vervullen op een ambassade.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van de beschikbaarheid van kennis, doordat minder kenniserosie plaatsvindt wanneer een functiewisseling plaatsvindt.

6.4.2 Aanbevelingen met betrekking tot kennisontwikkeling

De aanbevelingen in deze paragraaf gaan in op element b) van de conclusie.

b) het verbeteren van kennisontwikkelingsproces binnen DMW én in het samenwerkingsverband met de ambassades met behulp van communities of practise.

Op het moment is er weinig aandacht voor kennisontwikkeling bij DMW. 'kennis' wordt betrokken door het inschakelen van experts van buiten het ministerie. DMW heeft communities of practise geïnitieerd, maar deze verkeren nog in beginnende stadia. Op de ambassades wordt meer gebruik gemaakt van CoPs, waarin ook verschillende lokale partners participeren. Kennismanagement kan een bijdrage leveren aan het ontwikkelingsproces van kennis. Dat gebeurt enerzijds door bestaande kennis beter beschikbaar en zichtbaar te maken (zie aanbeveling 6.4.1) maar ook door handvatten te bieden voor het initiëren en handhaven van de CoPs. Om dat te bereiken, zijn hieronder 3 aanbevelingen geformuleerd:

- Het verbeteren van kennisontwikkeling binnen DMW, door de rol van CoPs verder uit te breiden.
 - Ruimte te scheppen door het managementteam voor medewerkers om te participeren aan een CoP, door tijd en middelen beschikbaar te stellen.
 - Afspraken maken tussen medewerkers over de wijze waarop de medewerkers onderling aangeven in welke CoPs zij participeren en welke onderwerpen daarin aan bod komen. (met behulp van het kennispaspoort)
 - De verantwoordelijkheden voor het initiëren en faciliteren van één CoP bij één medewerker neer te leggen. Schep ruimte voor de medewerkers, om deze verantwoordelijkheden op een eigen wijze in te vullen.
 - Neem het initiëren en faciliteren van CoPs op in het jaarplan van DMW en de persoonlijke jaarplannen van de medewerkers.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van kennisontwikkeling, door de rol van de CoPs als kennisplatform te integreren in het organisatiestructuur van DMW.

- Het verbeteren van de kennisontwikkeling door het aantal en de kwaliteit van presentaties en lezingen die intern worden gegeven te verhogen. Deze activiteiten lenen zich als springplank, om kennis te ontwikkelen in sociale interactie.
 - Zie de aanbevelingen onder aanbeveling a) met betrekking tot presentaties en lezingen.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van kennisontwikkeling, door discussies te generen waarin kennis overgedragen, gedeeld en ontwikkeld kan worden.

- Het verbeteren van kennisontwikkeling in het samenwerkingsverband, door de CoPs bij DMW aan te sluiten op de onderwerpen die behandeld worden in CoPs van de ambassades, waarin lokale partners participeren.
 - Het maken van een inventarisatie op de onderwerpen van CoPs die reeds bestaan op ambassades.

- Het bundelen van die resultaten en analyseren op welke onderwerpen raakvlakken bestaan tussen de CoPs.
- Bezien of er mogelijke raakvlakken zijn tussen de onderwerpen van de CoPs van DMW en de CoPs op de ambassades en waar mogelijk deze CoPs met elkaar in contact brengen.
- Ruimte te scheppen door het managementteam voor medewerkers om te participeren aan een CoP, door tijd en middelen beschikbaar te stellen.

Deze stappen leiden tot het verbeteren van kennisontwikkeling, door de CoPs van DMW en de CoPs van de ambassades aan elkaar te koppelen en daarnaast is de rol van kennis als vehikel in OS-beleid hierbij gebaat (zie paragraaf 4.4).

6.4.3 Aanbevelingen met betrekking tot draagvlak

De aanbevelingen in deze paragraaf gaan in op element c) van de conclusie.

c) het vergroten van het draagvlak voor een expliciete omgang met kennis onder DMWers en ambassademedewerkers door de meerwaarde van kennismanagement in het dagelijkse werk aan te tonen.

Uit het onderzoek komt naar voren, dat er naast enthousiasme voor kennismanagement ook sprake is van een gezonde hoeveelheid scepsis onder zowel DMWers als ambassademedewerkers. Op dit moment is het draagvlak voor kennismanagement binnen DMW nog niet voldoende breed. Als voornaamste reden wordt genoemd dat men verwacht dat het meerwerk niet opweegt tegen de baten van kennismanagement. Om de beoogde bijdrage van kennismanagement te behalen, is het noodzakelijk om het bestaande draagvlak een expliciete omgang met kennis te verbreden. Om dat te bereiken, zijn hieronder 4 aanbevelingen geformuleerd:

- Het vergroten van het draagvlak voor de expliciete omgang met kennis door aan te geven welke rol kennismanagement kan spelen in het behalen van persoonlijke doelstellingen.
 - Aantonen dat met het ontwikkelen van kennis, kansen ontstaan voor het ontwikkelen van persoonlijke kennis in een specifiek werkveld of een specifieke regio.
 - Aantonen dat met het inzicht krijgen in kennis van andere medewerkers, kansen ontstaan voor het ontwikkelen van persoonlijke kennis in een specifiek werkveld of een specifieke regio.
 - Aantonen dat met het beschikbaar maken van kennis, kansen ontstaan voor het ontwikkelen van het persoonlijk netwerk.
 - Aantonen dat met het participeren in presentaties, lezingen en CoPs, kansen ontstaan voor het ontwikkelen van persoonlijke kennis en het ontwikkelen van het persoonlijk netwerk.

Deze stappen leiden tot een vergroting van het draagvlak, wanneer aangetoond kan worden dat kennismanagement individuele kansen op kan leveren.

- Het vergroten van het draagvlak voor de expliciete omgang met kennis door ruimte te scheppen voor participatie aan activiteiten.
 - Zie de aanbevelingen onder aanbeveling a) met betrekking tot het vrijmaken van tijd

Deze stappen leiden tot een vergroting van het draagvlak, aangezien potentiële weerstand met betrekking tot een werklastvergroting weggenomen kan worden.

- Het vergroten van het draagvlak voor de expliciete omgang met kennis door de doelstellingen, op te nemen in de kennisstrategie, in samenwerking met medewerkers te formuleren.
 - Zie de te maken afspraken met medewerkers of tussen medewerkers onderling in stappen onder aanbevelingen a) en b).
 Deze stappen leiden tot een vergroting van het draagvlak, aangezien medewerkers hun persoonlijke belangen en motivatie kunnen inbrengen in de doelstellingen.
- Het vergroten van het draagvlak voor de expliciete omgang met kennis door de rol van CoPs verder uit te breiden.
 - Zie de aanbevelingen onder aanbeveling a) met betrekking tot CoPs.
 Deze stappen leiden tot een vergroting van het draagvlak, aangezien er kan worden aangesloten op het bestaande enthousiasme voor de CoPs.

6.5 Een suggestie voor het zetten van de stappen

De aanbevelingen leiden tot een groot aantal te nemen stappen. Dit valt in principe buiten de doelstellingen van dit onderzoek, maar het lijkt waardevol om op basis van de opgedane kennis en ervaringen een korte suggestie te doen, op welke wijze de aanbevelingen ingevuld kunnen worden.

- Het scheppen van ruimte, in de vorm van tijd en middelen, is een stap die door het managementteam gezet dient te worden. Het wordt aanbevolen om deze stap met overtuiging te zetten, aangezien het toepassen van kennismangement zonder een duidelijke commitment van het managementteam weinig kans tot slagen heeft.
- Het aantonen van de bijdrage die kennismangement kan leveren aan het dagelijkse werk van DMWers, het opstellen van doelstellingen voor kennismangement binnen de directie, het maken van afspraken tussen medewerkers en het opstellen van de bovengenoemde formats, vergt een tijdsinvestering van de medewerkers van DMW. Door de overlap tussen deze activiteiten en het belang van de deelname van de medewerkers van DMW wordt aanbevolen om een 'dag op de hei' te organiseren om deze onderwerpen te bespreken.
- Het uitvoeren van een inventarisatieonderzoek naar de CoPs bij de ambassades. Het wordt aanbevolen om dit onderzoek door één of twee medewerkers uit te laten voeren en als input te laten dienen voor de bovengenoemde 'dag op de hei'.

6.6 Suggesties voor verder onderzoek

In deze paragraaf worden, vanuit de kennis en ervaring die in de periode van het onderzoek is opgedaan, een aantal suggesties gedaan over mogelijkheden voor (vervolg)onderzoek.

DMW als kennisschakel

DMW heeft als kennisschakel de verantwoordelijkheid om de ambassades met een milieu en water programma te voorzien van benodigde thematische kennis. De directie functioneert als het ware als een kennisbank waaruit ambassademedewerkers kunnen putten, wanneer zij zich geconfronteerd zien met een kennisvraag. Om deze rol te kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat er sprake is van een vraag naar thematische kennis bij de ambassades, een aanbod van kennis bij DMW en dat beide partners elkaar kunnen vinden om vragen te

beantwoorden. In theorie lijkt dit een intuïtieve aanpak, maar de praktijk is weerbarstiger. De ervaring leert dat kennisvragen zelden op deze wijze worden beantwoord. Één of meer van de volgende redenen kunnen hier (mede) oorzaak van zijn:

- Een ambassademedewerker met een thematische kennisvraag zoekt in eerste instantie op het internet en/of via zijn of haar persoonlijk netwerk. Pas wanneer die mogelijkheden niet leiden tot het vergaren van de benodigde kennis, schakelen de ambassademedewerkers DMW in.
- De ‘gemiddelde’ medewerker van DMW heeft relatief minder kennis paraat dan een aantal jaren geleden. Hierin speelt de groeiende complexiteit in het werkveld en de verhoogde werkdruk op de medewerkers een belangrijke rol, waardoor er per onderwerp minder tijd beschikbaar is terwijl er om meer diepgang wordt gevraagd. Maar ook het interne beleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken zoals het flexibiliseringsbeleid en de overplaatsingsprocedure hebben hier een grote invloed op, waardoor het aantal specialisten afneemt en structurele kenniserosie plaatsvindt.
- De huidige manier van werken vergt een snelle reactie op een kennisvraag. Het doorlopen van het traject waarin kennis aangevraagd en aangeboden wordt via de ambassades, DMW, een expert en vervolgens langs dezelfde weg terug duurt relatief lang. Daardoor komt nieuw ontwikkelde kennis ten behoeve van een kennisvraag af en toe te laat aan op de plaats van bestemming of is de kennis reeds verouderd bij aankomst.

In het kader van deze observaties wordt aanbevolen om de rol van DMW als kennisschakel ten opzichte van de ambassades te analyseren en diens functie te beoordelen in het licht van kennisverspreiding en de rol van kennis in OS-beleid.

Lerend gedrag verplicht stellen

Tijdens dit onderzoek kwam de onderzoeker in aanraking met het kennisbeleid van de Directie Sociale en Institutionele ontwikkeling (DSI). Binnen die directie zijn grote stappen genomen met betrekking tot leren in sociale interactie. Elke medewerker werd verplicht een halve dag per week te besteden aan studie over een voor de directie relevant onderwerp. De medewerkers zijn vrij om te bepalen welk onderwerp zij bestuderen en elk van hen geeft een korte toelichting op de gemaakte keuze in een bijeenkomst met alle directieleden. Tijdens die bijeenkomst worden de onderwerpen eventueel bijgesteld om te voorkomen dat er overlapping is en vervolgens worden de onderwerpen door de groep vastgesteld. Nadat de onderwerpen zijn vastgesteld worden de onderwerpen over een periode van een aantal weken bestudeerd. Na die studieperiode geven de medewerkers een presentatie binnen de directie over dat onderwerp. Het is verplicht gesteld om aanwezig te zijn bij deze presentaties. Na de presentaties is ruimte gereserveerd voor discussie over dat onderwerp, zodat de door individuele studie nieuw ontwikkelde kennis verspreid wordt binnen de directie als geheel. Na afronding van een dergelijke studieperiode, begint het proces opnieuw.

De aanpak van DSI is een zeer rigoureuze aanpak. Het opleggen van verplichtingen levert vaak weerstanden op en er dient geanticipeerd te worden op de werklast die een dergelijke aanpak oplevert naast het inhoudelijke werk van de DSIers. Echter, het kennisbeleid van DSI lijkt na een moeizame start redelijk positief te worden ontvangen door de medewerkers en tijdens dit onderzoek is de eerste cyclus van de studieperiode gestart. Het is mogelijk dat deze rigoureuze aanpak een succesvolle implementatie blijkt te zijn van een ‘leren in sociale interactie’-project

binnen een directie. In het kader van die observaties wordt aanbevolen om de gang van zaken bij DSI nauwlettend in de gaten te houden en indien die aanpak succesvol blijkt onderzoek te doen naar de mogelijkheden om een dergelijke aanpak te ontwikkelen voor DMW.

6.7 Slotbeschouwing

Uiteraard stond de wereld niet stil terwijl dit onderzoek is uitgevoerd. De context van DMW en het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft een enorme dynamiek. Daardoor heeft niet alleen kennis een relatief korte houdbaarheid, maar ook de resultaten van dit rapport en de mogelijke bijdrage van kennismanagement zijn hieraan onderhevig. Zowel binnen DMW als in de context van DMW heeft een aantal veranderingen voorgedaan, waarmee in dit onderzoek geen rekening gehouden kon worden.

Sinds begin dit jaar is er steeds meer politieke aandacht gekomen voor het klimaat, een onderwerp waar tijdens het begin van deze scriptie binnen DMW nog relatief weinig aandacht aan werd besteed. Nu, ongeveer 6 maanden later, zijn meerdere medewerkers actief op het beleidsveld klimaat. Het is een mooi voorbeeld van hoe de waarde van inhoudelijk kennis kan stijgen of dalen door veranderingen op de politieke agenda.

Daarnaast wordt de werkdruk op de medewerkers van DMW en op de ambassades steeds groter. Er is een constante druk vanuit de politieke en ambtelijke top om meer te doen met minder mensen. Dit levert een steeds vollere agenda op en daardoor ook steeds minder tijd om even afstand te nemen van de waan van de dag en zich te bezinnen op de werkprocessen. Hieruit ontstaat weerstand onder de medewerkers om zich bezig te houden met het 'volgende idee' dat wordt opgelegd.

In die dynamische context wordt het steeds moeilijker om aandacht te vragen voor kennismanagement, dat in eerste instantie een investering van tijd en middelen vergt en waarvan de resultaten pas op de lange termijn zichtbaar worden. Daarom is het dan ook van belang, indien er gekozen wordt om kennismanagement in te passen bij DMW en in het samenwerkingsverband met de ambassades, om dat op een korte termijn te gaan doen.

Des te langer er wordt gewacht, des te meer weerstand er verwacht kan worden.

7 Bronnenlijst

Literatuur:

Ampt. G. e.a.: "Een visie op modern gegevensmanagement. Mogelijkheden en onmogelijkheden rond de decentralisatie van DD/D informatie"; NGI/Database, locatie onbekend, 1993.

Babbie E.; "The practise of social research"; Eight Edition, Wadsworth publishing Company, Belmont, 1998.

Bertrams J.: "De kennis delende organisatie, kunst & praktijk van het hergebruik van kennis"; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

Boersma, J.: "Management van Kennis. Een creatieve onderneming." Van Gorcum, Assen, 2002.

Bruins R. & Pinkster B.: "Informatie-management"; Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2007.

Caluwe, L. en Vermaak, H.: "Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige"; 2e herziene editie, Kluwer, Deventer, 2006.

Duivenboden, H. van, Lips M. & Frissen P.(redactie): "Kennismanagement in de publieke sector"; Elsevier, 's Gravenhage, 1999.

Handy, C.: "Understanding organizations"; 3rd edition, Penguin Books, London, 1985.

McElroy, M.: "The new knowledgemanagemen"; Elsevier, New York, 2002.

Nonaka, I. & Takeuchi, H.: " De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten"; Scriptum management, Schiedam, 1997.

Taylor F.W.: "Scientific management"; Harper & Brother publishers, locatie onbekend, 1974.

Weggeman, M.: " Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie"; Scriptum Management, Schiedam, 1997.

Weggeman, M.: "Kennismanagement: de praktijk"; Scriptum Management, Schiedam, 2000.

Documentatie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Meerdere auteurs: "Research in development"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, DCO/OC, 2005

Meerdere auteurs: "Knowledge, innovation and research strategy – environment, water and poverty reduction 2006"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, DMW, 2006.

Meerdere auteurs: " Management Seminar Kennis is Kracht"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2007

Meerdere auteurs: " Resultaten in Ontwikkeling, 2005-2006"; Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2007

Documentatie op het internet

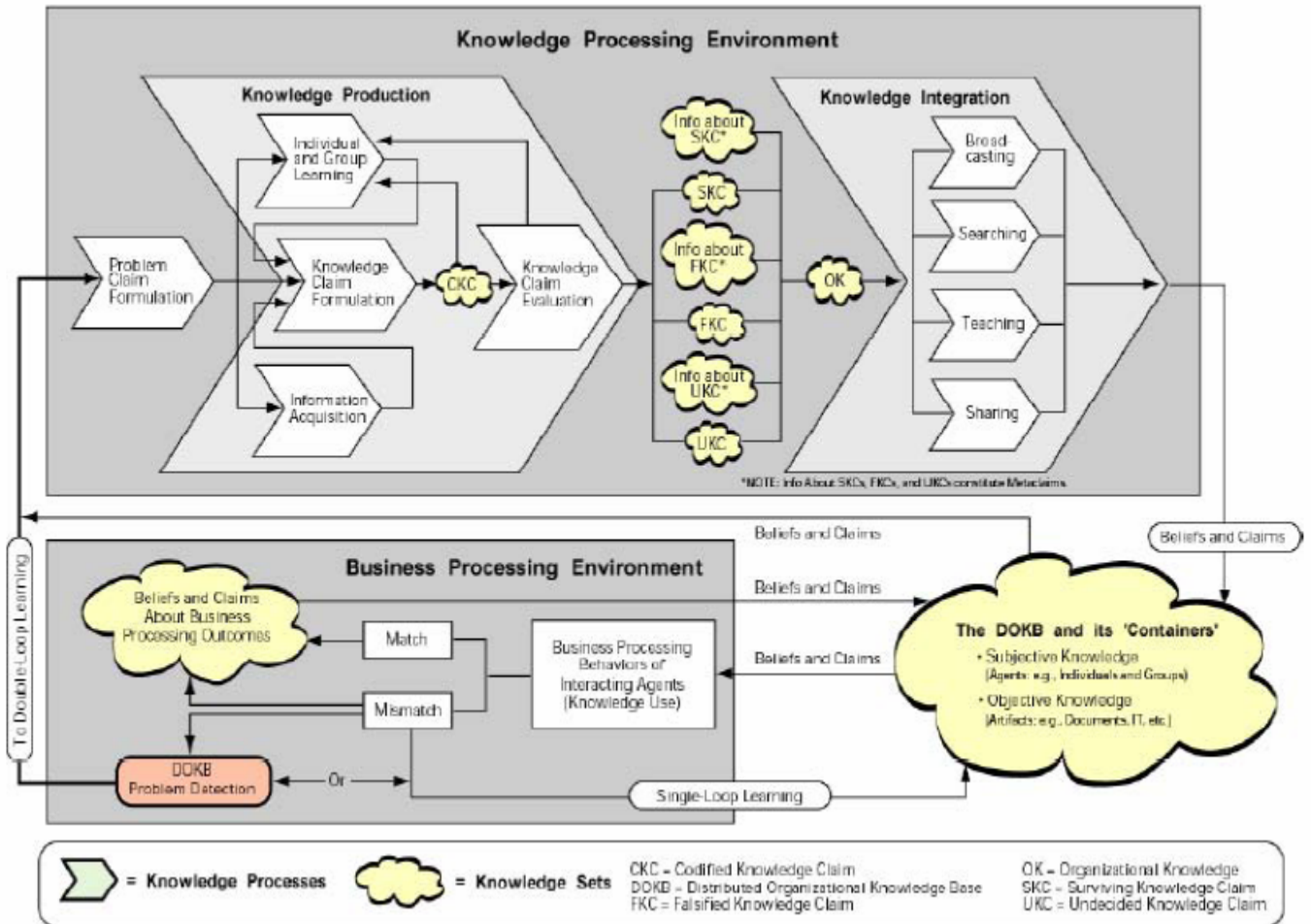
Mackenzie Owen, J.: "Kennismanagement" 2001
<http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/KM-Handboek.pdf> gevisiteerd op 15 mei 2007

McElroy, M.: "Using the macroinnovation method' 2003
www.macroinnovations.com gevisiteerd op 25 mei 2007

8 Appendices

Appendix A: De kennislevenscyclus

The Knowledge Life Cycle (KLC)



Brief Narrative:

- Organizational knowledge is held both 'subjectively' in the minds of individuals and groups and 'objectively' in recorded or expressed form. This is the *Distributed Organizational Knowledge Base* (DOKB) of an enterprise.
- *Knowledge Use* in the *Business Processing Environment* results in outcomes that either satisfy expectations (*Matches*) or fail to do so (*Mismatches*).
- *Matches* reinforce knowledge previously used, thereby leading to its re-use.
- *Mismatches* initially lead to adjustments in Business Processing behavior based on choices made from within a range of pre-existing knowledge in the DOKB – this is *Single-Loop Learning* (Argyris and Schon).
- Successive failures from single-loop learning to produce matches in expected or desired outcomes leads to doubt about and/or rejection of pre-existing knowledge (problem detection), thereby triggering *Knowledge Processing* efforts to produce and integrate new knowledge – this is *Double-Loop Learning* (Argyris and Schon).
- *Problem Claim Formulation*, an attempt to learn and state the specific nature of the detected knowledge gap (or "problem"), is a precursor to *Knowledge Production*.
- *New Knowledge Claim Formulation* follows in response to validated problem claims, with input via *Information Acquisition* and *Individual and Group Learning*, all under the influence of content contained in the current DOKB.
- New knowledge claims are tested and evaluated via *Knowledge Claim Evaluation* using a variety of criteria.
- *Knowledge Claim Evaluation* leads to: (1) *Surviving Knowledge Claims* (i.e., new Organizational Knowledge), *Falsified Knowledge Claims*, or *Undecided Knowledge Claims*, and also produces *information about* each of these outcomes, or *Metaclaims* (altogether, 6 types of outcomes).
- The record of all such outcomes, both the claims themselves and their corresponding metaclaims, become part of the DOKB via several means of *Knowledge Integration*, a mix of 'push' and 'pull' methods, along with the active response of agents to *Knowledge Integration* communications and activities.
- Once integrated into the DOKB, claims and metaclaims become subject to use in *Business Processing*.
- Experience gained from the use of knowledge contained in the DOKB gives rise to new claims and metaclaims regarding knowledge validity and value. The resulting *Beliefs and Claims About Business Processing Outcomes*, in turn, change the DOKB's content and determine its growth.
- The cycle repeats itself endlessly.

Appendix B: Respondentenlijst

Aan de interviews hebben de volgende medewerkers van DMW deelgenomen:

Mevr. A. van Driel
Dhr. F. Hoogveld
Dhr. D. Adema
Dhr. F. Gribling
Dhr. A. van der Horst
Dhr. P. de Vries
Mevr. B. Coolman
Dhr. R. van den Boom
Dhr. J. Bijlmer
Dhr. P. Klop
Dhr. D. Van Ginhoven
Mevr. C. Pirenne

De volgende ambasademedewerkers hebben de enquête geretourneerd:

Mevr. M. Monster	Albanië
Dhr. N. Veenis	Bangladesh
Dhr. C. De Groot	Benin
Mevr. W. Van Esch	Ghana
Dhr. J. Van der Velden	Indonesië
Dhr. T. Negenman	Jemen
Dhr. J. Mebius	Mali
Mevr. M. Beek	Mongolië
Dhr. F. Smiet	Pakistan
Dhr. G. Noordam	Sri Lanka
Dhr. B. Zech	Vietnam

Appendix C: Vragenlijst voor de interviews/enquêtes

Deel 1

Toegang tot kennisaanbod

1. Kunt u een situatie aangeven, waarin u op zoek bent gegaan naar kennis om een bepaald probleem op te lossen?
2. Wanneer u op zoek bent naar kennis, welke van de volgende kennisbronnen raadpleegt u?
 - a. Personen
 - i. Collega's op mijn directie
 - ii. Collega's buiten mijn directie, binnen BUZA
 - iii. Collega's op de ambassade
 - iv. Gedetacheerde collega's, buiten BUZA
 - v. Personen buiten BUZA
 - b. Documenten
 - i. Het archief
 - ii. Het intranet
 - iii. Het internet
 - iv. Vakliteratuur
 - v. Beleidsdocumenten
 - c. Eventuele andere kennisbronnen, namelijk
3. Welke van de bovenstaande kennisbronnen raadpleegt u het meest?
4. Rekent u de personen die hierboven genoemd zijn, tot uw persoonlijk netwerk?
5. Hoe frequent maakt u gebruik van kennis van één van deze kennisbronnen?
 - a. Meerdere keren per dag
 - b. Eenmaal per dag
 - c. Eenmaal per week
 - d. Eenmaal per maand
 - e. Minder vaak dan een keer per maand

Faciliteren van kennisaanbod

1. Kunt u een situatie aangeven, waarin een persoon u opzocht met een vraag naar kennis om een bepaald probleem op te lossen?
2. Op welke wijzen kunnen personen toegang krijgen tot de kennis die u hen kunt bieden?
 - a. Personen
 - i. Via collega's op mijn directie
 - ii. Via collega's buiten mijn directie, binnen BUZA
 - iii. Via collega's op een ambassade
 - iv. Via gedetacheerde collega's, buiten BUZA
 - v. Via personen buiten BUZA
 - b. Documenten
 - i. Het archief
 - ii. Via het intranet
 - iii. Via het internet
 - iv. Via vakliteratuur
 - v. Via beleidsdocumenten
 - c. Via een andere wijze, namelijk
3. Op welke van de bovenstaande wijzen wordt u het meest geraadpleegd?
4. Rekent u de bovengenoemde personen tot uw persoonlijk netwerk?
5. Hoe frequent komt het voor dat u geraadpleegd wordt met een kennisvraag?
 - a. Meerdere keren per dag
 - b. Eenmaal per dag
 - c. Eenmaal per week
 - d. Eenmaal per maand
 - e. Minder vaak dan een keer per maand

Leren in sociale interactie

1. Bent u bekend met een van de volgende initiatieven en zo ja, kunt u dan kort uitleggen wat de inhoud van elk initiatief is?
 - a. Kennispaspoorten op het intranet
 - b. Kennetten
 - c. Is- academie
 - d. Kennisgroepen (community of practise)
2. Neemt u actief deel aan een van deze initiatieven? Kunt u kort uitleggen waarom u dat wel of niet doet?
3. Zijn er binnen uw directie initiatieven tot leren in sociale interactie?
 - a. Regelmatige discussiemomenten
 - b. Regelmatige gezamenlijke deelname aan lezingen
 - c. Presentaties op een bepaald onderwerp
 - d. Verplicht ingeplande tijd om te studeren
4. Ik neem deel aan andere initiatieven, namelijk

Deel 2

De volgende vragen hebben betrekking op uw werkomgeving. Er wordt u gevraagd een waarde aan te geven tussen verschillende antwoorden, op basis van het toekennen van waardepunten. Bij elke vraag heeft u een aantal waardepunten ter beschikking, die u als bolletjes kunt verdelen over de antwoorden. Wanneer u meer waarde hecht aan antwoord A dan aan antwoord B, kunt u 3 bolletjes toekennen aan antwoord A en 1 bolletje aan antwoord B. De verhouding tussen het aantal bolletjes dat per antwoord wordt toegekend, wordt meegenomen in de resultaten. Wilt u zo vriendelijk zijn, alle mogelijke bolletjes te gebruiken.

Leermethoden

1. Kunt u aangeven, van welke van de onderstaande methoden u het meest kunt leren? U heeft hier 9 bolletjes voor.

	Leren door het volgen van een relevante cursus
	Leren van het overdrachtdossier van uw voorganger
	Leren van de ervaringen van uw voorganger
	Leren van uw directe collega's
	Leren door te doen
	Leren door het bestuderen van vakliteratuur

Kennismanagement in de dagelijkse werkzaamheden

2. Kunt u aangeven hoe belangrijk u de volgende rollen van kennismanagement vindt voor uw dagelijkse werkzaamheden? U heeft hier 11 bolletjes voor.

	Het vergaren van persoonlijke kennis.
	Het verbreden van algehele kennis binnen uw directie
	Het leren van de persoonlijke kennis van uw collega's
	Het delen van uw persoonlijke kennis met uw collega's
	Inzicht krijgen in de wijze waarop kennis binnen korte tijd voor handen is.
	Kennis ontwikkelen over een relevant onderwerp met collega's.
	Kennis uitwisselen over een relevant onderwerp met collega's.

Deel 3

Kunt u in het onderstaande schema per kolom aangeven, welke situatie (level van kennismanagement) het meest lijkt op de situatie die binnen uw directie van toepassing is?

Voorbeeld: Wanneer u van mening bent dat kennis voor elke medewerker voor handen is, op het moment dat die persoon de kennis nodig heeft, dan vult u level 4 in, bij de kolom 'vastleggen van kennis'.

	KMstrategie	Vastleggen van kennis	Zichtbaarheid en beschikbaarheid van kennis	Leren in sociale interactie
Level 5	Er is duidelijk geïdentificeerd welke kennis cruciaal is voor de directie KM is onderdeel van de het jaarplan van de directie	Kennis is breed beschikbaar en de vindplaats gemakkelijk te achterhalen. Bestaande kennis wordt constant gevoed en up to date gebracht	Mensen spreken routinematig de personen die kennis dragen en spreken met hen Een gedeelde taal en richtlijnen leiden tot effectieve kennisdeling	De rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gesteld en verdeeld binnen de groep De groepen komen op gezette momenten bij elkaar
Level 4	Er wordt regelmatig gesproken over welke kennis cruciaal is voor de directie Een KM strategie bestaat, maar maakt geen onderdeel uit van het directie jaarplan	Kennis, benodigd op een bepaald moment, is voor handen Het up to date houden van kennis is de taak van één aangewezen persoon	Versillende stakeholders nemen deel aan het systematisch beschikbaar stellen van kennis	De groepen zijn georganiseerd rondom vragen in het departement Er wordt gebruik gemaakt van ondersteunende ICT mogelijkheden
Level 3	Er is geen uitgesproken strategie voor KM binnen de directie, maar wel directiebrede aandacht Sommige functieomschrijvingen bevatten aspecten van KM	Een kennisgroep neemt de verantwoordelijkheid voor kennis en slaat die op één bepaalde wijze op Het zoeken naar kennis wordt gestimuleerd	De doelstellingen van de directie zijn herkenbaar voor buitenstaanders Mensen van buiten de directie in vergelijkbare functies hebben toegang tot kennis van de directie	Groepen worden top-down tot stand gebracht Mensen nemen deel aan groepen om tot een specifiek resultaat te komen
Level 2	Veel mensen geven aan dat KM van belang is voor de directie	Toegang tot veel kennis, maar onduidelijkheid waar die kennis is vastgelegd lessons learned worden opgeslagen na afronding project	Mensen slaan de lessons learned op ter inzage van anderen Het delen van kennis gebeurt ten behoeve van de eigen directie	Groepen ontstaan ad hoc tussen individuen die elkaar kennen
Level 1	Een paar mensen geven aan dan KM van belang is voor de directie Een aantal mensen is gepassioneerd voor KM en geven aan dat het erg moeilijk is	Een aantal mensen neemt de tijd om lessons learned op te slaan in een database Een aantal mensen doorzoekt de database frequent	Mensen beseffen dat leren belangrijk is, maar vinden zelden de tijd om dat te doen In de praktijk wordt deze kennis weinig bekeken	Personen koesteren kennis puur voor persoonlijke doeleinden

Kennismanagement strategie

level:

Vastleggen van kennis

level:

Zichtbaarheid en beschikbaarheid van kennis

level:

Leren in sociale interactie

level: