

Kansrijk Eigen Baas Krachtwijken



Bacheloropdracht

Jeroen van Grinsven
S0054410

Begeleider: C.G.M. Jenniskens
Meelezer: A. Ridder

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Samenvatting.....	3
2 Inleiding	4
3 De Vogelaarwijken.....	5
4 Project Kansrijk Eigen Baas	7
4.1 Historie Kansrijk Eigen Baas	7
4.2 Mechanismen.....	7
4.3 Trajecten.....	8
5 Probleemstelling.....	10
6 Theoretisch kader	12
6.1 De opbouw van kennis.....	12
6.2 Het SECI model.....	12
6.3 Het mogelijk maken van kenniscreatie	15
7 Barrières kenniscreatie binnen KEB	16
7.1 Barrières	16
7.2 Kenniscreatie barrière	17
7.3 Kennisopname barrières.....	17
8 Toepassing theorie op KEB	18
9 Verschillen persoonskenmerken groepen	22
9.1 Operationalisatie persoonskenmerken	22
9.2 Leeftijd.....	23
9.3 Opleidingsniveau	24
9.4 Etniciteit	25
10 Conclusie.....	26
11 Aanbevelingen.....	27
Bronnen	30
Bijlage 1 Indicatoren voor de bepaling van de Krachtwijken	32
Bijlage 2 Score op indicatoren voor de 40 wijken.....	33
Bijlage 3 Outcome Monitor Krachtwijken.....	36
Bijlage 4 Opleidingsniveau Beroepsbevolking	37
Bijlage 5a SPSS uitvoer Leeftijd.....	38
Bijlage 5b SPSS uitvoer Opleiding.....	39
Bijlage 5c SPSS uitvoer Etniciteit	39
Bijlage 6 Inhoudsopgave studiegids	40

1 Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken of methodiek van het Kansrijk Eigen Baas project aanpassingen behoeft, als het wordt toegepast in de Vogelaarwijken en hetzelfde resultaat wordt gewenst als er met de huidige methodiek is behaald. Het project Kansrijk Eigen Baas is ontworpen door Nikos om ondernemerschap te stimuleren. Hiervoor is een methodiek ontwikkeld om toekomstig ondernemers te begeleiden en te ondersteunen met het opzetten van een eigen bedrijf. Binnen dit project is het de bedoeling dat de kennis van het ondernemerschap bij de deelnemers wordt vergroot. Het literatuuronderzoek is daarom voornamelijk gebaseerd op het kenniscreatieproces zoals beschreven door Nonaka en Takeuchi (1995). Er is gekeken welke aspecten van het kenniscreatieproces binnen het oorspronkelijke KEB-project aanwezig zijn. Hieruit is gebleken dat socialization en internalization de belangrijkste kenniscreatieprocessen zijn binnen dit project. Daarna zijn factoren beschreven die kenniscreatie mogelijk maken. Deze factoren zijn meegenomen in de aanpassingen aan het KEB-project zodat het kenniscreatieproces niet wordt verstoord. Na deze theoretische analyse is overgegaan tot het empirische gedeelte waarin de oorspronkelijke deelnemersgroep en de bewoners van de Vogelaarwijken met elkaar zijn vergeleken. Dit is gedaan aan de hand van drie persoonskenmerken, leeftijd, opleidingsniveau en etniciteit. Deze factoren zijn geselecteerd omdat ze allemaal invloed hebben op de hoeveelheid tacit knowledge die een persoon bezit. Door het verschil tussen de twee groepen te meten op basis van deze factoren is dus het kennisverschil tussen beide groepen gemeten. Er bleek op alle persoonskenmerken een significant verschil te bestaan. Er kan dus worden geconcludeerd dat beide groepen een ander kennisniveau hebben. Dit verschil in kennis zal dus moeten worden overbrugt om dezelfde resultaten te behalen. Om dit verschil te overbruggen is het van belang dat er rekening wordt gehouden met mogelijke barrières die het kenniscreatieproces kunnen verstoren, zodat men er bij eventuele aanpassingen aan het project op kan anticiperen. De voornaamste aanpassing aan de bestaande KEB methodiek is gestoeld op de lagere basiskennis die de nieuwe deelnemersgroep bezit. Hierdoor zullen nieuwe basismodules moeten worden ingevoerd om de aanwezige kennis te vergroten voor aanvang van het project. De jongere leeftijd van de nieuwe deelnemersgroep en de minder grote werkervaring die dat met zich meebrengt behoeft ook aanpassingen aan het project. Hierbij kan worden gedacht aan het invoeren van rollenspellen en stages om hun tacit knowledge te vergroten. De laatste aanpassing die moet worden gedaan op basis van de geselecteerde persoonskenmerken is het geven van taalcursussen. Dit omdat er binnen de nieuwe deelnemersgroep meer allochtonen zullen zijn, waarvan een aantal de Nederlandse taal niet voldoende zal beheersen. Een gebrek aan beheersing van de Nederlandse taal kan leiden tot verstoring van het kenniscreatieproces. Deze aanpassingen aan het project hebben tot gevolg dat het tijdsspan zal moeten worden vergroot van vijf naar tenminste zeven maanden. Als de genoemde aanpassingen in de methodiek van het KEB-project worden verwerkt is er geen reden om aan te nemen dat de nieuwe ondernemers minder succesvol zullen zijn dan hun voorgangers. Het aangepaste Kansrijk Eigen Baas project is daarom een uitermate geschikt project om het ondernemerschap in de Vogelaarwijken te vergroten.

2 Inleiding

Vanuit de overheid is er sinds het kabinet Balkenende 4 steeds meer aandacht voor de onderkant van de samenleving. Dit komt mede doordat de PvdA zich in dit kabinet bevindt. Het is daarom niet verwonderlijk dat deze aandacht op 14 februari 2007 heeft geresulteerd in een PvdA minister voor de portefeuille Wonen, Wijken en Integratie. Deze ministerpost werd ingevuld door minister Ella Vogelaar. Zij had zich tot doel gesteld in de komende kabinetsperiode de sociale en economische situatie van de mensen aan de onderkant van de samenleving aanzienlijk te verbeteren. Aangezien de mensen die zich aan de onderkant van de samenleving bevinden vaak zijn aangewezen op sociale huurwoningen spelen de wijken van woningbouwcorporaties waarin deze woningen zich bevinden een belangrijke rol. De toenmalig Minister heeft daarom de gezamenlijke woningbouwcorporaties gedwongen om de komende 10 jaar gezamenlijk ruim 2,5 miljard te investeren in de 40 wijken met sociale huurwoningen waarin zich de meeste sociale problemen voordoen (Ministerie van VROM, 2008). Deze wijken zijn geselecteerd op basis van 18 criteria (zie bijlage 1). Deze wijken zijn vernoemd naar de minister en worden ‘Vogelaarwijken’ genoemd. De zogeheten Vogelaarwijken kampen met diverse sociale problemen. Deze sociale problemen hebben vaak een slechte economische situatie tot gevolg. Het is zoals gezegd daarom de bedoeling om de komende jaren de sociale en economische positie van de bewoners sterk te verbeteren. Dit gaat men proberen door projecten te starten op diverse gebieden zoals sport, werk en op het maatschappelijke vlak. Na het aftreden van minister Vogelaar heeft haar opvolger Eberhard van der Laan dit beleid voortgezet.

Het verbeteren van de sociale en economische situatie van de bewoners van de Vogelaarwijken is een groot project dat breed wordt gedragen. Gemeenten, het Rijk en woningbouwcorporaties zijn de belangrijkste partijen die hierbij nauw betrokken zijn. Omdat het zo’n groot project is en geen van de betrokken instanties de know-how heeft om op alle gebieden passende projecten aan te kunnen bieden is er ruimte voor partijen van buitenaf om kennis in te brengen. Het Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap (NIKOS) zou een van die partijen kunnen zijn. Dit instituut is verbonden aan de Faculteit Management en Bestuur van de Universiteit Twente en heeft het project Kansrijk Eigen Baas in portefeuille; een project dat ondernemerschap stimuleert en begeleiding geeft aan startende ondernemers. Dit project heeft bij voorgaande projecten al goede resultaten weten te behalen bij het verbeteren van de werk, inkomens en sociale situatie van mensen. Het is daarom de moeite waard om te bekijken welke bijdrage dit succesvolle project kan hebben in het verbeteren van de sociale en economische situatie van mensen in de Vogelaarwijken. Het doel van dit onderzoek is daarom uit te zoeken of het KEB-project ook in te zetten is in de Vogelaarwijken en vergelijkbare resultaten (KEB rapportage 2009) verwacht kunnen worden als bij voorgaande KEB-projecten. Om dit tot uitvoer te brengen zal eerst een worden beschreven wat onder Vogelaarwijken en het project KEB wordt verstaan. In het tweede gedeelte wordt het theoretisch kader uiteengezet met betrekking tot kenniscreatie en wordt het project KEB getoetst aan de hand van dit kader. Het laatste gedeelte van dit onderzoek zullen de oorspronkelijke deelnemersgroep van het KEB-project en de nieuwe deelnemersgroep, de bewoners uit de Vogelaarwijken, met elkaar worden vergeleken en

hieruit zullen conclusies worden getrokken. Ten slotte zullen de aanpassingen die noodzakelijk zijn om het verschil tussen de deelnemersgroepen te verkleinen worden besproken in de aanbeveling.

3 De Vogelaarwijken

Minister Ella Vogelaar heeft tijdens het begin van haar ambtsperiode een plan geformuleerd om wat te doen aan de problemen die spelen in Nederlandse achterstandswijken. Aan de hand van 18 criteria, die weer onderverdeeld zijn in 4 clusters is er een selectie gemaakt van 40 wijken die het slechtst scoren op deze criteria (kamerbrief 2007 bijlage 1a en 1b). Deze wijken worden krachtwijken en in de volksmond ook wel de Vogelaarwijken genoemd. In de bijlage 1 en 2 worden de criteria gegeven en de 40 wijken genoemd.

Het plan om wat te gaan doen aan de problematiek die speelt in de 40 Vogelaarwijken komt niet uit het niets. In deze wijken blijft de kwaliteit van de leefomgeving door de verschillende problemen die spelen in deze wijken achter bij de andere wijken in de stad. Om deze problemen te verbeteren is er een Actieplan Krachtwijken opgesteld (VROM, 2007). De centrale doelstelling van dit plan is om samen met partners en betrokken partijen de sociale en economische situatie van de bewoners van deze wijken te verbeteren. Zo moeten wijken ontstaan waar men graag wil wonen en waar de nadruk ligt op de kansen die men heeft. Omdat het Rijk zich ervan bewust is dat men dit plan niet alleen kan laten slagen heeft men een project gevormd dat breed wordt gedragen. Lokale, maatschappelijke organisaties, waaronder woningcorporaties, scholen, politie, ondernemers en buurtbewoners zullen samen met de gemeenten aan dit project werken. Door lokale bestuurders enigszins vrij te laten in het kiezen van lokale partners kan per wijk specifiek worden bekeken welke externe partners er nodig zijn om dit project tot een succes te maken. De reden dat het noodzakelijk is dat dit plan door het Rijk wordt geïnitieerd is dat de problematiek in de 40 wijken van dusdanige orde is dat het niet op gemeentelijk niveau kan worden opgelost. Ook is dit budgettechnisch vaak onmogelijk omdat er enorme bedragen mee gemoeid gaan.

Om tot een goed resultaat te komen aan het eind van de kabinetsperiode heeft de Rijksoverheid charters afgesloten met de betrokken gemeenten. In deze charters staan doelstellingen geformuleerd vanuit het Rijk en vanuit de betreffende gemeente. Deze doelstellingen zijn gebaseerd op de volgende vijf hoofdthema's: Wonen, werken, leren en opgroeien, integreren en veiligheid. Aan de hand van deze thema's worden per wijk doelstellingen geformuleerd die tot uitvoer worden gebracht in wijkactieplannen. Om de nadruk te leggen op de uitvoering van de wijkactieplannen zijn deze kort en bondig van aard. De gemeente heeft de regierol voor het opstellen van deze wijkactieplannen en is daarbij vrij om partners te zoeken in de vorm van bijvoorbeeld woningbouwcorporaties. De gemeente heeft naast de regierol bij het opstellen van een wijkactieplan ook de taak deze met behulp van lokale partners uit te voeren. Het Rijk heeft alleen een ondersteunende rol. Om deze rol goed te kunnen invullen heeft het Rijk voor iedere betrokken gemeente een accountmanager aangesteld die als aanspreekpunt fungeert.

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd. De hoofddoelstelling is om de sociale en economische situatie van de bewoners van de 40 Vogelaarwijken te verbeteren. Dit gebeurt aan de hand van de vijf bovengenoemde thema's. Voor wat betreft het eerste thema 'wonen' spelen de woningbouwcorporaties een erg grote rol. De belangrijkste doelstelling hiervan is dat er voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn van een goede kwaliteit voor mensen met een laag inkomen. Aangezien een groot gedeelte van de woningen in de 40 Vogelaarwijken in bezit zijn van woningbouwcorporaties moeten daarover met hen goede afspraken worden gemaakt.

Het tweede thema 'werken' is voor deze scriptie het meest relevant. De centrale doelstelling die hierbij hoort is dat men een grotere arbeidsparticipatie wil creëren. Men heeft de ambitie om 200.000 mensen extra aan de slag te krijgen. Een belangrijk speerpunt van het kabinet is hierbij het vergroten van de mogelijkheden van ondernemerschap (Actieplan Krachtwijken 2007). Er wordt expliciet genoemd dat: *'Het kabinet wil graag met de gemeenten bekijken hoe een deel van deze startende ondernemers in de 40 wijken kan worden gevonden'*. Dit is een belangrijk aspect om in het vervolg van deze scriptie te behandelen.

Wat betreft het thema 'leren en opgroeien' wordt op verschillende manieren getracht verbeterpunten aan te brengen. Het invoeren van maatschappelijke stages, betere jeugdzorg en het verkleinen van het aantal vroegtijdige schoolverlaters zijn hier voorbeelden van. Het is hierbij vooral zaak dat men vroegtijdig problemen weet te signaleren zodat men effectiever in kan grijpen.

Het vierde thema 'integratie' is veel minder specifiek. De inburgering moet worden verbeterd, zodat deze beter aansluit bij de kennis en kunde van de inburgeraar. Dit wil men realiseren door betere ondersteuning van vrijwilligers.

Wat betreft het laatste thema 'veiligheid' is de doelstelling duidelijk. Overlast, (huiselijk) geweld, criminaliteit en wijkonveiligheid moeten worden teruggedrongen. De wijkagent speelt hierin een belangrijke rol. Het Rijk stelt daarom 500 extra wijkagenten ter beschikking. De verdeling van de agenten zal plaatsvinden op basis van de behoefte vanuit de wijk.

4 Project Kansrijk Eigen Baas

4.1 Historie Kansrijk Eigen Baas

Het project Kansrijk Eigen Baas is een project dat in 2003 is gestart en als doel heeft ondernemerschap te stimuleren. Dit project wordt uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap (NIKOS) dat is gerelateerd aan de Universiteit Twente. Zij hebben dit project samen met de eerste opdrachtgevers, de Rabobanken uit de regio Oost-Gelderland, ontwikkeld. In deze regio is ook het eerste project van start gegaan. Nadat dit project een succes bleek te zijn is een vervolgproject gestart in Rijssen. Ook bij dit project zijn goede resultaten behaald.

De methodiek die het KEB-project hanteert is gestoeld op de theorie dat het ‘ondernemer worden’ is opgebouwd uit drie fasen. In de eerste fase wordt de ondernemer zich bewust van een bedrijfsmogelijkheid, in de tweede fase ontwikkelt hij dit idee verder tot een concept en in de laatste fase gaat hij ook daadwerkelijk over tot exploitatie van het idee (Groen en Jenniskens, 2004). Omdat deze drie fasen erg belangrijk zijn in het ondernemingsproces hanteert KEB 2 trajecten. KEB traject 1 en KEB traject 2 genaamd. Het grote verschil tussen deze twee trajecten is de fase waarin men begint. De trajecten zullen worden behandeld in paragraaf 4.3.

4.2 Mechanismen

Er zijn binnen het ondernemerschapproces dat plaatsvindt binnen KEB vier mechanismen te onderscheiden die de uiteindelijke onderneming tot een succes maken of niet. Deze mechanismen zijn:

- De interactie tussen de verschillende actoren in een netwerk;
- Het nastreven door de ondernemer van het behalen van gestelde doelen;
- Het optimaliseren van processen in het bedrijf maar ook tussen bedrijven;
- Het ontstaan en behouden van patronen van cultureel gestructureerde en door verschillende actoren binnen het netwerk gedeelde waarden en normen.

(Groen & Jenniskens, 2006)

Om een gezonde onderneming te creëren moet de ondernemer er voor zien te zorgen dat deze vier mechanismen in samenhang en samenspraak met elkaar zijn. Nauw verbonden met deze mechanismen zijn vier vormen van kapitaal die iedere ondernemer in meer of mindere mate tot zijn beschikking heeft. De eerste vorm van kapitaal is sociaal kapitaal. Daaronder wordt het sociale netwerk van de ondernemer verstaan. De tweede vorm is economisch kapitaal. De financiële onderdelen van een onderneming waarin effectiviteit en efficiëntie een belangrijke rol spelen staan hierin centraal. De derde soort kapitaal is strategisch kapitaal, hierin speelt de plek die de onderneming inneemt binnen een netwerk een grote rol. Positionering en strategische planning behoren hier ook toe. De laatste

vorm van kapitaal is cultureel kapitaal. Deze vorm van kapitaal houdt zich vooral bezig met de interne organisatie van een onderneming (Groen & Jenniskens, 2004). Het project KEB besteedt veel aandacht aan de uitbreiding en ontwikkeling van deze vier soorten van kapitaal. Door een groepsproces te creëren wordt eigenlijk vanzelf aan het sociale kapitaal gewerkt. Trainingen, cursussen en coaching vergroten de kennis van de deelnemers. Met deze opgedane kennis is het de bedoeling dat men de vier vormen van kapitaal binnen de onderneming vergroot.

Het belang van het goed begeleiden en scholen van startende ondernemers wordt mooi in beeld gebracht door het volgende onderzoek. Desouza en Awazu (2006) hebben onderzoek gedaan naar kennisoverdracht in het midden- en kleinbedrijf. Daarbij zijn zij tot de interessante ontdekking gekomen dat er binnen het midden en klein bedrijf eigenlijk vooral sprake is van het proces van socialization, dat wil zeggen overdracht van ervaringskennis van individu op individu (hierover later meer) en dat de ander vormen van kenniscreatie nauwelijks aan de orde zijn (Desouza and Awazu, 2006). Dit is eenvoudig te verklaren doordat de eigenaar van een onderneming een belangrijke plaats inneemt in de beheersing en de overdracht van kennis. Hij zal zelf zijn kennis vaak rechtstreeks overbrengen op zijn werknemers (socialization). De eigenaar is vaak ook de enige die toegang heeft tot de in het bedrijf aanwezige kennis. Hierdoor is het van wezenlijk belang de ondernemer zoveel mogelijk kennis mee te geven voor de start van zijn onderneming. En is de kans groter dat de gestarte onderneming een succes wordt.

4.3 Trajecten

Traject 1

Bij traject 1 wordt de eerste stap, het creëren van een bedrijfsidee overgeslagen. De deelnemers hebben namelijk al een concreet idee. Verder is van belang dat de deelnemer zelf erg gemotiveerd is om zijn bedrijfsidee te laten slagen. De selectieprocedure is daar dan ook vooral op gericht. De deelnemer mag namelijk zelf bepalen van welke faciliteiten van KEB hij gebruikt maakt. Er is maar één eis, welke is dat de deelnemer zelf gedurende het traject een compleet businessplan opstelt die aan de richtlijnen die binnen het KEB-project worden gehanteerd voldoet. Het traject duurt één vol jaar en gedurende dat jaar kan de ondernemer gebruik maken van alle faciliteiten die binnen het KEB-project beschikbaar zijn. Dat houdt in dat hij mag deelnemen aan en in aanmerking komt voor, *trainingen en lezingen, coaching en een financiële ondersteuning (in het project Achterhoek doormiddel van minimum inkomsten garantie door middel van een renteloze lening)*” (Groen, Jenniskens & Nieuwendijk, 2006). Deze zijn echter niet verplicht en kunnen op vrijwillige basis worden gebruikt.

Traject 2

Traject 2 is een intensiever traject. Er wordt meer verplicht gesteld, zo is er verplichte aanwezigheid en is de begeleiding op de verschillende vlakken uitgebreider. Gedurende dit vijf maanden durende project worden de deelnemers geacht fulltime met het project bezig te zijn. Hierna is nog een nazorg traject van 3 maanden waardoor ondernemers niet

ineens aan hun lot worden overgelaten. Doordat traject 2 meer bij de basis van het ondernemerschapproces begint is het zeer waarschijnlijk dat dit project beter aansluit bij het kennisniveau van de deelnemers uit de Vogelaarwijken. Zoals al gezegd wordt er meer verplicht gesteld, worden meer cursussen aangeboden en wordt men ook geholpen bij het creëren van een bedrijfsidee. Vandaar dat er verder in deze scriptie alleen nog traject 2 wordt behandeld.

Traject 2 kent twee peilers, een trainingsprogramma en een begeleidingsprogramma. Het trainingsprogramma dient ervoor om te werken aan de kennis, houding en aan de vaardigheden van de ondernemers. Alle aspecten van de ondernemerschap komen hierin aan bod (zie inhoudsopgave studiegids bijlage 6), van financiële trainingen tot verkoopvaardigheden ontwikkelen. Het volgen van deze trainingen wordt gefaciliteerd in een bedrijfsverzamelgebouw. In dit gebouw dient iedere deelnemer tenminste drie van de vijf dagen in de werkweek aanwezig te zijn. Dit om de betrokkenheid te garanderen. Voor het begeleidingsprogramma worden de deelnemers opgedeeld in groepen. Iedere groep heeft zijn eigen begeleider. Samen met deze begeleider wordt gewerkt aan groepsprocessen en wordt er de eerste twee weken gezamenlijk gewerkt aan een businessplan. Ook worden rollenspellen gedaan binnen de groepen om ondernemers voor te bereiden op moeilijke situaties. Dit alles om de deelnemers vast kennis te laten maken met de verschillende aspecten die in een businessplan aan bod dienen te komen. Naast het groepsgebeuren heeft ieder individu zijn eigen individuele coach. Deze coach houdt zich vooral bezig met coachen en houdt de voortgang van de individuele deelnemer in de gaten en er vinden verschillende individuele gesprekken plaats. Omdat iedere individuele coach zijn eigen specialiteit heeft is het ook mogelijk om een gesprek aan te vragen met een andere coach voor het verkrijgen van advies op specifieke deelterreinen. Tijdens het traject wordt het businessplan drie keer beoordeeld door een deskundig panel. Zij leveren feedback waarmee de deelnemers vooruit kunnen. Aan het eind van het traject starten de deelnemers daadwerkelijk hun bedrijf. Zij krijgen de mogelijkheid om zich te presenteren tijdens een open dag en kunnen daar gelijk beginnen met netwerken en het benaderen van potentiële klanten. Zo wordt door middel van traject 2 getracht deelnemers een optimale training en begeleiding te geven voor het starten als zelfstandig ondernemer.

Om een optimale training te bereiken wordt bijvoorbeeld bij financiële trainingen aansluiting gezocht bij het kennisniveau en ervaring van de individuele deelnemers. Het is denkbaar dat in de bestaande KEB methodiek aanpassingen noodzakelijk zijn om ervoor te zorgen dat de methodiek aansluit bij het kennisniveau en de vaardigheden van de nieuwe deelnemers uit de Vogelaarwijken. Het is daarom van belang om te bekijken of het kennisniveau van de nieuwe groep deelnemers, de bewoners uit de Vogelaarwijken, hoger of lager zal liggen dan dat van de oorspronkelijke deelnemers van het project KEB. Voor het kenniscreatieproces dat plaatsvindt gedurende de trainingsprogramma's is het van belang te analyseren welke barrières zich in dit proces kunnen opwerpen en het proces kunnen verstoren. Op deze manier kan getracht worden deze barrières te verminderen of weg te nemen om tot een goed resultaat te komen.

5 Probleemstelling

Dit onderzoek dient de relevantie aan te tonen van het KEB-project voor woningbouwverenigingen en gemeenten. Het moet hen ervan overtuigen dat zij voor het oplossen van problemen die mensen uit de Vogelaarwijken ondervinden met het opstarten van een eigen bedrijf, de methodiek die hiervoor wordt aangedragen door het Kansrijk Eigen Baas project van Nikos moeten gebruiken. Het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap kan namelijk fungeren om de sociale en economische situatie van mensen te verbeteren. De goede resultaten van de KEB projecten kunnen woningbouwverenigingen en gemeenten overtuigen, maar de vraag is of dezelfde resultaten zullen worden behaald in de Vogelaarwijken. Het is waarschijnlijk dat door verschillen tussen de oorspronkelijke deelnemersgroepen en de nieuwe deelnemersgroep, de bewoners uit de Vogelaarwijken, aanpassingen aan de methodiek moeten worden gedaan om ervoor te zorgen dat dezelfde resultaten zullen worden behaald. De hoofdvraag die hierbij hoort is:

Doormiddel van welke aanpassingen aan de bestaande methodiek van het Kansrijk Eigen Baas project kan Nikos het project geschikt maken voor gemeenten en woningbouwcorporaties om nieuw ondernemerschap in de Vogelaarwijken te versterken?

Bij het beantwoorden van deze hoofdvraag komen verschillende andere vragen naar voren. Deze zullen in de volgende deelvragen worden beantwoord. De belangrijkste deelvraag heeft betrekking op de samenstelling van de groep deelnemers aan het project. De deelnemersgroep is namelijk de enige factor die in deze nieuwe toepassing van het project verandert. Het doel van het project KEB is om mensen door middel van het aanbieden van nieuwe kennis met betrekking tot ondernemerschap, het laatste zetje in de rug te geven om zelfstandig ondernemer te worden. Met voldoende en de juiste kennis vergroot men namelijk de slagingskansen van de startende onderneming. Het is dus van belang de persoonskenmerken te analyseren die een verschil in kennis teweeg kunnen brengen.

De deelvraag: *Hoe kan worden onderscheiden wat het kennisniveau binnen de huidige en de toekomstige deelnemersgroep is?*

Bij de beantwoording van deze vraag is van belang dat naar verschillende persoonskenmerken wordt gekeken die een indicatie kunnen zijn voor het hebben van kennis. Een algemene stelling binnen de literatuur over kenniscreatie is dat kennis bestaat uit twee factoren (Nonaka en Takeuchi, 1995). Ervaringskennis (tacit) en expliciete kennis (explicit). In het theoretisch kader zullen deze twee vormen van kennis verder worden uitgewerkt en zal worden gekeken welke persoonskenmerken van belang zijn bij welke vorm van kennis en hoe uit de persoonskenmerken een bepaald niveau van kennis kan worden afgeleid. Daarna worden in het empirische gedeelte de beide doelgroepen vergeleken op basis van de geselecteerde persoonskenmerken. De volgende stap is te kijken of er eventuele barrières kunnen ontstaan die het proces van kenniscreatie kunnen verstoren, zodat daar rekening mee gehouden kan worden bij de nieuwe opzet. Het is

namelijk niet geheel ondenkbaar dat er deelnemers zullen zijn aan het project die gedurende het traject een motivatieprobleem krijgen. Dit omdat zij niet gewend zijn om fulltime ergens mee bezig te zijn of omdat zij weer in een soort schoolbank moeten kruipen. Ook kunnen zich mogelijk taalproblemen voordoen die het project vertragen. Het is daarom van belang zoveel mogelijk van deze mogelijke barrières vooraf in kaart te brengen zodat daar al rekening mee kan worden gehouden binnen de nieuwe opzet.

De tweede deelvraag: Welke barrières kunnen ontstaan binnen het project KEB die het proces van kenniscreatie kunnen verstoren?

Na de eventuele verschillen in de persoonskenmerken te hebben geanalyseerd en daarmee het kennisniveau te hebben bepaald van de huidige en de toekomstige groep en eventuele barrières in kaart te hebben gebracht, kunnen we kijken welke aanpassingen aan het KEB-project kunnen worden gedaan om het verschil in kennisniveau en de mogelijke barrières bij kenniscreatie te ondervangen. Dit zodat de methodiek van het nieuwe KEB-project beter aansluit bij het kennisniveau van de bewoners uit de Vogelaarwijken en zo dus een goed resultaat kan worden behaald.

Na de twee deelvragen te hebben behandeld kan een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd. Daarna zal in het laatste gedeelte van dit onderzoek kort worden ingegaan op de vorm die het KEB-project in Vogelaarwijken eventueel moet gaan krijgen. Hierbij wordt gekeken naar mogelijke oplossingen die er zijn om problemen te ondervangen en worden mogelijk partners en derde partijen aangedragen die kunnen helpen deze problemen op te lossen. Deze aanbeveling wordt gegeven zodat het voor betrokken partijen eenvoudiger wordt om de eventuele aanpassingen in de bestaande KEB methodiek te realiseren en direct een concrete voorzet te geven voor een verder uit te werken nieuw KEB-project.

6 Theoretisch kader

6.1 De opbouw van kennis

Om het kennisniveau van de deelnemers aan het project KEB te kunnen bepalen moet eerst worden gekeken uit welke factoren kennis is opgebouwd. Over dit onderwerp is veel gepubliceerd. Het onderscheid in expliciete (explicit) en ervaringskennis (tacit) wordt voor het eerst gebruikt door Polanyi (Polanyi, 1966) en is algemeen geaccepteerd (Nonaka 1995, Sanchez 2000). Hij beschreef tacit knowledge als iets wat zich in de hersenen bevindt en soms moeilijk is uit te leggen of op te schrijven. In zijn werk geeft hij aan dat tacit knowledge vooral wordt gekenmerkt door de factor tijd. Explicit knowledge kenmerkt zich volgens Polanyi vooral door de overdraagbaarheid ervan (Polanyi 1966). Deze algemene overdraagbaarheid uit zich bijvoorbeeld in teksten, beelden, objecten ect. Als binnen de deelnemersgroepen wordt gekeken naar het kennisniveau van de deelnemers moeten we dus kijken naar de hoeveelheid tacit knowledge die men heeft vergaard in de loop van de tijd.

Om het eventuele verschil in kennis te kunnen overbruggen moet er een proces van kenniscreatie plaatsvinden. In dit geval wordt er getracht meer tacit knowledge te creëren bij de deelnemers. Dit is zoals uit het bovenstaande blijkt het eenvoudigst door explicit knowledge te gebruiken, doordat deze vorm van kennis een eenvoudige overdraagbaarheid heeft. Toch zou ook door persoonlijke begeleiding een stuk aan tacit knowledge kunnen worden overgedragen. Om het proces van kenniscreatie goed weer te geven heeft Nonaka in 1995 een model ontwikkeld om de verschillende vormen van kenniscreatie beter in beeld te kunnen brengen. Hij borduurt met dit model voort op de theorie over de twee verschillende vormen van kennis van Polanyi, hierover gaat de volgende paragraaf 6.2

6.2 Het SECI model

In het boek *The knowledge creating company* introduceert Nonaka samen met zijn collega Takeuchi het SECI model. Dit model beschrijft vier vormen van kenniscreatie (zie figuur 1). Deze vier vormen van kenniscreatie vormen een continu proces. Er is geen begin en geen eind, want met alle nieuwe kennis wordt getracht weer een nieuw proces te starten zodat weer andere nieuwe kennis wordt verkregen (Nonaka en Takeuchi, 1995).

Socialization

Socialization bestaat uit het overbrengen van vaardigheden zonder dat daar geschrift of spraak bij nodig is. Socialization vindt plaats door observeren, imiteren en oefenen. Ervaring speelt hierbij een grote rol. Het is vooral een proces dat plaatsvindt tussen individuen.

Externalisation

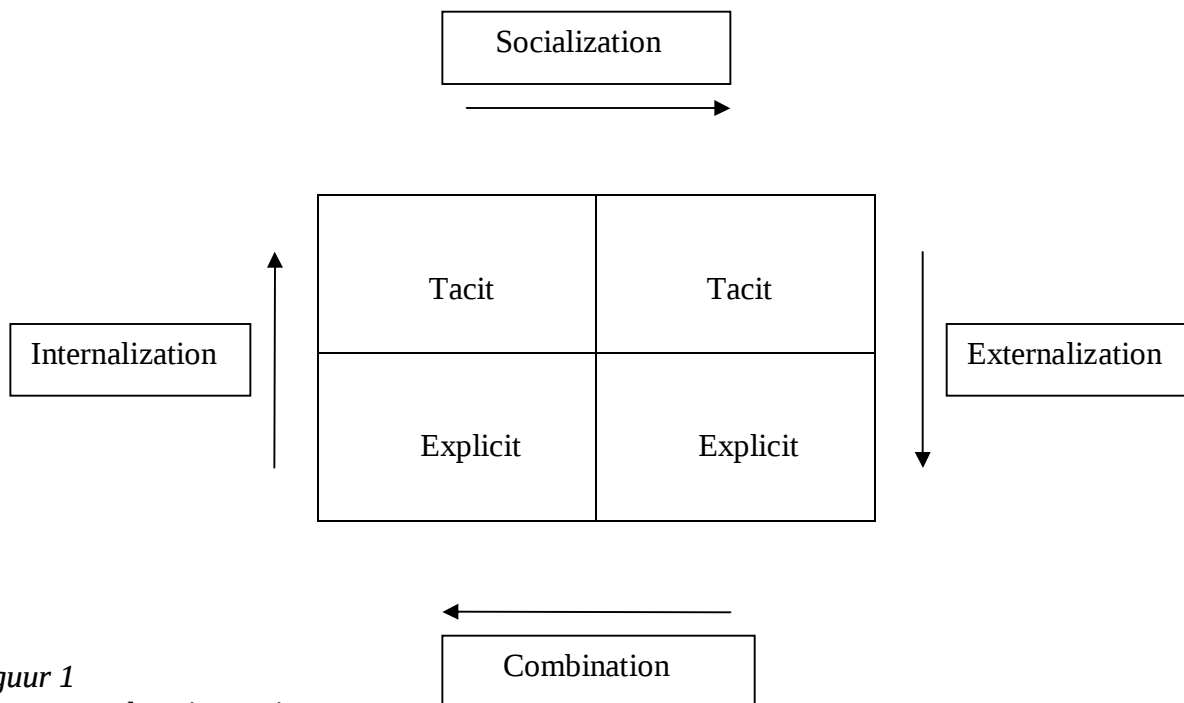
Bij externalisation is het de bedoeling een overdraagbaar karakter te geven aan de tacit knowledge die men bezit. Het probleem van tacit knowledge is namelijk dat het alleen één op één overdraagbaar is en er zo dus moeilijk uitwisseling van kennis plaats kan vinden.. Geschrift en spraak zijn essentiële attributen voor het omzetten van tacit naar explicit knowledge. Bij het proces van externalisation is het dus de bedoeling kennisoverdracht te creëren zonder dat daarbij personen nodig zijn die deze kennis bezitten. Voorbeelden hiervan zijn encyclopedieën en televisieprogramma's

Combination

Bij combination wordt er explicit knowledge samengevoegd om tot nieuwe kennis te komen. Het systematisch samenvoegen van verschillende kennis bronnen kan helpen problemen op te lossen of leiden tot nieuwe ideeën. Hierbij kan gedacht worden aan de simpele samenvoegingen zoals een opgenomen telefoongesprek met een krantenartikel of aan gecompliceerde samenvoegingen zoals het aan elkaar koppelen van twee of meerdere wetenschappelijke theorieën.

Internalisation

Bij internalization is er sprake van een theoretisch leerproces. De explicit knowledge die wordt opgeslagen in spraak of geschrift is om te zetten in nieuwe tacit knowledge als deze wordt gebruikt door een individu. Doormiddel van handleidingen, boeken, verhalen etc. wordt getracht informatie over te dragen die samen met de kennis die ieder afzonderlijk individu heeft, weer kan leiden tot nieuwe tacit knowledge.



Figuur 1
Vormen van kenniscreatie

Het SECI model wordt in het algemeen gezien als een standaard model voor kenniscreatie. Toch zijn er verschillende aanvullingen of kanttekeningen te plaatsen bij dit model. Een van de grootste critici van het SECI model is Stephen Gourlay hij doet in zijn werk uit de doeken waarom hij vindt dat het SECI model geen goed model is om standaard te gebruiken (Gourlay, 2006-1). Allereerst heeft hij kritiek op de wijze waarop Nonaka en zijn collega's data verzameld hebben voor hun onderzoek. Hij betwijfelt of het wel mogelijk is om met de door hun gebruikte vragenlijst een analyse te kunnen maken van een complex proces als kenniscreatie. Ten tweede is het SECI model een procesmodel, terwijl in de survey die als bron van informatie werd gebruikt alleen maar de aanwezigheid van bepaalde aspecten is aangetoond. Van een bewijs van een proces is dus geen sprake. Als laatste heeft het onderzoek van Nonaka alleen maar valide gegevens opgeleverd voor twee van de vier groepen van kennis creatie. Voor externalization en internalization was dit niet het geval. Ook inhoudelijk heeft Gourlay de nodige aanmerkingen. Al onderkent hij dat er binnen het begrip kenniscreatie bepaalde processen plaatsvinden. Hij vindt dat Nonaka en Takeuchi niet duidelijk omschrijven wat er nou binnen ieder proces valt. Ze geven van geen van de vier processen een duidelijke definitie. Gourlay geeft aan dat de vier processen zoals Nonaka en Takeuchi die beschrijven niet geheel duidelijk zijn en dat men die ook anders op kan vatten en zij leveren voor de afbakening van de vier processen onvoldoende bewijs. Een ander punt van kritiek van Gourlay op het SECI model is dat er binnen het model niet altijd sprake hoeft te zijn van kenniscreatie, maar ook sprake kan zijn van kennisoverdracht (Gourlay, 2006-2). Dit komt bijvoorbeeld voor bij socialization wanneer men van elkaar dingen leert. Er is dan alleen sprake van kennis overdracht en niet van kennis creatie volgens Gourlay. Dit is echter te betwijfelen omdat ieder individu zijn eigen interpretatie geeft aan de opgedane kennis door gebruik te maken van zijn eigen unieke tacit knowledge.

Garcia Muina en Fernando Enrique (2006) hebben ook enige kritiek op het SECI model. Zij beargumenteren dat het SECI model een sterk framework is maar dat het de kenniscreatie tussen de verschillende lagen in een organisatie niet verklaart. Muina en Enrique onderscheiden vier processen. Ten eerst kenniscreatie van het individu. Ten tweede kenniscreatie in een groep, ten derde kenniscreatie in een organisatie en als laatste kenniscreatie tussen organisaties. Het grote verschil met het originele SECI model dat zij als basis hebben genomen is dat zij ook verbanden tussen de verschillende lagen in een organisatie onderkennen. Het naar boven schuiven en terugkoppelen van kennis is bij Muina en Enrique een wezenlijke factor bij het creëren van nieuwe kennis. Deze aanvulling op het SECI model is erg belangrijk voor het KEB-project. Het project maakt namelijk gebruik van de kracht van groepen om het individu te helpen tot nieuwe kennis te komen. Deze koppeling stimuleert dus het ontstaan van nieuwe kennis.

Het bovenstaande in oenschouw genomen blijkt het SECI model inclusief de aanvullingen en kanttekeningen een bruikbaar model om kenniscreatie te analyseren. Het SECI model beschrijft naast de vier processen ook verschillende factoren die kenniscreatie mogelijk maken. Nonaka en Takeuchi onderscheiden 5 factoren die van belang zijn om het proces van kenniscreatie (SECI model) goed te laten functioneren of zelf te stimuleren. Hierover gaat de volgende paragraaf.

6.3 Het mogelijk maken van kenniscreatie

De 5 factoren die Nonaka en Takeuchi onderscheiden om het proces van kenniscreatie goed te laten verlopen zijn:

- Intentie
- Autonomie
- Creëren van chaos
- Openbare informatie
- Gevarieerde groepen

(Nonaka en Takeuchi, 1995)

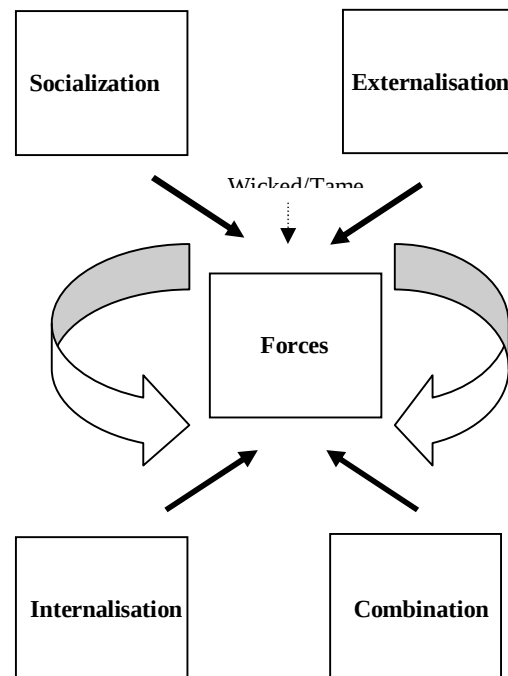
Bij intentie is het van belang duidelijke doelen te vormen binnen een organisatie en duidelijk te maken welke vorm van kenniscreatie noodzakelijk is. Duidelijke doelen geven mensen richtingen en zorgen ervoor dat er kennis wordt gecreëerd in een bepaalde richting en welke bruikbaar is. De tweede factor is autonomie, iedere persoon zijn eigen autonomie laten behouden en zelf over problemen na te laten denken bevordert de kans dat individuen gemotiveerd raken om zelf nieuwe kennis te creëren. Ook moet worden zorg gedragen dat niet teveel in het groepsdenken mee wordt gegaan of dat er teveel beïnvloeding door andere personen plaatsvindt. Zo ontstaat gevarieerdere kennis die doormiddel van één van de processen van kenniscreatie weer kan leiden tot nieuwe kennis. De derde factor is het creëren van chaos. Mensen zijn door chaos op elkaar aangewezen voor het vinden van een goede oplossing om de chaos op te lossen. Dit bevordert samenwerking binnen groepen en het komen tot inventieve oplossingen. De vierde factor is openbaarheid van informatie. Informatie moet algemeen beschikbaar zijn zodat deze voor iedereen kan leiden tot nieuwe kennis. Ook nieuw verworven informatie en kennis moeten weer in dit proces worden ingebracht om weer te kunnen leiden tot nieuwe kennis en informatie. De laatste factor is het creëren van gevarieerde groepen. Hierdoor stimuleer je mensen out- of- the- box te denken. Het kan leiden tot nieuwe inzichten en het samenvoegen van verschillende ideeën kan nieuwe kennis opleveren. Naast de factoren die er voor kunnen zorgen dat het proces van kenniscreatie goed verloopt, zijn er ook factoren die dit proces kunnen verstoren. Deze factoren zijn beschreven in de volgende paragraaf.

7 Barrières kenniscreatie binnen KEB

Om het kenniscreatie proces te beschrijven hebben we in paragraaf 6.2 het SECI model gebruikt. Binnen het SECI model wordt echter geen rekening gehouden met het feit dat er van binnen of buiten een organisatie barrières kunnen ontstaan die kenniscreatie in de weg staan. Vandaar dat daar in deze paragraaf aandacht aan wordt besteed.

7.1 Barrières

Binnen het kenniscreatie proces kunnen verschillende barrières optreden die dit proces verstoren (Samara, 2007). Een voorbeeld van zo'n barrière is bijvoorbeeld de organisatiestrategie of de organisatiestructuur die roet in het eten gooien wat betreft het creëren van nieuwe kennis. Een verkeerde structuur of strategie binnen een organisatie kan remmend werken op het kenniscreatie proces. Daarom heeft Samara een vijfde element toegevoegd aan het proces van kenniscreatie. Dit vijfde element heeft betrekking op de krachten en barrières die zich voordoen binnen de vier processen van SECI. In deze paragraaf zullen enkele van deze barrières worden behandeld.



Figuur 2 Kalid Samara

Er kan een onderscheidt worden gemaakt tussen twee typen barrières. Er kan sprake zijn van een kennis opname barrière en een kenniscreatie barrière. Op de volgende pagina zullen beide typen verder worden uitgewerkt.

7.2 Kenniscreatie barrière

Zoals eerder al als voorbeeld genoemd, vormt de organisatiestructuur soms een barrière voor kenniscreatie. Dit kan komen doordat de organisatiestructuur beperkende factoren opwerpt die het creëren van kennis verstoren. Zo kan het beperken van vrijheden remmend werken op het kenniscreatie proces (Krogh, Ichijo en Nonaka, 2000). Een verkeerde organisatiestructuur kan dus verstorend werken voor alle vijf de in paragraaf 5.3 genoemde factoren. Een organisatiestructuur kan een onduidelijke intentie tot gevolg hebben, de autonomie van individuen beperken door strikte functieomschrijvingen, geen algehele openbare informatie verschaffen aan alle leden, door clustervorming gevarieerde groepen tegengaan en chaos beperken. Het is dus van belang binnen een organisatie dat bij de structuur in ogenschouw wordt genomen dat deze factoren niet teveel worden beperkt en geen barrière vormen voor het kenniscreatieproces.

7.3 Kennisopname barrières

De eerste kennisopname barrière kenmerkt zich door de onzekerheid die nieuwe kennis met zich meebrengt. Zo kan men bijvoorbeeld bang zijn om nieuwe projecten te beginnen uit angst voor falen. Hierdoor zal men minder geneigd zijn om nieuwe kennis te creëren en om deze kennis te gebruiken om weer nieuwe kennis te creëren. Kenniscreatie kan dus leiden tot veranderingen en men is niet altijd blij met veranderingen.

Een andere opname barrière kan ontstaan binnen het proces van internalisation. Er kan namelijk een verschil ontstaan tussen de deelnemers wat betreft het opnemen van explicit knowledge. Deelnemers met een lagere basiskennis zullen er langer over doen voordat de aangeboden leerstof wordt begrepen. Dit omdat ze niet voldoende tacit knowledge bezitten om de stof snel te kunnen verwerken. Ook wordt over het algemeen aangenomen dat oudere mensen minder makkelijk leren dan jonge mensen. Dit idee is echter achterhaald. Uit recent onderzoek aan de Universiteit van Amsterdam is gebleken dat ouderen net zo makkelijk leren als jongeren zodra zij het maar leuk vinden om te leren (Seniorenlab Universiteit Amsterdam, 2008). Toch is het belangrijk aandacht te besteden aan het verschil in kennisopname.

Binnen het proces van socialization kunnen ook kennisopname barrières ontstaan. Zoals eerder al is uitgelegd gaat het bij het proces van socialization om rechtstreekse kennisoverdracht van een zender naar een ontvanger. Dit proces kan verstoord worden doordat de boodschap niet goed wordt begrepen of wordt overgebracht. Zo kan een taalbarrière kennisopname in de weg staan.

Binnen het proces van internalization kan hetzelfde probleem ontstaan. Ruis op de lijn tussen de opname van explicit knowledge. Dit kan komen doordat de ontvanger de taal niet voldoende beheerst waarin de explicit knowledge is uitgedrukt of doordat de deelnemer moeite heeft met de opname ervan door bijvoorbeeld dislectie.

Een ander aspect wat van belang is binnen een kennisopnameproces is motivatie. Motivatieproblemen kunnen leiden tot een barrière binnen het kenniscreatie proces, kennis zal minder makkelijk worden opgenomen. Motivatie problemen kunnen worden tegengegaan door kennis over te brengen op basis van tacit knowledge (Sanchez 2004). Het belang van het proces van socialization binnen het KEB-project wordt hiermee nog eens onderstreept. Dit proces wordt dus zoals duidelijk wordt in de volgende paragraaf veelvuldig gebruikt binnen KEB.

8 Toepassing theorie op KEB

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de besproken theorie uit paragraaf 6 kan worden toegepast op KEB. Eerst zullen de vier processen binnen het kenniscreatieproces worden toegepast op KEB en daarna zal uiteen worden gezet wat de belangrijkste indicatoren van kennis zijn binnen het project.

Socialization wordt binnen het KEB-project vormgegeven door:

- Groepswerk
- Rollenspellen
- Coachingsgesprekken
- Presentaties
- Trainingen (hoorcolleges)

Socialization komt dus in verschillende aspecten binnen het KEB-project terug.

Externalization komt eigenlijk alleen tot uiting binnen de KEB methodiek door:

- Businessplan

Iedere KEB deelnemer dient als afsluiting een businessplan te schrijven. Externalisation wordt dus vooral gebruikt als middel om een bedrijfsidee uit te werken en toetsbaar te maken voor betrokken partijen (banken, coaches).

Combination kan binnen het KEB-project dienen om:

- Tot een nieuw bedrijfsidee te komen.

Door de koppeling te maken tussen twee bronnen van explicit knowledge kan nieuwe explicit knowledge ontstaan die input geeft en kan worden gebruikt binnen het te vormen bedrijf. Verder wordt aan deze vorm van kenniscreatie weinig aandacht besteed. Dit omdat het de bedoeling is om mensen klaar te stomen voor het ondernemerschap. Het creëren van explicit knowledge heeft daarbij geen prioriteit.

Internalization vormt de basis van het KEB-project hieruit bestaan namelijk de:

- Trainingen
- Opdrachten
- Hand-outs, syllabi, werkboeken.

Dit vormt de basis van het KEB-project en wordt aangeboden en begeleid door diverse trainers.

De aanvullingen op het SECI model in ogenschouw genomen blijkt het model bruikbaar om de verschillende processen binnen het KEB-project te categoriseren. Vooral de aanvulling van Garcia Muina en Fernando Enrique (2006) is voor het KEB-project van belang. Binnen KEB is namelijk sprake van individueel en groepswerk en is dus de kenniscreatie tussen deze twee lagen ook van belang. De processen van socialization en internalization zijn van groter belang voor het KEB proces dan de processen van combination en externalization. Dit omdat het vooral gaat om de nieuw gecreëerde tacit knowledge bij de deelnemers. De overige twee processen kunnen echter niet geheel worden vergeten omdat de vier processen een cyclisch verband hebben.

Zoals in paragraaf 6 al is gezegd is kennis opgebouwd uit tacit en explicit knowledge. Aangezien voornamelijk tacit knowledge van belang is om te kunnen identificeren wat het kennisniveau van de verschillende groepen binnen het KEB project is, wordt alleen daaraan aandacht besteed. De vraag is nu dus uit welke onderdelen tacit knowledge bestaat?

Het opsplitsen van kennis in verschillende categorieën is al erg oud. De eersten die onderscheid maakten tussen verschillende vormen van tacit knowledge waren de beroemde Griekse filosofen Aristotolis en Plato. Zij onderscheidden onder meer praktische kennis (Baumard, 1999, pp 64). Deze vorm van kennis die vooral berust op sociale interacties en observaties vormt volgens hen de basis voor leerprocessen en opleidingen. Hieruit valt op te maken dat opleiding een belangrijk aspect om de hoeveelheid tacit knowledge te bepalen. Professor Sanchez beschrijft in een van zijn papers (Sanchez, 2004) hoe Toyota tacit knowledge creëerde bij nieuwe medewerkers voor een nieuwe fabriek. Zij lieten de nieuwe medewerkers meedraaien in het productieproces van een al bestaande fabriek. Met de praktische scholing die ze daar kregen van mede-collega's werd hun tacit knowledge vergroot. Hieruit kunnen we ook opmaken dat het leerproces van belang is en een grotere hoeveelheid tacit knowledge tot gevolg heeft. In het boek *Tacit knowledge in professional practice* (1999) gaan Sternberg en Horvath nog een stap verder. Zij beschrijven de groei van tacit knowledge gedurende een opleiding. Het belang van het overbrengen van deze vorm van kennis door docenten wordt benadrukt in hun werk. Hieruit kan niet alleen worden opgemaakt dat er tacit knowledge ontstaat tijdens een opleiding maar ook het belang van de overbrenging wordt benadrukt. Deze benadering werd voor het eerst toegepast door Rousseau; hij beschreef in 1762 al het belang van eigen ervaringen binnen een opleiding (Rousseau, 1762).

De beschrijving van Rousseau is niet alleen gericht op het benadrukken van het belang van ervaringskennis tijdens een opleiding maar ook op de manier waarmee deze bijdragen tot grotere kennis. Volgens Rousseau dragen alle waarnemingen van een persoon bij aan het vergroten van ervaringskennis. Zelfs door het stukslaan van een afgebroken tak tegen een boom ervaart men wat de sterkte van een tak is en weet men

waarvoor men die wel of niet kan gebruiken. Alle ervaringen tellen dus mee om tot een grotere tacit knowledge te komen. Hierop aansluitend is eenvoudig de link te leggen met het werk van Smith (2000, p282). Hij beschrijft dat tacit knowledge voornamelijk ontstaat uit oefenen, fouten en ervaringen. Uit het werk van de twee bovenstaande auteurs valt af te leiden dat leeftijd ook een factor is waar de hoeveelheid tacit knowledge van afhangt. Niemand zal namelijk weerleggen dat des te ouder een persoon is des te meer ervaringen, fouten en oefeningen hij heeft meegemaakt.

Een derde aspect wat indirect te maken kan hebben met de hoeveelheid tacit knowledge die iemand heeft is etniciteit. Etnische minderheden zoals Turken en Marokanen verkeren vaker tussen mensen van dezelfde afkomst (Dagevos, 2005) en voldoen daarom minder aan de factor 'gevarieerde groep' (Nonaka en Takeuchi) welke kenniscreatie bevordert. Door minder contacten te hebben met mensen van andere bevolkingsgroepen blijft de tacit knowledge van deze bevolkingsgroepen dus achter. Ook is de opname van nieuwe kennis voor allochtonen moeilijker. Dit omdat zij de Nederlandse taal in mindere mate zullen beheersen. Hierdoor blijft hun kennisniveau achter in vergelijking met autochtone Nederlanders en zal het waarschijnlijk zijn dat zij een lager opleidingsniveau hebben.

Het eerste geselecteerde relevante persoonskenmerk is dus de leeftijd van de deelnemers. Des te ouder de deelnemers zijn des te meer tacit knowledge een persoon zal bezitten. Het is niet alleen vanuit de theorie te beredeneren dat oudere personen meer werkervaring en persoonlijke ervaringen hebben opgedaan gedurende hun leven, maar ook vanuit de praktijk lijkt dit aannemelijk. Dit is van belang omdat zij daarom waarschijnlijk betere aansluiting hebben binnen het project op basis van hun ervaring.

Het tweede geselecteerde persoonskenmerk is het opleidingsniveau van de deelnemers. Deelnemers met een hoger opleidingsniveau hebben niet alleen een voordeel wat betreft hun bestaande tacit knowledge, maar zullen ook eerder in staat zijn om nieuwe kennis (vooral explicit) tot zich te nemen te koppelen aan hun bestaande tacit knowledge en ze zullen er door een van de processen van kenniscreatie nieuwe kennis mee weten te creëren. Dit voordeel zal vooral van pas komen tijdens het theoretische gedeelte van het project en het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsideeën.

Het laatste geselecteerde persoonskenmerk is de etniciteit van de deelnemers. Het is niet alleen van belang, om zoals in paragraaf 6 al is beschreven, een lagere tacit knowledge aan te tonen, ook is dit kenmerk van belang om eventuele barrières te inventariseren en te voorkomen. Maar hierover later meer. In de volgende paragraaf worden de bovengenoemde persoonskenmerken geanalyseerd en worden eventuele verschillen tussen de oorspronkelijke deelnemersgroep en de bewoners uit de Vogelaarwijken weergegeven.

Figuur 2
Argumentatie selectie persoonskenmerken

Pers. Kenmerk	Argumentatie
Leeftijd	Leeftijd ↑ des te > levenservaring dus des te > hoeveelheid tacit knowledge. Leeftijd ↑ des te > werkervaring dus des te > hoeveelheid tacit knowledge.
Opleidingsniveau	Opleiding ↑ des te > hoeveelheid tacit knowledge.
Etniciteit	Etniciteit ≠ NL dan ↓ kennisopname en creatie dus < tacit knowledge. Etniciteit ≠ NL dan geen gevarieerde groep dus ↓ kenniscreatie dus < hoeveelheid tacit knowledge.
	Symbolen: ↑ hoger, > groter, ≠ geen, ↓ lager, < kleiner, NL Nederlands

9 Verschillen persoonskenmerken groepen

De geselecteerde persoonskenmerken uit de vorige paragraaf behoeven nog verdere uitleg voordat wordt overgegaan tot de analyse van de verschillen.

Hieronder operationalisatie van de geselecteerde persoonskenmerken

9.1 Operationalisatie persoonskenmerken

Om te beginnen wordt er verschil gemaakt tussen de definities van de persoonskenmerken op basis van de twee verschillende groepen. Voor leeftijd betekent dit dat er wordt gekeken naar de operationalisatie van de variabele leeftijd voor de oorspronkelijke deelnemersgroepen en voor de nieuwe groep uit de Vogelaarwijken. Voor de oorspronkelijke deelnemersgroep is gekeken naar de kenmerken van de deelnemers aan traject 2 van de KEB-projecten in Overijssel. Dit omdat dit de meest recente groep is en deze groep groot genoeg is.

Vogelaar deelnemersgroep leeftijd

De leeftijd van de mensen uit de Vogelaarwijken zoals die is gemeten in de Outcome Monitor Krachtwijken 2008 (OMK 2008) uitgedrukt in percentages van het totale aantal wijkbewoners. Uit de OMK 2008 zijn de cijfers van 2007 gebruikt. Dit omdat de verzamelde KEB gegevens ook grotendeels afkomstig zijn van projecten uit 2007. Als gehele populatie is genomen de bevolking tussen de 15 en 70 jaar. Er is een onderverdeling gemaakt naar 11 groepen waaruit het gemiddelde leeftijd is berekend.

Oorspronkelijke deelnemersgroep leeftijd

De leeftijd van de deelnemers aan traject 2 bij de start van het project gemeten in jaren.

Vogelaar deelnemersgroep opleiding

Voor deze groep wordt het landelijk gemiddelde opleidingsniveau genomen. Dit omdat specifieke gegevens over de Vogelaarwijken niet verkrijgbaar zijn binnen het CBS.

Oorspronkelijke deelnemersgroep opleiding

De hoogst genoten en afgeronde opleiding van de deelnemers aan traject 2 van het KEB zoals die in het Curriculum Vitae vermeld staat.

Vogelaar deelnemersgroep etniciteit

De etniciteit van de bewoners van de Vogelaarwijken zoals die is gemeten in de OMK 2008 uitgedrukt in percentages van het totale aantal bewoners in de wijk. Er wordt een onderverdeling gemaakt naar twee groepen (Nederlanders en Allochtonen). De verdeling in twee groepen is ontstaan omdat vooral taalproblemen een rol zullen spelen binnen de variabele etniciteit.

Oorspronkelijke deelnemersgroep etniciteit

De etniciteit zoals die in de aanmeldingsformulieren van traject 2 van KEB vermeld staat. Er wordt hier ook weer een verdeling gemaakt in twee groepen. Nederlanders en allochtonen.

9.2 Leeftijd

Om te kijken of de verschillen wat betreft de gemiddelde leeftijd van de twee groepen significant van elkaar verschillen is een één steekproef T-toets uitgevoerd. Hierbij zijn de gegevens van oorspronkelijke deelnemersgroep afgezet tegen de gemiddelde leeftijd van de bewoners van de Vogelaarwijken (zie bijlage 5a voor SPSS uitvoer).

De gemiddelde leeftijd van de bewoners uit de Vogelaarwijken is als volgt berekend vanuit de gegevens uit de OMK 2008. De gemiddelde leeftijd van de oorspronkelijke deelnemersgroep is op dezelfde manier berekend.

Tabel 1 Berekening gemiddelde leeftijd bewoners Vogelaarwijken

Leeftijd in jaren	% bewoner in 2007	Omrekenen naar 100%	Vermenigvuldigen met gemiddelde	Uitkomst
15 tot 20	6	8.45	17.5	1.48
20 tot 25	9	12.68	22.5	2.85
25 tot 30	10	14.08	27.5	3.87
30 tot 35	8	11.27	32.5	3.66
35 tot 40	8	11.27	37.5	4.23
40 tot 45	7	9.86	42.5	4.19
45 tot 50	6	8.45	47.5	4.01
50 tot 55	5	7.04	52.5	3.7
55 tot 60	5	7.04	57.5	4.05
60 tot 65	4	5.63	62.5	3.52
65 tot 70	3	4.23	67.5	2.68

Tabel 2 Gemiddelde leeftijd Vogelaarwijkbewoners en oorspronkelijke deelnemers KEB

Leeftijd in jaren	Uitkomst Vogelaarwijken	Uitkomst oorspronkelijke KEB deelnemers
15 tot 20	1.48	1.2
20 tot 25	2.85	1.2
25 tot 30	3.87	2.4
30 tot 35	3.66	6.7
35 tot 40	4.23	11.0
40 tot 45	4.19	25.0
45 tot 50	4.01	22.6
50 tot 55	3.7	19.5
55 tot 60	4.05	9.1
60 tot 65	3.52	1.2
65 tot 70	2.68	0
Gemiddeld	38.42 jaar	45.45 jaar

Uit de T-toets blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen de gemiddelde leeftijd van de oorspronkelijke groep en de groep uit de Vogelaarwijken. Als we beide gemiddelden bekijken: 45.45 jaar is de gemiddelde leeftijd van de oorspronkelijke groep en 38.42 jaar van de bewoners uit de Vogelaarwijken, kan worden geconcludeerd dat de bewoners uit de Vogelaarwijken significant jonger zijn dan de oorspronkelijke deelnemersgroep. Ook zien we in de bovenstaande tabel dat er een andere verdeling is binnen de leeftijdsgroepen.

9.3 Opleidingsniveau

Als de gegevens wat betreft opleidingsniveau uit de OMK 2008 worden geanalyseerd zien we een opvallend grote hoeveelheid leerlingen die met een relatief hoog opleidingsniveau bezig zijn. Dit is echter eenvoudig te verklaren door het feit dat er veel studenten in de Vogelaarwijken wonen omdat de woningen daar relatief goedkoop zijn (Nicis 2008). Wat betreft de leerlingen aan de middelbare school blijkt dat leerlingen uit de Vogelaarwijken een lager gemiddeld opleidingsniveau hebben (Nicis 2008). Aan de hand van deze gegevens wordt de aanname gedaan dat het hoogst genoten opleidingsniveau in de Vogelaarwijken niet hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Ook op basis van de hoeveelheid niet-westerse allochtonen kan worden geconcludeerd dat het opleidingsniveau niet hoger zal liggen dan het landelijk gemiddelde. Er wonen in de Vogelaarwijken 48% niet-westerse allochtonen, het landelijk gemiddelde ligt op 11%. Vandaar dat op basis van de uiteenzetting in paragraaf 8 (de tacit knowledge en het opleidingsniveau van allochtonen liggen lager dan dat van autochtonen) kan worden geconcludeerd dat het opleidingsniveau in de Vogelaarwijken niet hoger zal liggen dan het landelijk gemiddelde. Er wordt bij de vergelijking van de deelnemersgroepen dus gekeken of het landelijk gemiddelde opleidingsniveau significant verschilt van het gemiddelde opleidingsniveau van de oorspronkelijke deelnemersgroep van het KEB-project.

Om de twee groepen te kunnen vergelijken wordt een verdeling in 3 groepen gemaakt.

<u>Laag</u>	Basisonderwijs, Vmbo (LBO), MAVO	1
<u>Middel</u>	HAVO, VWO, MBO	2
<u>Hoog</u>	HBO, WO	3

Bij deze verdeling moet worden opgemerkt dat een selectie criterium bij het oorspronkelijke KEB-project het opleidingsniveau was. Er werd geselecteerd op MBO plus werk- en denkniveau. Vandaar dat er binnen de oorspronkelijke deelnemersgroep een groot percentage hoog opgeleiden is.

Tabel 3 Opleidingsniveau in Nederland en van oorspronkelijk deelnemersgroep KEB

Opleidingsniveau	Gem. % Nederland	Gem. % Oorspr. Deeln.
Laag	33.4	5.9
Middel	41,0	37.3
Hoog	25.1	52.7
Missing	0.5	4.1

Met deze gegevens kunnen we een Chi-kwadraat test uitvoeren om te kijken of de verschillen significant zijn (voor SPSS uitvoer zie bijlage 5b) . Door deze test zien we dat er een significant verschil is in het opleidingsniveau tussen de oorspronkelijke deelnemersgroep en het gemiddelde van de Nederlandse bevolking. Door onze eerdere aanname kan worden geconcludeerd dat het opleidingsniveau van de oorspronkelijke doelgroep significant hoger ligt dan dat van de bewoners van de Vogelaarwijken.

9.4 Etniciteit

Om het verschil in etniciteit tussen beide groepen te kunnen meten is de variabele etniciteit hergecodeerd voor de oorspronkelijke deelnemersgroep. Deelnemers met de Nederlandse nationaliteit zijn groep 1 geworden en deelnemers met een andere nationaliteit zijn groep 2 geworden (zie bijlage 5c voor SPSS output

Uit deze output kan worden opgemaakt dat 98.8% van de oorspronkelijke deelnemers de Nederlandse nationaliteit heeft. Het percentage Nederlanders dat in de Vogelaarwijken woont is 42% (OMK 2008)

De standaard fout van de oorspronkelijke deelnemersgroep wordt als volgt berekend.

$$SE = \sqrt{\frac{p * q}{N}} = \quad \text{met } q = p - 1 \text{ en } N = 164 \quad \sqrt{\frac{0.988 * 0.012}{164}} = 0,0085$$

Omdat er tweezijdig getoetst wordt $0.0085 * 2 = 0.017$

Het gemiddelde van de Vogelaar deelnemersgroep ligt daar extreem ver van af. Vandaar dat zonder verdere testen kan worden geconcludeerd dat het percentage Nederlanders in de Vogelaarwijken significant lager is dan in de oorspronkelijke deelnemersgroep.

10 Conclusie

Op basis van de empirische gegevens uit paragraaf 9 kunnen we concluderen dat er een significant verschil is tussen de oorspronkelijke deelnemersgroep en de bewoners uit de Vogelaarwijken voor alle geselecteerde persoonskenmerken. Het KEB-project zal dus aanpassingen behoeven om tot dezelfde resultaten te kunnen komen met een nieuw project in de Vogelaarwijken als met het oorspronkelijke project.

Leeftijd

Voor de variabele leeftijd geldt dat de bewoners uit de Vogelaarwijken significant jonger zijn dan de oorspronkelijke deelnemersgroep. Zoals in paragraaf 8 al naar voren is gekomen zullen de bewoners uit de Vogelaarwijken op basis van hun lagere gemiddelde leeftijd relatief gezien minder werkervaring hebben. Ook zullen zij persoonlijk minder ervaring hebben en zullen daarom meer moeite hebben om op basis van hun tacit knowledge bepaalde problemen op te lossen. De eerste aanpassing moet dus worden gezocht in het creëren van werkervaring en levenservaring.

Opleidingsniveau

Wat betreft het opleidingsniveau blijkt het landelijk gemiddelde significant lager te zijn dan het gemiddelde van de oorspronkelijke deelnemersgroep. Door de aanname die is gedaan dat het opleidingsniveau in de Vogelaarwijken in ieder geval niet hoger ligt dan het landelijk gemiddelde kan worden geconcludeerd dat het opleidingsniveau van de personen uit de Vogelaarwijken significant lager is dan het opleidingsniveau van de oorspronkelijke deelnemersgroep. In het nieuwe te starten project kan het lagere opleidingsniveau van de bewoner uit de Vogelaarwijken zorgen voor problemen. Er kunnen problemen ontstaan bij het opnemen van de lesstof binnen het KEB programma. Ook zal meer cursusmateriaal beschikbaar moeten zijn voor degenen met een lager instap kennisniveau zodat zij hun achterstand kunnen bijspijkeren.

Etniciteit

Tijdens het vergelijken van de groepen is gebleken dat er ook op de variabele etniciteit een significant verschil bestaat. Vooral voor de opname van kennis brengt dit problemen mee. Er zal rekening gehouden moeten worden met mogelijke taal problemen. Dit kan de snelheid van kennisopname vertragen en ook de uitwisseling van kennis bemoeilijken.

Vanuit de toepassing van theorie op een praktijksituatie is gebleken dat er bij het creëren van kennis binnen een project socialization en internalization vooral van belang zijn en vaker voorkomen dan de overige twee processen van kenniscreatie. Er kan dus een nieuwe opsplitsing worden gemaakt binnen de theorie. Binnen een leerproces zijn externalization en combination van ondergeschikt belang. Voor het KEB project betekent dit dat de processen van internalisation en socialization centraal moeten staan binnen het oplossen van de bovenstaande problemen en bij het wegnemen van de barrières, zoals genoemd in paragraaf 7. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan bij het doen van

aanpassingen aan het project is er geen reden om aan te nemen dat het nieuw te starten project in de Vogelaarwijken minder succesvol zal zijn dan het oorspronkelijke project.

Beperkingen onderzoek

De beperkingen van dit onderzoek zijn vooral terug te vinden in de beperkte persoonskenmerken waarop is getoetst. Er kunnen vanuit de literatuur meer persoonskenmerken worden gevonden die van invloed kunnen zijn op de hoeveelheid kennis. Zo is bijvoorbeeld het eventuele verschil tussen mannen en vrouwen niet onderzocht of het verschil tussen westerse en niet westerse allochtonen. Naar deze persoonskenmerken en de invloed die deze hebben op het kennisniveau van individuen zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden. Hiernaast wordt in dit onderzoek alleen aandacht besteed aan barrières die het kenniscreatieproces kunnen verstoren. Er kunnen echter ook omgevingsfactoren zijn die het project verstoren. Denk hierbij aan het terugtrekken van een sponsor of aan sociale druk om op deelnemers etc. Dit soort omgevingsfactoren kunnen bijvoorbeeld uitval vergroten of het project stopzetten. Een andere beperking moet worden gezocht in de aanname dat ieder mens kennis kan creëren. Tot op zekere hoogte is dat ook zo, maar sommige mensen zullen bepaalde dingen nooit leren of begrijpen door hun beperkt IQ. Of dat binnen dit project het geval zal zijn blijft de vraag.

Ook zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar de specifieke aanpassingen die gedaan moeten worden aan het KEB-project. Onderstaande aanbevelingen geven namelijk een indicatie om problemen op te kunnen lossen of te ondervangen, maar gaan echter niet precies in op de details.

11 Aanbevelingen

Nu is gebleken dat de oorspronkelijke deelnemersgroep en de bewoners uit de Vogelaarwijken significant van elkaar verschillen op alle drie de kenmerken kan worden geprobeerd aanpassingen aan het project te doen zodat deze verschillen zullen worden verkleind en de verwachte resultaten van een te starten KEB-project in de Vogelaarwijken overeen zullen komen met de resultaten van de oorspronkelijke projecten.

In deze paragraaf zullen mogelijke aanpassingen worden uitgewerkt. Hierbij wordt ook meegenomen dat ze zo goed mogelijk voldoen aan de in §6.3 genoemde factoren voor het mogelijk maken van kenniscreatie. Ook zal bij het uitwerken van deze aanpassingen rekening worden gehouden met de eventuele barrières die het proces van kenniscreatie kunnen verstoren.

Rollenspellen

Om het gebrek aan ervaring op te lossen kunnen rollenspellen worden gebruikt om deelnemers ervaring te laten opdoen met lastige situaties binnen het ondernemerschap. Moeilijke gesprekken met banken, klanten en andere stakeholders kunnen op deze manier worden geoefend. Door dit in een gevarieerde groep te doen en door zoveel mogelijk chaos te creëren wordt aan twee factoren die kenniscreatie extra stimuleren voldaan. Het

is dus van belang gevarieerde onderwerpen te trainen met meerdere personen is een chaotische sfeer.

Stages

Een andere manier om deelnemers meer ervaring op te laten doen is het aanbieden van stages. Door de minder grote werkervaring is de kans groot dat deelnemers nog niet zoveel werkervaring hebben binnen de branche waarin zij een eigen bedrijf willen starten. Het aanbieden van stages kan de werkervaring vergroten en kan zo de slagingskans van de onderneming te vergroten. Dit moet bij voorkeur gebeuren binnen de branche waarin de deelnemer een eigen onderneming wil beginnen en zal dus aan het eind van traject 2 plaatsvinden, maar voor het ontwerpen van het businessplan. Dit zodat ervaringen opgedaan tijdens de stage nog kunnen worden verwerkt in het businessplan. Stages kunnen eventueel optioneel zijn voor de deelnemers die er interesse in hebben. Het is wel van belang tijdens een stage, dat er openheid van informatie is en de intentie vanuit de branche waarin de deelnemer actief is duidelijk is, zodat het kenniscreatieproces tijdens de stage goed werkt. Dat wil zeggen dat het stagebedrijf medewerking verleent aan de stagiaire zodat deze een zo goed mogelijk beeld krijgt van de branche en hij zijn kennis zoveel mogelijk kan vergroten. Omdat het gaat over een kennismakende stage hoeft deze niet langer te duren dan 1 maand. Dit tijdsbestek wordt ook vaak gehanteerd als proeftijd voor nieuw personeel.

Basismodule

Doordat bij bepaalde deelnemers het basiskennisniveau lager zal liggen dan bij andere deelnemers zal per aangeboden module ook een basismodule verkrijgbaar zijn. Deze basismodule is voor de start van het project verkrijgbaar zodat de basiskennis aanwezig is bij iedere deelnemer aan de start van het project. Deze basismodules zijn in principe zelfstandig te doorlopen en zouden maximaal een maand moeten duren. Er kan voor worden gekozen om 1x per week een evaluatiemoment in te roosteren, zodat de deelnemers ook van elkaar kunnen leren en kunnen overleggen. Het is bij deze modules van belang dat de intentie van de basismodule duidelijk is en dat er voldoende informatie beschikbaar is (eventueel aanvullende online informatie).

Er kan worden gekozen om de deelnemers te testen op verschillende onderdelen en aan de hand van de uitslag de basismodules te verplichten of de verantwoordelijkheid voor het wel of niet doen van een basismodule kan worden gelegd bij de deelnemers zelf. Het opnemen van een basismodule zorgt er tevens voor dat de kennisopname tijdens het KEB-project wordt vereenvoudigd omdat de tacit knowledge van de deelnemers voor het project al is vergroot.

Taalcursussen

Om eventuele taalproblemen te voorkomen (zowel schriftelijk als mondeling) kunnen taalcursussen worden aangeboden. Ook bij de aanbieding van taalcursussen zijn twee opties, tijdens of voor het traject. Om het proces van kenniscreatie en kennisopname tijdens het project echter niet te verstoren heeft de afronding van een eventuele taalcursus voor aanvang van het project de voorkeur. Om de kennis van de Nederlandse taal te

testen van de deelnemersgroep kunnen partners in de hand worden genomen. Een eventuele partner kan zijn de Geldergroep. Zij zijn gespecialiseerd in het afnemen van testen en zijn partner van overheden bij het uitvoeren van inburgeringtoetsen tot dislectietoetsen. Ook kunnen zij de eventuele testen afnemen voor het bepalen van de basiskennis van de deelnemers met betrekking tot de modules. Via de gemeente kunnen eenvoudig taalcursussen worden aangevraagd. Het heeft voor dit project echter de voorkeur om een aantal groepen te formeren, die samen taalcursussen gaan volgen. Dit om de intentie van de cursus duidelijk te hebben en mensen gemotiveerd te houden deel te blijven nemen. Hierover zal met de gemeente overleg moeten worden gevoerd. Naast het geven van taalcursussen kunnen ook ondernemers met niet westerse etniciteit worden gevraagd workshop te geven en hun ervaringen te delen met de deelnemers. Dit is niet alleen goed voor het principe van gevarieerde groepen, maar brengt ook praktijk problemen aan het licht en stimuleert het proces van socialization.

Tijdsduur

Door de invoering van rollenspellen en stages zal de duur van het project worden verlengd. De normale duur bedraagt 5 maanden. Tel hierbij een maand op voor de stage en een maand voor rollenspellen en onvoorziene problemen met betrekking tot het lagere opleidingsniveau en de nieuwe duur van het traject zal tenminste 7 maanden bedragen, maar waarschijnlijk wel twee tot vier weken langer..

Ondersteuning

Om de duur van het project terug te brengen kan worden gekozen bepaalde modules in te korten, aan te passen of weg te laten. Er is tot nu toe vanuit gegaan dat ieder persoon alles kan leren. Dat is natuurlijk in werkelijkheid niet zo. Het is namelijk best denkbaar dat bepaalde stof niet zal worden opgenomen door de deelnemers omdat deze simpelweg te moeilijk is. De marketing module kan eenvoudiger worden gemaakt door met meer voorbeelden te werken. Andere modules kunnen misschien beter voor een groot gedeelte worden weggelaten. Hierbij kan worden gedacht aan de financiële module. Het is voldoende om deelnemers te leren wat de basisprincipes van boekhouden zijn. Voor de operationele zaken kan worden geadviseerd een boekhouder in te schakelen. Ideaal voor dit project zou zijn als een groot accountantskantoor als partner wordt gezocht en dit sociale project zou begeleiden.

Structuur

Wat betreft de structuur van het KEB-project kan worden opgemerkt dat het project rekening houdt met de factoren die kenniscreatie stimuleren (§6.3). De barrières die een structuur kan opwerpen, waardoor het kenniscreatieproces verslechterd zijn dus niet van toepassing op het KEB-project. Binnen de aanpassingen is ook rekening gehouden met deze barrières. Het is echter wel van belang dat als in de praktijk blijkt, dat het KEB-project in de Vogelaarwijken nog verdere aanpassingen behoeft deze factoren worden meegenomen bij het doen van aanpassingen.

Bronnen

Baumard, P., *Tacit knowledge in organizations*, Sage Publications, London, pp 64.,1999.

CBS Statline, *Outcomemonitor Wijknaampak*, 2008

CBS Statline, *Opleidinggegevens Beroepsbevolking*, 2006

Dagevos, J.,(2005),*Gescheiden Werelden? De Etnische Signatuur van Vrijtijdscontacten van Minderheden*, Uitgeverij Boom

Desouza K.C. en Awazu Y.(2006), *Knowledge management at SMEs: five peculiarities*, Journal of knowledge management,vol.10 2006, pp35

Gourlay, S.,(2006-1) *The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcoming*, Kingston Business School

Gourlay, S. (2006-2) *Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory*, Kingston University, Journal of Management Studies 43:7.

Krogh, Ichijo en Nonaka, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press,2000.

Minister Vogelaar E. (2007), *Wijkenselectie ten behoeve van wijknaampak*, Kamerbrief 31-3-2007. (1)

Ministerie van VROM (2007) , *Actieplan Krachtwijken, van aandachtswijk naar krachtwijk..* (2)

Ministerie van VROM (2008), *Minister Vogelaar ondertekent eerste akkoord wijknaampak*, Dossier wijkverbetering.(3)

Muina G. en Enrique F.(2006), *The knowledge-creating proces: a critical examination of the SECI model*, Rey Juan Carlos University.

Nicis (2008), *Belangrijkste Uitkomsten Outcomemonitor Krachtwijken Nulmeting*, CBS (4)

Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.

Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Doubleday & Company Inc.,1966

Rousseau, J.J.,*Oeuvres complètes IV, Pleiade, Emile ou de l'éducation*, Parijs, 1762.

Samara K.,(2007) *A Framework for Discovering KM: The fifth element*, South Bank University, London, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 1.

Sanchez, R., (2004) *Tacit Knowledge” versus “Explicit Knowledge: Approaches to Knowledge Management Practice*, Lund University.

Seniorenlab Universiteit Amsterdam, *Onderzoek naar leerproces ouderen*, 2008

Smith, D.E., *Knowledge, groupware, and the Internet*, Published by Butterworth-Heinemann, 2000.

Sternberg, R. en Horvath, J., *Tacit Knowledge in Professional Practice: researcher and practitioner perspectives*, Published by Lawrence Erlbaum Associates, 1999.

Internetbronnen

(1)

http://www.vrom.nl/Docs/20070423_Briefwijkenselectie.pdf

(2)

www.vrom.nl/get.asp?file=docs/publicaties/7376.pdf

(3)

<http://www.vrom.nl/pagina.html?id=35346&term=woningbouwcorporaties>

(4)

<http://www.nicis.nl/kenniscentrum/binaries/nicis/bulk/publicaties/2008/8/hoofdpunten-cbs-outcome-monitor-krachtwijken--beschreven-door-nicis-institute.pdf>

<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/A200502.pdf>

.

Bijlage 1 Indicatoren voor de bepaling van de Krachtwijken

Thema			
Achterstanden	Bron		Peiljaar
Sociaal-economisch			
1. Inkomen	RIO, CBS	2002	gemiddeld besteedbaar
2. Werk	RIO, CBS	2002	particulier huishoudinkomen
3. Opleiding	Wegener/Geo-marktprofiel	2002	aandeel werkenden
			aandeel huishoudens met lage opleiding
vraagstelling : aantal mensen met een lage opleiding in uw straat?			
9 antwoordklassen van extreem weinig via gemiddeld naar extreem veel			
berekening : aandeel bovengemiddeld op het totaal			
Fysiek			
Woningvoorraad	CBS/Syswov/	2002,2006	aandeel woningen klein , oud en goedkoop
4. Kleine woningen	/CFV		# klein : eengezinsw 4 en minder kamers; meergezinsw 3 en minder kamers
5. Oude woningen		# oud : bouwjaar 1970 en eerder	
6. Goedkope woningen		# goedkoop : sociale huurwoningen	
Problemen			
Sociaal	WBOWoON	2002,2006	
sociale overlast, vandalisme en onveiligheid		Oordeel bewoner vervelende voorvallen en misdrijven in de buurt	
7 vandalisme		# bekladding van muren en/of gebouwen, komt dit in uw buurt voor?	
8 vandalisme		# vernieling van telefooncellen, bus- of tramhokjes, komt dit in uw buurt voor?	
9. sociale overlast		# ondervindt u overlast door directe bureen?	
10 sociale overlast		# ondervindt u overlast door omwonenden?	
11. onveiligheid		# bent u bang om in de woonbuurt lastig gevallen of beroofd te worden?	
Fysiek	WBOWoON	2002,2006	
12. tevredenheid woning		Hoe tevreden bent u met uw huidige woning?	
13. tevredenheid woonomgeving		Hoe tevreden bent u met uw huidige woonomgeving?	
14. verhuisgeneigdheid		Aandeel verhuisgeneigde hh en hh die al andere woning gevonden hebben	
fysieke overlast		Oordeel bewoner over vervelende voorvallen in de buurt	
15. geluidsoverlast		# in welke mate ondervindt u in uw buurt vormen van geluidsoverlast?	
16. vervuiling		# idem overlast door stank, stof, vuil?	
17. verkeer		# idem overlast door het verkeer?	
18. veiligheid		# oordeel bewoner m.b.t. de veiligheid qua verkeerssituatie	

Bijlage 2 Score op indicatoren voor de 40 wijken

wijknr.	gemeente	wijknaam	Achterstanden								Problemen	
			aantal geselecteerde 4pc-gebieden binnen wijk	gemiddeld huishoudinkomen (x1000) 2002	% huishoudens met lage opleiding 2002	% werkenden 2002	% woningen van lage kwaliteit 2006	indicator sociale overlast index 2006	indicator fysieke overlast index 2006	% verhuis-geneigde huishoudens index 2006	gemiddeld cijfer woon-omgeving index 2006	gemiddeld cijfer woning, index 2006
1	Alkmaar	Overdie	1	23	58	52	33	123	113	161	86	90
2	Amersfoort	De Kruiskamp	1	23	40	55	35	127	125	138	82	91
3	Amsterdam	Amsterdam Noord	3	24	61	55	47	119	112	189	85	82
4	Amsterdam	Westelijke Tuinsteden	8	25	65	52	37	115	108	140	90	89
5	Amsterdam	Bos en Lommer	3	22	57	60	31	120	116	131	91	88
6	Amsterdam	Amsterdam Oost	2	21	51	61	31	121	130	159	92	89
7	Amsterdam	Bijlmer	2	22	48	60	16	128	120	163	83	89
8	Arnhem	Klarendal	1	20	49	56	30	108	113	168	89	90
9	Arnhem	Presikhaaf	1	21	54	52	42	119	113	168	85	85
10	Arnhem	Het Arnhemse Broek	1	19	28	60	24	115	115	152	87	92
11	Arnhem	Malburgen/ Immerloo	3	21	62	51	35	119	106	129	86	90
12	Deventer	Rivierenwijk	1	19	64	54	28	132	133	213	79	80
13	Eindhoven	Woensel West	1	19	53	50	42	116	117	148	87	88
14	Eindhoven	Doornakkers	1	22	60	51	34	115	123	90	85	94
15	Eindhoven	Bennekel	1	22	56	52	30	114	117	137	79	90
16	Groningen	Korrewegwijk	1	15	29	38	49	103	99	220	96	94
17	Groningen	De Hoogte	1	17	42	43	42	108	110	191	84	82
18	Heerlen	Meezenbroek	1	22	67	51	32	117	115	62	89	93
19	Leeuwarden	Heechterp/Schieringe	1	16	37	40	40	131	114	230	81	94

		n										
20	Maastricht	Maastricht Noordoost	2	20	53	43	25	118	130	128	81	94
21	Nijmegen	Hatert	1	22	76	44	43	136	99	114	97	96
22	Rotterdam	Rotterdam West	7	21	58	53	34	122	109	123	83	85
23	Rotterdam	Rotterdam Noord	5	21	66	51	31	133	127	187	80	89
24	Rotterdam	Bergpolder	1	21	46	66	13	114	129	219	88	87
25	Rotterdam	Overschie	1	23	63	47	33	107	104	105	91	92
26	Rotterdam	Oud Zuid	6	21	64	55	22	124	113	123	87	86
27	Rotterdam	Vreewijk	1	23	74	47	58	113	104	119	90	92
28	Rotterdam	Zuidelijke Tuinsteden	2	22	69	46	41	126	104	124	78	87
29	Schiedam	Nieuwland	2	23	51	49	31	114	105	110	85	93
30	s-Gravenhage	Stationsbuurt	1	21	19	52	21	127	127	86	83	88
31	s-Gravenhage	Schilderswijk	2	22	25	53	19	131	122	104	75	87
32	s-Gravenhage	Den Haag Z-West	6	22	44	48	44	115	103	120	89	88
33	s-Gravenhage	Transvaal	1	21	28	58	23	135	123	186	83	78

wijknr.	gemeente	wijknaam	aantal ge- selecteerde 4pc- gebieden binnen wijk	gemiddeld huishoud- inkomen (x1000) 2002	% huishoude- ns met lage opleiding 2002	% werkende n 2002	% woningen van lage kwaliteit 2006	indicator sociale overlast index 2006	indicator fysieke overlast index 2006	% verhuis- geneigde huishoude- ns index 2006	gemiddeld cijfer woon- omgeving index 2006	gemiddeld cijfer woning, index 2006
34	Utrecht	Kanaleneil and	2	24	45	53	25	126	112	156	86	88
35	Utrecht	Ondiep	1	22	54	50	43	128	118	290	86	76
36	Utrecht	Overvecht	4	23	52	50	32	125	101	180	87	89
37	Utrecht	Zuilen Oost	1	24	45	60	27	122	94	134	90	88
38	Zaans	Poelenburg	1	26	52	60	41	126	115	219	80	81
39	Dordrecht	WielwijkCr abbehof	1	23	55	49	32	115	103	147	87	92
40	Enschede	Velve- Lindenhof	1	22	41	50	25	103	111	112	90	92
Totaal 40 wijken			22	55	53	32	121	113	143	86	88	
Overige 100 aandachtswijken			24	42	56	24	109	108	119	96	95	
Nederland		30	42	64	12	100	100	100	100	100	100	

Bijlage 3 Outcome Monitor Krachtwijken

Onderwerpen ↗			Regio's ↘ ↗	Totaal Nederland			Totaal aandachtswijken		
			Perioden ↗	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Bevolking	Bevolking op 1 januari		aantal	.	16 356	16 404	.	770	768
				.	430	430	.	700	480
	Bevolking naar leeftijd %	15 tot 20 jaar	%	.	6	6	.	6	6
		20 tot 25 jaar		.	6	6	.	9	9
		25 tot 30 jaar		.	6	6	.	10	10
		30 tot 35 jaar		.	7	6	.	8	8
		35 tot 40 jaar		.	8	8	.	8	8
		40 tot 45 jaar		.	8	8	.	7	7
		45 tot 50 jaar		.	8	8	.	6	7
		50 tot 55 jaar		.	7	7	.	5	6
		55 tot 60 jaar		.	7	7	.	5	5
		60 tot 65 jaar		.	6	6	.	4	4
	65 tot 70 jaar		.	4	4	.	3	3	
	Bevolking naar herkomst %	Autochtonen		.	81	80	.	42	42
		Westerse allochtonen		.	9	9	.	9	10
		Niet-westerse allochtonen	Totaal niet-westerse allochtonen	.	11	11	.	48	48
Leefbaarometer-score	Bevolkingssamenstelling		score	0	.	.	-49	.	.
	Sociale samenhang			0	.	.	-13	.	.
Leren	Totaal leerlingen vo, mbo en ho		aantal	1 957	.	.	106	.	.
				280	.	.	770	.	.
	Voortgezet onderwijs %		%	47	.	.	34	.	.
	Middelbaar beroepsonderwijs %			25	.	.	29	.	.
	Hoger onderwijs %			28	.	.	37	.	.
	Hoger onderwijs	Totaal hoger onderwijs		aantal	554 600	.	.	39 550	.
Hoger beroepsonderwijs			353 980	.	.	23 650	.	.	
Wetenschappelijk onderwijs			200 630	.	.	15 900	.	.	

© CBS, VROM, Kadaster, Locatus. 11-6-2009

© CBS, VROM, Kadaster, Locatus. 11-6-2009

Bijlage 4 Opleidingsniveau Beroepsbevolking

			Onderwerpen  	Totale bevolking 15-64 jaar		
			Herkomst  	Totaal herkomst	Autochtonen	Allochtonen
Geslacht 	Onderwijsniveau/ -richting  	Leeftijd  	Perioden  	x 1000		
Mannen en vrouwen	Totaal onderwijsniveau /-richting	Totaal leeftijd	2005	10 943	8 766	2 176
	Basisonderwijs	Totaal leeftijd	2005	1 015	704	311
	Vmbo, mbo1, avo onderbouw, totaal	Totaal leeftijd	2005	2 638	2 180	458
	Havo, vwo, mbo, totaal	Totaal leeftijd	2005	4 484	3 590	894
	Hbo, wo bachelor, totaal	Totaal leeftijd	2005	1 716	1 499	217
	Wo master, doctor, totaal	Totaal leeftijd	2005	1 026	777	248
	Onbekend	Totaal leeftijd	2005	64	16	48
© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 11-6-2009						

Bijlage 5a SPSS uitvoer Leeftijd

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Leeftijd	164	45.4451	8.34696	.65179

One-Sample Test

	Test Value = 38.42					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Leeftijd	10.778	163	.000	7.02512	5.7381	8.3122

leeft2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.2	1.2	1.2
	2	2	1.2	1.2	2.4
	3	4	2.4	2.4	4.9
	4	11	6.5	6.7	11.6
	5	18	10.7	11.0	22.6
	6	41	24.3	25.0	47.6
	7	37	21.9	22.6	70.1
	8	32	18.9	19.5	89.6
	9	15	8.9	9.1	98.8
	10	2	1.2	1.2	100.0
	Total	164	97.0	100.0	
Missing	System	5	3.0		
Total		169	100.0		

Bijlage 5b SPSS uitvoer Opleiding

opl2			
	Observed N	Expected N	Residual
1	10	54.4	-44.4
2	63	66.8	-3.8
3	89	40.9	48.1
Total	162		

Test Statistics	
	opl2
Chi-Square	93.123 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 40.9.

Bijlage 5c SPSS uitvoer Etniciteit

Statistics		
Etnic2		
N	Valid	164
	Missing	5

Etnic2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	162	95.9	98.8	98.8
	2	2	1.2	1.2	100.0
	Total	164	97.0	100.0	
Missing	System	5	3.0		
Total		169	100.0		

Bijlage 6 Inhoudsopgave studiegids

Training	Doel	Aantal dagdelen
Starttraining traject Kansrijk Eigen Baas	Kennismaking, inzicht krijgen in teams en onderlinge samenwerking. Teamvorming	7
Bedrijfsthema's en Business Concepten	Leren hoe te komen tot de keuze van een kansrijk bedrijfsidee en dit als team op een rij te zetten	1
Essentials Marketing en Strategisch management	Praktisch aan de slag met theoretische modellen.	1
Essentials van Financieel Management	Introductie financieel plan.	1
Essentials van Organisatiekunde	Inzicht in prioriteren van activiteiten van een start up.	1
Ideegeneratie	Overdragen van basisvaardigheden voor het faciliteren van creatieve sessies	2
Individueel Ontwikkelings Plan (IOP) én benutting hele groep	De deelnemers een handreiking geven om zelf bewust te gaan werken aan de ontwikkeling van eigen ondernemerskwaliteiten en daarbij het project KEB te gebruiken.	1
Ondernemerschap	Inzicht krijgen in de verschillende aspecten van het ondernemerschap.	1
Praktijkgericht marktonderzoek	Zicht krijgen op, en ervaring opdoen met marktonderzoek, op een makkelijke en doelgerichte manier.	2
Business Planning	Leren waarom en hoe een businessplan te maken.	1
Nieuwe ideeën platteland	Oefening om nieuwe bedrijfsmiddelen te genereren die passen op het platteland.	1
Workshop Strategieontwikkeling	Zelfstandig het basale strategische denkproces kunnen hanteren en de fundamentele elementen kunnen toepassen op de eigen situatie.	3
Organisatiekunde	Inzicht in activiteiten binnen de toekomstige onderneming.	1
Samenwerken & feedback	De deelnemer is in staat een positieve, kritische bijdrage te leveren aan het groepsproces waardoor iedere deelnemer van de groep zich veilig en vrij voelt volledig te participeren.	1
Presenteren	Hoe en wat komt er over?	1
Financieel Management	Theorie financieel management voor ondernemers.	3
Nieuwe ideeën	Aanvullend op de brainstorm naar nieuwe bedrijfsideeën o het platteland een verruiming van de horizon.	1

Marketing	Kennismaken met de marketing concepten ten behoeve van marktgericht ontwikkelen van een business plan.	1
Vaardigheidstraining telefoneren	De deelnemer weet hoe hij een (potentiële) klant/leverancier effectief, efficiënt en klantgericht te woord staat en snel benodigde informatie verzamelt waardoor de klant/leverancier een positieve indruk krijgt van de deelnemer en zijn bedrijf.	1
Terugblik Bedrijfsstrategie	Terugblik op strategisch management, feedback, vraag en antwoord na toepassing van training Hans Dammers.	1
Training Elevator Pitch	Wat is het bestaansrecht van de onderneming, hoe communiceer je dit?	1
Acquisitievaardigheden	Na de training bent u in staat om zelfstandig verkooptrajecten en – gesprekken op te zetten, en succesvol afspraken te maken met prospects.	2
Juridische aspecten, in het bijzonder van onderhandelingen en rechtsvormen	Kennis en inzicht in enkele belangrijke juridische aspecten van het eigen bedrijf.	1
Juridische en fiscale aspecten van de onderneming	Kennis overdracht aan de deelnemers op fiscaal (en juridisch) gebied.	1
Onderhandelen/conflicthantering	De deelnemer kent zijn doel en kent de strategie die noodzakelijk is om zijn doel te bereiken. De deelnemer kent en herkent de oorzaken van conflicten en raakt geoefend om daar mee om te gaan.	2
De Startende Ondernemer en de Kamer van Koophandel	Deelnemers aangeven welke rol de Kamer van Koophandel speelt bij het starten van een eigen bedrijf én wat de Kamer van Koophandel kan betekenen voor ondernemers.	2
Kredietbeoordeling	Inzicht in de wijze waarop de Rabobank tegen een kredietaanvraag aankijkt.	1
Marketing Nieuwe Media	Inzicht in toegevoegde waarden en gevaren van een bedrijfswebsite	1
Netwerken	Een geurspoor nalaten!	1
Kansrijker Solliciteren	Na gedegen keuzes maken met vertrouwen de arbeidsmarkt op.	5
Beurspresentatie	De deelnemer weet of, waar en hoe hij zijn bedrijf het beste kan presenteren en welke middelen hij daarvoor inzet.	1

Bedrijfscommunicatie & mediamarketing	De deelnemer kent de voor en nadelen van de verschillende media, weet een keuze te maken en hoe daarmee op een effectieve wijze zijn boodschap over te brengen.	1
Verkoopvaardigheden	Na de training heeft u geleerd hoe u van prospects klanten kunt maken, u heeft geleerd vanuit de behoefte van de klant te werken, u weet uw toegevoegde waarde in te zetten om verkoopgesprekken succesvol af te sluiten.	2
Financiële administratie	Het aanleren van de basisvaardigheden van boekhouden. Duidelijkheid verschaffen over wat er financieel/boekhoudkundig binnen een bedrijf gebeurt en wat je er mee moet doen.	1
Een goede start met de Belastingdienst	Fiscaal ook goed starten	1
De accountant	De diensten en vakgebieden van een accountant nader toelichten zodat de deelnemers weten wat ze van een accountant mogen verwachten en waarin hij hen kan bijstaan. Extra aandacht zal geschonken worden aan de kredietaanvraag; hoe gaat dit in zijn werk en wat kan de accountant hierin betekenen voor zijn cliënt.	1
Klanten winnen	Na de training heeft u verdieping gekregen in acquisitie- en verkoopvaardigheden, en is er gelegenheid om individuele trainingswensen verder te oefenen.	2
Subsidies	De training is er op gericht om het onderwerp Subsidies manifest te maken in het oprichten en uitvoeren van een bedrijf. Niet de actuele regeling staat centraal, maar juist het subsidiebewustzijn wordt aangesproken: - mijn project en subsidie; - aanpak en presentatie; - informatieverkrijging.	1
Business Mentor Meeting	Deelnemers motiveren een businessmentor te vragen en hiervoor kandidaten aan te reiken.	1
Spreekuur Notaris	Notariële informatie.	2