

ORGANISATIE VAN KENNIS BIJ GEMEENTEN EN DE GEMEENTELIJKE STRUCTUURVISIE: TWEE VLIEGEN IN ÉÉN KLAP?



Universiteit Utrecht

Twynstra Gudde

Management Consultants



Masterthesis Planologie
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht

Auteur: Lode Goossens
Studentnr: 3042766
Datum: Juli 2012
Begeleiders: Prof. Dr. T.J.M. Spit
Ir. C. Paris

Voorwoord

De masterthesis die voor u ligt is het resultaat van een langdurig maar leerzaam proces. Een proces dat ruim een jaar geduurd heeft en een proces dat moeizaam is begonnen. Het vaststellen van het onderwerp en de wijze van onderzoeken waren moeizame bevallingen, maar wel processen waarvan ik veel geleerd heb. Dit onderzoek gaat over de organisatie van kennis en heeft mij ook bewust gemaakt van mijn eigen kennis.

De masterthesis is een onderdeel van de Master Planologie aan de Universiteit Utrecht. Het is het laatste deel van de Master. Deze masterscriptie is geschreven in combinatie met een stage bij Twynstra Gudde. Dankzij Twynstra Gudde, en in het bijzonder Corné Paris, is het onderwerp van dit onderzoek tot stand gekomen. Ik wil Corné bedanken voor zijn input. Corné is geduldig gebleven in de fase dat ik het moeilijk had met het onderwerp van deze scriptie en het onderwerp elke maand aangepast werd. Corné heeft mij meegenomen naar de projecten waar hij mee bezig was, daar heb ik enorm veel van geleerd. Hij verschaftte mij daarbij een inkijk in het werk van een consultant. Ik heb meegelopen bij het totstandkomingproces van de structuurvisie van de gemeente Twenterand, ook daar heb ik veel van kunnen leren. Hiervoor wil ik de organisatie van de gemeente Twenterand bedanken. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de gemeente Twenterand bedanken die de tijd hebben genomen om mij te spreken, en die openhartig antwoord hebben gegeven op mijn vragen. Zonder de interviews had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

Ook wil ik mijn begeleider van de Universiteit Utrecht bedanken, Tejo Spit. Ook hij is geduldig gebleven wanneer het proces stroperig was van mijn kant, en heeft door kritische vragen te stellen gewaarborgd dat de wetenschap vertegenwoordigd is in dit onderzoek.

Tenslotte wil ik ook mijn directe omgeving, mijn familie en vrienden, bedanken.

Veel leesplezier,

Lode Goossens

Samenvatting

De inleiding van dit onderzoek begint met de aanleiding die heeft geleid tot de probleemstelling en het doel van het onderzoek. De rol van kennis wordt in de huidige, complexe maatschappij steeds groter. Kennis wordt als productiefactor steeds belangrijker en bepaald in grote mate het concurrentievoordeel van een organisatie. Om beter om te gaan met de organisatie van kennis biedt kennismanagement een handvat. Kennismanagement gaat om de productieve en flexibele beheersing van kennis. Waarbij dus zowel aandacht is voor beheersing als productie van kennis. Ook voor een gemeente is de organisatie van kennis van belang.

Gemeenten moeten sinds 1 juli 2008 een structuurvisie opstellen voor het gehele grondgebied. De aard van de structuurvisie als instrument dat samenhang moet brengen in het ruimtelijk beleid is dusdanig dat dit onderzoek de mogelijkheid ziet het totstandkomingproces van de structuurvisie aan te grijpen om de organisatie van kennis te verbeteren bij gemeenten. Onderzoeken in hoeverre het totstandkomingproces van de structuurvisie daarvoor geschikt is, is het doel van dit onderzoek. De inleiding vervolgt met een beschrijving van de overheersende paradigma's in de planning vanaf de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog tot nu. Vanaf de jaren '70 groeit de roep om participatie in de planning. De rol van het proces werd steeds belangrijker om de ruimte te geven aan verschillende belangen om te participeren in de planning. Daarvoor was dus ook steeds meer kennis van processen nodig.

Daarna beschrijft de inleiding de manier waarop in de Wro van 2008 wordt omgegaan met de structuurvisie. De Wro beschrijft de structuurvisie als instrument om samenhang aan te brengen in ruimtelijk beleid op de langere termijn.

De inleiding sluit af met een de hoofdvraag die in dit onderzoek worden beantwoord:

In hoeverre kan de organisatie van kennis bij kleine tot middelgrote gemeenten verbeterd worden door middel van het totstandkomingproces van een structuurvisie?

Om te helpen bij het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet de organisatie van kennis er (in de gemeente Twenterand) uit?
2. Wat is de invloed van de context op de organisatie van kennis?
3. In hoeverre sluit de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie aan bij de manier waarop organisatie van kennis verbeterd kan worden?

Hoofdstuk twee van dit onderzoek is een theoretische beschrijving van de geschiedenis van de structuurplanning in Nederland. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk welke soorten kennis nodig waren

bij de verschillende vormen van structuurplanning die Nederland heeft gekend. De structuurplanning begon in Nederland met de woningwet in 1901. Als reactie daarop kwamen verschillende gemeenten met uitbreidingsplannen om de urbanisatie van die tijd vorm te geven. Deze uitbreidingsplannen waren wettelijk bindend en dat maakte de plannen star en de vaststelling tijdrovend. Na de Tweede Wereldoorlog was er door de woningnood een behoefte aan een snellere planvorm die mogelijk werd gemaakt door de wederopbouwwet van 1950. De structuurplannen na de periode van wederopbouw kende een grotere aandacht voor andere beleidsvelden dan woningbouw. De structuurplannen werden dus complexer van aard.

Vanaf 1965 kreeg de structuurplanning in de WRO voor het eerst een formele status. Structuurplannen werden gepresenteerd als plannen waarin samenhang in het ruimtelijk beleid werd gecreëerd. Deze plannen waren niet bindend voor de burger maar moesten gelden als toetsingskader voor bestemmingsplannen die wel bindend zijn. De structuurplannen van die tijd kenmerkten zich door de nadruk op onderzoeksverplichtingen voor het proces van de structuurplannen. Dat had als gevolg dat de plannen te alomvattend waren. Ook kon de structuurplanning in de jaren na de WRO van 1965 moeilijk omgaan met de groeiende vraag naar participatie bij planning. De structuurplanning raakt in de jaren '70 in diskrediet. De onderzoeksverplichtingen werden in 1985 verminderd in de herziene WRO/Bro en vanaf dat moment begon de populariteit van structuurplanning weer te stijgen.

In 2008 kwam de overheid met een nieuwe Wro waarin het structuurplan werd vervangen door de structuurvisie. De structuurvisie is net als het structuurplan een instrument om ruimtelijke samenhang te creëren. Verschillen met het structuurplan van voor de Wro zijn het wegvallen van de onderzoeksverplichtingen en het instelling van een verplichting tot het betrekken van andere belangen in het totstandkomingproces. Dit om goede besluitvorming te genereren en om draagvlak te creëren voor de structuurvisie. Het totstandkomingproces van de structuurvisie werd dus complexer doordat meerdere partijen betrokken werden. Het belang van proceskennis is gegroeid in de structuurplanning.

Hoofdstuk drie gaat over het begrip kennis, het gebruik van kennis en kennismanagement. Kennis wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.). Er zijn verschillende soorten kennis. In dit onderzoek wordt gewerkt met twee vormen van onderscheid maken in soorten kennis. Het eerste onderscheid is dat tussen impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis is de onbewuste kennis die iemand bezit, vaak opgebouwd door ervaring. Expliciete kennis is kennis die is opgeslagen in informatie. Deze kennis is

omgezet in woorden waar de impliciete kennis in een persoon zit. Een ander onderscheid is dat tussen kennis van inhoud, van processen en van de context van planning.

Het Hoofdstuk gaat verder met een beschouwing van de eigenschappen van kennismanagement. Belangrijk bij kennismanagement is dat kennis binnen de organisatie gedeeld wordt. Kennis overbrengen gaat in een proces van vier fases.

- Socialisatie, waarbij kennis wordt overgebracht doordat iemand een ander impliciete kennis ziet toepassen.
- Externalisatie, waarbij iemand zijn impliciete kennis wordt omgezet in expliciete kennis. Meestal met behulp van modellen en vergelijkingen.
- Combinatie, waarbij expliciete kennis van verschillende bronnen wordt samengevoegd.
- Internalisatie, waarbij iemand zich kennis eigen maakt door deze toe te passen. Door expliciete kennis toe te passen wordt deze impliciet gemaakt.

Delen van kennis, en dus ook productie van kennis, kan optimaal plaatsvinden in een gedeelde leercultuur. In hoofdstuk drie worden de kenmerken van een gedeelde leercultuur uitgelegd. De belangrijkste zijn; ruimte om te leren voor werknemers doordat deze gebruik kunnen maken van de kennis van anderen, ruimte voor evaluatie zodat werknemers kunnen leren van hun eigen ervaring, ruimte voor innovatie in de organisatie, het inrichten van het werk zodat mensen er optimaal van kunnen leren door te zorgen voor samenwerking en door het productieproces niet op te delen. Ook is de bereidheid om kennis te delen van groot belang en moeten werknemers de ruimte krijgen te kunnen experimenteren met nieuwe kennis.

In **Hoofdstuk vier** wordt het theoretisch perspectief van dit onderzoek uitgelegd. Het onderzoek maakt gebruik van de institutionele netwerkbenadering. Deze is ontstaan als gevolg van de tekortkomingen van de institutionele benadering. Deze ging uit van de aanname dat instituties menselijk gedrag structureren. Daarbij werd echter te weinig aandacht geschonken aan de invloed van de netwerken waarin mensen zich begeven. Bij de institutionele netwerkbenadering wordt ervan uitgegaan dat langdurige interactie in een netwerk leidt tot institutionalisering van het netwerk. De instituties vormen de context voor de toekomstige interactie. Bij de institutionele benadering wordt dus zowel het netwerk waarin een verschijnsel plaatsvindt als de institutionele context geanalyseerd. Dit onderzoek volgt die benadering en schenkt dus aandacht aan de netwerken van de actoren en de institutionele context.

In **Hoofdstuk vijf** wordt de methodiek van dit onderzoek uitgelegd. Er wordt gebruik gemaakt van een casestudy waarin interviews worden gehouden en gebruik wordt gemaakt van de analyse van documenten. De respondenten worden gekozen op basis van hun betrokkenheid bij het totstandkomingproces van de structuurvisie. Bij de interviews wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij alle interviews worden dus dezelfde onderwerpen behandeld. De lijst van onderwerpen is samengesteld op basis van het theoretisch kader gevormd door de hoofdstukken twee, drie en vier.

Hoofdstuk zes bevat de resultaten van de interviews en de documentanalyse. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van de case die bestudeerd is. De case die gekozen is, is het totstandkomingproces van de gemeente Twenterand. Dat proces is gekozen omdat bij het totstandkomingproces van de structuurvisie de verbetering van de organisatie van kennis een doelstelling was. In de eerste paragraaf van Hoofdstuk zes worden ook de respondenten voorgesteld. Uit de interviews blijkt dat de werknemers van de gemeente Twenterand een doeners mentaliteit hebben, terughoudend zijn met kritiek op elkaar en het prettig vinden om in een vroeg stadium bij beleidsprocessen betrokken te worden. Daarnaast geven ze aan het belangrijk vinden om te leren in hun werk maar nemen ze daar te weinig tijd voor. Het invoeren van veranderingen in de organisatie gaat langzaam.

Verschillende eigenschappen van een goede leercultuur zijn aanwezig bij de organisatiecultuur van de gemeente Twenterand. Fouten worden niet afgestraft zodat ruimte is voor experimenten, medewerkers werken samen voor dezelfde doelen en zijn bereid kennis te delen. Er is weinig budget voor opleidingen maar de organisatie probeert dit te compenseren door 'learning-by-doing' te stimuleren.

Tussen de werknemers van de afdeling is er veel contact. Werknemers weten goed van collega's waar die mee bezig zijn en welke kennis die bezitten. Weinig werknemers nemen deel aan interesse groepen of bijeenkomsten over hun werkterrein.

De organisatie is het sterkst in inhoudelijke kennis. Proceskennis wordt gezien als het grootste verbeterpunt. Het leren in de organisatie gebeurt vooral door onderling contact en door gebruik te maken van elkaars ervaring. Leren is in de organisatie vooral een onbewust proces. Van het totstandkomingproces van de structuurvisie hebben de betrokken werknemers individueel kunnen leren. Collectief is de organisatie beter geworden in integraal werken en is de kennis over de kennis van anderen binnen de organisatie gegroeid. Bij het totstandkomingproces van de structuurvisie werd gewerkt met een grote inhoudelijke verantwoordelijkheid van de werknemers van de gemeente Twenterand en werden werknemers zoveel mogelijk betrokken bij het proces.

In **Hoofdstuk zeven** worden de deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Deelvraag één was de vraag hoe de organisatie van kennis er in de gemeente Twenterand uitziet. Deze deelvraag wordt beantwoord aan de hand van de uitgangspunten van kennismanagement. Enerzijds wordt aan die uitgangspunten voldaan. Men is in de gemeente Twenterand bezig met de productie van kennis dit kan echter nog meer expliciet en bewust gebeuren. Ook is er nog geen sprake van een gedeelde cultuur hoewel er wel gedeelde eigenschappen zijn zoals de mentaliteit van de werknemers en de manier van werken.

Deelvraag twee over de invloed van de context wordt beantwoord door te stellen dat de context van groot belang is op de organisatie van kennis. In de gemeente Twenterand is een proces bezig waarin steeds meer wordt geprobeerd integraal te werken. Het totstandkomingsproces van de structuurvisie past binnen deze context doordat ook daarbij integraal gewerkt is. Daarnaast is een bewuste omgang met kennis nodig om effectief te kunnen leren van processen zoals het totstandkomingsproces van de structuurvisie.

De derde deelvraag is: in hoeverre de inrichting van het totstandkomingsproces van de structuurvisie aansluit bij de manier waarop organisatie van kennis verbeterd kan worden? Door bij het totstandkomingsproces van de structuurvisie integraal te werken en werknemers te betrekken en invloed te geven kunnen zij leren van het proces. Door de samenwerking in het totstandkomingsproces tussen verschillende beleidsvelden kan de kennis over de andere beleidsvelden bij medewerkers vergroot worden en kunnen ze bewuster worden van de kennis van hun collega's.

Hoofdstuk acht is de conclusie van dit onderzoek waarin de hoofdvraag beantwoord wordt. De hoofdvraag luidt:

In hoeverre kan de organisatie van kennis bij kleine tot middelgrote gemeenten verbeterd worden door middel van het totstandkomingsproces van een structuurvisie?

Enerzijds kan het totstandkomingsproces van de structuurvisie bijdragen aan de verbetering van de organisatie van kennis doordat werknemers kunnen leren van het proces. Ook kan integraal werken bevorderd worden en wordt er gezamenlijk toegewerkt naar een doelstelling waarnaar gestreefd kan worden. Ook biedt de samenwerking tijdens een totstandkomingsproces de mogelijkheid voor medewerkers van een gemeente om meer bewust te worden van de kennis van collega's. Anderzijds kunnen sommige kernmerken van een goede organisatie van kennis niet verbeterd worden met het totstandkomingsproces van de structuurvisie. Een voorbeeld hiervan is de ruimte voor evaluatie voor medewerkers om van hun ervaring te kunnen leren. Ook is de context waarin het totstandkomingsproces plaatsvindt van groot belang. Alleen in een context waarin aandacht is voor de organisatie van kennis kan de structuurvisie bijdragen aan de verbetering van die organisatie.

Wanneer die context bestaat is een totstandkomingproces van een structuurvisie waarin integraal wordt gewerkt en waarbij medewerkers van de gemeente worden betrokken en invloed krijgen een waardevol middel om de organisatie van kennis te verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	10
Hoofdstuk 1: Inleiding	13
1.1 Aanleiding.....	13
1.2 De rol van kennis bij ruimtelijke ordening	15
1.3 De structuurvisie en de nieuwe Wro.....	16
1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen	19
1.5 Hoofdstukindeling	20
Hoofdstuk 2: Structuurplanning: Van inhoud naar proces.....	22
2.1 inleiding	22
2.2 Van inhoud naar proces in de structuurplanning.....	22
Van 0 tot '65	23
Van WRO 1965 tot Nota ruimte 2008	24
Na de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening van 2008	27
2.3 Conclusie	28
Hoofdstuk 3: Kennis, gebruik van kennis en kennismangement	29
3.1 Inleiding.....	29
3.2 De kennis definitie.....	29
3.3 Soorten Kennis	30
3.4 Kennismangement.....	32
3.4.1 Delen van kennis	32
3.4.2 Gedeelde leercultuur.....	35
3.5 Conclusie	37
Hoofdstuk 4: Theoretisch perspectief	39
4.1 inleiding	39
4.2 Actor Netwerk Theorie	39
4.3 Institutionele benadering	41
4.4 Institutionele netwerkbenadering	42
4.5 Conclusie	43
Hoofdstuk 5: Methoden	44
5.1 Inleiding.....	44

5.2 Opbouw van de interviews.....	44
Deel 1: Context	45
Deel twee: Het totstandkomingproces van de structuurvisie.....	47
Deel drie: Organisatie van kennis.....	48
5.3 Analyse van de resultaten	51
5.4 Uitleg keuzes casestudy.....	51
5.5 keuze voor de respondenten.....	52
Hoofdstuk zes: Resultaten.....	54
6.1: Inleiding case Twenterand	54
6.1.2 Gemeente Twenterand	54
6.1.2 Het totstandkomingproces van de structuurvisie	54
6.2: De organisatiestructuur.....	56
6.3: De organisatiecultuur	57
6.3.1 Herkenbare organisatiecultuur en gemeenschappelijke cultuur werknemers.....	57
6.3.2 Leercultuur of competitieve cultuur	59
6.4: De netwerken van de actoren	60
6.5: Totstandkomingproces van de structuurvisie	61
6.6: Aanwezige kennis en organisatie van kennis	61
6.6.1 Aanwezige kennis in de organisatie	62
6.6.2 De vier phases of translation.....	62
6.7: Veranderingen na de structuurvisie.....	64
Hoofdstuk 7: Analyse.....	65
7.1 Inleiding	65
7.2 Hoe ziet de organisatie van kennis er nu uit?	65
7.2.1 Gedeelde leercultuur.....	65
7.2.2 Productie van kennis	67
7.2.3 Conclusie	68
7.3: Wat is de invloed van de context op de organisatie van kennis?	68
7.3.2 Conclusie	69
7.4: In hoeverre sluit de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie aan bij de manier waarop organisatie van kennis verbeterd kan worden?	70
7.4.1: Hoe ziet het totstandkomingproces van de structuurvisie eruit?.....	70
7.4.2 Hoe komt dat overeen met de uitgangspunten van kennismanagement?	71
7.4.3 Wat heeft het totstandkomingproces van de structuurvisie opgeleverd in Twenterand?..	71

7.4.4 Conclusie	72
Hoofdstuk 8: Conclusie en slotbeschouwing.....	73
8.1 Conclusie	73
8.2 Slotbeschouwing	76
Literatuur:.....	78
Bijlage 1: Betrokken werknemers structuurvisie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2: Tijdslijn totstandkomingproces structuurvisie Twenterand.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3: Plan van aanpak totstandkoming structuurvisie Twenterand.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4: Uitgebreide uitwerking van de resultaten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2: De organisatiestructuur.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3: De organisatiecultuur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Herkenbare organisatiecultuur en gemeenschappelijk cultuur werknemers.	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Leercultuur of competitieve cultuur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.4: De netwerken van de actoren	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.5: Totstandkomingproces van de structuurvisie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.6: Aanwezige kennis en organisatie van kennis	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Aanwezige kennis in de organisatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
De vier phases of translation.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.7: Veranderingen na de structuurvisie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5: Introductie van de respondenten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Jos Marinus.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Gerja Rozendaal	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Jans Schepers.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bert de Vries.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Gert Hofman.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Debbie Stevens.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hettie Looms	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Allard Vaatstra.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In deze inleiding wordt duidelijk gemaakt wat het doel is van dit onderzoek en hoe het doel van het onderzoek tot stand is gekomen. Daarnaast worden de hoofd- en deelvragen uitgelegd en wordt de opbouw van het onderzoek uiteengezet.

1.1 Aanleiding

“Knowledge it seems, has become the most important or ‘strategic’ factor of production, so managers must now focus on its production, acquisition, movement, retention and application.” (Spender, 1996)

“Of we het nou kennismanagement, sumo-worstelen of fietsen noemen, efficiënt en effectief omgaan met kennis is en blijft de grootste uitdaging van deze tijd.” (Stam, 2004).

Kennis en met name kennis management is steeds belangrijker geworden voor organisaties/samenleving. Kennis heeft zich in de moderne maatschappij gevestigd naast arbeid, kapitaal en grondstoffen als de vierde productiefactor (*Heijmans NV jaarverslag 2000*). Stam (2004) stelt zelfs dat kennis de belangrijkste bron van economische welvaart is geworden en Owen stelde in 2001 al dat de economie van de geïndustrialiseerde landen toen al voor meer dan de helft een ‘kenniseconomie’ was (Stam, 2004, p1; Owen, 2001, p2). Owen baseert zijn uitspraken op het aandeel van kennisintensieve bedrijven in het BNP maar noemt nog een aantal andere, meer kwalitatieve, redenen voor het grote belang van kennis in de moderne maatschappij. Onder andere noemt Owen de toegenomen complexiteit in de manier waarop de wereld is ingericht. Daarvan geeft hij als voorbeeld de verveelvoudiging van het aantal medische specialismen, het aantal varianten auto’s in productie en het toegenomen aantal functies van digitale apparatuur (Owen, 2001, p. 3). Verder noemt Owen de globalisering, de afhankelijkheid van het individu, versnelling van productieprocessen en de groei van de hoeveelheid kennis. Opmerkelijk in het rijtje van Owen is de ‘afhankelijkheid van het individu.’ Owen stelt dat organisaties in de kenniseconomie steeds afhankelijker worden van de unieke kennis en vaardigheden van het individu. De kennis en vaardigheden van het individu komen voort uit een unieke combinatie van praktische kennis en ervaring (Owen, 2001, p. 4).

Naast Stam en Owen zijn er nog tal van anderen die het belang van kennis noemen en benoemen in de moderne maatschappij. Hislop (1999) noemt kennis de belangrijkste onderscheidende factor bij het onderzoeken van concurrentievoordeel, Nonaka & Toyama (2005) stellen dat wij leven in een kennismaatschappij en Spender (1996) noemt onze maatschappij een informatiemaatschappij (Hislop, 1999; Nonaka, 2004; Spender 1996).

Het belang van kennis en de organisatie van kennis blijkt ook wel uit de enorme aandacht voor het fenomeen kennismangement. Een zoektocht op Google naar 'kennismangement' levert meer dan 550.000 resultaten op en de Engelse vertaling 'knowledge management' levert zelfs meer dan 300.000.000 resultaten op. Verschillende auteurs geven aan dat over kennismangement al veel geschreven is (Stam, 2004; Owen, 2001; Vrolijk 2009, Weggeman; 2004). Toch is er geen eenduidige definitie van kennismangement. Twee definities die dicht bij elkaar liggen zijn die van Arts en Stam. Arts (1991) definieert kennismangement als 'de productieve en flexibele beheersing van kennis in een individu en in een organisatie' (Arts, 1991, p166). Volgens Stam (2004) is kennismangement 'het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit' (Stam, 2004, p1). In beide definities wordt de productie van kennis als doel gezien. In de definitie van Arts komt ook de aandacht voor het individu naar voren die ook door Owen al genoemd werd. Ook voor gemeenten is kennismangement van groot belang. In de huidige veranderingen op het gebied van ruimtelijke ontwikkelingen moeten ook gemeenten reageren met nieuwe processen en kennis. In een structuurvisie beschrijft een gemeente hoe ze op nieuwe ontwikkelingen zal gaan reageren.

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken of het totstandkomingproces van een structuurvisie gebruikt kan worden om de organisatie van kennis te verbeteren in een gemeente. Om dit te kunnen onderzoeken worden de uitgangspunten van kennismangement gebruikt.

Omdat het voor gemeenten sinds 1 augustus 2008 verplicht is een structuurvisie op te stellen voor het gehele grondgebied en in 2010 nog maar 28% van de Nederlandse gemeenten een structuurvisie had of een totstandkomingproces had ingezet om tot een structuurvisie te komen. En omdat de structuurvisie eigenschappen heeft die zich lijken te lenen voor een combinatie met kennismangement.

In paragraaf twee van dit hoofdstuk zal de rol van kennis bij ruimtelijke ordening kort beschreven worden. Ook wordt hier kort ingegaan op de aard van het begrip kennis. Wat is nu kennis en hoe wordt kennis gebruikt? Paragraaf drie behandelt het begrip structuurvisie en gaat kort in op de vernieuwde wetgeving betreffende structuurplanning. In deze paragrafen wordt de relevantie van dit onderzoek duidelijk gemaakt. Paragraaf vier betreft de probleemstelling en onderzoeksvragen en in paragraaf vijf wordt de hoofdstukindeling van de rest van dit onderzoek uitgelegd.

1.2 De rol van kennis bij ruimtelijke ordening

In de jaren na de tweede wereldoorlog stond Nederland voor een enorme bouwopgave. Het deel van de woningvoorraad dat verwoest was moest opnieuw worden opgebouwd en er moest gebouwd worden om ruimtelijke te maken voor nieuwe economische groei. In deze periode lag de planning grotendeels bij de overheid. De planner was een technisch expert die op rationele wijze een afweging maakte tussen verschillende opties en keuzes maakte in het belang van het volk. Planning gebeurde in deze periode dus op basis van de kennis van de planner (Hajer & Sijmons, 2006). Hier is sprake van een modernistische opvatting van een rationele planner die invloed wilde uitoefenen op een maakbare samenleving. Voor deze vorm van planning had de planner vooral inhoudelijke kennis en kennis over de context nodig.

In de periode na de wederopbouw komt de technisch-rationele planning steeds meer in diskrediet. Onder druk van een afbrokkelend geloof in het modernisme en een scala aan 'planning disasters' verdwijnt het geloof in de planner als technische expert die door middel van objectieve informatie de samenleving kan sturen (Hajer & Sijmons, 2006). Hajer & Sijmons stellen dat dit 'falen van het systeem' voornamelijk verklaard werd door toenemende complexiteit van de maatschappij (Hajer & Sijmons, 2006). Ook strategische planning kwam in deze periode in diskrediet omdat deze vorm van planning niet strookte met de postmodernistische scepsis die op dat moment heerste. Planning richtte zich meer op kleinere projecten dan op grootste plannen voor de langere termijn (Albrechts, 2004). Ook zien we een verschuiving van aandacht voor de inhoudelijke kwaliteit van plannen naar aandacht voor de kwaliteit van het planproces. Edelenbos (2005) stelt dat: 'Goede ruimtelijke besluitvorming vindt plaats als er veel zorg en aandacht is besteed aan een goed verloop van het samenwerkingsproces tussen actoren met uiteenlopende belangen, waarden en perspectieven op het ruimtelijk probleem en de oplossingen daarvoor' (Edelenbos, 2005 in Van der Heijden & Slob, p. 79). Dit citaat laat zien hoe anders er over planning wordt gedacht in vergelijking met de tijd van de blauwdrukplanning. De uitkomst van het planproces wordt niet meer als leidend genomen bij de evaluatie. Als men goed heeft samengewerkt met betrokken actoren kan het proces als 'goed' worden aangemerkt.

Met deze nieuwe kijk op planning kwam ook een nieuwe kijk op het gebruik van kennis in de ruimtelijke ordening. Een ander soort kennis werd belangrijk, steeds meer moest een planner kennis hebben van processen. 'Bij de nieuwe planning wordt veel meer een beroep gedaan op de creativiteit, de vindingrijkheid, de ervaringen, het inzicht in het veld. De belangstelling gaat in een dergelijk klimaat minder uit naar wetenschap, expertise en onderzoek dan naar concepties (opvattingen, beeldvormingpercepties) en opties (de motieven en aspiraties als grondslag van de vernieuwingsstrategieën).' (Savenije & Rosmalen, 1988). De concepties en opties waar Kreukels over

sprekt zijn volgens Arts (1991) niet alleen eigendom van de wetenschappelijke elite. Ze leven bij een groot aantal actoren die allen belang hebben bij ruimtelijke planning.

Dit brede maatschappelijk belang bij ruimtelijke ontwikkeling leidt ertoe dat participatie een belangrijke factor is bij ruimtelijke planning. Vanaf de jaren 70' is de roep om participatie steeds nadrukkelijker geworden en is participatie belangrijker geworden bij ruimtelijke planning (Edelenbos & Van Buuren, 2006; Pröpper & Steenbeek, 2001).

Uit het voorgaande blijkt dat een planner verschillende soorten kennis moet hebben. Kennis van de context, van het proces en van de inhoud. Kennis kan dus slaan op een uiteenlopend scala aan onderwerpen. Dat roept de vraag op; wat is kennis? De Van Dale definieert kennis als 'het geheel van wat iemand weet.' Deze definitie is voor dit onderzoek echter te beperkend omdat hier ook gekeken wordt naar de kennis van een organisatie. De filosofische discussie van wat kennis is en wanneer men iets als kennis mag duiden is er één die terug gaat tot de tijd van Plato en verder. Deze discussie heeft vooralsnog geen eenduidige definitie opgeleverd. Zowel Grant (1996) als Stam (2004) bevestigen dat er in de wetenschap geen eenduidige definitie van kennis gevonden is. Grant kiest er in zijn werk voor om niet op zoek te gaan naar deze definitie. Hij definieert kennis als 'dat wat men weet' en geeft daarbij aan dat er veel verschillende soorten kennis relevant zijn voor organisaties (Grant, 1996, p2). Stam gebruikt in zijn onderzoek de definitie;

'Kennis is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.)' (Stam, 2004, p1).

In dit onderzoek wordt gekozen om gebruik te maken van de definitie van Stam. Deze definitie laat ruimte voor een brede interpretatie van kennis waar ook vaardigheden en ervaring een rol spelen. In hoofdstuk drie zal verder worden ingegaan op de definitie van kennis die in dit onderzoek gehanteerd wordt.

1.3 De structuurvisie en de nieuwe Wro

Structuurplanning heeft in Nederland lange tijd een centrale rol in de planning gehad. Bijna heel Nederland is bedekt met één of meerdere structuurplannen (Mastop & Needham, 1997) en ook op nationaal niveau is er in 2011 nog een structuurvisie uitgebracht. De structuurvisie is een strategisch instrument van overheden bedoeld om ruimtelijke planning over de lange termijn te voorzien van visie en samenhang. Op de website 'structuurvisies.nl' wordt de structuurvisie als volgt gedefinieerd:

'Het is het richtinggevende document waarin voor overheden, maatschappelijke organisaties, private partijen en burgers duidelijk wordt welk ruimtelijk beleid een gemeente (of provincie) nastreeft' (www.structuurvisies.nl).

Een andere definitie is die op de website van het toenmalige ministerie van VROM in 2011:

'Een structuurvisie is een basis voor ruimtelijke samenhang en voor de uitvoering van beleid. In de structuurvisie worden keuzes gemaakt die leidraad zijn voor nog op te stellen bestemmingsplannen en projectbesluiten (Vrom, 2011).'

Uit beide definities blijkt dat de structuurvisie de ruimtelijke ambities van een gemeente uiteenzet. De structuurvisie is een richtinggevend document dat als leidraad moet dienen voor andere, meer operationele plannen. Uit kader 1, een citaat uit de nieuwe Wro, blijkt ook dat een structuurvisie een leidraad bevat voor de ruimtelijke ambities van een gemeente. Tevens blijkt uit dit citaat dat er ook aandacht moet zijn voor hoe die ambities verwezenlijkt kunnen worden. Het gaat dus niet alleen om de inhoudelijke ambities maar ook om de keuzes die voor de verwezenlijking van die ambities gemaakt worden. Deze keuzes gaan bijvoorbeeld over de rol van de gemeente en over het inzetten van middelen (De Boer, 2009).

Kader 1: Wro artikel 2.1

Wro artikel 2.1

De gemeenteraad stelt ten behoeve van een goede ruimtelijke ordening voor het gehele grondgebied van de gemeente een of meer structuurvisies vast. De structuurvisie bevat de hoofdlijnen van de voorgenomen ontwikkeling van dat gebied, alsmede de hoofdzaken van het door de gemeente te voeren ruimtelijk beleid. De structuurvisie gaat tevens in op de wijze waarop de raad zich voorstelt die voorgenomen ontwikkeling te doen verwezenlijken.

Bron: Stichting adviesgroep bestuursrecht

De centrale rol van structuurplanning is opmerkelijk vanwege de wisselende populariteit van het fenomeen structuurplanning. In de periode vanaf 1965 is het structuurplan formeel vastgesteld en heeft de structuurplanning ingrijpende veranderingen ondergaan. Recentelijk is de formele status van de structuurplanning opnieuw aangepast met de invoering van de structuurvisie in de nieuwe Wro. In de periode voorafgaand aan de nieuwe Wro hebben structuurvisies, toen nog structuurplannen, een wisselende populariteit gehad. Wallagh, van Hees en Ginter stellen allen dat

rond de jaren '80 een dieptepunt in de populariteit van structuurvisies waar te nemen was (Wallagh, 2005; Ginter, 2001). De Boer constateert in haar scriptie over structuurvisies dat er tot op heden een kloof bestaat tussen de structuurvisie en de uitvoering. Zij stelt dat structuurplannen kunnen worden aangemerkt als 'bureaulaplannen' omdat ze in de realiteit zelden worden gebruikt en in de bureaula terecht komen (De Boer, 2009). Dit terwijl Ginter stelt dat structuurplanning van groot belang is om samenhang in ruimtelijk beleid te verkrijgen (Ginter, 2001). Hier ligt dus de vraag of structuurplannen werkelijk als bureaulaplan aangemerkt kunnen worden en op welke manier dit veranderd kan worden door op een andere manier gebruik te maken van kennis en deskundigheid.

Er zijn verschillende motieven voor een gemeente om een structuurvisie te schrijven. Zo zijn er volgens het VROM vier redenen voor gemeenten om een structuurvisie op te stellen, te weten:

- Een structuurvisie kan een goede basis vormen voor de ruimtelijke samenhang binnen een gemeente. Projectbesluitvorming leidt vaak tot gedetailleerde en weinig sturende plannen. Een structuurvisie kan dan zorgen voor de gebiedsoverstijgende samenhang.
- Met een structuurvisie kan de uitvoerbaarheid van ruimtelijke projecten worden vergroot omdat er ook de realisatie van de doelstellingen moet worden aangegeven. Onder meer kan de structuurvisie onderlegger zijn voor bovenplanse kostenverevening.
- Een structuurvisie heeft ook een externe politiek-bestuurlijke werking. Zo is de structuurvisie soms ook een toetsingskader voor andere overheden op basis waarvan deze vooraf aangeven in te stemmen met gemeentelijke ruimtelijke plannen die passen binnen de structuurvisie.
- Voor de realisatie van een aantal nationale ruimtelijke belangen is het van belang dat een afweging van belangen plaatsvindt op een ander schaalniveau dan dat van een bestemmingsplan of projectbesluit. Het gaat onder meer om beleid voor het buitengebied, behoefteeraming voor woningen en voor bedrijventerreinen.

(Vrom inspectie, 2011)

Daarnaast zijn er ook nog bestuurlijke motieven die al dan niet al hoofddoel van de structuurvisie kunnen gelden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verbeteren van samenwerking tussen verschillende afdelingen van gemeenten, de politieke wil om iets blijvends achter te laten en een politieke wens om te breken met een vorige (ruimtelijke) koers van de gemeente. Vanwege de noodzaak van afstemming van beleid bij het produceren van een structuurvisie is het aannemelijk dat de structuurvisie een goed instrument is om samenwerking tussen afdelingen te verbeteren. Daarnaast ligt hier ook de mogelijkheid voor toepassing van kennismanagement binnen een gemeente. Omdat

veel partijen met elkaar moeten samenwerken, kan kennis gedeeld worden en expliciet worden gemaakt.

1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Dit onderzoek gaat over de rol van kennis/deskundigheid bij ruimtelijke ordening. In het bijzonder over de rol van kennis bij het totstandkomingproces van een structuurvisie bij een kleine tot middelgrote gemeente. De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

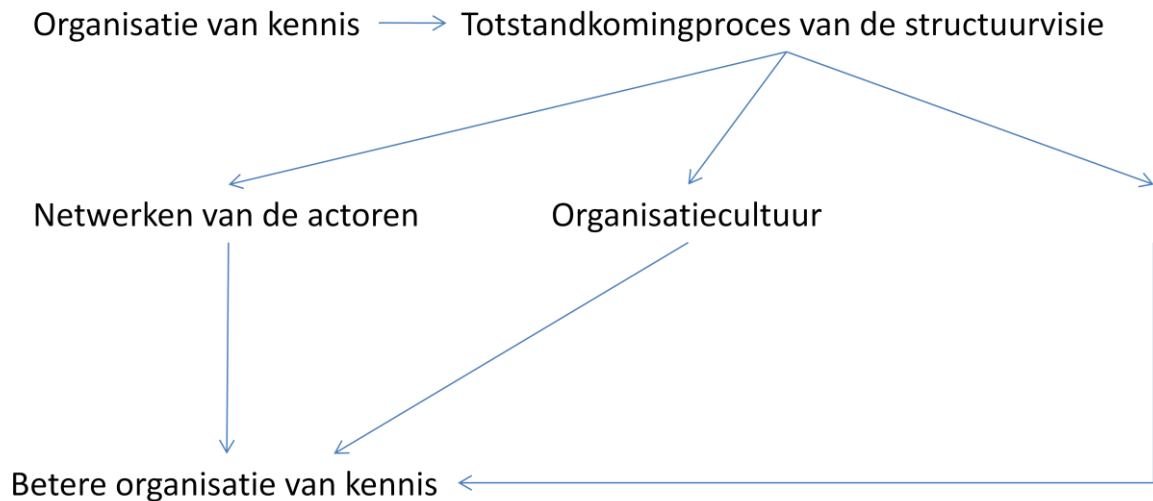
In hoeverre kan de organisatie van kennis bij kleine tot middelgrote gemeenten verbeterd worden door middel van het totstandkomingproces van een structuurvisie?

Om te helpen bij het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet de organisatie van kennis er (in de gemeente Twenterand) uit?
2. Wat is de invloed van de context op de organisatie van kennis?
3. In hoeverre sluit de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie aan bij de manier waarop organisatie van kennis verbeterd kan worden?

Bij het beantwoorden van deze vragen wordt gebruik gemaakt van een theoretisch perspectief. Een bril waarmee naar het onderzoek gekeken wordt. Deze bril is in dit onderzoek de institutionele netwerkbenadering. Een benadering die de Actor Netwerk Theorie en de institutionele benadering combineert. In hoofdstuk 4 wordt deze benadering nader uitgewerkt. In figuur 1 wordt een relatie gelegd tussen de verschillende deelvragen.

Figuur 1



Bron: Auteur.

Bij het totstandkomingproces van een structuurvisie moeten medewerkers van verschillende afdelingen van een gemeente met elkaar samenwerken. Bij deze samenwerking maken medewerkers gebruik van elkaars kennis. Van de opzet van het proces en de organisatiecultuur wordt verwacht dat deze invloed te hebben op het delen van kennis. Deze invloed is onderwerp van dit onderzoek. Daarnaast wordt onderzocht hoe (en of) de inrichting van de het totstandkomingproces, via samenwerking, kan leiden tot een betere organisatie van kennis.

1.5 Hoofdstukindeling

Hoofdstuk twee van dit onderzoek betreft een verdieping in het thema structuurplanning. Hier wordt het concept verder uitgewerkt en wordt de structuurplanning in een historisch perspectief gezet. Uit dit historisch perspectief zal blijken dat het accent bij structuurplanning, evenals bij andere vormen van ruimtelijke planning, steeds meer is komen te liggen op de inrichting van het planningsproces en minder op de inrichting van de ruimte. De toegenomen vraag naar participatie verhoogd de complexiteit van planningsprocessen. Deze ontwikkelingen vereisen een ander soort kennis van degenen die zich bezighouden met de huidige ruimtelijke planning dan in de periode na WO2 vereist werd.

In hoofdstuk drie van dit onderzoek wordt ingegaan op deze verschillende soorten kennis. Het hoofdstuk begint met een uiteenzetting van het wetenschappelijke gedachtegoed over kennis en over welke verschillende soorten kennis kunnen worden onderscheiden. Het tweede deel van hoofdstuk drie bestaat uit een verdieping in het thema Kennismanagement. Eigenschappen van deze stroming worden uiteengezet en vervolgens worden deze gekoppeld aan de eerdere bevindingen uit het hoofdstuk over de structuurvisie.

In hoofdstuk vier wordt het theoretisch perspectief waarvoor in dit onderzoek is gekozen beschreven en wordt beargumenteerd waarom de institutionele netwerkbenadering als perspectief gekozen is.

De methodologische onderbouwing van dit onderzoek komt in hoofdstuk vijf aan bod. Hier worden methoden van dataverzameling en data-analyse uitgelegd en komen de generaliseerbaarheid en validiteit van dit onderzoek aan bod.

In hoofdstuk zes worden de resultaten van de casestudy gepresenteerd en wordt de casestudy ingeleid. Hoofdstuk zeven bevat de analyse en interpretatie van de onderzoeksresultaten aan de hand van de deelvragen. Hoofdstuk acht is de conclusie waarin de hoofdvraag beantwoord wordt.

Hoofdstuk 2: Structuurplanning: Van inhoud naar proces

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de geschiedenis van de structuurplanning in Nederland en toont aan dat de aanpak van structuurplanning, net als ruimtelijke planning in algemene zin, veel veranderd is. Samen met de aanpak van planning is ook de kennis die nodig is bij planning en de kijk op kennis veranderd. Paragraaf 2.2 van dit hoofdstuk behandelt de geschiedenis van de structuurplanning, paragraaf 2.3 behandelt de gevolgen van de veranderde aanpak van ruimtelijk planning en structuurplanning voor het gebruik van kennis.

2.2 Van inhoud naar proces in de structuurplanning

In deze paragraaf wordt de geschiedenis van de structuurplanning in Nederland uiteengezet. Wat is structuurplanning? Hoe is de structuurplanning geëvolueerd? Wat zijn de grote keerpunten geweest? En waar staat de structuurplanning nu?

In de inleiding is de structuurvisie gedefinieerd als een strategisch instrument van overheden bedoeld om ruimtelijke planning over de lange termijn te voorzien van visie en samenhang. Omdat de structuurvisie een document is dat voor de lange termijn geldig is en omdat omstandigheden en inzichten veranderen over de tijd moet er in structuurvisies veel ruimte zijn om rekening te houden met de onzekerheid over de toekomst. Om die reden is de structuurvisie een document waar vooral de grote lijnen en de rode draad van ontwikkelingen in vast gelegd moeten worden.

De structuurvisie vormt dus niet een reeks in de toekomst te nemen besluiten van de gemeente maar moet juist gelden als 'vertrekpunt voor de afweging bij elke concrete ruimtelijke beslissing en voor de inzet van bestuurlijke uitvoeringsinstrumenten, zoals het vaststellen van bestemmingsplannen, het opstellen van uitvoeringsprogramma's, het beschikbaar stellen van financiële middelen en het sluiten van bestuursovereenkomsten' (Vrom MvT, 2008).

Al voordat structuurplanning in 1965 dankzij de WRO een officiële status kreeg in de Nederlandse planning, werden er al plannen gemaakt die bestempeld kunnen worden als structuurplannen. Deze plannen hadden niet dezelfde vorm als nu het geval is, maar hadden wel overeenkomsten met de huidige structuurplannen en vallen in dit onderzoek dus wel onder de noemer structuurplan.

De geschiedenis van de structuurplanning wordt in dit hoofdstuk opgeknipt in verschillende tijdzones die door mijlpalen in de wetgeving van elkaar gescheiden worden. De eerste tijdzone is die tot de

WRO van 1965, de tweede tijdzone in die tussen de WRO 1965 en de Wro 2008 en de laatste tijdzone in die vanaf de nieuwe Wro 2008 tot nu.

Van 0 tot '65

Stadsplanning komt in Nederland al voor sinds de tweede helft van de 19e eeuw. De industriële revolutie zorgde op dat moment voor een ongekeerde urbanisatie. Deze urbanisatie had als gevolg dat de Nederlandse steden de groei niet meer aan konden en menonwaardige situaties begonnen te ontstaan. Als reactie op de situatie werd in 1901 de woningwet vastgesteld. Deze moest ervoor zorgen dat iedereen gehuisvest kon worden in de steden zonder dat er menonwaardige situaties konden ontstaan (Goethem, 1984; Wallagh, 2005).

De uitbreidingsplannen die volgde op de woningwet waren veel stedenbouwkundiger dan de structuurplannen van nu. Dit uitte zich in het feit dat deze plannen hoofdzakelijk bestonden uit kaarten en slechts een geringe toelichting hadden (Goethem, 1984, p. 16). Daarnaast waren deze uitbreidingsplannen wettelijk bindend. Dit leidde tot een zekere starheid die ervoor zorgde dat veel steden ervoor kozen informele structuurplannen op te stellen om richting en samenhang te geven aan het ruimtelijk beleid zonder wettelijke binding (Ginter, 2001; Van Hees, 2002; Wallagh, 2005).

Na de tweede wereldoorlog ontstond er een enorme vraag naar woningen. Deze vraag riep de wens op om 'slagvaardiger planologisch beleid' te kunnen voeren dan met de starre uitbreidingsplannen en de informele structuurplannen mogelijk was (Goethem, 1984, p. 13). In 1950 kwam de wederopbouwwet tegemoet aan deze wens. Dankzij deze wet werd het voor gemeenten makkelijker stedenbouwkundige plannen te maken die ervoor konden zorgen dat de wederopbouw niet ten koste zou gaan van dichtgroeien van groene ruimte en een verslechterde balans tussen het dichtbevolkte westen en de minder snel ontwikkelende andere delen van het land (Faludi, 1999; Goethem, 1984).

In de gemeentelijke structuurplannen van de periode na de wederopbouw is een verschuiving te zien van enkel focus op woningbouw naar een compleet ruimtelijk plan waar ambities worden uitgesproken voor de langere termijn voor verkeer en voorzieningen zowel als woningbouw. Een voorbeeld hiervan is het structuurplan 'De toekomstige rol van Utrecht' uit 1959 waarin de ambitie voor Utrecht als onderwijsstad wordt uitgesproken (Goethem, 1984).

Het paradigma dat in deze periode geldt, is dat van de technocratische planning. Uit de planning van de periode vanaf de woningwet tot aan 1965 blijkt een sterke maakbaarheidgedachte. Men ging uit van een maakbare samenleving waarbij, wanneer een plan werd opgevolgd, gevolgen overzichtelijk volgden op oorzaken en men zichzelf in staat achtte deze gevolgen te kunnen overzien. De rol van de

planner was die van technocratisch expert die inhoudelijke beslissingen nam op basis van zijn kennis <bron>.

Om tegemoet te komen aan de meer complexe aard van structuurplannen waarbij meer onderwerpen dan alleen woningbouw aan de orde kwam raadt de Staatscommissie- Van den Bergh in 1950 aan dat de woningwet gesplitst zou worden in een ruimtelijk deel en een deel over volkshuisvesting. Want, zo oordeelde de commissie, volkshuisvesting is slechts één van de vele belangen die afgewogen moeten worden bij ruimtelijk beleid (Lurks, 2001, p. 38). Dit advies leidt tot een ontwerp WRO in 1956 en de inwerkingtreding van de WRO in 1965.

Van WRO 1965 tot Nota ruimte 2008

De WRO/Bro van 1965 veranderde de positie van structuurplanning in Nederland. Structuurplanning kreeg een formele status in de WRO en in de Bro werden voorstellen opgesteld over de uitvoering van structuurplannen. De regering wilde hiermee inspelen op de behoefte van gemeenten om door middel van een vrijblijvende planvorm samenhang te creëren in het ruimtelijk beleid. In de WRO van 1965 werden drie artikelen gewijd aan structuurplanning.

Artikel 7 WRO 1965

- 1. De gemeenteraad kan voor het grondgebied van de gemeente een structuurplan vaststellen, waarin de toekomstige ontwikkeling van de gemeente wordt aangegeven.*
- 2. De gemeenteraad kan in samenwerking met de raden van aangrenzende gemeenten een structuurplan vaststellen, waarin de toekomstige ontwikkeling van die gemeenten wordt aangegeven.*

Artikel 8 WRO 1965

Voordat een structuurplan wordt vastgesteld ligt het ontwerp gedurende één maand ter gemeentesecretarie voor een ieder ter inzage. De neerlegging wordt bekend gemaakt op de in artikel 23, tweede lid, aangegeven wijze. Artikel 23, vierde lid, en artikel 24 zijn van overeenkomstige toepassing.

Artikel 9 WRO 1965

Het structuurplan wordt na de vaststelling aan de Gedeputeerde Staten en aan de inspecteur van de ruimtelijke ordening medegedeeld en ligt ter gemeentesecretarie voor een ieder ter inzage. De nederlegging wordt bekend gemaakt op de in artikel 23, tweede lid, aangegeven wijze.

De Bro van 1965, die geldt als de begeleiding van de WRO, bevat over de structuurplanning een artikel waarin eisen aan het totstandkomingproces van een structuurplan aan bod komen. Dit zijn:

- Een onderzoeksverplichting naar het eigen grondgebied,
- Een opsomming van mogelijke gebieden waarnaar onderzoek verricht kan worden,
- Een verplichting tot overleg met andere 'betrokken organisaties' (Wallagh, 2005).

Wallagh en Goethem merken beide op dat de WRO van 1965 gemeenten de mogelijkheid geeft vrijblijvende plannen op te stellen die richting kunnen geven aan het ruimtelijk beleid. De WRO is dus geslaagd in de opzet die mogelijkheid te bieden (Goethem, 1984; Wallagh, 2005, p. 43). Beiden merken echter ook op dat de praktijk een ander beeld laat zien. Goethem merkt dat er in 1984 nog maar weinig gemeenten zijn die de beschikking hebben over een structuurplan (Goethem, 1984). Wallagh stelt dat de oorzaak hiervan is dat gemeenten nog teveel behoefte hebben aan 'detaillering en alomvattendheid' in de structuurplannen die daardoor niet goed uit de verf komen (Wallagh, 2005, p. 43). Ook stelt Wallagh dat de structuurplannen een gebrekkige aansluiting op het beleid hebben. De aansluitvorming met het beleid wordt volgens Wallagh als vanzelfsprekend gezien en er is weinig aandacht voor in het totstandkomingproces (Wallagh, 2005). Wortman stelt dat termen als vastlegging en tervisielegging in de WRO artikelen 8 en 9 erop wijzen dat de blauwdrukplanning nog niet verlaten is (Wortman, 1980).

Een structuurplan bestaat in de periode na de WRO van 1965 tot de vernieuwde WRO van 1985 uit:

- 'Een beschrijving van de meest gewenste ontwikkelingen op langere termijn en, voor zover nodig, van de fasen waarin die ontwikkelingen zich zouden moeten of kunnen voltrekken;
- Één of meer kaarten met verklaring, waarin die gewenste ontwikkelingen voor zover mogelijk in beeld zijn gebracht;
- Een toelichting bij de kaarten, waarin de aan het plan ten grondslag liggende gedachten en de uitkomsten van onderzoek en overleg zijn neergelegd' (Goethem, 1984, p. 19)

Hieruit blijkt dat structuurplanning een vorm is van eindtoestandplanning waarbij door de planner een plan wordt opgesteld dat in de praktijk moet leiden tot een gewenst eindbeeld. Dit sluit aan bij de kritiek van Wallagh dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de vertaling naar besluitvorming. Daarnaast stelt Wallagh dat de nadruk op onderzoek en inrichting van het plan legitimatie zijn van deskundigen om een 'plan-uit-de-kunst' op de stellen (Wallagh, 2005, p. 66). Hiermee wordt een plan bedoeld dat uitblinkt in alomvattendheid en een helder eindbeeld schetst dat door besluitvorming uitgevoerd dient te worden. Op basis van deskundig onderzoek konden deze plannen nauwelijks ter discussie worden gesteld.

Deze manier van plannen stond haaks op de ontwikkelingen in de maatschappij vanaf het einde van de jaren '60. Vanaf dat moment begon in de maatschappij een proces van democratisering en socialisering. Dit uitte zich in de planning in een verhoogde behoefte aan inspraak en verantwoording

van politieke keuzes (Wallagh,2005; Goethem, 1984). Volgens Wallagh is inspraak in structuurplanning moeilijk te faciliteren vanwege het abstracte karakter van de structuurplanning waarin burgers zich moeilijk konden inleven (Wallagh, 2005).

Volgens Goethem gaat men in het begin van de jaren 70 steeds meer nadenken over planningsprocedures en wordt de invloed van de deskundigen kleiner en die van de politici groter (Goethem, 1984). Wallagh bevestigt dit beeld. Hij stelt dat waar voorheen het plan systematisch werd opgesteld dit nu is gaan gelden voor het proces. Het doel was de planningsprocessen zo rationeel en systematisch mogelijk te laten verlopen Wallagh, 2005). Er was dus sprake van een verschuiving van productplanning, waarbij het plan centraal stond, naar procesplanning. Kernpunten van deze procesplanning zijn;

- Lange termijn oriëntatie verschuift naar middellange termijn. Gedachte hierachter is dat de middellange termijn overzichtelijker en beter beheersbaar is (Goethem, 1985).
- Er komt meer aandacht voor de wisselwerking tussen flexibiliteit en rechtszekerheid. (Wallagh, 2005; Goethem, 1984).
- Grotere aandacht voor een rationeel opgezet planningsmodel op basis van zuivere planningsmethoden (Wallagh, 2005).

Uit de uitgangspunten van procesplanning zoals die begon te ontstaan in de jaren 70 is af te leiden dat er hier nog sprake is van een modernistische opvatting en een geloof in de maakbare samenleving. De opvatting was dat een zuiver planningsproces zou leiden tot een goed plan. Een zuiver planningsproces bestond hierbij uit een goed uitgevoerd methodologisch opgesteld stappenplan (Goethem, 1884).

Eind jaren '70 merken Healey en Wallagh beide een dieptepunt in de populariteit van structuurplanning op (Healey, 1997; Wallagh, 2005). Healey stelt dat de modernistische planningsopvatting schuldig is aan de frustratie over structuurplanning. Zij stelt dat deze niet meer aansluit bij het veranderde paradigma in de wetenschap en in de maatschappij waarin het geloof in een maakbare samenleving steeds verder was afgenomen (Healey, 1997).

In 1978 geeft de Rijks Planologische Dienst het rapport 'structuurplannen voor stedelijke gebieden' uit waarin aandacht wordt gegeven aan de voordelen van procesplanning voor structuurplannen en een betere afstemming van structuurplannen op de besluitvorming (Wallagh, 2005). Kritiek op het rapport is echter dat er nog te veel wordt uitgegaan van een zuiver planningsproces dat niet meer als mogelijk wordt gezien (Goethem, 1984; Vrij, 1982; Wallagh, 2005).

Een volgende reactie van de overheid volgde met de wijziging van de WRO/Bro van 1985. In dat jaar werd de volledige WRO/Bro herzien. De artikelen over structuurplanning werden in de WRO echter niet gewijzigd. Wel werden de eisen aan het proces van een structuurplan in het Bro versoepeld. 'Ter wille van een meer doelmatige planvoorbereiding zijn de eisen die aan het voorbereidend worden

gesteld aanzienlijk verlicht' (Wallagh, 2005, p. 32). Wallagh stelt dat de versoepelde eisen het mogelijk hebben gemaakt een breed inzetbaar structuurplan op te stellen dat voldoet aan de behoefte richting te geven aan de ruimtelijke planning van een gemeente. In de periode na 1985 komt de structuurplanning daarom volgens Wallagh weer in een beter daglicht te staan (Wallagh, 2005). Ook Van Hees constateert vanaf de jaren '80 een positieve toon over structuurplanning. Zij stelt dat gemeenten aan de hand van structuurplannen steeds meer keuzes maken over de hoofdlijnen van de ruimtelijke ontwikkelingen om zo de versplintering van de ruimte tegen te gaan (Van Hees, 2002). Wallagh stelt dat wanneer structuurplanning niet wordt beperkt tot het opstellen van een plan maar juist het structurerende proces centraal staat gemeenten een kader in handen hebben voor het nemen van nadere beslissingen (Wallagh, 2005).

Na de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening van 2008

De structuurvisie is in de nieuwe Wro omschreven als het document waarin de ontwikkeling op hoofdlijnen in een gebied beschreven wordt. De nieuwe Wro vereist van alle gemeenten in Nederland dat deze een structuurvisie opstellen voor het gehele grondgebied. Hieronder wordt opnieuw het artikel uit de Wro getoond dat deze verplichting omschrijft.

Kader 2: Wro artikel 2.1

Wro artikel 2.1

De gemeenteraad stelt ten behoeve van een goede ruimtelijke ordening voor het gehele grondgebied van de gemeente een of meer structuurvisies vast. De structuurvisie bevat de hoofdlijnen van de voorgenomen ontwikkeling van dat gebied, alsmede de hoofdzaken van het door de gemeente te voeren ruimtelijk beleid. De structuurvisie gaat tevens in op de wijze waarop de raad zich voorstelt die voorgenomen ontwikkeling te doen verwezenlijken.

Bron: Stichting adviesgroep bestuursrecht

In het Besluit op de ruimtelijke ordening (Bro), de begeleiding van de Wro, staat beschreven dat de wetgever het niet nodig achtte om verdere eisen te stellen aan de inhoud van de structuurvisie dan die in het bovenstaande artikel van de Wro beschreven staan (Nota van Toelichting Bro, 2008).

Het uitgangspunt van de Wro is dat de structuurvisie zoveel mogelijk vorm- en procedure vrij dient te zijn. Daar is bij het opstellen van de Bro rekening mee gehouden. Toch staan er een aantal eisen aan het totstandkomingsproces beschreven in de Bro. Deze betreffen eisen aan de mate van burgerparticipatie:

‘Voor een goede structuurvisie en een snelle totstandkoming en uitvoering daarvan is het creëren van draagvlak essentieel. Door (groepen) burgers en maatschappelijke organisaties in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van ruimtelijk beleid te betrekken en te laten meedenken over de formulering van het beleid kan in een vroeg stadium draagvlak ontstaan. Daarmee wordt de kans verminderd dat later in het planproces vertragende discussies ontstaan. Het is dus nadrukkelijk gewenst dat burgers en maatschappelijke organisaties worden betrokken bij de totstandkoming van structuurvisies’ (Nota van Toelichting Bro, 2008).

In de gemeente wet en de algemene wet bestuursrecht wordt inspraak door burgers gereguleerd. In de Bro is gekozen om geen regelgeving op te stellen bovenop die bestaande regelgeving voor burgerparticipatie (Nota van Toelichting Bro, 2008).

Daarnaast is in artikel 2.1 van de Bro opgenomen dat bij de structuurvisie moet worden aangegeven op welke wijze burgers en maatschappelijk organisaties bij de totstandkoming zijn betrokken. De argumentatie voor dit artikel wordt in de Nota van Toelichting als volgt gegeven:

‘Een dergelijke bepaling doet enerzijds recht aan het principe dat de wijze waarop inspraak en participatie bij een - vorm- en procedurevrije - structuurvisie wordt georganiseerd zoveel mogelijk maatwerk moet zijn en waarborgt anderzijds dat een en ander daadwerkelijk plaatsvindt. De bepaling sluit aan bij de tijdens de behandeling van de Wro in de Eerste Kamer geuite wens ten aanzien van vroegtijdige burgerparticipatie’ (Nota van Toelichting Bro, 2008).

2.3 Conclusie

De toegenomen vraag naar participatie bij planning en de toegenomen complexiteit van planningsprocessen vragen om grotere aandacht voor het planningsproces. Daardoor is meer kennis van het planningsproces en de context waarin dit zich afspeelt noodzakelijk. Ook voor structuurplanning geldt dat het proces belangrijker is geworden. De geschiedenis van de structuurplanning wijst uit dat gemeenten behoefte hebben aan een vrije planvorm waarin het ruimtelijk beleid vormgegeven kan worden en samenhang gecreëerd kan worden in ruimtelijke ontwikkelingen.

De geschetste ontwikkeling van structuurplanning laat zien dat het karakter van de structuurvisie veranderd is. Daarmee is ook het proces van het opstellen van een structuurvisie veranderd en de benodigde kennis en vaardigheden om dit proces te (bege)leiden. De andere rol van de overheid vraagt een andere houding en kennis van de ambtenaren en bestuurders.

De vorm- en procedurevrije structuurvisie biedt mogelijkheden om met het inrichten van het proces ook andere doelen na te streven zoals het verbeteren van de organisatie van kennis in een gemeente.

Hoofdstuk 3: Kennis, gebruik van kennis en kennismanagement

3.1 Inleiding

Bij ruimtelijke ontwikkeling wordt gebruik gemaakt van uiteenlopende kennis. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan kennis verkregen uit wetenschappelijk onderwijs, maar juist aan een brede interpretatie van het begrip kennis die ook ruimte laat voor ervaring en inzicht. In het voorgaande hoofdstuk is aangetoond dat gebruik van kennis in het planningproces voor ruimtelijke ontwikkeling over de afgelopen decennia is veranderd en dat steeds meer soorten kennis bij een planproces betrokken worden. De organisatie van kennis is een belangrijk punt geworden en kennis is uitgegroeid tot een belangrijke productiefactor. Doel van dit onderzoek is het te onderzoeken of met het totstandkomingproces van de structuurvisie de organisatie van kennis verbeterd kan worden. Een stroming die gericht is op het verbeteren van organisatie van kennis en op de productie van nieuwe kennis is Kennismanagement. Kennismanagement is het beheren van kennis ter bevordering van het voortbestaan en vergroten van die kennis. Het is gericht op leren, vastleggen en het uitwisselen van ervaringen. Verschillende uitgangspunten van kennismanagement, die later worden besproken, sluiten goed aan bij het doel van dit onderzoek en bieden aanknopingspunten om het totstandkomingproces van een structuurvisie als middel te gebruiken om de organisatie van kennis te verbeteren.

In de volgende paragraaf van dit hoofdstuk wordt het begrip kennis verder uitgediept en wordt de definitie van kennis, die in dit onderzoek gebruikt wordt, uitgelegd. In paragraaf 3.3 worden verschillende soorten kennis behandeld. In paragraaf 3.4 wordt het begrip kennismanagement uitgelegd en worden verschillende uitgangspunten van kennismanagement aangewezen die in dit onderzoek als kader gebruikt worden om organisatie van kennis te verbeteren.

3.2 De kennis definitie

In Hoofdstuk één van dit onderzoek is al kort uitgelegd dat in dit onderzoek de kennisdefinitie van Stam (2004) gebruikt wordt: *'Kennis is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.)'* (Stam, 2004, p. 1).

Deze definitie lijkt veel op de definitie van Bertrams die kennis ziet als: 'het product van gegevens, informatie en persoonlijke ervaring' (Bertrams, 2003). Van Der Spek hanteert een soortgelijke definitie maar voegt daar een actieve dimensie aan toe door te stellen dat kennis een aanduiding is van ervaring en vaardigheden die mensen en organisaties in staat zelf effectief te handelen (Van Der

Spek, 2004). Ook Diepeveen ziet kennis op een actieve manier door te stellen dat kennis datgene is dat iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen (Diepeveen, 2005).

Van Der Spek voegt aan zijn definitie van kennis toe dat kennis onlosmakelijk verbonden is met aan mensen, vanwege de persoonlijke aard van kennis. Dit komt overeen met de definitie van impliciete kennis die Polanyi hanteert: 'complexe, abstracte kennis die volledig op het individu is toegespitst, moeilijk te formaliseren en te communiceren is en zelfbespiegeld van aard is' (Polanyi, 1966). Polanyi splitst kennis op in een ervaringscomponent, impliciete kennis. En een component die bestaat uit gegevens en informatie, expliciete kennis (Polanyi, 1966). In de volgende paragraaf worden verschillende manieren op kennis te splitsen besproken.

3.3 Soorten Kennis

Om een planningsproces tot een goed einde te brengen zijn verschillende soorten kennis nodig. In de wetenschap zijn er verschillende manieren om onderscheid te maken tussen soorten kennis. Hier wordt eerst een aantal van deze manieren van onderscheid maken genoemd en uitgelegd. Vervolgens wordt uit de doeken gedaan welke soorten kennis in dit onderzoek relevant zijn en op welke manier in dit onderzoek onderscheid gemaakt wordt.

De eerste manier van onderscheid maken is wat Nonaka en Takeuchi (1995) 'tacit knowledge' en 'explicit knowledge' noemen hiermee borduren zij voort op de kennisdefinitie van Polanyi uit de vorige paragraaf. Met tacit knowledge bedoelen Nonaka & Takeuchi de kennis van één individu, ook wel impliciete kennis. Deze kennis omhelst wat een individu weet en kan. Durrance (1998) omschrijft tacit knowledge als kennis die je hebt zonder het te weten. 'Picture yourself riding a bicycle or typing on a keyboard. You know how to do these things so well that you don't actually have to know how to do them; you just do them' (Durrance, 1998, p1). Tacit knowledge bestaat ook uit intuïtie, emotie, normen en waarden. Het is de basis van het menselijk gedrag (Durrance, 1998, p. 1).

'Explicit knowledge' is de kennis die is vastgelegd en dus buiten een individu ligt. Deze kennis kan via diverse media gedeeld worden binnen een organisatie (Owen, 2001, p. 7).

Ook Reber (1989) ziet een onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis. Hij stelt dat de expliciete kennis die een mens kan overbrengen slechts het topje van de ijsberg is van alle kennis die een mens bezit. Van al die kennis is volgens Reber het overgrote deel impliciete kennis die ingebed is in de sociale identiteit en handelingen van een individu (Reber 1989).

Een ander onderscheid dat overeenkomsten heeft met het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis is dat tussen wetenschappelijke kennis en niet wetenschappelijke kennis. Dit onderscheid wordt in de literatuur veel gemaakt. Innes en Booher (2010) bijvoorbeeld maken in hun boek; 'Planning with complexity' een onderscheid tussen wetenschappelijke kennis en lokale kennis.

Lokale kennis is in dit geval de kennis van degene die participeren en wetenschappelijke kennis is de kennis afkomstig van onderzoeken als een omgevingsanalyse. Van Buuren (2006) maakt in zijn onderzoek onderscheid tussen wetenschappelijke kennis en kennis uit ervaring. Klijn (2006) heeft het in haar onderzoek over kennis die verankerd zit in personen. Hieronder schaaft zij ervaring en deskundigheid. Ze stelt dat deze kennis alleen door interactie beschikbaar komt voor andere actoren (Klijn, 2003, p. 8). Eerder in hoofdstuk twee is al beschreven dat kennis wordt opgevat als het geheel van expliciete kennis uit studies en rapporten gecombineerd met ervaringskennis en vaardigheden.

Een andere verdeling is die van Van Buuren (2006-2), hij onderscheidt drie uitingsvormen van kennis. Ten eerste expliciete harde feitelijke kennis, ten tweede subjectieve beelden van een individu en als derde ervaringsgebaseerde competenties en vaardigheden die naast in een individu ook in een organisatie kunnen zitten (Van Buuren, 2006-2, p. 22-23).

In dit onderzoek wordt ook nog een ander onderscheid tussen soorten kennis gebruikt, namelijk het onderscheid tussen kennis van het object, kennis van het proces en kennis van de context. Volgens Spit en Zoete (2005) bestaat het werkterrein van de planoloog uit de componenten object, proces en context. Samen vormen deze drie de planningdriehoek. Deze verdeling zal in het vervolg van dit onderzoek gebruikt worden om kennis te categoriseren. Er zijn twee redenen voor dat er voor deze indeling is gekozen. Omdat deze indeling aansluit bij de conclusie uit het vorige hoofdstuk dat de aandacht bij structuurplanning steeds meer verschuift van inhoud naar proces. Inhoud is in deze te vergelijken met het object uit de planningdriehoek en het spreekt voor zich dat het proces uit de planningdriehoek te vergelijken is met het proces waarover in hoofdstuk twee wordt gesproken. De context uit de planningsdriehoek omhelst de processen die rond het planningsproces spelen. Dit kunnen lokale processen zijn maar ook mondiale processen zoals globalisering.

De indelingen van Nonaka en Takeuchi (1995), Klijn (2006) en Van Buuren (2006-2) hebben overeen dat er verschil is tussen vastgelegde feitelijke kennis, en kennis verkregen uit ervaring die in een persoon zit en (deels onbewust) bepaalt hoe deze persoon handelt. Door deze indeling te combineren met de indeling die gemaakt kan worden naar aanleiding van de planningsdriehoek van Spit en Zoete (2005) worden in dit onderzoek zes typen kennis onderscheiden.

Tabel 3.1: soorten kennis

	Inhoud	Proces	Context
Expliciete feitelijke kennis	expliciete inhoudelijke kennis	Expliciete proceskennis	Expliciete kennis van de context
Impliciete ervaringen en competenties	Impliciete inhoudelijke kennis	Impliciete proceskennis	Impliciete kennis van de context

Bron: auteur.

3.4 Kennismanagement

Kennismanagement kan gedefinieerd worden als de ‘productieve en flexibele beheersing van kennis in een individu en in een organisatie.’ De beheersing moet productief zijn, omdat we steeds uit moeten gaan van een ‘growth of knowledge’, zowel in een individu als in een organisatie (Arts, 1991, p 166). Bij kennismanagement wordt kennis gezien als een productiefactor. Hislop et al stellen zelfs dat de nadruk bij concurrentievoordeel is verschoven van kwaliteit en efficiëntie vroeger naar innovatie nu (Hislop et al, 1999). Aan de basis van kennismanagement ligt de behoefte om bewust, expliciet en systematisch om te gaan met kennis. Kennismanagement is dus gestructureerd omgaan met kennis. Hierbij is het volgens Arts belangrijk nadruk te leggen op kennis die moeilijk expliciet te maken is zoals creativiteit en ervaring (Arts, 1991). Kennismanagement kent twee belangrijke uitgangspunten; de noodzaak van gedeelde kennis en de noodzaak van een gedeelde (leer)cultuur. Het delen van kennis is een belangrijke voorwaarde voor de creatie van nieuwe kennis en de organisatie van kennis. Delen van kennis kan optimaal plaatsvinden als een sprake is van een gedeelde leercultuur.

3.4.1 Delen van kennis

Bij delen van kennis moet niet alleen gedacht worden aan het uitwisselen van expliciete kennis maar juist ook aan het expliciet maken van impliciete kennis zodat deze gedeeld kan worden (Arts, 1991, p 176). Innes benadrukt dat zonder het delen en expliciet maken van kennis mogelijke creatieve oplossingen over het hoofd worden gezien (Innes, 2009). Belangrijk is dus dat het bij delen van kennis dus niet alleen gaat om het uitwisselen van expliciete informatie maar juist ook om het expliciet maken van de tacit knowledge. Eerder in dit hoofdstuk werd al gesteld dat tacit knowledge, zoals ervaring, moeilijk te delen is. Durrance gebruikt om dit te illustreren het voorbeeld van het leren fietsen. 90% van de mensen die weten hoe ze moeten fietsen, zullen wanneer ze moeten

uitleggen wat ze doen als ze linksaf slaan een foute uitleg geven. Het lijkt simpel, je leunt naar links en draait het stuur naar links. Dit klopt echter niet. Om naar links te sturen stuur je eerst onbewust heel licht naar rechts om zo naar links te kunnen leunen en in te sturen naar links (Durrance, 1998, p.2). De tacit knowledge is aanwezig, maar de fout ligt bij het vertalen van die kennis omdat men zich niet geheel bewust is van wat men weet. Ook zijn mensen vaak niet geheel bewust van wat ze weten. De Bruijn (2011) verwoordt dit als dat professionals 'no recognition of their own intelligence' hebben (De Bruijn, 2011, TIM C).

De sleutel om tacit knowledge over te brengen is volgens Durrance (1998) actie. Ook Bolhuis en Simons (2001) geven aan dat mensen leren door te doen. Mensen doen ervaring op door iets te proberen en leert door te kijken wat er goed en fout ging (Bolhuis en Simons, 2001, p. 4). Volgens Bolhuis en Simons zijn er drie manieren om te leren; nadenken, uitproberen en interactie met anderen (Bolhuis en Simons, 2001, p. 3). Deze visie sluit goed aan bij de visie van Nonaka en Takeuchi. Zij stellen dat het overbrengen van kennis gaat via vier processen die Nonaka en Takeuchi de 'stages of translation' noemen. Deze zijn: socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995). Deze vier processen worden kort toegelicht.

Socialisatie

Socialisatie is het proces waarbij men leert door een ander aan het werk te zien. Het gaat hierbij om impliciete kennis zoals technische vaardigheden en handigheden (Nonaka&Takeuchi, 1995). Men doet ervaring op van hoe de omgeving functioneert en maakt deel uit van die omgeving (Bolhuis & Simons, 2001, p. 4). De impliciete kennis die wordt overgebracht, wordt hier dus niet expliciet gemaakt.

Externalisatie

Dit is het proces waarbij een individu probeert impliciete kennis expliciet te maken. Dit is een moeilijk proces omdat deze impliciete kennis vaak onbewust is en dus moeilijk expliciet te maken of uit te leggen is. Nonaka en Takeuchi (1995) stellen dat dit één van de belangrijkste processen is bij het creëren van kennis juist, omdat de impliciete kennis moeilijk over te brengen is. Zij stellen zelfs dat het onmogelijk is deze compleet expliciet te maken. Daarom moeten mensen bij deze stap gebruik maken van metaforen, vergelijkingen en modellen als tussenstap (Nonaka&Takeuchi, 1995).

Combinatie

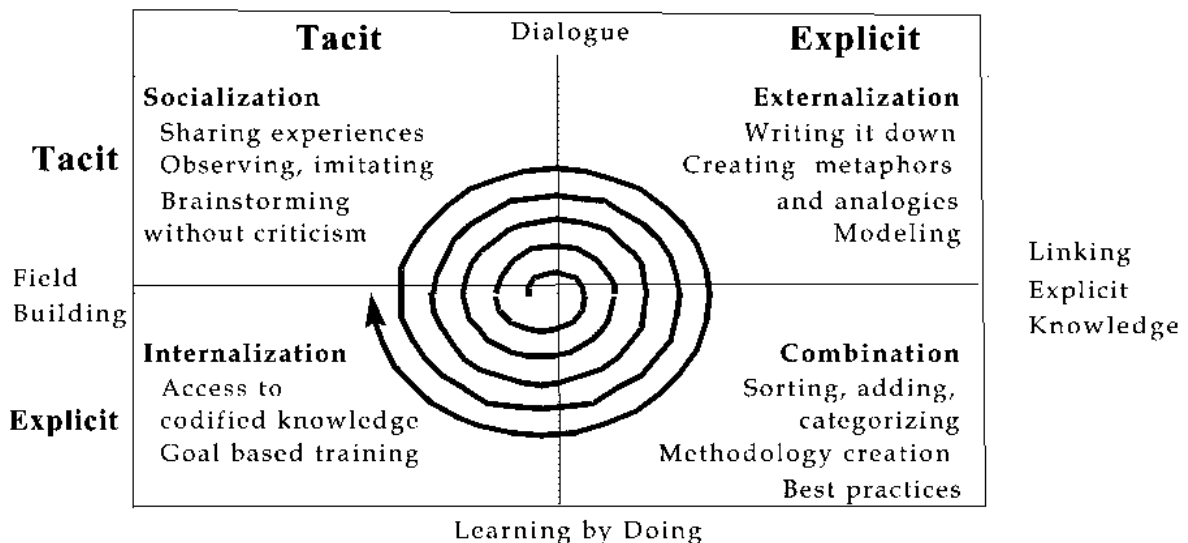
Combinatie is het proces waarbij verschillende soorten expliciete kennis met elkaar gecombineerd worden (Nonaka&Takeuchi, 1995). Door verschillende kennis te combineren kan nieuwe kennis ontstaan. Een voorbeeld hiervan is hoe in dit onderzoek kennis over structuurplanning en kennismangement met elkaar gecombineerd wordt.

Internalisatie

Dit is het proces waarbij iemand zich de nieuwe expliciete kennis eigen maakt en deze deel gaat uitmaken van de impliciete kennis van een individu. In deze fase wordt de kennis omgezet in actie (Nonaka&Takeuchi, 1995).

Deze vier processen volgen elkaar op in een cyclus, deze wordt wanneer de nieuwe kennis die aan het einde van de cyclus geïnternaliseerd is opnieuw wordt gedeeld met anderen door middel van socialisatie. In figuur 3.1 wordt duidelijk gemaakt wat de relatie is tussen de vier fases van translatie.

Figuur3.1: De fases van translatie.



Bron: Hildreth & Kimble, 2002

Bolhuis en Simons (2001) benadrukken dat leren en delen van kennis vaak ook onbewust kan gebeuren door sociale interactie (Bolhuis & Simons, 2001). Ook buiten het werk om kunnen werknemers door sociale interactie nieuwe ideeën opdoen die vervolgens in de organisatie ingebracht kunnen worden. Het binnenhalen van nieuwe ideeën door de netwerken van werknemers

kan leiden tot nieuwe inzichten en innovatie binnen een organisatie (Bolhuis & Simons, 2001; Hislop et al, 1999; Arts, 1991).

3.4.2 Gedeelde leercultuur

Individuals cannot be proficient until they are socialized into an organization, until they have acquired much of the collective knowledge that underpins 'the way things are done around here.' (Spender, 1996, p. 1)

Delen van kennis vindt optimaal plaats in een gedeelde leercultuur. Arts stelt zelfs dat de moeilijk expliciet te maken impliciete kennis niet gedeeld kan worden wanneer er geen gedeelde cultuur is (Arts, 1999). Ook Ruggels (1998), De Long en Fahey (2000), Van den Hooff en Schipper (2004) en Simons (2005) geven aan dat de cultuur van een organisatie een belangrijke invloed heeft op de organisatie van kennis en de manier waarop kennis wordt gedeeld binnen een organisatie.

McDermott en O'Dell (2001) definiëren organisatiecultuur als de gezamenlijke normen en waarden en het gedrag van individuen in een organisatie. Er is in een organisatie dus een gewenste vorm van gedrag en interactie waaraan leden van de organisatie zich moeten aanpassen (Deal & Kennedy, 1982). De organisatiecultuur is een deel van de institutionele context die invloed heeft op het gedrag van individuen (Hall & Taylor, 1996).

Verschillende instituties die ingeslepen zijn in de cultuur van een organisatie kunnen van invloed zijn op de organisatie van kennis in een organisatie. Pascale (1991) noemt starheid van een organisatie. Nieuwe kennis en ideeën worden moeilijk geaccepteerd in een organisatie waar men star is in de huidige routine. Denk aan argumenten als 'wij doen dat altijd al zo' (Pascale, 1991). Nieuwe focus op leren en organisatie van kennis kan defensieve reacties oproepen omdat mensen uit hun routine worden getrokken en sommigen onzeker kunnen zijn over de nieuwe competenties die ze moeten vergaren (Argyris, 1990). Ook het opdelen van het werk in kleine taken zorgt ervoor dat mensen minder leren. Ze zien dan niet de consequenties van hoe ze het werk uitvoeren (Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma, 1992; Swieringa & Wierdsma, 1990). Nog een factor die invloed heeft op het leren is de communicatie tussen hiërarchische lagen. Als medewerkers niet het idee hebben dat ze met nieuwe ideeën of problemen terecht kunnen bij de leiding kan dat als blokkade werken voor het lerend vermogen van de organisatie (Ogilvie en Spruijt, 1990).

Onderdelen van een organisatiecultuur die wel bevorderend is voor de organisatie van kennis en het lerend vermogen zijn nieuwsgierigheid van de werknemers, bereidheid tot leren en algemene bereidheid kennis te delen (Ruggels, 1998; Davenport & Prusak, 1998).

Een aantal kenmerken van een organisatiecultuur die belemmerend is voor het delen van kennis en het leren van nieuwe kennis zijn onderlinge concurrentie tussen collega's en focus op individueel performance vanuit het management (Van den Hooff & Schippers, 2004). Focus op performance kan zich bijvoorbeeld uiten in expliciet geformuleerde doelstellingen en financiële beloning. De Long en Fahey (2000) noemen deze beide kenmerken als onderdelen van een competitieve organisatiecultuur. Andere kenmerken van een competitieve organisatiecultuur die in de weg kunnen staan van leren en delen van kennis zijn: een groot belang van individuele werknemers ten koste van het belang van de organisatie, onzekerheid over de motieven van collega's en een angst om fouten te maken (Van den Hooff & Schippers, 2004; De Long & Fahey, 2000).

Garvin (1993) noemt vijf processen die in een organisatie moeten plaatsvinden voor de organisatie aangemerkt kan worden als een organisatie met een goede leercultuur:

1. systematische wijze van problemen oplossen,
2. experimenteren,
3. leren van eigen ervaring en,
4. leren van ervaringen van anderen,
5. Snelle en effectieve overdracht van informatie binnen de organisatie (Garvin, 1993).

Met een systematische wijze van problemen oplossen, doelt Garvin niet alleen op technieken en methoden om problemen op te lossen maar ook op het bereiken van een bepaalde mind-set in een organisatie. De werknemers moeten zich volgens Garvin constant afvragen waarom iets gebeurt en hoe ze weten dat iets waar is. Ze moeten dus achter de symptomen van een probleem op zoek gaan naar de oorzaak (Garvin, 1993).

Experimenteren houdt volgens Garvin in dat werknemers van een organisatie continu op zoek gaan naar nieuwe kennis en deze ook testen. Daarin onderscheidt hij twee vormen. Het uitvoeren van kleine experimenten tijdens lopende processen en het uitvoeren van een 'demonstratie project.' Een demonstratie project is vaak groot en complex en heeft als doel de kennis en capaciteit van een organisatie te vergroten (Garvin, 1993).

Leren van eigen ervaringen houdt in dat werknemers in staat moeten zijn om hun eigen successen en mislukkingen te evalueren. Volgens Garvin moet dit op systematische manier worden gedaan. Ook Preskill (1994) noemt de waarde van evaluatie voor de lerende organisatie. Zij stelt dat analyse en reflectie kritieke elementen zijn van de lerende organisatie en stelt dat evaluatie als een mechanisme kan werken om dit te bereiken (Garvin, 1993).

'There is sufficient evidence to suggest the powerful role evaluation could serve when fully integrated within an organization's culture. In summary, for organizational learning to occur, it is critical that an environment for learning be established and maintained. This involves creating processes that

support employees' efforts to reflect on their experiences, discussing and analyzing how their efforts contribute to the organization's strategic plan, and assessing current work systems to determine their effectiveness in meeting customer needs and expectations, I propose that evaluation can serve as the mechanism for these processes' (Preskill,1994, p. 4). Ook Diepeveen noemt de rol van evaluatie. Zij stelt dat mensen vaardigheden verbeteren door te oefenen, te ervaren en te reflecteren (Diepeveen, 2005).

Als vierde noemt Garvin het leren van anderen dat ook in de fases van translatie van Nonaka en Takeuchi (1995) al voorkwam en door Bolhuis en Simons (2001) genoemd werd.

Het vijfde proces van Garvin is het delen van kennis met zoveel mogelijk anderen binnen de organisatie. Volgens Garvin hebben ideeën meer impact als ze door meerdere mensen gedeeld worden. Garvin noemt het houden van conferenties, vergaderingen en het werken in projectgroepen als manieren om het delen van kennis te bevorderen (Garvin, 1993).

Naast zijn vijf processen noemt Garvin ook dat het belangrijk is dat vanaf managementniveau tijd vrij wordt gemaakt voor medewerkers om te leren. *'There must be time for reflection and analysis, to think about strategic plans, dissect customer needs, assess current work systems, and invent new products. Learning is difficult when employees are harried or rushed; it tends to be driven out by the pressures of the moment. Only if top management explicitly frees up employees' time for the purpose does learning occur with any frequency'* (Garvin, 1993, p. 14).

De vijf processen van Garvin komen overeen met de fases van translatie en de uitgangspunten van kennismangement die werden besproken in paragraaf 3.3. Ook Garvin stelt dat experimenteren (internalisatie), leren van ervaring van anderen (socialisatie, combinatie en externalisatie) en het overbrengen van informatie (externalisatie) manieren zijn om nieuwe ervaring op te doen. Hij voegt daar het belang van evaluatie aan toe (Garvin, 1993).

3.5 Conclusie

Er zijn verschillende definities van kennis. In dit onderzoek wordt gekozen om te werken met een actieve definitie waarbij kennis wordt gezien als het geheel van informatie, gegevens en vaardigheden. Kennis kan opgedeeld worden in expliciete en impliciete kennis en in kennis over de inhoud, de context en de processen van ruimtelijke planning. In dit onderzoek wordt de indeling in inhoud, proces en context gebruikt en wordt rekening gehouden met het verschil tussen impliciete kennis en expliciete kennis.

De uitgangspunten van kennismangement zijn dat er altijd sprake moet zijn van productie van kennis, van leren, en dat er een gedeelde leercultuur moet bestaan. De cultuur van de organisatie heeft invloed op de organisatie van kennis. Onderwerpen die een goede organisatie van kennis in de

weg kunnen staan zijn een angst om afgerekend te worden op fouten, gebrekkige aandacht voor evaluatie, concurrentie tussen de werknemers van een organisatie en een starre houding in/van de organisatie ten opzichte van veranderingen. Een goede leercultuur is een organisatiecultuur waarin werknemers nieuwsgierig zijn en nieuwe dingen durven uit te proberen, bereid zijn kennis met elkaar te delen, gebruik kunnen maken van elkaars kennis door samenwerking en overleg en waarin werknemers betrokken worden bij het gehele productieproces.

In dit onderzoek worden de uitgangspunten van kennismanagement gebruikt om een goede organisatie van kennis te beoordelen. Deze uitgangspunten worden aangevuld met de nadruk op het delen van informatie en het belang van evaluatie die voortkomen uit de vijf leerprocessen van Garvin.

Hoofdstuk 4: Theoretisch perspectief

4.1 inleiding

Het theoretisch perspectief dat in dit onderzoek is gekozen is de institutionele netwerkbenadering. In dit hoofdstuk wordt deze theorie uiteengezet en wordt de keuze voor dit perspectief toegelicht. De institutionele netwerkbenadering combineert verschillende aspecten van de Actor Network Theorie (hierna: ANT) en de institutionele benadering met elkaar.

In paragraaf 4.2 wordt de ANT beschreven en paragraaf 4.3 behandelt de institutionele benadering. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4 de institutionele benadering beschreven en wordt in paragraaf 4.5, de conclusie van dit hoofdstuk, uitgelegd waarom de institutionele netwerkbenadering is gekozen en welke invloed dit heeft op het onderzoek.

4.2 Actor Network Theorie

De Actor Network Theorie (hierna: ANT) is ontstaan in de jaren 70, en is ontwikkeld door Bruno Latour, Michel Callon en John Law. Als vertrekpunt voor deze theorie gebruikten deze drie wetenschappers de theorieën van Foucault over kennis en macht. De manier waarop Foucault spreekt van een heterogeen netwerk met zowel actoren als objecten die elkaar beïnvloeden geldt als de basis van de ANT. De naam actor netwerk theorie doet vermoeden dat puur de relatie tussen mensen centraal staat, maar één van de meer gewaagde, en bekritiseerde, uitgangspunten is dat juist ook niet menselijke actoren bestaan die evengoed invloed hebben op het netwerk en worden beïnvloed. Latour richt zich vooral op de relatie tussen wetenschap en realiteit. Hij concludeert het genereren van kennis afhankelijk is van de constructie van complexe netwerken. In de ANT staat dus het vormen van een netwerk centraal. Bij de totstandkoming van een gewenste ontwikkeling is het volgens de theorie zaak een stabiel netwerk te bouwen van relaties tussen actoren (Murdoch, 2006).

Het opbouwen van een netwerk gaat volgens Latour via de 'processes of translation.' Dit wil zeggen dat de doelen van verschillende actoren die worden toegevoegd moeten overeenkomen met de doelen van het netwerk. Hierbij kan wederzijdse beïnvloeding plaatsvinden tussen de actoren en het netwerk. Om het netwerk in stand te houden moet er dus overeenkomstige interesse zijn en moet er ook overeenkomstige interpretatie zijn van deze interesse (Murdoch, 2006). Callon onderscheidt vier fases die samen het proces van translatie vormen.

De eerste fase is die van problematisation (of problematisering). In deze fase is er een initiërende actor die een probleem ziet, zijn visie op dit probleem vormt en de relevante actoren identificeert.

De initiërende actor wordt door Callon een focal actor genoemd. De focal actor het doet voorkomen alsof de oplossing van deze actor alleen maar voordelen heeft en elke actor er dus baat bij heeft die oplossing na te streven.

De tweede fase, interessement (of interesse wekken), houdt in dat de focal actor de overige relevante actoren moet laten inzien dat ze er baat bij hebben zich aan te sluiten bij het netwerk.

In de derde fase, enrollment (of vastlegging), wordt de vertaling gemaakt van gedeelde belangen naar een associatie. Hier worden onder andere rollen verdeeld.

De laatste fase is de fase van mobilization of allies (of mobilisatie van bondgenoten). In deze fase blijkt of de vertegenwoordiger van het netwerk daadwerkelijk alle belangen van het netwerk vertegenwoordigd. In deze fase wordt het netwerk of opgeheven omdat dit niet het geval is of wordt het netwerk geïnstitutionaliseerd (Callon, 1986).

Hierbij moet worden opgemerkt dat volgens Callon deze processen nooit af zijn en dat er sprake is van een continu proces van translatie (Callon, 1986, p. 19). Ook Murdoch en Law benadrukken dat het proces van translatie een continu proces is waarbij één actor probeert andere te beïnvloeden (Murdoch, 1997, p. 327; Law, 1992, p. 386).

Hoewel Latour zich focuste op de productie van kennis door wetenschap is deze theorie veel breder inzetbaar. Immers Actoren zijn overal en de translatie die nodig is voor het uitbreiden en ontstaan van netwerken is niet alleen van toepassing op wetenschappers. Relevant uitgangspunt van ANT voor dit onderzoek is dat men, om ontwikkelingen te begrijpen, moet kijken naar de interactie tussen actoren en de structuur van de netwerken waarin deze interactie plaatsvindt (Boelens en De Jong, 2004). Hierbij moet onthouden worden dat naast menselijke actoren ook niet menselijke entiteiten invloed hebben op het netwerk, hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan wetten.

Kritiek op ANT

Kritiek op ANT spitst zich vooral toe op twee punten. Ten eerste de aanname van ANT dat dingen een actieve rol kunnen innemen en ten tweede het ontbreken van een structuur waarbinnen het handelen van actoren vorm krijgt. Voor dit onderzoek is vooral de tweede aanname van belang.

In ANT wordt interactie tussen actoren als ongestructureerd beschouwd. De ANT stelt dat interactie tussen actoren onvoorspelbaar is en er dus geen structuur is (Murdoch, 1997, p. 328). Hierop komt kritiek uit institutionele hoek. De institutionele benadering gaat ervan uit dat sociale interactie wordt gestructureerd door formele en informele regels en normen (Boelens & Wissink, 2006, p. 159). Deze instituties maken het sociaal gedrag begrijpelijk en in beperkte mate zelfs voorspelbaar volgens de institutionele theorie (Scharpf, 1997, p40).

Instituties is de verzamelnaam voor alle factoren die menselijk gedrag beïnvloeden zoals; internationale regimes, wet- en regelgevingssystemen, inrichting van staat en openbaar bestuur, organisatiegegevens, bestuurlijke en administratieve routines, gedragsrepertoires, tradities en culturen (Steunenberg et al, 1996).’ De institutionele benadering zoekt dus de verklaring voor individueel gedrag buiten de individu in hogere structuren.

4.3 Institutionele benadering

De institutionele benadering is gebaseerd op het neo-institutionalisme. Deze stroming kwam op de in jaren 60’ en 70’ van de twintigste eeuw als tegenhanger van het ‘behavioural perspective’ dat op dat moment de boventoon voerde in de sociale wetenschappen (Hall & Taylor, 1996). Deze stroming kwam op in de jaren 20’ en 30’ van de twintigste eeuw en gold als de tegenhanger van het institutionalisme. Het behavioural perspective ging ervan uit dat in het institutionalisme te weinig aandacht was voor het menselijke en teveel gekeken werd naar vastgelegde regels om gedrag te verklaren (Hall & Taylor, 1996).

Het neo-institutionalisme bestaat in feite uit drie aparte stromingen die gemeen hebben dat ze de invloed van instituties op menselijk gedrag willen belichten. (Hall & Taylor, 1996). Deze drie stromingen zijn:

- Rational choice institutionalism,
- Historical institutionalism en;
- Sociological institutionalism.

Sociological institutionalism

Deze benadering gaat ervan uit dat uit het cultureel handelen van actoren leidt tot bepaalde regels en procedures. In deze stroming worden instituties niet alleen gedefinieerd als deze regels en procedures maar wordt een bredere definitie gehanteerd waarbinnen ook symbolische, cognitieve en normatieve voorschriften voor menselijk handelen gelden (Hall & Taylor, 1996). Deze regels, procedures en voorschriften samen noemt Askim de ‘frames of meaning’ (Askim, 2004). Deze stroming gaat dus vooral uit van een culturele benadering van instituties.

Rational choice institutionalism

Deze stroming is gebaseerd op winstmaximalisatie, een term uit de economie. Deze term wil zeggen dat actoren rationele wezens zijn die uit zijn op een maximale realisatie van het eigenbelang. Als belemmerende factor gelden volgens deze stroming de instituties. Deze manifesteren zich als regels en prikkels en beïnvloeden de manier waarop actoren hun eigen belangen nastreven. (Barzelay&Gallego, 2004). Hier is dus sprake van een rationele benadering waarbij actoren op rationele wijze tot hun gedrag komen maar wel worden beïnvloed door instituties.

Historical institutionalism

Deze stroming is ontstaan vanuit de behoefte om beter te begrijpen waarom en hoe conflicten over spaarzame 'resources' (waarbij resources veel breder is dan enkel de letterlijke vertaling, grondstoffen) leiden tot ongelijkheid. De verklaring hiervoor werd gevonden in de manier waarop de institutionele organisatie en de economische structuur sommige groepen bevoordeelde ten opzichte van anderen. Het idee dat de instituties hierop invloed hadden was niet nieuw, de historisch institutionalistische denkwijze keek op een andere manier naar wat instituties zijn en op welke manier deze invloed uitoefenden. (Hall & Taylor, 1996). Voor historisch institutionalisten bestaan instituties uit organisaties en de gangbare conventies die te maken hebben met georganiseerd handelen. (Hall & Taylor, 1996) Deze stroming gaat uit van zowel een rationele benadering waarbij actoren dus op zoek zijn naar winstmaximalisatie en op voorspelbare wijze reageren op regels en prikkels, als van een culturele benadering waarbij actoren hun gedrag dus vooral laten bepalen door sociale normen en routines. (Barzelay&Gallego, 2004).

4.4 Institutionele netwerkbenadering

De institutionele netwerkbenadering combineert ANT met de institutionele benadering. Deze benadering erkent zowel het belang van de institutionele context als het belang van het netwerk. Klijn en Van Buuren (2004) stellen zelfs dat langdurige interactie in een netwerk, zoals het geval is bij een gemeentelijke organisatie, leidt tot institutionalisering van de interactie in dat netwerk. De instituties worden gevormd door interacties binnen netwerken en vormen vervolgens weer de context voor verdere interacties binnen het netwerk. Het vormen van instituties is volgens Van Buuren (2002) vaker een onbewust dan een bewust proces.

Institutionele netwerkbenadering gaat uit van een rationaliteit in handelen binnen de context van institutionele waarden. Het vormen van netwerken past volgens Klijn en Van Buuren binnen deze rationaliteit. Netwerken kunnen dus alleen bestaan als er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid (Klijn & Van Buuren, 2004). Besluitvorming vindt plaats in netwerken van actoren die wederzijds

afhankelijk van elkaar zijn om een doel te bereiken (Klijn en. Van Buuren, 2004; Van Ham & Koppenjan, 2002). Binnen die netwerken vormen de actoren instituties die de interactie reguleren en structureren (Klijn 1996; Klijn & Van Buuren, 2004; Van Buuren, 2002). Hieruit blijkt dat zowel de netwerken van actoren als de instituties binnen die netwerken van belang zijn voor de uitkomst van een proces. Bij de institutionele benadering wordt dus zowel het netwerk waarin een verschijnsel plaatsvindt als de institutionele context geanalyseerd.

In dit onderzoek wordt rekening gehouden met de invloed van netwerken en instituties door in de analyse door eerst een schets te maken van het netwerk van de respondenten en vervolgens de institutionele context van het onderzoeksgebied te beschrijven.

4.5 Conclusie

De institutionele netwerkbenadering is gekozen, omdat deze goed past bij de opvattingen over zowel kennis en kennismangement als structuurplanning die in de vorige hoofdstukken naar voren zijn gekomen.

Het totstandkomingproces van een structuurvisie is een proces waarbij ambities tegen elkaar worden afgewogen en strategische keuzes worden gemaakt. De keuzes worden gemaakt door interactie tussen actoren en de uitkomst van die interactie bepaald welke ambities belangrijker worden geacht dan anderen. Het netwerk van de betrokken actoren is bij structuurplanning dus een belangrijke factor. Daarnaast zijn de instituties binnen het netwerk en binnen de gemeentelijke organisatie van belang omdat deze de interactie structureren. De structuurvisie is echter ook normstellend voor toekomstig handelen en kan in die hoedanigheid worden gezien als een institutie op zichzelf. Dat beleid, en dus ook structuurplanning, tot stand komt in netwerken is in de jaren 80' en 90' door verschillende auteurs al aangetoond (Klijn/Teisman, 1992; Koppenjan e.a., 1993; in Klijn 1996).

In de theoretische beschrijving van kennismangement van hoofdstuk drie werd duidelijk dat leren een belangrijk onderdeel is van kennismangement. Ook bleek uit dit hoofdstuk dat leren een sociale bezigheid is die dus ook plaatsvindt binnen netwerken die worden gestructureerd door instituties. Daarnaast blijkt dat de cultuur van de organisatie, en dus de geldende instituties, invloed heeft op het leren van werknemers. Ook het delen van kennis is per definitie een sociale bezigheid die tot stand komt door interactie. Het is dus voor beide onderwerpen interessant de netwerken van actoren in kaart te brengen en te onderzoeken welke instituties de interactie in die netwerken structureren.

Hoofdstuk 5: Methoden

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk licht het ontwerp van dit onderzoek toe. Het ontwerp kan worden gezien als het raamwerk voor de verwerving en analyse van data. Dit is een onderzoek naar de organisatie van kennis binnen een kleine tot middelgrote gemeente. Er is hier gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Hiermee kan inzicht worden gegeven in een specifieke situatie. Kwalitatief onderzoek kan inzicht geven in achterliggende motieven en gedachten.

Het kwalitatieve onderzoek wordt opgezet als een casestudy. Één specifieke case wordt met diepgang onderzocht. Er is gekozen voor een casestudy om zoveel mogelijk rekening te houden met de rol van de context op het onderzoek. Uit het theoretisch kader blijkt dat de context van een situatie invloed heeft op de manier waarop mensen kennis delen en kennis vergaren.

De casestudy wordt uitgevoerd aan de hand van interviews. Paragraaf 5.2 beschrijft de opbouw van deze interviews aan de hand van het theoretisch kader. Paragraaf 5.3 gaat in op de analyse van de resultaten. In paragraaf 5.4 en 5.5 worden gemaakte keuzes toegelicht. Paragraaf 5.4 belicht de keuze voor de casestudy en de vorm van dataverzameling, paragraaf 5.5 licht de keuze voor de respondenten toe.

5.2 Opbouw van de interviews

Het doel van de interviews is te achterhalen of de organisatie van kennis in de gemeente Twenterand is verbeterd na het maken van de structuurvisie. Om dit doel te bereiken wordt het interview opgesplitst in drie delen; een deel over de context van de situatie, een deel over de totstandkoming van de structuurvisie en een deel over kennis en de organisatie van kennis.

Uit de literatuur blijkt dat de cultuur van de organisatie van invloed is op de organisatie van kennis. Ook blijkt dat het verwerven van kennis een sociaal proces is. In de interviews moet dus inzicht worden verkregen in de sociale netwerken van werknemers van de gemeente Twenterand en de cultuur van de organisatie. Ook wordt in dit onderzoek inzicht verkregen in het totstandkomingproces van de structuurvisie en hoe medewerkers dit hebben ervaren.

Om te onderzoeken of de organisatie van kennis is verbeterd is inzicht nodig in de competenties van werknemers. Het is zowel interessant te onderzoeken of de werknemers zelf meer competenties hebben ontwikkeld als om te onderzoeken of werknemers zich meer bewust zijn geworden van de competenties van hun collega's. Bewustwording van de competenties van een collega is een teken

van een betere organisatie van kennis. Werknemers kunnen deze kennis gebruiken om hulp te vragen bij problemen en daarvan ook zelf leren en zelf nieuwe competenties verwerven.

Deel 1: Context

Het onderdeel context bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste het in kaart brengen van de netwerken van de respondenten en ten tweede het achterhalen en beschrijven van de institutionele context van de organisatie. Uit hoofdstuk drie blijkt dat voor het opdoen van nieuwe kennis de netwerken van een persoon van groot belang zijn. Daarom wordt in de interviews gevraagd naar deze netwerken. Hierbij zijn niet alleen de netwerken binnen de organisatie van belang, ook de netwerken van werknemers buiten de organisatie kunnen leiden tot nieuwe ideeën binnen de organisatie (Bolhuis & Simons, 2001; Hislop et al, 1999; Arts, 1991). De volgende onderwerpen komen in de interviews aan bod om de netwerken van de werknemers in kaart te brengen:

- Contact met andere werknemers,
- Privé contacten met andere personen in hetzelfde werkveld,
- Deelname aan werkgroepen,
- Deelname aan studiegroepen buiten het werk om,
- Deelname aan interesse groepen waar werkgerelateerde onderwerpen worden besproken,
- Deelname aan online interessegroepen.

Naast de netwerken van de werknemers is ook de institutionele context van invloed op de organisatie van kennis. In hoofdstuk vier wordt gesteld dat gedrag van individuen wordt gestructureerd door instituties (Hall & Taylor, 1996; Klijn & Van Buuren, 2002). Deze instituties zijn onder andere de normen en waarden van mensen en de manier waarop er gecommuniceerd wordt. De interactie die, blijkt uit hoofdstuk drie, zo bepalend is voor de organisatie van kennis en het vergroten van kennis, wordt dus gestructureerd door de institutionele context. Ook blijkt uit hoofdstuk drie dat de cultuur van de organisatie van invloed is op de organisatie van kennis. Deze organisatiecultuur valt ook onder de institutionele context. De formele structuur van de organisatie en hoe deze is ingericht vallen hier eveneens onder. Het opdelen van werk in kleine onderdelen kan leren in een organisatie tegengaan (Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma, 1990). Daarnaast komen de vastgelegde overlegvormen en vergaderingen komen aan bod, deze hebben invloed op het delen van kennis en op de mate van bewustzijn van de kennis van anderen (Garvin, 1993).

Om de formele structuur in kaart te brengen komen de volgende onderwerpen aan bod in de interviews:

- Het organogram,
- De hiërarchische structuur,
- Vastgelegde werkvormen,
- Het opdelen van werk in kleine onderdelen,
- Terugkerende, vastgelegde vergaderingen en overlegvormen.

Ook de informele institutionele context is van belang voor de organisatie van kennis. Een herkenbare en gedeelde cultuur is een variabele die invloed heeft op de organisatie van kennis. Arts (1991) en Spender (1995) geven aan dat delen van kennis alleen optimaal kan plaatsvinden in een gedeelde cultuur. Als het moeilijk is om als nieuwkomer binnen te komen kan dit wijzen op een gedeelde cultuur van de werknemers maar ook op een gesloten cultuur waarin weinig plek is voor nieuwe ideeën. Nieuwe mensen met nieuwe ideeën zijn bevorderend voor de innovatie (Arts, 1991). Voor de minder formele cultuur van de organisatie komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Is er een algemeen bekende organisatiecultuur?
- Kom je als nieuwkomer gemakkelijk binnen?
- Zijn er bepaalde normen of waarden belangrijk binnen deze organisatie?
- Is er een herkenbare cultuur te ontdekken bij de individuele werknemers?

In hoofdstuk drie wordt een onderscheid gemaakt tussen een competitieve organisatiecultuur en een organisatiecultuur waarin leren en delen van kennis worden bevorderd. Daarnaast worden nog enkele andere blokkades voor het opdoen en overbrengen van kennis genoemd. Starheid in de organisatie is volgens Pascale (1991) een teken van een slechte leercultuur. Focus op individueel performance door doelstellingen en bonussen kan ook als belemmering werken voor het bereiken van een gedeelde leercultuur (Van den Hooff & Schippers, 2005). In een organisatie met een goede leercultuur moeten werknemers bereid zijn te experimenteren en die ruimte ook krijgen (Ruggels, 1998; Davenport & Prusak, 1998). Angst om fouten te maken kan bijdragen aan een geringere bereidheid nieuwe dingen te proberen en is een belemmering voor het leren van nieuwe dingen (Van den Hooff & Schippers, 2005; De Long & Fahey, 2000). Samenwerking en het nastreven van de doelen van de organisatie worden gezien als kenmerken van een gedeelde cultuur.

De volgende onderwerpen worden besproken om een beeld te krijgen van de cultuur van de organisatie:

- samenwerking,
- de doelen van de organisatie in relatie tot individuele doelen,
- nieuwsgierig zijn en bereidheid tot leren en verkennen,
- of werknemers durven fouten te maken,
- en of van die fouten geleerd kan worden,
- of werknemers bereid zijn kennis te delen,
- of werknemers in hun werk de kans krijgen nieuwe vaardigheden op te doen,
- consequenties van fouten,
- financiële beloning voor het behalen van doelstellingen,
- starheid in de organisatie (reactie op nieuwe ideeën),
- communicatie met andere lagen in de hiërarchie.

Deel twee: Het totstandkomingproces van de structuurvisie

Het tweede deel van het interview gaat over het proces van de structuurvisie. In dit deel worden vragen gesteld die het verloop van het totstandkomingproces duidelijk moeten maken. Ook de rol van de respondent in dat proces moet in dit deel duidelijk worden. De structuurvisie wordt hier gezien als een demonstratie project vanwege de complexiteit en omdat het een nieuw soort proces is voor de gemeente (Garvin, 1993). Als werknemers meer betrokken zijn bij het proces en er op een vroeg stadium bij betrokken worden is er minder sprake van het opdelen van werk in kleine stukken. Ze kunnen dan het hele proces overzien. Betrokkenheid en samenwerking kunnen ook bijdragen aan het creëren van een gedeelde cultuur. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- De inrichting van het proces,
- De gekozen werkvormen,
- De mate van teamwork,
- De mate waarin hij/zij zich betrokken voelde,
- De problemen die ze tegenkwamen,
- Hoe die problemen werden opgelost,
- De mate van tevredenheid over het proces en over het eindresultaat,
- Invloed op beslissende momenten.

Deel drie: Organisatie van kennis

In het derde deel van de interviews wordt gesproken over kennis en de organisatie van kennis. Eerst wordt samen met de respondent een beeld geschetst van kennis en wordt de definitie van kennis die in dit onderzoek gebruikt wordt uitgelegd. Ook worden de verschillende soorten kennis uit hoofdstuk drie besproken. In de onderstaande tabel worden de verschillende soorten kennis genoemd.

Tabel 5.1: soorten kennis

	Inhoud	Proces	Context
Expliciete feitelijke kennis	expliciete inhoudelijke kennis	Expliciete proceskennis	Expliciete kennis van de context
Impliciete ervaringen en competenties	Impliciete inhoudelijke kennis	Impliciete proceskennis	Impliciete kennis van de context

Bron: auteur.

Nadat de verschillende soorten kennis genoemd zijn, wordt de respondent ondervraagd over de kennis van de organisatie en de kennis van de respondent. Daarbij komen de volgende vragen aan bod:

- Welke kennis is belangrijk voor deze organisatie?
- Over welke soorten kennis beschikt u?
- Welke taken heeft u?
- Wat voor kennis heeft u nodig om uw taken uit te voeren?
- Welke problemen komt u tegen in uw werk?
- Hoe lost u die problemen op?
- Wat vindt u van de verzamelde kennis van de organisatie als geheel?
- Op welke vlakken ontbreekt er volgens u nog kennis?
- Hebt u kennis die anderen binnen deze organisatie zouden kunnen gebruiken?
- Hebben anderen in deze organisatie kennis die u zou kunnen gebruiken?

In het laatste deel van dit onderzoek worden de vier 'fases of translation' van Nonaka en Takeuchi (1995) besproken. Aan de hand van deze fases geven respondenten aan op welke manier ze omgaan met kennis. De vier fases van translatie worden hieronder één voor één besproken waarbij wordt aangegeven welke vragen gebruikt worden.

Socialisatie

Dit is de fase waarin impliciete kennis wordt overgebracht naar anderen doordat een meer ervaren werknemer zijn minder ervaren collega laat zien wat hij doet en hoe (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Daar horen de volgende vragen bij:

- Krijgt u in deze baan de mogelijkheid gebruik te maken van ervaring van anderen?
- Probeert u kennis over te dragen aan anderen door middel van het geven van het goede voorbeeld?
- Deelt u uw ervaring met collega's?
- Krijgt u *On-the-job training* bij dit werk?

Externalisatie

In deze fase wordt de moeilijk te vertalen impliciete kennis expliciet gemaakt door ervaring te delen in geschreven vorm door middel van bijvoorbeeld modellen, vergelijkingen of metaforen. Of door mondelinge coaching (Nonaka & Takeuchi, 1995). Daar horen de volgende vragen bij:

- Deelt u uw ervaring wel eens in geschreven vorm met collega's of anderen?
- Bent u bezig met de coaching van uw collega's
- Doet u dit met modellen, vergelijkingen of metaforen?

Combinatie

In deze fase wordt achterhaald in hoeverre werknemers van de gemeente Twenterand gebruik maken van verschillende bronnen van kennis om nieuwe kennis op te doen (Nonaka & Takeuchi, 1995). De vragen die daarbij horen zijn:

- Leest u artikelen over uw vakgebied?
- Blijft u op de hoogte van vakliteratuur?
- Bestaat er een intern kennissysteem binnen deze organisatie waarin verschillende bestaande kennis te vinden is?
- Maakt u daar gebruik van?
- Op welke manier maakt u daar gebruik van?
- Hebt u daar behoefte aan?

Internalisatie

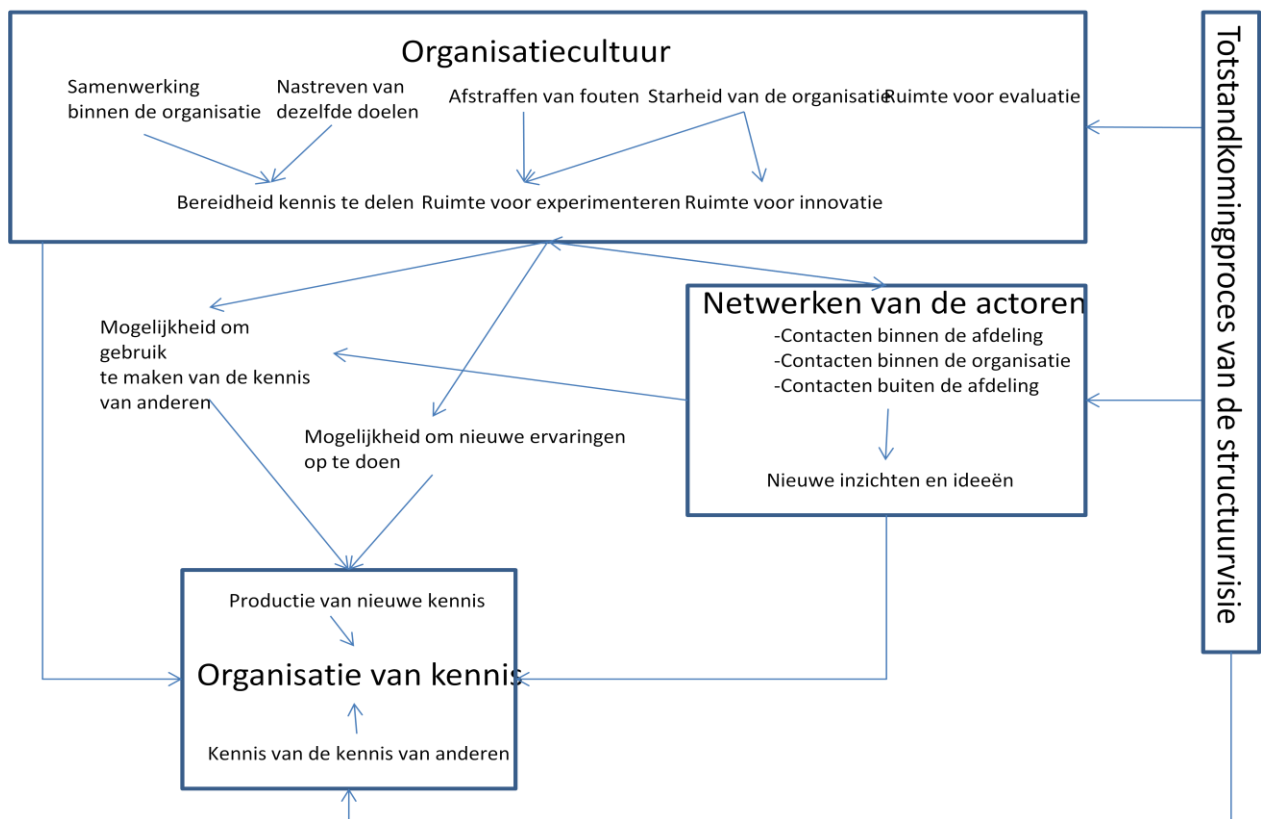
In dit onderdeel worden de respondenten gevraagd een beeld te geven van de kennis die ze de afgelopen jaren hebben opgedaan en in hoeverre ze die kennis hebben toegepast (Nonaka & Takeuchi, 1995). Daar horen de volgende vragen bij:

- Wat hebt u in het afgelopen jaar geleerd?
- Wat hebt u in de afgelopen vijf jaar geleerd?
- Welke competenties heeft u nu die u een jaar geleden niet had?
- Bent u in bepaalde onderdelen van uw werk meer bedreven geworden?

Omdat leren vaak onbewust gebeurt (Bolhuis & Simons, 2001), wordt op verschillende manieren gevraagd naar wat de respondent geleerd heeft.

In figuur 5.1 wordt de relatie tussen de onderwerpen uitgebeeld in een conceptueel model.

Figuur 5.1: Conceptueel model



Bron: Auteur

5.3 Analyse van de resultaten

De analyse van de resultaten verloopt via zeven stappen. In de eerste stap wordt de structuur van de organisatie beschreven, de tweede stap beschrijft de cultuur van de organisatie en in de derde stap worden de netwerken van de actoren in kaart gebracht. Samen beslaan deze drie de analyse van de institutionele context. In stap vier wordt het totstandkomingproces beschreven door de ogen van de respondenten. In stap vijf wordt een beeld geschetst van de organisatie van kennis bij de gemeente Twenterand. De veranderingen die na of tijdens het totstandkomingproces van de structuurvisie hebben plaatsgevonden worden in stap zes uiteengezet. Deze eerste zes stappen worden in hoofdstuk zes beschreven. In hoofdstuk zeven komt stap zeven aan bod, waarin de resultaten worden geïnterpreteerd en conclusies worden getrokken. In tabel 5.2 staan de zeven stappen van de analyse onder elkaar.

Tabel 5.2: Zeven analysestappen.

Stap één	Structuur van de organisatie beschrijven
Stap twee	Cultuur van de organisatie beschrijven
Stap drie	Netwerken in kaart brengen
Stap vier	Beschrijven van totstandkomingproces structuurvisie
Stap vijf	Aanwezige kennis en organisatie van kennis
Stap zes	Veranderingen in de organisatie van kennis en kennisgroei
Stap zeven	Conclusies

Bron: auteur.

5.4 Uitleg keuzes casestudy

Er is gekozen voor een casestudy omdat het theoretisch perspectief van dit onderzoek, de institutionele netwerkbenadering, vraagt om een grote aandacht voor de context. Yin (2002) stelt dat casestudies geschikt zijn om processen en instituties te onderzoeken waarvan in dit onderzoek sprake is. Door te kiezen voor één casestudy kan maximale aandacht voor de context binnen de grenzen van het onderzoek bereikt worden. De grenzen van dit onderzoek zijn de hoeveelheid tijd en geld beschikbaar. Door de keuze voor één casestudy zijn de resultaten van dit onderzoek niet

generaliseerbaar (Yin, 1996; Bryman, 2008; Flyvbjerg, 2006). Flyvbjerg stelt echter dat casestudies waardevolle contextafhankelijke kennis kunnen genereren die kan bijdragen aan de algemene kennis (Flyvbjerg, 2006).

Besluitvorming vindt plaats door interactie in netwerken. Die interactie wordt gestructureerd door de institutionele context van het netwerk (Klijn 1996; Klijn en Van Buuren, 2002; Van Buuren, 2004). In de interviews die tijdens de casestudy worden uitgevoerd wordt eerst in drie stappen een beeld gecreëerd van de context. Er is gekozen voor interviews omdat de respondent dan in staat wordt gesteld zijn/haar keuzes toe te lichten. De onderwerpen die besproken worden zijn soms moeilijk te duiden en door te kiezen voor een interview kunnen in gesprekken met de respondenten de meningen van de respondenten duidelijker naar voren komen. De keuze voor een interview maakt het makkelijker om gevoelige onderwerpen te bespreken (Miller & Salkind, 2002). Er is gekozen voor semigestructureerde interviews om enerzijds het gesprek zo vrij mogelijk te laten verlopen en anderzijds dezelfde onderwerpen te behandelen zodat vergelijking tussen de interviews mogelijk is. Door dezelfde onderwerpen bij alle interviews te behandelen wordt ook de objectiviteit verhoogd. Ook wordt de validiteit en betrouwbaarheid vergroot door te kiezen voor semigestructureerde interviews aan de hand van een vooraf vastgestelde interviewgide (Miller & Salkind, 2002; Bryman, 2008). De interviews worden getranscribeerd en aangeboden aan de respondenten ter correctie. Vervolgens worden met behulp van het programma Maxqda de resultaten verwerkt.

De keuze voor de gemeente Twenterand als case is op basis van het zogenaamde 'unieke case principe' (Bryman, 2008). Deze case is uniek omdat bij het totstandkomingproces van de structuurvisie het verbeteren van de organisatie van kennis als doelstelling is bepaald.

5.5 keuze voor de respondenten

De respondenten die geselecteerd zijn voor de interviews zijn geselecteerd op basis van hun functie of hun rol in het totstandkomingproces van de structuurvisie. De afdelingsmanager van de gemeente Twenterand is gekozen om zijn visie op de organisatie van kennis binnen de afdeling te kunnen geven. Daarnaast zijn van het totstandkomingproces van de structuurvisie de trekker en de secretaris geselecteerd vanwege hun kijk op de inrichting van het proces. Zij zijn ook bij alle groepen betrokken. Daarnaast is de beleidsmedewerker van communicatie geselecteerd die verantwoordelijk was voor de communicatie naar buiten toe. Dat geeft inzicht in de manier van omgaan met de context bij het totstandkomingproces. Vier beleidsmedewerkers die ook in de werkgroep programma van de structuurvisie zaten zijn geselecteerd om inzicht te geven in de organisatie van kennis op de afdeling en tijdens de structuurvisie.

Door vanaf verschillende perspectieven naar het totstandkomingproces van de structuurvisie te kijken wordt de betrouwbaarheid verhoogd. Het onderzoek is immers minder afhankelijk van een perspectief van een respondent. Doordat alle deelnemers aan het onderzoek betrokken zijn geweest bij het proces van de structuurvisie wordt de validiteit van het onderzoek vergroot. Ook werken zeven van de acht respondenten op de afdeling beleid en zijn ze dus op de hoogte van de organisatie van kennis op die afdeling. De achtste respondent kijkt vanuit een ander perspectief naar de organisatie van kennis binnen die afdeling en kan hier iets over zeggen vanwege de regelmatige samenwerking met die afdeling.

Hoofdstuk zes: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de resultaten uit de interviews. In hoofdstuk vijf is uitgelegd hoe de informatie uit de interviews in zeven stappen is verwerkt. Deze zeven stappen worden in dit hoofdstuk uitgewerkt. In de eerste paragraaf zal een korte beschrijving worden gegeven van de gekozen casestudy. Vervolgens worden de zeven stappen elk in een afzonderlijke paragraaf samengevat. De uitgebreide uitwerking van de resultaten van de interviews is te vinden in Bijlage vier.

6.1: Inleiding case Twenterand

In deze paragraaf wordt de casestudy van dit onderzoek gepresenteerd. Tevens wordt het proces van de structuurvisie beschreven.

6.1.2 Gemeente Twenterand

De case die voor deze studie gekozen is, is het totstandkomingproces van de structuurvisie van de gemeente Twenterand. Twenterand is een gemeente die in 2001 is ontstaan uit een samenvoeging van de gemeenten Den Ham en Vriezenveen. De gemeente ligt in Twente, ten Noorden van Almelo. Twenterand is een Rurale gemeente met acht kernen: Vriezenveen, Vroomshoop, Den Ham, Westerhaar-Vriezenveensewijk, Geerdijk, Bruinehaar, Kloosterhaar en Sibculo. Vriezenveen is de grootste kern met 13.880 inwoners op 1 januari 2012 en met 21 inwoners was Sibculo de kleinste kern. De organisatie van de gemeente Twenterand is opgebouwd uit drie grote afdelingen die te belast met burgerzaken, te weten:

- Dienstverlening, verantwoordelijk voor service richting de individuele burger.
- Beleid, waar de ontwikkelingstaak van de gemeente is ondergebracht.
- Leefomgeving, Waar handhaving, beheer en toezicht onder vallen.

De brandweer en het projectmanagementbureau in aparte afdelingen ondergebracht. Het projectmanagementbureau is verantwoordelijk voor grote projecten met een beperkte tijdshorizon. Als laatste is er de stafafdeling waar onder andere interne dienstverlening en financiën onder vallen. Onderwerp van dit onderzoek is de afdeling Beleid waar de structuurvisie onder valt.

6.1.2 Het totstandkomingproces van de structuurvisie

Het totstandkomingproces van de structuurvisie van Twenterand is ontworpen in samenwerking tussen Twynstra Gudde en de gemeente Twenterand. Twynstra Gudde (TG) was verantwoordelijk voor het opstellen voor het product en het proces van de structuurvisie. In samenwerking tussen de

ambtenaren en TG werden 'bouwstenen' opgesteld die golden als de inhoudelijke basis van de structuurvisie. De afstemming van die bouwstenen gebeurde in twee verschillende groepen. De coördinatiegroep en de stuurgroep. De coördinatiegroep stond onder voorzitterschap van TG en bestond uit verschillende beleidsmedewerkers van de gemeente. In de stuurgroep zaten de projectleider van TG, de wethouder ruimtelijke ordening, de afdelingsmanager van de afdeling beleid en de trekker van het proces van de gemeente. De beleidsmedewerkers werden dus al vroeg in het proces betrokken bij de inhoud van de structuurvisie en deze inhoud werd in groepsverband integraal besproken bij verschillende bijeenkomsten.

Verbeteren van integraal werken was één van de doelstellingen waaraan het ontwerp van het totstandkomingproces moest voldoen. Het volgende citaat betreft drie bepalingen uit het 'plan van aanpak structuurvisie Twenterand' waaruit blijkt dat er in het ontwerp van het totstandkomingproces aandacht was voor de verbetering van integraal werken:

- *'In het kader van het 'doorontwikkelingsproces' van de gemeentelijke organisatie zijn integraal werken en het verwerven van draagvlak van belang. Het accent van de rol van Twynstra Gudde ten opzichte van de gemeentelijke organisatie is het begeleiden bij het bevorderen van het integraal werken. In de coördinatiegroep zijn vanuit de gemeente verschillende disciplines vertegenwoordigd. Het integraal werken zal daar in het bijzonder gestalte krijgen. In de rol van begeleider zal Twynstra Gudde het integraal werken bij de gemeente helpen bevorderen en aandacht geven aan de onderlinge samenwerking tussen medewerkers*
- *Een groot deel van de uitvoering van de werkzaamheden wordt door de gemeentelijke organisatie gedaan. Er wordt zo optimaal gebruik gemaakt van wat de gemeente zelf kan. De rol van Twynstra Gudde is aanvullend, in kwalitatief en in kwantitatief opzicht. In feite is er sprake van een coproductie*
- *Er vindt in de periode waarin de bouwstenen gemaakt worden en de structuurvisie geschreven wordt gezorgd voor een wederzijdse beïnvloeding van de producten op elkaar. Dit 'zwaluwstaarten' vindt plaats in de coördinatiegroep, maar ook door bilaterale gesprekken tussen de projectleider Structuurvisie en de trekkers van de bouwstenen en in workshops' (Plan van aanpak structuurvisie Twenterand).*

Integraal werken moest dus verbeterd worden en ook blijkt uit het citaat dat de gemeentelijke organisatie zoveel mogelijk zelf het uitvoerende werk moest doen. Ook staat in het plan van aanpak dat het van belang is vroegtijdig verschillende belangen bij het totstandkomingproces te betrekken.

Dat vraagt van de gemeente Twenterand kennis van welke belangen er spelen en kennis van de context van het planproces.

Bij het totstandkomingproces werd gebruik gemaakt van verschillende werkgroepen om de taken te verdelen. In Bijlage 1 staat een opsomming van de werkgroepen en de betrokken actoren. In Bijlage 2 staat de planning van de structuurvisie aan de hand van een tijdslijn beschreven. Bijlage 3 bevat het plan van aanpak van de structuurvisie Twenterand.

6.2: De organisatiestructuur

De afdeling beleid is één van de drie afdelingen die bij de gemeente Twenterand voor het primaire proces zorgen. Bij de gemeente Twenterand is beleid strikt gescheiden van uitvoering omdat het de doelstelling van de gemeente is om integraal te werken. Dat doel wordt nagestreefd door alle beleidsvelden bij elkaar te zetten in één afdeling in plaats van afdelingen per beleidsveld in te richten.

Aan het hoofd van de afdeling beleid staat één afdelingsmanager. Verder zijn er drie senioren die ieder een cluster met beleidsmedewerkers aansturen. De cluster grondzaken en overige ruimtelijke zaken worden samen gezien als het onderdeel ruimtelijk zaken. Beleidsmedewerkers zijn zelf in grote mate verantwoordelijk voor de inhoud van het beleid. De senior van de cluster waar zij onder vallen helpt met de processen en met de communicatie naar het bestuur dat verantwoordelijk is voor het strategische beleid van de gemeente. De senior helpt bij processen door de verschillende onderwerpen te bundelen.

Het onderdeel ruimtelijke zaken komt één keer per week samen voor een integraal overleg waarbij vanuit verschillende beleidsterreinen input wordt geleverd die daar besproken wordt. Vaak leidt dit tot het vormen van een werkgroep met daarin verschillende beleidsvelden die samen een project gaan uitwerken. Doel van deze overlegvorm is het integraal adviseren te verbeteren.

6.3: De organisatiecultuur

De organisatiecultuur van de gemeente Twenterand wordt beschreven aan de hand van twee onderdelen; ten eerste, de herkenbare organisatiecultuur en de gemeenschappelijke cultuur van de werknemers en ten tweede een onderdeel dat gaat over het bestaan van een gedeelde leercultuur of een competitieve cultuur.

6.3.1 Herkenbare organisatiecultuur en gemeenschappelijke cultuur werknemers

De organisatiecultuur van de gemeente Twenterand heeft drie kenmerken die in de interviews nadrukkelijk terugkomen.

- Een actiegerichte mentaliteit,
- een terughoudendheid in het zeggen wat men denkt en
- een voorkeur die algemeen gedeeld wordt om eerder in het proces betrokken te worden.

Een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur voor de organisatie van kennis is de wil om te leren van de werknemers. Deze wordt na de bovenstaande onderwerpen besproken. Daarna volgen nog enkele overige onderwerpen die minder nadrukkelijk terugkwamen.

Actiegerichte mentaliteit

De werknemers van de afdeling beleid van de gemeente Twenterand zien zichzelf als echte doeners en zijn vooral gericht op actie en productie. Dit kan ten koste gaan van overleg met elkaar en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Doordat mensen eerst hun werk af willen hebben en dan pas om zich heen gaan kijken wordt er minder overlegd en is er dus minder aandacht voor integraal werken. Daarnaast neemt men niet voldoende de tijd om te leren van voltooide projecten omdat al snel naar het volgende project gekeken wordt. De hoge werkdruk en de tastbare aard van het werk worden gezien als oorzaken van deze instelling.

Terughoudendheid in het zeggen wat men denkt

De werknemers van de gemeente Twenterand vinden dat de organisatie een warme sfeer en grote verbondenheid kent. Dit maakt dat het moeilijk is voor werknemers om elkaar te zeggen wat ze denken. De werknemers zijn terughoudend met kritiek op elkaar of het elkaar aanspreken op fouten. Volgens de respondenten zit dit in de cultuur van de werknemers van de gemeente. Doordat men elkaar niet of minder aanspreekt met kritische opmerkingen of tips kan waardevolle kennis onbenut blijven.

Voorkeur om eerder in het proces betrokken te worden

De medewerkers van de afdeling beleid delen, zo blijkt uit de interviews, een voorkeur om in een vroeg stadium bij beleidsprocessen betrokken te worden. Op zichzelf is dit geen criterium dat de gemeente Twenterand onderscheidt van andere gemeenten. Het is echter wel belangrijk op te merken dat er binnen de gemeente veel aandacht wordt besteed aan dit onderwerp. Door vroeg in het proces betrokken te worden kan integraal werken verbeterd worden en kan de organisatie van kennis worden verbeterd. De gemeente Twenterand is nadrukkelijk bezig met het verbeteren van integraal werken en doet dit door te stimuleren dat bij projecten in een zo vroeg mogelijk stadium andere disciplines worden betrokken. Uit de interviews blijkt dat de werknemers van de gemeente in dit opzicht al verbetering zien maar dat er nog ruimte is voor verbetering.

Wil om te leren en te werken aan competenties

Zoals hierboven al vermeld nemen de werknemers van de gemeente Twenterand door hun actiegerichte mentaliteit niet voldoende de tijd om te leren van afgeronde projecten. Toch is de gemeente bezig met het stimuleren van, en het opdoen van nieuwe kennis door de medewerkers. Daarvoor wordt gewerkt met competentie management. De invoering daarvan is nog in de beginfase en is dus nog niet te beoordelen. Wel kan uit de interviews de conclusie getrokken worden dat de werknemers het belangrijk vinden om nieuwe ervaring en kennis op te doen tijdens het werk. Kanttekening daarbij is dat men daar niet voldoende de tijd voor neemt.

Starheid van de organisatie en de werknemers

Een tweetal werknemers noemt dat het in de gemeente moeilijk is om veranderingen door te voeren door de starheid van de organisatie en de werknemers. Sommige werknemers vinden het goed zoals het is en zien dan ook niet de noodzaak van veranderingen.

Herindeling

De gemeente Twenterand is in het jaar 2001 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Vriezenveen en Den Ham. Daarmee kwamen twee organisaties bij elkaar en dus onvermijdelijk ook twee verschillende organisatieculturen. Deze twee culturen verschilden in de manier van werken. Waar het in de gemeente Den Ham al meer vanzelfsprekend was dat andere beleidsvelden in een vroeg stadium bij het proces betrokken werden was dat in de gemeente Vriezenveen minder vanzelfsprekend. De culturen zijn naar elkaar toe gegroeid, er is echter nog geen sprake van één gezamenlijke cultuur.

Opgenomen worden in de organisatie

Alle respondenten geven unaniem aan dat ze gemakkelijk en snel zijn opgenomen in de cultuur van de organisatie toen ze binnenkwamen. Dat ging in de meeste gevallen zonder dat er echt aanpassingen gedaan hoefden te worden aan de werkwijze en wijze van communicatie van de respondent.

Tot slot

Als afsluiting van dit deel over de cultuur van de organisatie volgt hier een citaat van afdelingsmanager Jos Marinus dat aangeeft hoe hij op dit moment denkt over het bestaan van een gedeelde cultuur bij de gemeente Twenterand.

'Daar zijn we eigenlijk op dit moment mee aan het werk. We hebben op 1 januari 2008 een reorganisatie gehad en daar is eigenlijk deze organisatievorm uit ontstaan. Daarna is ook geconstateerd dat, ja, die organisatievormen en die structuur die is er nu wel maar dat heeft niet automatisch tot gevolg dat ook de juiste cultuur tot stand komt dus daar zullen we mee aan het werk moeten. En dat hebben we gedaan, wij zijn met het management bij elkaar gaan zitten en we hebben voor de hele organisatie een strategische koersbepaling gemaakt. Op basis van een SWOT-analyse, daar hebben we een missie en een visie op vastgesteld. Met een aantal strategieën van hoe we dat gaan gebruiken. Dat hebben we onderverdeeld in een aantal thema's en elke manager heeft een aantal thema's onder zich die hij verder uitwerkt. Dus die vorming van de gewenste cultuur is druk bezig. Daarvoor kun je geen datum afspreken van, dan is het zover. Dat kun je met een reorganisatie wel. Per 1 januari kan die bij wijze van ingaan. Je kunt niet zeggen per 1 januari gaat de nieuwe cultuur in' (interview Jos Marinus).

6.3.2 Leercultuur of competitieve cultuur

In dit deel worden de eigenschappen van een goede leercultuur en van een competitieve cultuur behandeld.

De manier waarop omgegaan met fouten

Als werknemers fouten durven te maken durven ze ook te experimenteren en daaruit kan nieuwe kennis komen. De afdelingsmanager van de afdeling beleid vindt het belangrijk dat zijn medewerkers kunnen experimenteren en hij probeert dit ook uit te dragen. De werknemers van de gemeente hebben dan ook niet het idee afgerekend te worden op fouten. De organisatiecultuur ten opzichte

van fouten is dus dat die mogen voorkomen en vanuit het management wordt uitgedragen dat het belangrijk is dat er van fouten geleerd kan worden.

De mate van samenwerking tussen beleidsmedewerkers, de bereidheid kennis te delen en de mate waarin werknemers persoonlijke doelstellingen hebben of juist de doelen van de organisatie voorop stellen.

Bij de gemeente Twenterand wordt niet gewerkt met persoonlijke doelstellingen. De beleidsmedewerkers werken samen om de kwaliteit van de leefomgeving te vergroten en zien elkaar daarbij niet als concurrent maar juist als partner. Als er bij een project conflicterende belangen zijn dan is men altijd bereid water bij de wijn te doen en tot een compromis te komen.

Doordat men bereid is samen hetzelfde doel na te streven is er ook een grote bereidheid tot het delen van informatie en tot samenwerking.

De mogelijkheden om tijdens het werken nieuwe ervaringen op te doen en de ruimte voor scholing

Over de mogelijkheden om tijdens het werk nieuwe kennis op te doen zijn de respondenten positief. Dit vinden ze belangrijk en die mogelijkheden zijn er ook voldoende. Het budget voor opleidingen is laag maar dat probeert de organisatie te compenseren door 'learning-by-doing' te stimuleren en werknemers de mogelijkheid te geven te experimenteren met nieuwe ideeën.

6.4: De netwerken van de actoren

Deze paragraaf heeft als doel de netwerken van de werknemers van de gemeente Twenterand in kaart te brengen. Daarbij zijn van belang; de contacten met collega's van dezelfde afdeling, de contacten met collega's van de andere afdelingen binnen de gemeente en contacten met mensen buiten de gemeente die vakinhoudelijk te maken hebben met het beleidsterrein van de respondent.

Zelfde afdeling

De beleidsmedewerkers hebben veel contact met collega's op dezelfde afdeling. Door de structuur van de organisatie en het wekelijkse overleg is er veel kennis van waar collega's mee bezig zijn. Daarnaast draagt het werken in werkgroepen per project hieraan bij.

Andere afdelingen

Met andere afdelingen is het contact minder. Dit is het gevolg van de keuze om de alle beleidsvelden bij elkaar te zetten en de uitvoering van beleid te scheiden. Deze keuze is bewust gemaakt om integraal werken te bevorderen.

Buiten de gemeente contact over werk

Een goede manier om nieuwe inzichten op te doen die ook in het theoretisch kader genoemd wordt is het spreken van anderen die zich met hetzelfde vakgebied bezighouden buiten het werk om. Hier zijn verschillende manieren voor zoals bijeenkomsten, persoonlijke contacten en online interessegroepen.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten hier zich niet allemaal mee bezighouden. Een aantal respondenten is actief in het WT4 verband waarin verschillende gemeenten in de regio samenwerken en informatie delen. Daarnaast is een enkeling bezig met het opdoen van nieuwe ideeën via contacten buiten de gemeentelijke organisatie. Dit is echter marginaal.

6.5: Totstandkomingproces van de structuurvisie

Het totstandkomingproces van de structuurvisie was zo ingericht dat de medewerkers van de gemeente Twenterand zoveel mogelijk zelf moesten doen. De externe projectleider van TG was vooral verantwoordelijk voor het verloop van het proces. Hier was voor gekozen om de structuurvisie een project te maken waar de medewerkers van konden leren en om integraal werken te bevorderen. Beleidsmedewerkers werden in een vroeg stadium bij elkaar gezet om te discussiëren over de inhoud van de structuurvisie. Tijdens het hele proces is de inhoud in werkgroepen besproken waarbij van de betrokken beleidsmedewerkers gevraagd werd niet alleen input te hebben over het eigen beleidsterrein maar ook over de andere onderwerpen die de revue passeerden.

De werknemers van de gemeente Twenterand hadden door die opzet het idee dat ze daadwerkelijk invloed hadden op de inhoud van het document als geven sommigen aan dat ze toch vooral invloed hadden op het eigen vakgebied. De werknemers hadden ook het idee dat ze betrokken werden bij het proces.

Het totstandkomingproces van de structuurvisie is naar tevredenheid van de medewerkers voltooid. Ze geven aan tevreden te zijn over hun inbreng in het proces en over het eindproduct dat daaruit is voortgekomen. De structuurvisie wordt nu nog veel gebruikt bij de onderbouwing van nieuw beleid waaruit blijkt dat de inhoud breed gedragen is verinnerlijkt is in de organisatie. Dit was één van de doelstellingen van de organisatie die met de inrichting van het totstandkomingproces bereikt moest worden.

6.6: Aanwezige kennis en organisatie van kennis

Ook deze paragraaf wordt opgedeeld in twee delen. In het eerste deel wordt een beeld geschetst van de mening van de respondenten over hun eigen kennis en over de kennis van hun collega's en wordt behandeld in hoeverre de medewerkers vinden dat ze op de hoogte zijn van welke kennis collega's bezitten en in hoeverre ze denken dat collega's dat van hen weten. Hiervoor wordt de in het

theoretisch kader uitgelegde indeling gemaakt in kennis over inhoud, kennis over processen en kennis over de context. Het tweede deel van deze paragraaf behandelt de vier ‘phases of translation;’ socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie.

6.6.1 Aanwezige kennis in de organisatie

De afdeling beleid van de gemeente Twenterand heeft kennis in huis over context, inhoud en processen. Uit de interviews blijkt dat de inhoudelijke kennis het sterkst is in de gemeente. De proceskennis wordt door de meeste respondenten aangemerkt als verbeterpunt. Wel geven enkele respondenten aan zelf vooral over proceskennis te beschikken en ook bezig te zijn deze kennis over te brengen op collega’s. Door de ambitie om beter integraal te werken worden verschillende beleidsvelden steeds eerder in processen betrokken en groeit ook de proceskennis bij de medewerkers van deze beleidsvelden. Toch is deze kennis volgens de meerderheid van de respondenten nog minder groot in vergelijking met de andere soorten kennis. De medewerkers geven wel aan dat ze tevreden zijn over de aanwezige kennis in de organisatie.

De beleidsmedewerkers geven aan goed op de hoogte te zijn van de kennis en bezigheden van andere beleidsmedewerkers en stellen dat ze goed weten waar ze welke kennis kunnen ophalen.

6.6.2 De vier phases of translation

Translatie is het proces van kennis overbrengen. Socialisatie is de eerste van de vier fases van translatie. Deze stap houdt in dat iemand een ander, meer ervaren persoon, aan het werk ziet en dat als voorbeeld kan gebruiken om van te leren. De tweede stap, externalisatie, is de stap waarbij iemand kennis probeert over te brengen op een ander. Hier probeert iemand zijn eigen impliciete kennis expliciet te maken en over te brengen. De derde stap is combinatie, deze houdt in dat verschillende expliciete vormen van kennis gecombineerd worden samengevoegd nieuwe kennis of inzichten creëren. De laatste stap is internalisatie. In deze stap neemt iemand expliciete kennis tot zich door deze toe te passen en voegt iemand dus expliciete kennis toe tot zijn of haar impliciete kennis. Vervolgens kan de cirkel opnieuw beginnen doordat iemand die impliciete kennis weer expliciet maakt om deze over te brengen op anderen.

Socialisatie

Door de samenwerking in projecten is er binnen de gemeente Twenterand de mogelijkheid om te leren van elkaars ervaring. Ook door middel van het WT4 verband geleerd worden van hoe andere gemeenten in de regio met processen omgaan die ook in Twenterand spelen. De beleidsmedewerkers geven ook aan te kunnen leren van hun senior.

Doordat integraal werken wordt nagestreefd zien medewerkers meerdere collega's aan het werk in projecten waar ze zelf ook aan meewerken. Hierdoor kunnen ze leren van de ervaring van meerdere collega's. Een aantal respondenten geeft aan actief bezig te zijn met het overbrengen van hun ervaring op collega's, echter een aantal anderen geven juist aan dat het overbrengen van ervaring weinig actief gebeurt maar wel onbewust plaatsvindt.

Externalisatie

Het overbrengen van expliciete kennis gebeurt bij de gemeente Twenterand vooral in onderlinge face-to-face communicatie. Expliciet maken van kennis in geschreven vorm gebeurt vrijwel niet. Slechts één respondent geeft aan zich daarmee mondjesmaat bezig te houden.

Combinatie

Ook het gebruikmaken van de expliciet gemaakte kennis van anderen wordt weinig toegepast door de beleidsmedewerkers van de gemeente Twenterand. Ze maken weinig gebruik van artikelen die geschreven worden over hun beleidsvelden.

Internalisatie

Alle respondenten geven aan in de afgelopen jaren nieuwe kennis eigen gemaakt te hebben. In sommige gevallen gaat dit om inhoudelijke kennis en in andere gevallen om nieuwe kennis op het gebied van processen. In Bijlage vier is uitgebreid terug te vinden welke nieuwe kennis de respondenten hebben opgedaan. Hier volstaat te melden dat de kennis die de respondenten hebben opgedaan van uiteenlopende aard is en praktisch toepasbaar is. Ook blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat het totstandkomingproces van de structuurvisie een proces is geweest waar de respondenten van geleerd hebben.

6.7: Veranderingen na de structuurvisie

In Bijlage vier staat bij paragraaf 6.6 al vermeld dat een aantal respondenten heeft geleerd van het totstandkomingproces van de structuurvisie. In deze paragraaf gaat het over de veranderingen van de organisatie als collectief.

Na de voltooiing van het totstandkomingproces ziet de afdelingsmanager van de afdeling beleid dat de manier van werken veranderd is. Hij stelt dat mensen nu in een eerder stadium betrokken worden. Ook stelt hij dat de kennis van de kennis van anderen groter is geworden. Die ontwikkelingen worden door de andere respondenten ook gesignaleerd maar niet door iedereen even nadrukkelijk met de structuurvisie verbonden. Duidelijk is wel dat de structuurvisie past in een proces dat gaande is in de gemeente waarbij men toewerkt naar een meer integrale manier van werken. Dit proces was voor het totstandkomingproces van de structuurvisie al gaande en heeft zich ook na de voltooiing van het totstandkomingproces voortgezet.

Hoofdstuk 7: Analyse

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd en geanalyseerd. De resultaten uit de interviews worden hier gekoppeld aan het Theoretisch kader. In dit hoofdstuk worden ook de eerste conclusies getrokken en zal de basis worden gelegd voor het beantwoorden van de hoofdvraag:

In hoeverre kan de organisatie van kennis bij kleine tot middelgrote gemeenten verbeterd worden door middel van het totstandkomingproces van een structuurvisie?

De analyse zal uitgevoerd worden aan de hand van de drie deelvragen:

1. Hoe ziet de organisatie van kennis er (in de gemeente Twenterand) uit?
2. Wat is de invloed van de context op de organisatie van kennis?
3. In hoeverre sluit de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie aan bij de manier waarop organisatie van kennis verbeterd kan worden?

Elke deelvraag zal in een aparte paragraaf behandeld worden. De basis voor het beantwoorden van de deelvragen in dit hoofdstuk ligt in het theoretisch kader en in de uitwerking van de resultaten van de interviews.

7.2 Hoe ziet de organisatie van kennis er nu uit?

De organisatie van kennis wordt in dit onderzoek beoordeeld aan de hand van de uitgangspunten van kennismanagement. Dit zijn; een gedeelde leercultuur en een focus op de productie van kennis. Productie van kennis is belangrijk voor een organisatie om mee te kunnen met nieuwe ontwikkelingen. Een gedeelde leercultuur is nodig om kennis op een effectieve manier te delen.

7.2.1 Gedeelde leercultuur

Een gedeelde leercultuur houdt niet alleen in dat er een goede leercultuur in een organisatie is maar ook dat de cultuur gedeeld wordt door iedereen in de organisatie (Arts, 1991; Ruggels, 1998; De Long & Fahey, 2000; Van den Hooff & Schipper, 2006; Simons, 2005). Het delen van dezelfde cultuur is van belang om de moeilijk over te dragen impliciete kennis te kunnen delen (Arts, 1991). Hoewel er bij de

gemeente Twenterand nog geen sprake is van een herkenbare cultuur, zijn er wel voldoende gemeenschappelijke punten om te kunnen spreken van een gedeelde cultuur. De werknemers hebben gemeen dat ze een 'doeners mentaliteit' hebben en dat ze terughoudend zijn in het geven van kritiek. Ook zijn de werknemers bereid samen te werken en de doelen van de organisatie voorop te stellen, een andere eigenschap van een goede leercultuur en van een gedeelde cultuur (De Long & Fahey, 2000; Van den Hooff & Schippers, 2005). Hieronder worden enkele eigenschappen van de organisatiecultuur besproken die in het theoretisch kader naar voren kwamen als eigenschappen van een goede leercultuur.

Ruggels (1998) en Davenport & Prusak (1998) noemen dat het belangrijk is voor een goede leercultuur dat werknemers bereid zijn kennis te delen. Deze eigenschap is ook aanwezig in de organisatiecultuur van de gemeente Twenterand. De werknemers zijn bereid hun ervaringen en informatie te delen. Ze zijn echter wel voorzichtig om niet te kritisch te zijn tegenover collega's, waardoor sommige kennis niet gedeeld wordt. De bereidheid kennis te delen is er wel.

Een andere eigenschap van een goede leercultuur in een organisatie is de leergierigheid van de werknemers (Davenport & Prusak, 1998; Ruggels, 1998). Hoewel de werknemers aangeven dat ze het belangrijk vinden te kunnen leren in hun werk, blijkt uit het feit dat ze weinig tijd nemen voor evaluatie van projecten, weinig expliciete kennisbronnen aanspreken en weinig deelnemen aan interessegroepen of bijeenkomsten, dat de werknemers minder leergierig zijn dan ze aangeven. Volgens Preskill (1994), Garvin (1993) en Diepeveen (2005) is de aandacht voor evaluatie en het leren van afgeronde projecten een belangrijke eigenschap van een goede leercultuur. Hier wordt in de gemeente Twenterand onvoldoende de tijd voor genomen.

Starheid van de organisatie kan ook in de weg staan van een goede leercultuur (Pascale, 1999; Ogilvie & Spruijt, 1990). De gemeente Twenterand heeft de afgelopen jaren ingrijpende veranderingen doorgemaakt waaronder een complete herindeling van de organisatiestructuur. Ook is men bezig met de invoering van competentie management en het verbeteren van integraal werken. Uit de interviews komt naar voren dat sommige werknemers vinden dat het nu goed gaat, en dat verandering dus onnodig. Ook blijkt dat de veranderingen soms veel tijd kosten. Toch staan de meeste werknemers wel open voor verandering en is de organisatie bezig met ontwikkelingen om met de tijd mee te gaan.

Volgens Garvin (1993) is het belangrijk voor een goede leercultuur dat werknemers experimenteren met nieuwe ideeën. Uit de interviews blijkt dat in de gemeente Twenterand sprake is van het experimenteren met nieuwe ideeën, waaronder een CPO-project en nieuwe manieren om processen vorm te geven. De afdelingsmanager stimuleert experimenten door uit te dragen dat een afdeling beleid een soort research en development afdeling is. In die hoedanigheid rekent hij werknemers

niet af op fouten die ze maken. De werknemers hebben ook niet de angst te worden afgerekend op fouten en krijgen dus de ruimte om te experimenteren.

Als in een organisatie het productieproces wordt opgedeeld in kleine onderdelen, is dit een belemmering voor het leren van de werknemers. Werknemers zien dan minder van het proces en kunnen dus niet de gevolgen van hun werk zien (Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma 1990; Swieringa & Wierdsma, 1992). Bij de gemeente Twenterand wordt gestreefd naar integraal werken en het in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken van andere beleidsvelden. Medewerkers maken zo dus zoveel mogelijk mee van het productieproces van beleid. Hoewel dit nog niet optimaal gebeurt, blijkt uit de interviews dat in dit opzicht wel veel verbetering is geweest de afgelopen jaren.

Een belemmering voor een goede leercultuur kan zijn dat de organisatie werkt met individuele doelstellingen en focust op individuele performance (De Long & Fahey, 2000; Van den Hooff & Schippers, 2005). In de gemeente Twenterand hebben werknemers niet de indruk dat ze worden afgerekend op performance en wordt niet gewerkt met individuele doelstellingen.

7.2.2 Productie van kennis

Voor de beoordeling van productie van kennis maakt dit onderzoek gebruik van de vier fases van translatie die ook worden gebruikt door Nonaka en Takeuchi (1995). Deze worden aangevuld met de ideeën van Garvin (1993) over de noodzaak van evaluatie.

Uit de interviews blijkt dat de focus op de productie van kennis in de gemeente Twenterand enerzijds wel aanwezig is, er wordt immers gewerkt aan de invoering van competentie management. Anderzijds kan gesteld worden, dat de focus op productie van kennis bij de medewerkers nog ontbreekt. De medewerkers zijn vaak niet bewust bezig met het gebruik maken van de ervaring van anderen door te kijken hoe anderen te werk gaan. Dit gebeurt wel maar vaak onbewust en nog niet op grote schaal. Er is dus onvoldoende sprake van socialisatie. Externalisatie vindt vaak plaats in gesproken vorm tijdens één op één contacten. Hier wordt nog geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid ervaringen op te schrijven en gebruik te maken van modellen en vergelijkingen. Combinatie vindt nauwelijks plaats, omdat de medewerkers aangeven weinig gebruik te maken van andere kennisbronnen. Er is wel kennis geïnternaliseerd. Dit wil zeggen dat de kennis die de medewerkers hebben opgedaan vooral van praktische aard is en dus toegepast kan worden. Medewerkers zijn echter niet bewust bezig met nadenken over wat ze geleerd hebben.

In de gemeente is ook onvoldoende sprake van de evaluatie van afgeronde projecten. Sommige medewerkers geven aan, dat dit soms gebeurt bij grote projecten, sommigen geven aan dat dit alleen bij mislukte projecten gebeurt, anderen geven aan dat hier nooit tijd voor wordt vrijgemaakt.

De focus op de productie van kennis kan bij de gemeente Twenterand dus nog verbeterd worden. De invoering van competentie management is een eerste stap om bewuster om te gaan met kennis.

7.2.3 Conclusie

Eenzijds kan gesteld worden, dat de organisatie van kennis in de gemeente Twenterand voldoet aan de kenmerken van kennismanagement. Werknemers zijn bereid kennis te delen, en de organisatie werkt aan de invoering van competentie management. Daarnaast wordt ook het experimenteren aangemoedigd en wordt geprobeerd zoveel mogelijk te werken met 'learning-by-doing.' Anderzijds is er bij de gemeente Twenterand te weinig ruimte voor evaluatie en kan de leergierigheid van de werknemers nog verder verbeterd worden. De interviews wijzen uit dat door de hoge werkdruk en de mentaliteit van de werknemers te weinig ruimte wordt gemaakt om nieuwe kennis op te doen. Er is nog geen sprake van een gedeelde cultuur hoewel hier in de organisatie wel naartoe wordt gewerkt. Wel zijn er verschillende gedeelde eigenschappen zoals de mentaliteit van de werknemers en de terughoudendheid in het geven van kritiek aan collega's. De werkwijze waarbij men steeds meer integraal gaat werken is ook aan het groeien als gemeenschappelijke eigenschap.

7.3: Wat is de invloed van de context op de organisatie van kennis?

Uit de theorie van dit onderzoek blijkt dat de context van de organisatie belangrijk is voor de organisatie van kennis. Deze paragraaf vormt een beschrijving van de invloed van de context op de organisatie van kennis zoals die is beschreven in de vorige paragraaf. Verschillende eigenschappen van de context die in de interviews gesignaleerd zijn, worden beschreven en de gevolgen hiervan voor de organisatie van kennis worden uiteengezet.

In de vorige paragraaf werd al genoemd dat de medewerkers van de gemeente Twenterand nauwelijks deelnemen aan interessegroepen of bijeenkomsten. De grote werkdruk die werknemers ervaren wordt gezien als de oorzaak hiervan. Ook werd in de interviews genoemd dat werknemers minder bezig zijn met het aanspreken van nieuwe kennisbronnen vanwege de hoge werkdruk. Daarnaast heeft de werkdruk die werknemers ervaren ook als gevolg dat er weinig ruimte is voor evaluatie van afgeronde projecten.

In de vorige paragraaf werd ook genoemd dat medewerkers van de gemeente Twenterand terughoudend zijn met kritiek op elkaar. De oorzaken die hiervoor genoemd worden zijn de; cultuur van de individuele werknemers, er wordt gezegd dat mensen in het Oosten van het land minder direct zijn dan in bijvoorbeeld de Randstad. En de warme sfeer die wordt waargenomen op de afdeling. Er is binnen de afdeling beleid veel onderling contact en de werknemers nemen een warme sfeer waar die het moeilijk kan maken kritiek op elkaar te geven.

De cultuur van de werknemers heeft als kenmerk dat de werknemers een 'doeners mentaliteit' hebben. Samen met de hoge werkdruk is dit een oorzaak van de gebrekkige aandacht voor evaluatie van voltooide projecten.

Een belangrijke eigenschap van de context is de ambitie van het management van de gemeentelijke organisatie om integraal werken te bevorderen. Door integraal samen te werken krijgen werknemers een groter deel van beleidsproductieprocessen mee. Daarnaast kan de intensievere samenwerking die voortkomt uit integraal werken leiden tot een meer gedeelde cultuur en moet er om integraal te werken veel kennis gedeeld worden. Door samenwerking kunnen medewerkers gebruik maken van de ervaring van anderen en daarvan leren (Garvin, 1993; Preskill, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Als gevolg van de ambitie om meer integraal te werken, is de structuur van de organisatie veranderd en zijn alle beleidsterreinen samengevoegd tot één afdeling beleid. Dit heeft tot gevolg dat er tussen de beleidsmedewerkers meer contact en samenwerking is en men dus meer mogelijkheden krijgt om van elkaars kennis gebruik te maken. Dit gebeurt door socialisatie en externalisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ook het wekelijkse overleg van ruimtelijke zaken draagt hieraan bij en is ingesteld als middel om integraal werken te bevorderen.

7.3.2 Conclusie

De invloed van de context op de organisatie van kennis is groot. De gemeente Twenterand heeft de ambitie om meer integraal te werken en wil de omgang met kennis verbeteren door kennismanagement in te voeren. Het proces om meer integraal te werken heeft invloed op de werkwijze en de invoering van competentie management op de bewuste omgang met kennis van de medewerkers. Daarnaast heeft ook de mentaliteit van de werknemers invloed op de organisatie van kennis. Door die mentaliteit nemen werknemers te weinig ruimte om te leren van afgeronde projecten.

7.4: In hoeverre sluit de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie aan bij de manier waarop organisatie van kennis verbeterd kan worden?

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord in hoeverre de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie aansluit bij de manier waarop de organisatie van kennis verbeterd kan worden. Voor de verbetering van de organisatie van kennis wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de uitgangspunten van kennismangement. De deelvraag die deze paragraaf beantwoordt wordt, wordt opgedeeld in drie vragen:

- Hoe ziet het totstandkomingproces van de structuurvisie eruit?
- Hoe komt dat overeen met de uitgangspunten van kennismangement?
- Wat heeft het totstandkomingproces van de structuurvisie opgeleverd in Twenterand?

7.4.1: Hoe ziet het totstandkomingproces van de structuurvisie eruit?

Het totstandkomingproces van de structuurvisie is in dit onderzoek al vanaf twee verschillende invalshoeken beschreven. Aan de ene kant met behulp van de interviews in paragraaf 6.5 en aan de andere kant in paragraaf 6.1 vanuit het perspectief van het plan van aanpak van de structuurvisie. In deze paragraaf zal een samenvatting worden gegeven van die hoofdstukken. Opvallende kenmerken van het totstandkomingproces van de structuurvisie worden hier besproken.

Het eerste opvallende kenmerk is de grote eigen verantwoordelijkheid van de beleidsmedewerkers van de gemeente Twenterand. Zij waren zelf verantwoordelijk voor de input van hun eigen beleidsveld. Dit past in de werkwijze van de gemeente Twenterand met taakvolwassen medewerkers die inhoudelijk zelf verantwoordelijk zijn. Door de beleidsmedewerkers zelf de inhoud te laten verzorgen wilde het management van de gemeente Twenterand zorgen dat de inhoud van de structuurvisie breed gedragen werd door de medewerkers van de organisatie.

Een tweede kenmerk was de integrale manier van werken. De medewerkers werden verzameld in één grote werkgroep waarbij ieder input gaf van zijn/haar beleidsveld. De rest van de medewerkers werd dan gevraagd mee te denken over onderwerpen die niet in hun eigen beleidsveld vallen.

Het derde opvallende kenmerk, dat samenhangt met de andere twee, is dat de medewerkers van verschillende beleidsvelden in een vroeg stadium bij elkaar zijn gezet om samen de inhoud te bepalen. Ook is al in een vroeg stadium geprobeerd andere belangen te betrekken bij het proces. De medewerkers maakten dus vrijwel het hele totstandkomingproces mee. Om integraal te kunnen werken en om de verantwoordelijk voor de inhoud te kunnen krijgen, is het noodzakelijk beleidsmedewerkers van verschillende beleidsvelden te betrekken in een vroeg stadium.

7.4.2 Hoe komt dat overeen met de uitgangspunten van kennismanagement?

Op verschillende punten sluit een totstandkomingproces van een structuurvisie en specifiek van het totstandkomingproces van de structuurvisie van de gemeente Twenterand aan bij de uitgangspunten van kennismanagement.

Het doel om een breed gedragen structuurvisie te schrijven, draagt bij aan de gedeelde leercultuur, doordat op deze manier een duidelijk doel van de organisatie gevormd kan worden (De Long & Fahey, 2000; Van den Hooff & Schippers, 2005). Bij het totstandkomingproces van de structuurvisie van de gemeente Twenterand was het belangrijk dat beleidsmedewerkers vanaf het begin bij het proces waren betrokken. Op deze manier werd het productieproces niet opgeknipt en past het totstandkomingproces dus bij één van de kenmerken van een gedeelde leercultuur (Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma 1990; Swieringa & Wierdsma, 1992). De nadruk op samenwerking en integraal adviseren tijdens het totstandkomingproces is bevorderlijk voor het creëren van een gedeelde leercultuur doordat de bereidheid kennis te delen verhoogd wordt (Davenport & Prusak, 1998; Ruggels, 1998).

Een ander kenmerk dat aansluit bij de uitgangspunten van kennismanagement is, dat bij de inrichting van het totstandkomingproces van de structuurvisie de mogelijkheid geboden werd om te leren van de ervaring van anderen (Garvin, 1993; Preskill, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). De trekker van het project van de gemeente kon leren van de ervaring van de projectleider van Twynstra Gudde. Bovendien konden de beleidsmedewerkers leren van elkaar in de werkgroepen.

7.4.3 Wat heeft het totstandkomingproces van de structuurvisie opgeleverd in Twenterand?

De opbrengsten van het totstandkomingproces van de structuurvisie voor de organisatie van kennis kunnen worden verdeeld in twee categorieën; individuele opbrengsten en collectieve opbrengsten. Individuele opbrengsten moeten vooral gezocht worden in de groei van kennis bij individuele medewerkers. Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de betrokken werknemers geleerd hebben van het totstandkomingproces van de structuurvisie. Voorbeeld hiervan is de trekker van het proces, die stelt meer proceskennis te hebben dankzij dat proces en deze proceskennis ook toe te passen. Doordat medewerkers van de gemeente Twenterand veel samenwerken, kunnen ook andere medewerkers weer gebruik maken van deze kennis. Dat maakt ook de individuele opbrengst indirect een collectieve opbrengst.

Met het oog op de collectieve opbrengsten kan gesteld worden, dat de structuurvisie past in de ontwikkelingen die bij de gemeente Twenterand al langer spelen. Het integraal werken is verbeterd over de afgelopen jaren en ook de structuurvisie heeft hieraan bijgedragen. Door het totstandkomingproces van de structuurvisie is het inzichtelijker voor medewerkers welke kennis

collega's bezitten. Daarnaast heeft ook het gezamenlijk formuleren van duidelijk ambities van de gemeente ertoe geleid dat de inhoud van de structuurvisie breed gedragen is en de structuurvisie dus kan bijdragen aan het bereiken van een gedeelde cultuur (De Long & Fahey, 2000; Van den Hooff & Schippers, 2005).

7.4.4 Conclusie

Het totstandkomingproces kan door de inrichting van het proces bijdragen aan de organisatie van kennis. Het nastreven van een gezamenlijk doel helpt bij het creëren van een gedeelde cultuur en doordat bij het proces integraal gewerkt kan en moet worden, kan hiermee het bewustzijn van de kennis van anderen vergroot worden. Op individueel gebied kunnen medewerkers veel leren door mee te werken aan een nieuw proces, dat ze nog niet kennen en door te leren van de ervaring van anderen die ze bij dit proces aan het werk zien.

Hoofdstuk 8: Conclusie en slotbeschouwing

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. De hoofdvraag luidt:

In hoeverre kan de organisatie van kennis bij kleine tot middelgrote gemeenten verbeterd worden door middel van het totstandkomingproces van een structuurvisie?

Daarnaast volgt in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk een slotbeschouwing waarin de auteur zijn inzicht deelt over het gebruik van kennis bij ruimtelijke ordening, en over het totstandkomingproces van de structuurvisie.

8.1 Conclusie

Het totstandkomingproces van de structuurvisie kan veel kan bijdragen aan de organisatie van kennis. Door een nieuw soort proces mee te maken, groeit de kennis van de betrokken werknemers. Daarnaast groeit de kennis van de betrokken werknemers, doordat ze kunnen leren van de manier waarop in een totstandkomingproces om wordt gegaan met participatie en met het verwerken van inbreng van verschillende beleidsvelden. De proceskennis van medewerkers groeit dus. Ook de kennis van de context groeit, doordat andere (externe) belangen bij het proces worden betrokken en dus bekend worden.

Door in een totstandkomingproces integraal te werken en in een vroeg stadium verschillende beleidsvelden samen te brengen, leren de betrokken medewerkers beter integraal te werken en kunnen medewerkers een groter deel van een beleidsproductieproces meemaken. Daardoor kan de proceskennis van betrokken medewerkers groeien.

Een andere eigenschap van een totstandkomingproces van een structuurvisie is, dat verenigd wordt waar alle verschillende beleidsvelden mee bezig zijn. Zo kan er dus een beter beeld ontstaan bij betrokken medewerkers over de activiteiten van collega's. Door tijdens de vereniging van verschillende beleidsvelden samen te werken, kan ook het bewustzijn van de kennis van collega's groeien.

Ook kan het besef van een gezamenlijk doel groeien wanneer men samen heeft gewerkt aan het formuleren van de ambities van de organisatie. Het doel is dan verinnerlijkt bij de medewerkers en staat ook expliciet vermeld in een structuurvisie.

Aan het leren van een totstandkomingproces van een structuurvisie zijn wel een aantal voorwaarden verbonden. De eerste voorwaarde blijkt al uit het gebruik van de woorden 'betrokken werknemers.'

Pas wanneer werknemers zich betrokken voelen bij het proces en het gevoel hebben invloed gehad te hebben op de inhoud van het eindproduct, kan de visie als gezamenlijke ambitie worden gezien en zal die ook dusdanig worden gebruikt.

Ook moet bij het totstandkomingproces van de structuurvisie daadwerkelijk integraal gewerkt worden om dit te kunnen verbeteren. Wanneer er tijdens het totstandkomingproces van de structuurvisie geen invloed wordt gegeven aan medewerkers en er niet integraal wordt gewerkt vallen de bovenstaande voordelen weg.

Belangrijke kanttekening is dat het totstandkomingproces van de structuurvisie slechts één moment is. Weliswaar uitgestrekt over langere tijd. De lessen van de structuurvisie kunnen alleen worden toegepast als binnen de context van de organisatie een cultuur bestaat die bevorderlijk is voor de organisatie van kennis. De cultuur van de organisatie heeft grote invloed op de organisatie van kennis en met enkel een structuurvisie proces kan niet de hele cultuur veranderd worden.

Verschillende onderdelen van een organisatiecultuur die bevorderlijk zijn voor de organisatie van kennis komen niet terug in het totstandkomingproces van de structuurvisie. Het totstandkomingproces heeft bij de gemeente Twenterand geen invloed gehad op; de ruimte voor evaluatie, de starheid van de organisatie en de werknemers, het aanspreken van alternatieve kennisbronnen door de medewerkers en het vergroten van de netwerken van de werknemers. De ruimte voor evaluatie komt in dit onderzoek naar voren als belangrijk kenmerk van een organisatie met een goede leercultuur. Via de netwerken van de medewerkers kunnen nieuwe innovatieve ideeën binnenkomen bij de gemeente. In een organisatie die openstaat voor verandering kunnen deze nieuwe ideeën ook geïmplementeerd worden. Een goede leercultuur is belangrijk voor de organisatie van kennis omdat bij de organisatie van kennis constant aandacht moet zijn voor het produceren van nieuwe kennis.

Bij de gemeente Twenterand past de structuurvisie in een proces waarbij het management van de gemeente streeft naar beter integraal werken in de gemeente en een bewustere omgang met kennis. Ook buiten het totstandkomingproces van de structuurvisie om wordt hier al aan gewerkt en dit proces loopt ook na de structuurvisie nog door. Op de afdeling beleid van de gemeente Twenterand is de cultuur nog niet optimaal voor een goede organisatie van kennis. Veranderingen in de manier van werken komen langzaam tot stand, omdat sommige medewerkers vasthouden aan de oude manieren. Er wordt te weinig aandacht besteed aan het produceren van nieuwe kennis. Hoewel het opleidingsbudget laag is, zijn er toch manieren om dit te verbeteren. Door meer tijd vrij te maken voor de evaluatie van processen, kunnen medewerkers beter leren van hun ervaringen en kunnen vergelijkbare processen in de toekomst sneller doorlopen worden. Daarnaast maken medewerkers onvoldoende gebruik van de mogelijkheden om nieuwe kennis op te doen via hun netwerken. Er wordt echter wel gewerkt aan het verbeteren van de context om effectiever te kunnen leren in het

werk. Voorbeelden daarvan zijn de ambitie om meer integraal te werken en dus meer gebruik te maken van elkaars kennis en de invoering van competentie management.

Verskillende eigenschappen van de organisatiecultuur van de gemeente Twenterand zijn wel bevorderend voor de organisatie van kennis. Zo werken medewerkers veel samen en is er een grote bereidheid tot het delen van kennis. De werknemers van de gemeente Twenterand zetten de doelen van de organisatie voorop en er is geen gevoel van individuele doelstellingen die behaald moeten worden. Ook leeft in de organisatie niet het gevoel dat men op fouten wordt afgerekend. Daardoor ontstaat de ruimte voor medewerkers om te experimenteren met nieuwe ideeën. De medewerkers hebben een grote mate van eigen verantwoordelijkheid voor de inhoud van het beleid. Ook dat geeft de mogelijkheid om te experimenteren.

Alleen in een context waarin aandacht is voor de organisatie van kennis, kan de structuurvisie bijdragen aan de verbetering van die organisatie. Wanneer die context bestaat, is een totstandkomingproces van een structuurvisie waarin integraal wordt gewerkt en waarbij medewerkers van de gemeente worden betrokken en invloed krijgen een waardevol middel om de organisatie van kennis te verbeteren.

8.2 Slotbeschouwing

Het onderwerp van dit onderzoek is de organisatie van kennis. Kennis wordt daarbij gezien als een belangrijke productiefactor. Ook bij de ruimtelijke ordening is kennis een belangrijke productiefactor. Daarbij gaat het om kennis van de inhoud van planning, kennis van de processen van planning waarin de inhoud bepaald wordt en kennis van de context waarin die processen plaatsvinden.

Dat het verzamelen van voldoende kwalitatief hoogstaande informatie bepalend is voor de onderbouwing van besluitvorming staat niet ter discussie (Van Buuren, 2006). Met het verzamelen van deze inhoudelijke kennis is echter de kous nog niet af. Belangrijker nog is in de ogen van de auteur hoe verschillende belangen samengevoegd kunnen worden tot een besluit dat naar tevredenheid is van alle betrokkenen. Kalders (1998) typeert twee soorten grilligheid van ruimtelijke planning die processen van ruimtelijke planning moeilijk maken. Ten eerst noemt hij temporele grilligheid. Deze grilligheid doelt op de lange doorlooptijd van ruimtelijke planningsprocessen en de lange incubatietijd van de effecten van ruimtelijk beleid. De gevolgen van een bepaald beleid worden vaak pas na langere tijd zichtbaar. Ten tweede noemt Kalders de substantiële grilligheid, die ingaat op de continue veranderingen in de maatschappij en dus ook in de problemen die met ruimtelijke planning aangepakt worden. Dat leidt tot grilligheid in de doelstellingen van beleid (Kalders, 1998). De inhoudelijke kennis raakt steeds meer verspreid is over verschillende actoren en steeds meer disciplines relevante kennis leveren voor de ruimtelijke ordening. En doordat door maatschappelijke veranderingen, vertegenwoordigers van verschillende belangen steeds mondiger worden, worden processen van ruimtelijke planning steeds complexer.

Doordat ruimtelijke planningsprocessen worden gekenmerkt door complexiteit is kennis van deze processen belangrijk. Uit verschillende bronnen blijkt dat juist aan deze proceskennis op dit moment een gebrek is (RMNO, 2004; Van Buuren, 2006). Ook in dit onderzoek is gebleken dat bij de case Twenterand de proceskennis wordt aangegeven als verbeterpunt.

Met het totstandkomingproces van de structuurvisie als demonstratieproject kan de proceskennis bij gemeenten verbeterd worden (Garvin, 1993). Medewerkers van gemeenten kunnen zo leren van het werken in een procesvorm waarbij veel integraal wordt gewerkt en verschillende belangen worden samengevoegd. Door voor de inrichting van het totstandkomingproces gebruik te maken van een externe adviseur en door een grote betrokkenheid van de ambtelijke organisatie te waarborgen, kunnen de betrokken ambtenaren leren van de proceskennis van de externe adviseur (Grijzen, 2008). Daarnaast kan het totstandkomingproces van een structuurvisie, mits goed ingericht voor dit doel, bijdragen aan het verkrijgen van een goede leercultuur en aan de productie van kennis. Daarbij moet echter als kanttekening gesteldt worden, dat de context waarin dit proces plaatsvindt, van groot belang is.

Een structuurvisie kan daarnaast ook dienen als onderbouwing van beleid. In de structuurvisie worden ook politieke doelstellingen verwerkt. Hoewel de rol van kennis bij ruimtelijke ordening groot is, blijft de formulering van doelstellingen en de uiteindelijke beslissing over het beleid en over ruimtelijke ingrepen een politieke keuze (Van Buuren, 2006).

Het past ook bij de aard van de (ruimtelijke) planning dat de gevolgen van beleid in de toekomst liggen en dus moeilijk te voorspellen zijn. De toekomst kenmerkt zich door onzekerheid en door kennis kan die onzekerheid hoogstens verminderd worden. Daarna is het aan de politiek om af te wegen welke vorm van ruimtelijk ingrijpen het meest gewenst is. Dit onderzoek naar de organisatie van kennis kan geplaatst worden in de context dat kennis gebruikt wordt bij het verminderen van onzekerheid.

De opzet van het onderzoek als single casestudy maakt de generaliseerbaarheid beperkt. Toch draagt dit onderzoek bij aan de theorie over kennisvorming doordat contextafhankelijke specifieke kennis gecreëerd wordt. Andere onderzoeken in een andere context kunnen samen met dit onderzoek een beeld geven in de organisatie van kennis bij gemeenten. Dit onderzoek heeft zich toegespitst op de randvoorwaarden voor een goede organisatie van kennis. De auteur is van mening dat een volgende stap gezet kan worden door de te onderzoeken hoe de organisatie van kennis eruitziet in een context die geldt als een goede context voor de organisatie van kennis. Nader onderzoek kan uitwijzen welke kennis bij verschillende organisaties aanwezig is en hoe deze verspreid is over de organisatie. Samen met dit onderzoek zou dat kunnen leiden tot een betere organisatie van kennis. Dit leidt ertoe dat degenen die de beslissingen nemen in ruimtelijke planning met minder onzekerheden rekening hoeven te nemen.

Literatuur:

- Albrachts, L. (2004), Strategic spatial planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*. Vol. 31, pp 743-758
- Askim, J. (2004), Performance management and organizational intelligence: Adapting the balanced scorecard in Larvik Municipality. *International Public Management Journal*, Vol. 7(3), pp 415–438
- Argyris, C. (1990), *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Needham, MA: Allyn & Bacon.
- Arts, G. (1991), *Kennis en ruimtelijk beleid*. Zeist: Kerckebosch BV.
- Barzelay, M. Gallego, R. (2006), From the ‘New Institutionalism’ to ‘Institutional Processualism’: Advancing Knowledge about Public Management. *Governance*, Vol. 19, pp. 531-557
- Bertrams, J. (2003), *De 49 basisregels voor het delen, benutten en belonen van kennis*. Schiedam: Scriptum
- Boelens, L. Jong, B. De, (2006), Constellatie Schiphol: De nationale luchthaven op de overgang van (semi) overheid naar doorslaggevende actor in een complexe netwerkwereld. In: Boelens, L. Spit, T. Wissink, B. *Planning zonder overheid, een toekomst voor planning*, pp. 84-113. Rotterdam: 010 publishers.
- Boelens, L. Wissink, B. (2006), Tussenstand van een institutionele, gedragswetenschappelijke en actorgerichte agenda. In: Boelens, L. Spit. T. Wissink, B. *Planning zonder overheid, een toekomst voor planning*, pp. 154-163. Rotterdam: 010 publishers.
- Boer, N. de, (2009), *Verandering van denken en doen*. Groningen: RUG
- Bolhuis, S. Simons, R. (2001), Naar een breder begrip van leren. [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://igitur-archive.library.uu.nl/ivlos/2005-0622-190145/5695.pdf>>
- Bryman, A. (2008). *Social Science Research Methods*, third edition. Oxford: Oxford University Press.
- Buuren, A. (2006), *Competente besluitvorming. Het management van meervoudige kennis in ruimtelijke ontwikkelingsprocessen*. Den Haag: Lemma
- Buuren, M.W. van, Klijn, E-H. (2004), Kapitein in de storm? Een institutionele analyse van de rol van het Productschap Vis in een veranderend zeevisserijnetwerk. *Bestuurswetenschappen*, Vol. 58 (3), pp.281-304

- Van Buuren, M.W. (2002), Productschap, Quo Vadis? Vechten en volgen in een dynamisch netwerk. Afstudeerscriptie (MA-thesis) Erasmus Universiteit Rotterdam
- Buuren, M.W. van. (2006) Competente besluitvorming: Het management van meervoudige kennis in ruimtelijke ontwikkelingsprocessen [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het [World Wide Web: <http://repub.eur.nl/res/pub/8131/proefschrift%20definitief%20AvB.pdf>](http://repub.eur.nl/res/pub/8131/proefschrift%20definitief%20AvB.pdf)
- Callon, M. (1986), Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. In: Law, J. (1996), Power, Action & Belief. A New Sociology of Knowledge? London, Routledge & Kegan Paul, pp. 196-229.
- Davenport, T. H. Prusak, L. (1998) Kennismanagement in de praktijk. Amsterdam: Contact
- Deal, T. E. Kennedy, A. A. (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth: Penguin Books.
- Diepeveen, A. (2005), Keren, kennis en organisatie. IK, vierde jaargang, Vol. 1, pp. 18-23
- Durrance, B. (1998), Some Explicit Thoughts on Tacit Learning. Training and Development Vol. 52 pp. 24-29
- Edelenbos, J. (2005), Processuele en procedurele benadering van ruimtelijke ontwikkeling. In: Van der Heijden, G.M.A. Slob, A.F.L. (2005) Meervoudig ruimtegebruik enkelvoudig recht: De spanningsvolle relatie tussen recht en innovatie. Delft: Eburon, pp. 79-94
- Faludi, A.K.F. (1999), Revival of strategic spatial planning. Amsterdam: Elsevier
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry. Jg. 12, nr. 2. pp. 219-245.
- Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization. Harvard Business Review, July-August, pp. 78-91
- Ginter, D. (2001), De revival van structuurplanning. Stedebouw en ruimtelijke ordening, Vol. 1, jaargang 82, pp. 5-32
- Goethem M.P.F.A. (1984), Plannen in de vier grote steden: inhoudelijk en procedurele ontwikkelingen m.b.t. de structuurplanning in de vier grote steden. Utrecht: Werkgroep Planologie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Rijksuniversiteit Utrecht
- Grant, R.M. (1996), Toward a knowledge based theory of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 109-122
- Grijzen, J. (2008), Outsourcing planning. Rooilijn, Vol. 6, 2008
- Hajer, M. Sijmons, D. (2006), Een plan dat werkt: Ontwerpe en politiek in de regionale planvorming. Rotterdam: Nai Uitgevers

- Hall, P.A. Taylor, R.C.R. (1996), Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, Vol. 44, pp. 936-957
- Healey, P., *An institutional approach to spatial planning*, 1997, UCL press, London.
- Heijmans NV (2000), *Jaarverslag 2000*. Heijmans BV
- Hildreth, P.M. Kimble, C. (2002), The Duality of knowledge. *Information Research*, Vol. 8 (1). [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper142>>
- Hislop, D. Newell, S. Scarbrough, H. (1999), Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 Iss: 4, pp. 262 – 275
- Hooff, B. van den. Schippers, S. (2004), Kennisdeling en Competitieve organisatiecultuur. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, Vol. 33 (3), pp. 195-207.
- Innes, J.E. and D.E. Booher, *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. 2010, New York: Routledge.
- Klijn, E-H. (1996), *Regels en sturing in netwerken. De invloed van netwerkgeregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Eburon, Delft.
- Klijn, E-H. Teisman, G.R. (1992), Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? *Public Administration Review* Vol. 62 (2), pp. 189-198
- Koppenjan, J.F.M. Van Ham, J.C. (2002), Partnerships Passing in the Night? *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. 8 (21), pp. 29-37
- Law, J. (1992), Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. *Systems Practice*, Vol. 5, pp. 379-93.
- Long, D.W. de, Fahey, L. (Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14 (4), pp. 113-126
- Lurks, M. (2001), *De spanning tussen centralisatie en decentralisatie in de ruimtelijke ordening*. Leiden: Stichting instituut voor bouwrecht.
- Mastop, H. Needham, B. (1997), Performance studies in spatial planning: the state of the art. *Environment and Planning B: Planning and Design*. Vol. 24 (6), pp. 881-888
- McDermott, R. O'Dell, C. (2001), Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (1), 76-85
- Miller, D.C. & N.J. Salkind (2002), *Handbook of research design & social measurement*. 6e editie. Londen: Sage Publications.

- Murdoch, J. (1997), Inhuman/nonhuman/human: actor-network theory and the prospects for a nondualistic and symmetrical perspective on nature and society. *Environment and Planning D: Society and Space*, Vol. 15 (6), pp. 731 – 756
- Murdoch, J. (2006), *Post-structuralist geography: a guide to relational space*. London: Sage
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, inc.
- Nonaka, I. Toyama, R. (2005), The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14 (3), pp. 419–436
- Ogilvie, R. & Spruijt, D. (1990) Fouten, bouwstenen van de lerende organisatie. In: *Deskunde*, Vol. 10, pp. 11-13.
- Owen, J. M. (2001), Kennismanagement [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://igitur-archive.library.uu.nl/DARLIN/2005-0130-130653/KM-Handboek.pdf>>
- Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Preskill, H. (1994), Evaluation's role in enhancing organizational learning: A model for practice. *Evaluation and Program Planning* Vol. 17, No. 3, pp. 291-297
- Reber, A.S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, 219-235.
- RMNO (2004), *Kennis maken met de regio*. Den Haag: Advies over de kennishuishouding voor ruimtelijke ontwikkeling.
- Ruggels, R. (1998), *The State of the Notion: knowledge management in action*. *California management review*, Vol. 40, pp. 80-89
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday
- Spek, R. Van der, (2004), Voorwoord. In: Evers, A. Leenheers, P. Van Der Spek, R. Stam, C. (2004), *Kennisproductiviteit Het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Pearson Education.
- Spender, J. C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62
- Spit, T. Zoete, P. (2005), *De achterkant van de planologie*. Den Haag: Sdn Uitgevers bv. Derde druk
- Scharpf, F.W. (1997), *Games Real Actors Play*. Boulder: Westview

- Stam, C. (red.), Productiviteit van de kenniswerker. Wegwijzer in kennismangement, Noordwijk: de Baak, 2004.
- Steunenberg, B. Koboldt, C. Schmidtchen, D. (1996), Policymaking, comitology, and the balance of power in the European Union. International Review of Law and Economics, Vol. 16, pp. 329-344.
- Stichting adviesgroep bestuursrecht [online]. [geciteerd op 6 juli 2012]. <[http://www.st-ab.nl/wetten/0696 Wet op de Ruimtelijke Ordening WRO.htm](http://www.st-ab.nl/wetten/0696_Wet_op_de_Ruimtelijke_Ordening_WRO.htm)>
- Structuurvisies.nl [online]. [geciteerd op 6 juli 2012]. <www.structuurvisies.nl>
- Swieringa, J. Wierdsma, A. (1990), Op weg naar een lerende organisatie: over het leren en opleiden van organisaties. Groningen: Wolters Noordhoff
- Swieringa, J. Wierdsma, A. (1992), Becoming a Learning Organization. Reading:
- Vrolijk, J. (2009), Sturen met kennis: Doorwerking van kennis uit lokale en regionale praktijken in de ruimtelijke beleidsvorming. [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/5763/Jacqueline%20Vrolijk.pdf>>
- Vrom, 2008. Nota van Toelichting Bro. [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.wetruimtelijkeordering.net/download.php?view.11>>
- Vrom, 2008. Memoire van toelichting Wro. [online]. [Geciteerd 6 juli 2012]. Beschikbaar op het World Wide Web: <<http://www.wetruimtelijkeordering.net/download.php?view.60>>
- Vrom inspectie (2011), Zicht op structuurvisies: Het gebruik van gemeentelijke structuurvisies. Den Haag: Vrom inspectie
- Wallagh, G. (2005) Oog voor het onzichtbare: 50 jaar structuurplanning in Amsterdam. Assen: Van Gorcum
- Weggeman, M. (2004), De organisatie van kennisproductiviteit. In: Stam, C. Evers, A. Leenheers, P. De Man, A. Van der Spek, R. (2004) Kennisproductiviteit: Het effect van investeren in mensen, kennis en leren. Pearson Education, pp. 47-58
- Wortman, G.M. (1980), Een moderne planningsbenadering: getoetst aan de structuurplanning voor kleine gemeenten. Den Haag: Vuga
- Yin, R.K. (2002) Case Study Research: Design and methods, third edition. Thousand Oaks/London/New Delhi: SAGE Publications