Universiteit Utrecht

ENTERPRISE SOCIAL NETWORKS

Een stappenplan voor implementatie

ABSTRACT

Steeds meer organisaties implementeren een Enterprise Social Network (ESN). Dit wordt vaak gedaan zonder deze in de huidige (kennis)strategie in te passen. Hierdoor profiteren zij niet van alle mogelijkheden die een dergelijk netwerk kan bieden. Om te onderzoeken hoe organisaties op een goede manier een dergelijk netwerk kunnen implementeren is een literatuurstudie uitgevoerd. Tevens zijn interviews afgenomen met vier verschillende organisaties die van plan zijn een ESN te implementeren of dit al hebben gedaan. De bevindingen uit de literatuur en de interviews zijn vervolgens geanalyseerd en samengevoegd. Uit deze informatie is een stappenplan ontwikkeld. Dit stappenplan bestaat uit zes stappen: Strategie bepalen, Codificatie of personalisatie, Waarde geven aan kennis, Participatie, Waarde halen uit een ESN, Evaluatie van een ESN. Tot slot is er om feedback gevraagd welke gebruikt kan worden om het stappenplan te verbeteren. Het stappenplan stelt organisaties in staat beter gebruik maken van de mogelijkheden die een ESN biedt. Tevens kunnen zij een strategisch voordeel behalen door de stappen te volgen.

Timo Landman 3474526

Bachelor Thesis Informatiekunde

Begeleider: dr. E.L. van den Broek

Tweede lezer: dr. M.R. Spruit

Datum: 15-06-2015

INHOUDSOPGAVE

1 Introductie: ... 3

1.1 Voorwoord ... 3

1.2 Probleemstelling en motivatie ... 3

1.3 Onderzoeksvraag ... 5

1.4 Relevantie van problemen ... 6

1.5 Onderzoekaanpak ... 7

1.6 Theoretisch kader ... 9

2 Interviews ... 18

2.1 Introductie ... 20

2.2 KM processen in organisaties ... 20

2.3 Codificatie, Personalisatie en KPI ... 22

2.4 Kennis en participatie in een ESN ... 23

2.5 Strategie ESN ... 25

3 Stappenplan ... 28

3.1 Stap 1: Strategie bepalen ... 29

3.2 Stap 2: Codificatie of personalisatie ... 31

3.3 Stap 3: Waarde geven aan kennis ... 32

3.4 Stap 4: Participatie ... 35

3.5 Stap 5: Waarde halen uit een ESN ... 37

3.6 Stap 6: Evaluatie ESN ... 38

4 Feedback ... 41

5 Conclusie ... 43

6 Discussie ... 44

6.1 Interpetatie van de resultaten ... 44

6.2 Beperkingen van het onderzoek ... 44

6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek ... 45

Referenties 46

Appendix 49

1.1 Voorbeelden meten succes ESN 49

1.2 Vragen interviews 50

1.3 Transcripties interviews 54

1.4 Analyse interviews 71

1.5 Vragenlijst feedback stappenplan 90

1 INTRODUCTIE:

1.1 VOORWOORD

Deze scriptie had niet tot stand kunnen komen zonder de begeleiding van Egon van den Broek. Hij heeft mij geholpen alles weer op de rit te krijgen en daarvoor wil ik hem dan ook bedanken.

Verder wil ik alle geïnterviewde mensen bedanken voor hun tijd en input, dankzij deze uitgebreide interviews heb ik een duidelijk verhaal op papier weten te zetten. Zonder deze mensen was het schrijven van deze scriptie niet gelukt.

1.2 PROBLEEMSTELLING EN MOTIVATIE

Voorheen lag bij veel organisaties de focus op het produceren van fysieke goederen. Tegenwoordig is door de verschuiving van goederen naar diensten, kennis een product geworden van veel organisaties (Lin & Wie, 2005). Het werd hierdoor nodig om kennis binnen organisaties in kaart te brengen en deze te managen. Hierop ontstond kennismanagement (KM). Dalkir (2005) definieert KM als: "Het opzettelijk en systematisch coördineren van de mensen, technologie, processen en structuur van een organisatie om zo waarde toe te voegen door hergebruik en innovatie" (p. 3). Steeds meer organisaties maken gebruik van IT oplossingen (Rijksoverheid, 2015), waardoor dit ook steeds meer gebruikt zal worden voor KM. Volgens een onderzoek uitgevoerd door McKinsey (2012) is er veel geld te verdienen door het ontsluiten van kennis doormiddel van sociale technieken, zoals bijvoorbeeld een Enterprise Social Network (ESN). In de studie wordt geconcludeerd dat organisaties die deze sociale technieken gebruiken hun productiviteit kunnen verdubbelen door betere communicatie en samenwerking. Organisaties realiseren zich dat zij mee zullen moeten met deze technologische trend of dat ze anders de boot zullen missen (Fidelman, 2013). Toch geeft maar drie procent van de organisaties in de studie van McKinsey (2012) aan dat zij een volledig netwerk hebben opgezet en daar ook substantiële voordelen uithalen. Veel van deze netwerken worden niet goed gebruikt door de werknemers en dreigen een digitale spookstad te worden (Fidelman, 2013).

Er bestaan tegenwoordige diverse soorten sociale netwerken, zoals Facebook en LinkedIn. Deze netwerken richten zich op particulieren. Minder bekend, maar steeds populairder is het eerder genoemde ESN. Een ESN is een netwerk voor organisaties waarin het mogelijk is voor werknemers om informatie te delen binnen de eigen organisatie (Riemer & Tavakoli, 2013). Een ESN wordt gebruikt door verschillende groepen werknemers om te communiceren en met elkaar samen te werken (Bennett, 2012; Nygard et al., 2011). Veel grote organisaties hebben hun eigen ESN gebouwd, waaronder bijvoorbeeld IBM met Beehive, HP met Watercooler en SAP met Harmony's. (Jarrahi, 2011). Volgens een onderzoek gedaan door Dewing (2011) zal de markt een jaarlijkse groei van 61 procent laten zien bij een totale marktwaarde van 6,4 miljoen dollar in 2016.

Volgens een onderzoek van Gartner (2013) heeft 50% van de grote organisaties in 2016 een dergelijk netwerk en zal de primaire manier van communiceren via deze netwerken gaan lopen in plaats van bijvoorbeeld via de mail. Gartner (2013) geeft in het onderzoek ook aan dat 80% van deze netwerken niet het beoogde doel zal behalen door inadequaat leiderschap of doordat de nadruk teveel op de technologie komt te liggen.

In de eerste plaats zou dit onderzoek gaan over een kennisdashboard voor een ESN. Data vanuit het ESN zou gebruikt worden om de bedrijfsvoering te verbeteren. Al snel bleek tijdens interviews met managers van verschillende organisaties dat er geen goede strategie bestond voor het implementeren van een ESN en een toekomstvisie ontbrak. De managers waren ervan overtuigd dat zij de boot niet konden missen en wilden daarom een ESN implementeren. Hierop wilden zij halsoverkop een ESN introduceren in de organisatie. Omdat de organisaties in kwestie nog geen strategie hadden en daarbij niet wisten welke data zij wilden gaan gebruiken is het onderzoek veranderd naar een kwalitatief onderzoek voor het op de juiste manier implementeren van een ESN.

Uit verschillende eerder aangehaalde bronnen blijkt dat een goede strategie voor implementatie van een ESN vaak ontbreekt. In dit onderzoek zijn er interviews gehouden met mensen van verschillende organisaties. Deze informatie is samen met informatie uit verschillende bronnen samengevoegd om zo tot een stappenplan te komen welke organisaties kunnen gebruiken bij het implementeren van een ESN.

1.3 ONDERZOEKSVRAAG

Naar aanleiding van deze achtergrondinformatie is er een onderzoeksvraag opgesteld:

Welke stappen zijn benodigd om een ESN succesvol te laten bijdragen aan de (kennis)strategie van een organisatie?

Deze vraag wordt ondersteund door een aantal deelvragen. Het antwoord op de eerste vraag moet een overzicht geven van de huidige KM processen bij organisaties. Op deze manier wordt duidelijk hoe kennis op dit moment waarde krijgt en welke methodes hiervoor worden gebruikt.

1. *Hoe zijn de KM processen binnen een organisatie georganiseerd?*

Ten tweede is het nodig om te weten hoe kennis en informatie binnen de organisatie op dit moment worden gebruikt. Hierbij wordt gekeken naar huidige systemen en processen en hoe deze binnen de organisatie zijn opgezet.

2. *Welke informatie is essentieel om de KM processen binnen een organisatie te controleren?*

Ook is het nodig om te weten welke informatie er in een ESN zit en hoe deze informatie gebruikt kan worden om de KM processen te controleren.

3. *Welke informatie zit er in Enterprise Social Networks en in hoeverre kunnen deze gebruikt worden om de KM processen te controleren?*

Tot slot moet duidelijk worden hoe een ESN kan bijdragen aan de strategie van een organisatie.

4. *Hoe kan een ESN bijdragen aan de strategie van een organisatie?*

1.4 RELEVANTIE VAN PROBLEMEN

1.4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Vroeger waren de belangrijkste producten fysiek. Dit is echter steeds meer verschoven naar kennis als product (Lin & Wie, 2005). Kennis wordt steeds belangrijker en er is een manier nodig om deze kennis op een goede manier te presenteren aan zowel medewerkers als managers van een organisatie. Een ontwikkeling die hierbij kan helpen is een ESN. Tijdens interviews voor dit onderzoek kwam naar voren dat er vaak geen duidelijke strategie is opgesteld met betrekking tot het implementeren van een ESN. Dit zorgt ervoor dat niet de volledige capaciteit van een dergelijk netwerk benut wordt. Een ESN kan zorgen voor een strategisch voordeel voor een organisatie door het inzichtelijk maken van kennis. Daarnaast biedt het een platform om kennis te delen. Het is daarom belangrijk dat organisaties een leidraad krijgen voor de implementatie. Tijdens de interviews werd tevens duidelijk dat organisaties wel de voordelen zien van een ESN. Zo kan dreigende vergrijzing van kennis snel gesignaleerd worden en kunnen vragen eerder beantwoord worden. Door een stappenplan te introduceren voor organisaties worden zij geholpen op een succesvolle manier een ESN te implementeren. Op deze manier kunnen zij de genoemde voordelen daadwerkelijk zichtbaar maken.

1.4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Bij het opzetten van dit onderzoek bleek dat er wel onderzoek is gedaan naar het succes van een ESN (Richter, Heidemann, Klier & Behrendt, 2013) en naar de bruikbaarheid van een ESN (Riemer & Richter, 2012). Er is echter geen onderzoek gedaan naar het succesvol implementeren van deze netwerken. Op KM gebied bestaan er modellen die helpen bij het creëren van waarde door KM, zoals de modellen van Bhatt (2001) en Dalkir (2005) laten zien. ESN kunnen echter ook helpen bij het creëren van waarde. Dit onderzoek combineert deze modellen met een ESN en laat zien hoe deze gebruikt kunnen worden om waarde te creëren voor organisaties. Ook draagt dit onderzoek bij aan het zichtbaar maken van bestaande problematiek met betrekking tot het implementeren van een ESN en zal hiervoor een oplossing aandragen.

1.5 ONDERZOEKAANPAK

1.5.1 ONDERZOEKSMETHODE

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de *Design Science Research Methodology*. Deze methode is beschreven door Hevner, March, Park en Ram (2004) en Pfeffers, Tuunanen, Rothenberger en Chatterjee (2007) in *A Design Science Research Methodology for Information Systems Research*.

Deze aanpak beschrijft zes stappen welke gevolgd worden in dit onderzoek.

1. Probleem identificatie en motivatie
2. Definiëren van de doelen voor een oplossing
3. Ontwerpen en ontwikkelen
4. Demonsteren
5. Evaluatie
6. Communicatie

Stap één is de probleem identificatie, deze wordt besproken onder het kopje *Probleemstelling en motivatie*. In deze stap wordt het onderzoeksprobleem gedefinieerd en wordt de waarde aangegeven van de oplossing. Daarbij moet de probleemstelling het publiek motiveren en hen een leidraad geven om de gegeven redenering die wordt aangedragen beter te begrijpen

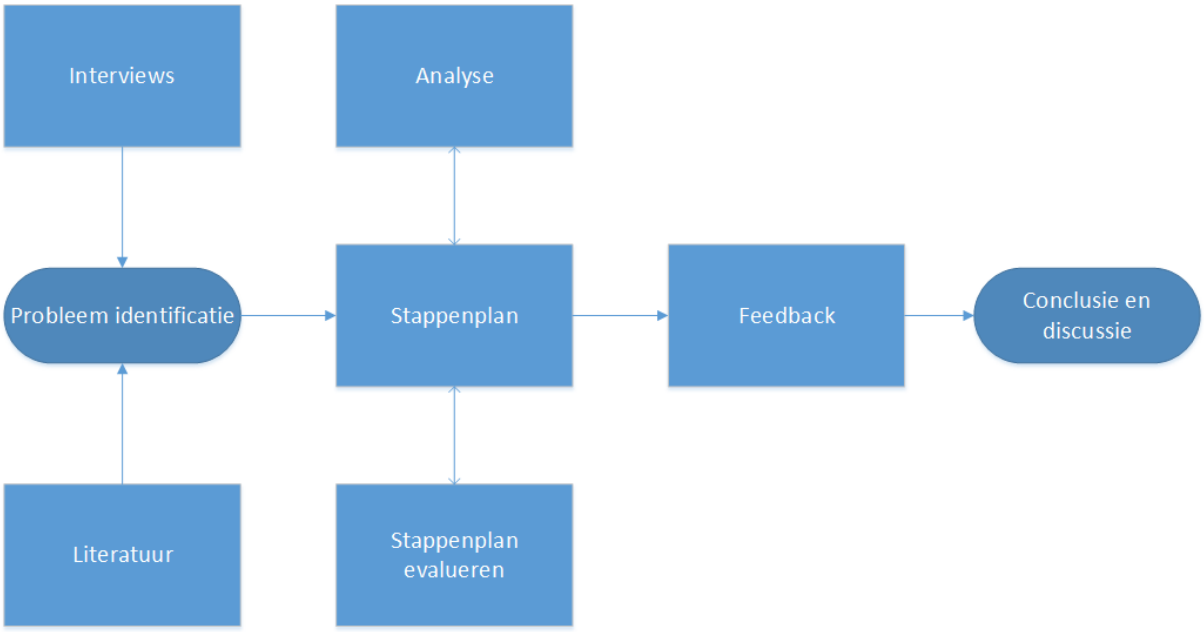
In de volgende stap, stap twee, worden de doelen voor een oplossing aangedragen. Deze zijn gebaseerd op vergaarde kennis en de probleemstelling. Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Er is gebruik gemaakt van bestaande literatuur. Ook zijn er interviews gehouden met mensen die bekend zijn met KM en/of ESN. In dit onderzoek wordt een beschrijving gegeven van de stappen die benodigd zijn om een ESN succesvol binnen de strategie van een organisatie te plaatsen.

Bij stap drie is het gewenste object, in dit onderzoek een stappenplan voor het plaatsen van een ESN binnen de strategie van een organisatie, beschreven. Hierin wordt stap voor stap beschreven wat het gewenste gedrag van een organisatie moet zijn. Deze stappen zijn gebaseerd op gevonden literatuur en interviews met geselecteerde mensen.

In stap vier is het daadwerkelijke stappenplan geïntroduceerd. Hierbij wordt duidelijk aangeven hoe dit kan helpen bij het oplossen van het probleem. Per stap wordt er een duidelijk beschrijving gegeven van de gevonden oplossing.

Vervolgens is in stap vijf het stappenplan geëvalueerd. Hier is gekeken hoe goed de oplossing werkt die het stappenplan aandraagt. Hierbij is om feedback gevraagd. Ook is hier duidelijk geworden of er nog veel verbeterd dient te worden aan het stappenplan of dat het in de huidige vorm een goede oplossing aandraagt voor het bestaande probleem.

Als laatste stap is er de communicatie. Hierin is een conclusie getrokken waar de bruikbaarheid van het stappenplan is beschreven. Daarnaast is er ruimte voor verdere discussie, waaronder bijvoorbeeld vervolgonderzoek. Deze hele aanpak is gevisualiseerd weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: visualisatie onderzoekaanpak

1.5.2 GESELECTEERDE LITERATUUR

Voor het zoeken van literatuur is gebruik gemaakt van *Google Scholar* en daarnaast is er gebruikt gemaakt van referenties welke in de gevonden artikelen staan. Allereerst is er een aantal termen gekozen om te zoeken. Deze termen zijn gekozen naar aanleiding van verschillende artikelen waar zij als kernwoorden werden gebruikt. Dit zijn:

- *Knowledge management metrics/indicators*
- *Knowledge management learning*
- *Knowledge sharing/creation*
- *Enterprise social network metrics/indicators*
- *Participation enterprise social networks*

Om niet al te oude informatie met betrekking tot KM te gebruiken is besloten te zoeken vanaf het jaar 2000 voor de termen met *knowledge management*. ESN bestaan echter korter, vandaar dat voor de termen met *enterprise social network* is gekozen voor het jaar 2005.

De methode die is gebruikt bij het vinden van literatuur is gebaseerd op de *Structured Literature Approach (SLR)* (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Deze methode gaat ervanuit dat verschillende zogeheten *queries* gebruikt worden en bij elk van die *queries* de eerste tien pagina's de artikelen overneemt. Omdat al gauw bleek dat dit resulteerde in een overvloed aan informatie die vaak irrelevant was is besloten de eerste vijf pagina's te nemen. Hierop is gesorteerd op relevante titels, zodat er uiteindelijk zeventien artikelen overbleven. Deze artikelen zullen dit onderzoek literair afbakenen.

1.6 THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader bestaat uit een uiteenzetting van de gevonden literatuur die relevant is voor dit onderzoek. Het theoretisch kader bestaat uit thema's die tot stand zijn gekomen door de literatuur te analyseren. De gevonden literatuur is hiervoor eerst samengevat en gelezen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de volgende thema's.

- *KM processen*
- *KM strategieën*
- *ESN*
- *Participatie*

Bij het hoofdstuk over KM processen zal er vanuit de literatuur een overzicht gegeven worden van al bestaande KM processen. Het doel hiervan is om een overzicht te krijgen van bestaande processen op het gebied van KM en hoe kennis waarde kan aannemen binnen een organisatie. Hierbij zullen verschillende modellen geïntroduceerd worden

In het hoofdstuk KM strategieën wordt een overzicht gegeven van bestaande KM strategieën en hoe deze zijn opgebouwd. Daarnaast geeft het een leidraad bij het kiezen van een geschikte strategie.

Het hoofdstuk over ESN legt uit wat deze netwerken zijn en hoe kennis hierin vorm krijgt. Ook wordt er uitgelegd hoe het succes van ESN te meten is en hoe deze binnen het KM geplaatst kan worden.

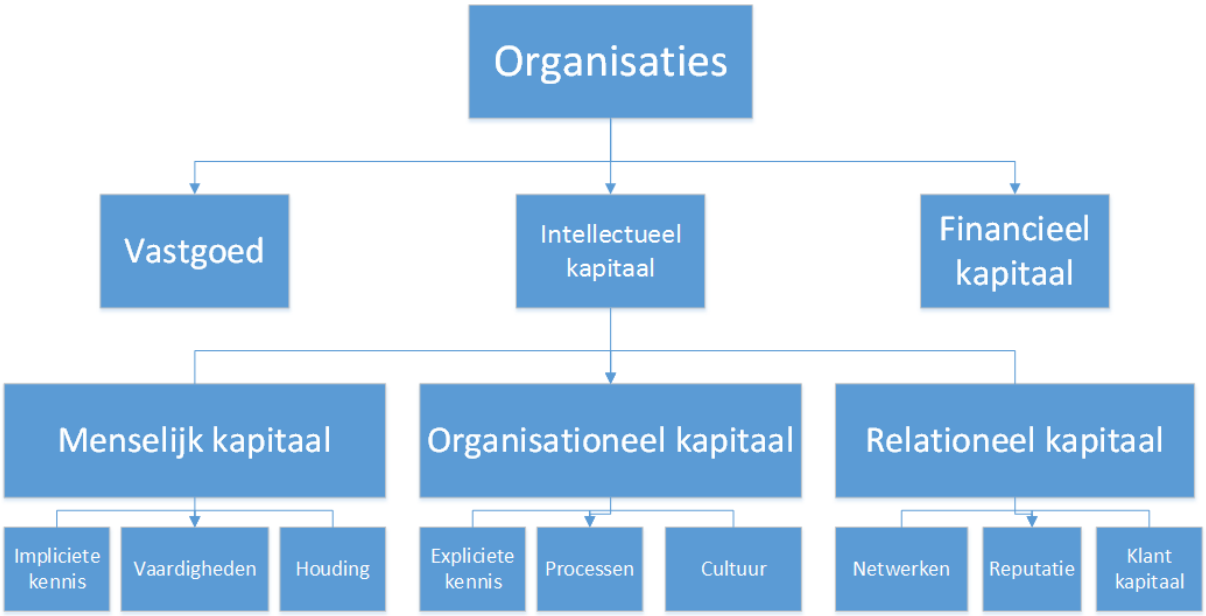
Verder wordt er in het hoofdstuk over participatie uitgeweid over hoe mensen actief betrokken kunnen worden bij een ESN en wat hiervoor de drijfveren zijn.

Tot slot wordt er nog een overzicht gegeven van de functionaliteiten van een ESN. Hierbij worden er voorbeelden gegeven van twee bestaande ESN.

1.6.1 KM PROCESSEN

KM is ontstaan toen organisaties overstapten van het produceren van fysieke producten naar diensten. Het was niet meer genoeg om alleen de machines op te waarderen om zo meer winst te maken, maar er was innovatie en aanpassing nodig. Het werd voor organisaties belangrijk om nieuwe ideeën te verzinnen (Lin & Wie, 2005). Door deze verschuiving werd het voor organisaties belangrijk om kennis binnen alle lagen van de organisatie te delen. Deze kennis kan expliciet aanwezig zijn, dit is met name gedocumenteerde kennis (handleidingen, werkinstructies, notulen); of impliciet waaronder specifieke vaardigheden van medewerkers (zoals iemand die weet wat er moet gebeuren als een printer stuk gaat). (Dalkir, 2005) Door middel van kennis kan een organisatie opeens een competitief voordeel behalen. KM werd geboren.

Kennis binnen een organisatie kan men onderverdelen in verschillende sub categorieën (Anorg. 3, 2003). Figuur 2 geeft de verdeling van intellectueel kapitaal bij organisaties weer.



Figuur 2: verdeling intellectueel kapitaal

Een organisatie heeft een marktwaarde welke bestaat uit een financieel kapitaal en een intellectueel kapitaal (kennis). Intellectueel kapitaal is onder te verdelen in drie verschillende elementen. Ten eerste menselijk kapitaal welke de vaardigheden, impliciete kennis en werkhouding van medewerkers betaamt. Verder is er organisationeel kapitaal, deze beschrijft de expliciete kennis, werkprocessen en cultuur. Als laatste is er nog relationeel kapitaal, deze behelst de contacten in het bedrijfsleven, de reputatie van de organisatie en het klant contact.

Er bestaat een aantal modellen die beschrijven hoe deze kennis vorm aanneemt binnen een organisatie en hoe hier vervolgens waarde aan gehangen kan worden. Twee van deze modellen zijn 1) het model zoals beschreven door Bhatt (2001) en 2) de geïntegreerde KM levenscyclus zoals voorgesteld door Dalkir (2005).

Bhatt (2001) beschrijft KM als een proces van creatie, validatie, presentatie, distributie en toepassen van kennis. Deze vijf elementen worden hieronder nader toegelicht:

Creatie: Het gebruiken en combineren van bestaande en externe kennis in organisaties om bestaande problemen efficiënter op te lossen of om tot nieuwe innovaties te komen.

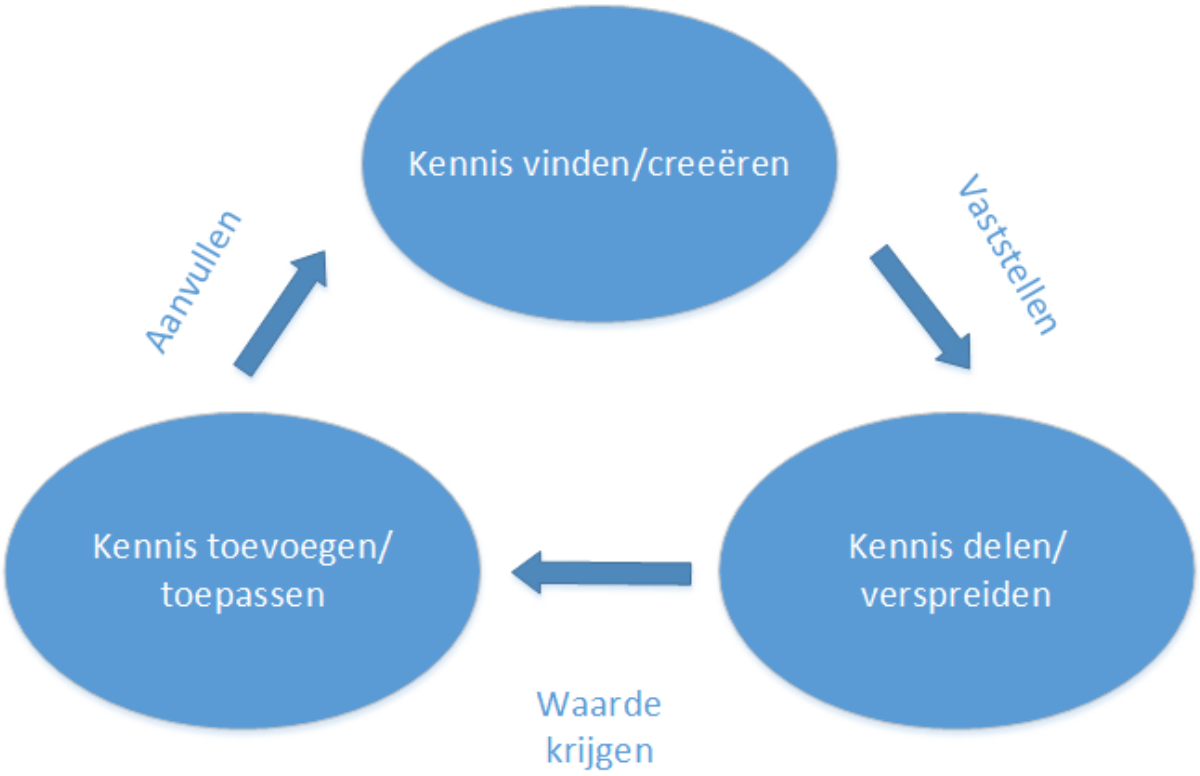
Validatie: Het continu valideren van bestaande en nieuwe kennis binnen de organisatie om zo te kijken of deze kennis nog voldoet aan de gewenste standaard.

Presentatie: Bij veel organisaties is de kennis verspreid over verschillende media (bijv. mail, harde schijven, mensen). Elk medium vergt een andere manier van presenteren. Het is dus wenselijk voor een organisatie om een uniforme werkstijl te hanteren, zodat de presentatie niet gefragmenteerd raakt.

Distributie: Het is van belang dat een organisatie een horizontaal platform heeft, waar kennis interactief kan worden gebruikt. Dit zorgt ervoor dat kennis snel door alle lagen van de organisatie vloeit.

Toepassen: Het is belangrijk dat kennis altijd beschikbaar is om zo gebruikt te worden in de diensten, producten en processen van de organisatie. Om de concurrentie aan te kunnen moet een organisatie ervoor zorgen dat kennis op elk moment actief wordt toegepast.

Dalkir (2005) combineert een aantal cycli tot één cyclus. Deze beschrijft een drietal stappen welken kennis doorloopt voor zij waarde krijgt. Deze bestaat uit kennis vinden (het herkennen en vastleggen van kennis binnen en buiten de organisatie) en/of creëren, delen en verspreiden, toevoegen en toepassen. Deze manier van het kijken naar het proces dat kennis doorloopt vertoont grote overeenkomsten met de methode zoals beschreven door Bhatt (2001) . Dalkir (2005) geeft een manier om kennis van het ene stadium naar het andere stadium te laten ontwikkelen. Hij legt de nadruk bij de drie stappen op het vaststellen van belangrijke kennis, welke vervolgens binnen de organisatie waarde krijgt om daarna de bestaande aan te vullen met nieuwe kennis. Figuur 3 geeft de KM levenscyclus van kennis zoals voorgesteld door Dalkir (2005) weer.



Figuur 3: KM levencyclus Dalkir (2005)

Deze cyclus wordt steeds herhaald zodat bestaande kennis continu aan innovatie onderhevig is. Voordat kennis waarde krijgt en wordt toegevoegd aan het intellectueel kapitaal van een organisatie doorloopt het deze stappen.

Met de opkomst van moderne technologieën is het managen van kennis ook een stuk eenvoudiger geworden. Een organisatie kan een soort algemene kennisbank aanleggen welke door elke werknemer geraadpleegd kan worden. Daarbij geeft Bhatt (2001) aan dat men moet oppassen dat de focus van KM niet teveel op technologie gelegd wordt. Hij geeft aan dat technologie een goede manier is om de infrastructuur van kennis op te bouwen, echter is technologie slecht in het geven van context en waarde aan deze kennis. Volgens hem is een combinatie van sociale en technologische systemen het beste, iets

dat hij het sociotechnologische perspectief van de organisatie noemt. Het doel hiervan moet uiteindelijk zijn dat een organisatie een cultuur van het delen, transformeren en integreren van kennis bevordert.

Het intellectueel kapitaal van een organisatie is niet simpelweg een verzameling van kennis van individuen. Het wordt gevormd door unieke en complexe patronen en interacties tussen technologieën, technieken en mensen. De wisselwerking tussen impliciete en expliciete kennis vormen volgens Bhatt (2001) de kern competenties van een organisatie, ofwel hoe goed een organisatie zijn kennis gebruikt. Om KM te laten slagen moet de technologie van een organisatie aangepast zijn aan de hoeveelheid en de snelheid van de verwerking van kennis.

1.6.2 KM STRATEGIEËN

Voordat een organisatie begint met het implementeren van KM moet zij dit eerst afstemmen op de gekozen strategie (Van der Spek, 2001). Van der Spek (2001) introduceert daarom het KM strategie proces. Deze beslaat een aantal belangrijke elementen welke bekeken moeten worden voordat KM geïntroduceerd kan worden in een organisatie. Het KM strategie proces dat Van der Spek (2001) introduceert bestaat uit zes stappen.

1. Specificeren van een bedrijfsstrategie
2. Identificeren van kennisgebieden
3. Identificeren van kritieke prestatie indicatoren (KPI) gerelateerd aan de bedrijfsstrategie
4. Analyseren van kennisgebieden aan de hand van huidige impact en toekomstige impact op de KPI
5. Kennisgebieden worden geëvalueerd in termen van bekwaamheid, documentatie en verspreiding
6. KM actieplan

Specificeren van bedrijfsstrategie

Elke organisatie heeft een aantal doelen welke doormiddel van een strategie behaald kan worden. Het is belangrijk om bij het vormen van deze strategie alle betrokken partijen in kaart te brengen. Daarnaast moet in kaart worden gebracht hoe elke partij kan bijdragen aan de gestelde doelen.

Identificeren van kennisgebieden

Kennis moet ingedeeld worden in verschillende categorieën zodat een duidelijk overzicht ontstaat van de verschillende kennisgebieden in een organisatie. Kennisgebieden kunnen worden geclassificeerd als clusters van ervaringen en praktische kennis. Ook geeft Van der Spek (2001) aan dat een organisatie niet teveel kennisgebieden moet identificeren. Ideaal is acht tot twaalf, omdat anders het overzicht verloren gaat.

Identificeren van KPI gerelateerd aan de bedrijfsstrategie

Om binnen een organisatie ergens waarde aan te hangen is het van belang te weten wat je wilt meten en wanneer er actie benodigd is, hiervoor worden KPI gebruikt. KPI zijn instrumenten om doelen te kwantificeren en om te zien hoeveel de resultaten afwijken van de gestelde waarde.

Marr et al. (2004) geven een raamwerk dat organisaties de mogelijkheid geeft om hun intellectuele kapitaal te meten en te toetsen aan hun KPI. Kennis is een lastig te kwantificeren begrip en dit valt dan ook onder de immateriële activa. Marr et al. (2004) delen deze op in drie verschillende activa voor KM:

- Competenties van werknemers (Bijv. vaardigheden)
- De interne structuur van een organisatie (Bijv. werkprocessen)
- De externe structuur van een organisatie (Bijv. relaties met klanten)

Deze zijn vervolgens gekoppeld aan de volgende drie indicatoren om ze zo te kunnen meten. Dit zijn indicatoren voor: groei/vernieuwing (bijv. opleidingsniveau), doeltreffendheid (bijv. hoeveelheid expertise) en stabiliteit (bijv. gemiddelde leeftijd).

Het is belangrijk voor een organisatie om KPI continu bij te stellen en te evalueren daar deze een goede indicatie geven van de effectiviteit van kennis management (Lin & Wie, 2005).

Analyseren van kennisgebieden aan de hand van huidige impact en toekomstige impact op de KPI

Het bekijken van de relatie tussen de geïdentificeerde kennisgebieden en de gekozen KPI van de organisatie. Welke kennisgebieden beïnvloeden welke KPI en hoe gaat dit veranderen in de toekomst?

Kennisgebieden worden geëvalueerd in termen van bekwaamheid, documentatie en verspreiding

Kennisgebieden worden beoordeeld op drie niveaus: bekwaamheid van medewerkers, verspreiding van kennis naar externe en interne partijen en documentatie. Deze worden ingedeeld in vier verschillende niveaus van efficiëntie.

De bekwaamheid van medewerkers omvat of kennis op de juiste manier wordt toegepast in een kennisgebied. Bij de verspreiding van kennis is het belangrijk dat kennis efficiënt bij de juiste betrokken partijen terecht komt. Tot slot is het bij documentatie belangrijk dat alle partijen toegang hebben tot de juiste informatie en deze eenvoudig te lokaliseren is.

KM actieplan

Van der Spek (2001) geeft aan dat er een plan gemaakt moet worden om de bestaande problematiek op te lossen volgens traditionele projectmanagement methodes. Dit betekent dat bewezen projectmanagement methodes gebruikt moeten worden voor het invoeren van een nieuwe strategie. Op deze manier kan men een vinger op de pols houden en het gehele traject monitoren.

Ook geeft hij aan dat kennis binnen organisaties nu vaak verspreid en niet geïndexeerd is, wat tot gevolg heeft dat deze strategie lastig is toe te passen.

Voor een organisatie is het van belang om de kennis binnen de organisatie in kaart brengen. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de levenscyclus, zoals beschreven door Dalkir (2005). Wanneer de organisatie zijn kennisgebieden heeft geïdentificeerd en deze vervolgens koppelt aan KPI zal het mogelijk zijn de strategie zoals voorgesteld door Van der Spek (2001) toe te passen.

Volgens Hansen, Nohria en Tierney (2000) is het bij het ontwikkelen van een strategie belangrijk om te kiezen tussen codificatie en personalisatie. Codificatie richt zich op het verzamelen van kennis van vele individuen welke doormiddel van technologie worden vastgelegd en gedeeld in een database.

Personalisatie richt zicht daarentegen op kennis welke in individuele mensen zit en welke niet zo makkelijk is vast te leggen, die kennis wordt voornamelijk gedeeld door persoonlijk contact. Technologie wordt alleen gebruikt om deze kennis van persoon naar persoon te communiceren.

Om te bepalen welke van deze twee strategieën een organisatie moet gebruiken, gebruiken Hansen et al. (2000) drie vragen:

1. Worden er gestandaardiseerde of aangepaste producten aangeboden?
2. Zijn de producten volwassen of innovatief?
3. Gebruiken mensen expliciete of impliciete kennis om problemen om te lossen?

Wanneer een organisatie gestandaardiseerde, volwassen producten gebruikt waarbij veel expliciete kennis gebruikt wordt is het aan te raden de codificatie strategie te volgen. Andersom geldt dat men het beste de personalisatie strategie kan gebruiken.

Bij het codificatie proces wordt kennis omgezet met de persoon-naar-document aanpak. De informatie wordt persoonsonafhankelijk gemaakt en gebruikt voor verschillende doeleinden. Bij het personalisatie proces wordt kennis doormiddel van bijvoorbeeld brainstorming sessies en individuele gesprekken overgedragen. Belangrijk hierbij is om grote netwerken van mensen te laten ontstaan, zodat kennis op verschillende manieren beschikbaar is en gedeeld kan worden (internet, mail, telefoon). Hansen et al. (2000) geven aan dat organisaties vaak beide strategieën gebruiken, maar geven ook aan dat een organisatie met een focus op één van de strategieën en de andere alleen als ondersteuning gebruikt, duidelijk effectiever is.

Codificatie zorgt voor snel te implementeren informatiesystemen welke een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid hebben door het hergebruiken van gecodificeerde kennis. Personalisatie geeft creatief en analytisch advies op bovenliggende strategische problemen door het kanaliseren van individuele expertise.

1.6.3 ENTERPRISE SOCIAL NETWORKS (KENNIS DELEN)

ESN zijn sociale netwerken voor organisaties en zijn bedoeld als een intern sociaal medium voor medewerkers. Vergelijkbaar met een ESN zijn zogenaamde *Communities of Practice.* Dit zijn groepen van mensen die informeel met elkaar verbonden zijn door gedeelde expertise en passie (Wenger & Snyder, 2000). Deze netwerken zijn echter niet perse digitaal, waar een ESN dit wel is. In deze netwerken kunnen zij een digitaal profiel aanmaken om zo gevonden te kunnen worden door collega's. Dit profiel bevat hun expertise (CV, trainingen) en algemene informatie (leeftijd, dienstjaren), maar dit kan ook breder getrokken worden door bijvoorbeeld hobby's toe te voegen. Binnen deze netwerken kan onderscheid gemaakt worden op kennisgebieden, zodat medewerkers elkaar op een eenvoudige wijze kunnen terugvinden. Daarnaast is het voor hun ook mogelijk om kennisvragen te stellen, welke dan weer beantwoord kunnen worden door collega's. Ook is het mogelijk om bepaalde personen te volgen en aan te geven in welke mate zij expertise hebben op een bepaald kennisgebied. Het is een platform voor het delen van kennis, samenwerken en participeren van medewerkers om zo het intellectueel kapitaal van een organisatie te verbreden en kennis breder beschikbaar te maken (Riemer & Richter, 2012).

Binnen deze netwerken zit een enorme hoeveelheid aan informatie, deze wordt vooralsnog niet gebruikt om statistieken uit te halen. Wanneer deze data goed gebruikt wordt kan dit een enorm voordeel opleveren voor het intellectuele kapitaal van een bedrijf. Richter et al. (2013) hebben onderzoek gedaan naar het meten van succes van ESN. Hierbij geven zij een raamwerk welke kan ondersteunen bij het meten. Deze bestaat uit zeven acties gebaseerd op samenwerking binnen een ESN:

1. Zoeken (specifieke content)
2. Aanpassen (zodat de content actueel is)
3. Beoordelen (kwaliteit en geschiktheid)
4. Markeren (toewijzen aan bepaalde locatie, zodat het terug te vinden is)
5. Ophelderen (uitwisselen van meningen en interpretaties)
6. Melden (anderen op de hoogte stellen van bestaande content)
7. Delen (content aanleveren zodat dit beschikbaar is voor anderen)

Deze acties zijn vervolgens te evalueren in twee dimensies. Gebruikswaarde, dit wil zeggen hoe nuttig is het voor de medewerkers van een organisatie. Daarnaast is er bedrijfswaarde, hoe nuttig is het voor de organisatie. Verder kijken zij naar de resultaten die een individuele medewerker kan behalen en de resultaten van de gehele organisatie. Een aantal meetmethoden die gebruikt worden door Richter et al. (2013) zijn logboek analyse (bijhouden van acties van gebruikers), sociaal netwerk analyse (verbindingen tussen gebruikers), inhoudelijke analyse (welke onderwerpen/ideeën worden besproken), gebruikers interviewen/enquêteren , proces analyse (verbetering van bedrijfsprocessen). Zie voor een uitgebreid overzicht appendix 1.1. Deze metrieke zijn zeer geschikt om het succes te meten van een ESN en daarmee om te bepalen of een ESN toegevoegde waarde biedt.

Uiteindelijk kan een ESN toegevoegd worden aan het KM strategieproces, waardoor het intellectueel kapitaal van een organisatie groeit. Richter et al. (2013) geven een duidelijk voorbeeld van het concreet maken van informatie binnen ESN. Door het geven van waarde aan deze informatie kan deze gebruikt worden om te meten hoe succesvol een ESN daadwerkelijk is.

1.6.4 PARTICIPATIE

Belangrijk voor het succes van een ESN is de participatie van de werknemers van een organisatie en de frequentie van gebruik. Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat er zoveel mogelijk mensen deelnemen aan een ESN?

Farzan et al. (2008) hebben hier onderzoek naar gedaan. Bij dit onderzoek is gekeken naar wat gebruikers motiveert om te participeren. Psychologisch onderzoek suggereert vier verschillende motivaties van gebruikers:

1. De verwachting van wederzijdse hulp
2. Verhoogde positieve reputatie
3. Gevoel van doeltreffendheid
4. Plichtsbesef richting de organisatie

Bij het onderzoek is gekeken of het mogelijk is gebruikers te motiveren meer toe te voegen door een systeem te creëren waarbij zij een incentive krijgen voor hun contributie aan het systeem. Hierbij is een puntensysteem geïntroduceerd, waarbij deelnemers meer punten krijgen als zij een grotere bijdrage

leveren. Uit de resultaten blijkt dat een puntensysteem er inderdaad voor zorgt dat meer mensen een grotere bijdrage leveren aan het systeem. Echter inspireert het toevoegen van extra content door deze gebruikers ook andere gebruikers tot het toevoegen van extra content.

Ook DiMicco, Geyer, Millen, Dugan en Brownholtz (2009) geven aan dat het belangrijk is om een goed participatieniveau vast te houden. Een manier welke aangedragen wordt is het mogelijk maken voor andere gebruikers om activiteiten van gebruikers te kunnen volgen. Het is belangrijk om een mechanisme te hebben om gebruikers op de hoogte te houden van activiteiten, met een focus op mensen.

1.6.5 FUNCTIONALITEITEN VAN ESN

Er bestaan verschillende soorten ESN, met verschillende functionaliteiten. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van verschillende functionaliteiten die een ESN in ieder geval moet hebben zoals aangegeven in de literatuur. Daarnaast worden de belangrijkste functionaliteiten besproken van twee verschillende ESN.

McAfee (2006) geeft aan dat een ESN in ieder geval zes componenten moet hebben. Zo moet elk platform een zoekfunctie hebben, waarmee gebruikers content en andere gebruikers moeten kunnen vinden. Niet alleen een zoekfunctie is hierbij belangrijk, maar ook de navigatie en werkbalken moeten de gebruiker helpen bij het vinden van informatie. McAfee (2006) geeft aan dat ESN vaak slechtere resultaten geven dan zoeken op het volledige internet. Als verklaring hiervoor geeft hij aan dat het internet bestaat uit heel veel links waar men op kan klikken. Deze reflecteren de mening van veel mensen en krijgen daardoor waarde. De beste links worden simpelweg het meest bezocht. Bij een klein netwerk worden de links vaak aangedragen door een kleine groep mensen en reflecteren ze daardoor niet altijd wat het beste is. Om de zoekfunctie beter te laten werken en links meer waarde te geven in het netwerk, moet het voor zoveel mogelijk gebruikers mogelijk zijn om links te creëren op het netwerk.

Daarnaast geeft hij aan dat het mogelijk moet zijn voor mensen om zelf content toe te voegen. Op deze manier wordt een ESN een netwerk dat tot stand komt door veel mensen die continu zorgen voor het bijhouden van content. Hij noemt als voorbeeld waar dit ook werkt Wikipedia. Volgens hem leidt het hebben van meerdere mensen die content toevoegen tot een hogere kwaliteit van content.

Ook moeten gebruikers de mogelijkheid krijgen om dingen op het netwerk te labelen. Door dit te doen wordt content beter vindbaar en krijgt het ook meer waarde. Deze manier van categorisatie wordt *folksonomy* genoemd (van der Wal, 2009), dit is categorisatie gedaan door de gebruikers in plaats van door experts. Daarnaast kan labelen ook helpen bij het inzicht krijgen in het gebruik van het platform. Zo kan bekeken worden wie wat waar labelt, hierdoor kunnen bepaalde patronen herkent worden.

Het netwerk moet een systeem hebben waarbij gebruikers automatisch aanbevelingen krijgen van content die voor hen relevant is. Waarbij het mogelijk moet zijn voor de gebruiker om zelf te bepalen of de content inderdaad ook relevant is. Dit systeem leert hierdoor steeds beter een inschatting te maken wat voor de gebruiker interessant is.

Wanneer het platform goed werkt en er continu nieuwe informatie wordt aangeleverd kan het voor gebruikers lastig zijn om door de bomen het bos nog te kunnen zien. Daarom moet het voor gebruikers

mogelijk zijn om bepaalde content te kunnen volgen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het abonneren op gebruikers of bepaalde onderwerpen.

Het eerste ESN dat besproken wordt is Yammer. Volgens een onderzoek gedaan door Evolve (2014) is Yammer het meest gebruikte ESN in Nederland. Yammer is een dienst waarbij mensen groepen kunnen aanmaken waar zij vervolgens in kunnen samenwerken. In deze groepen kunnen zij berichten plaatsen en reageren op berichten van elkaar. Ook is het mogelijk om bestanden met elkaar te delen. Daarnaast krijgen gebruikers aan de hand van geselecteerde groepen ook suggesties voor andere relevante groepen waar zij lid van kunnen worden. Yammer is een netwerk waarop gebruikers worden aangemoedigd om kennis te delen. Zo heeft elke gebruiker een gebruiksprofiel waarop informatie te zien is waar zij kennis van hebben. Op deze manier kunnen gebruikers elkaar zoeken op kennisvelden als zij bijvoorbeeld een expert nodig hebben op een bepaald gebied. Op Yammer is het ook mogelijk om te zien wie er online is en elkaar privé berichten te sturen. Gebruikers kunnen zich verder abonneren op bepaalde berichten of onderwerpen. Zij krijgen vervolgens een melding als er nieuwe content is toegevoegd. Alle meldingen komen samen in een digitaal postvak, zo is de gebruiker altijd op de hoogte van alle ontwikkelingen. Het netwerk leert de gebruiker kennen en zal op den duur ook suggesties doen voor zoekopdrachten. Op het gebied van beheer kan een organisatie het netwerk de uitstraling geven van de organisatie, door een eigen lay-out toe te voegen. Daarnaast is het voor de beheerder ook mogelijk om te zien wat er allemaal gebeurt op het netwerk en kan een beheerder deze data exporteren om te bestuderen. Yammer is een netwerk dat zich erop richt mensen samen te brengen en daarbij het eenvoudig te maken samen te werken aan een project.

Een ander ESN is Sciomino. Sciomino noemt zichzelf een interne marktplaats van kennis. Het netwerk moet mensen met verschillende soorten kennis bij elkaar brengen en het voor organisaties eenvoudig maken om kennis te vinden in de organisatie. Zo is het mogelijk om ervaringen te delen met elkaar over bijvoorbeeld trainingen, evenementen, bedrijven, klanten of producten. Daarnaast maakt het netwerk het mogelijk om nieuwe mensen te vinden voor bepaalde functies. Hierdoor hoeven er geen externe vacatures gezet te worden wat tijd en geld kan schelen. Ook koppelt Sciomino verschillende sociale media aan elkaar. Zo is het mogelijk om bij een collega direct een link te zien naar het Twitter of LinkedIn profiel. Sciomino wil samenwerking vergroten door het samenvoegen van mensen met dezelfde interesses en ervaringen. Voor organisaties levert dit meer zichtbaarheid op van bijvoorbeeld kennisgaten, vergrijzing van kennis of juist groei van kennisvelden. Het netwerk kan gekoppeld worden aan het huidige personeelssysteem en het is mogelijk het netwerk in de eigen huisstijl van de organisatie te leveren.

Waar Yammer zich meer inzet op het samenwerken, richt Sciomino zich meer op het vinden van kennis. Deze twee voorbeelden laten zien dat een ESN verschillende vormen kan aannemen en dat organisaties goed op de hoogte moeten zijn van het verschil in aanbod.

2 INTERVIEWS

Dit hoofdstuk begint met een uiteenzetting van de methode om de interviews te analyseren en zal daarna per thema de informatie uit de interviews presenteren.

In dit onderzoek is de eerder behandelde literatuur gebruikt om vragen te formuleren voor interviews met vier mensen van vier organisaties welke een ESN hebben geïmplementeerd, gaan implementeren of daarover nadenken. De vragen zoals die zijn gebruikt komen voort uit de hiervoor beschreven literatuur. De gebruikte vragen zijn terug te vinden in de appendix 1.2. Na het tweede interview werd duidelijk dat het onderzoek een andere richting moest krijgen. Omdat er al data was verzameld is besloten een groot deel van de al gestelde vragen ook aan de andere mensen te stellen. De interviews zijn gedaan met semi-gestructureerde vragen. Waarbij sommige vragen toegespitst zijn op de huidige situatie van de organisatie.

Allereerst zijn de interviews woordelijk getranscribeerd, dit is terug te vinden in appendix 1.3. Vervolgens zijn de interviews gecodificeerd en hieruit is uiteindelijk een aantal thema's ontstaan. De volledige lijst met codes en thema's is te vinden in appendix 1.4.

De thema's in dit hoofdstuk zijn tot stand gekomen door een grondige analyse van de interviews. Deze analyse beslaat zes stappen welke per interview gevolgd zijn.

Stap 1:

Hierbij is het interview opgebroken in stukken data (woorden, zinnen, paragrafen). Elke zin is op een nieuwe regel gezet, waarbij te lange zinnen zijn opgebroken. Hierna is er een lijn voor lijn analyse uitgevoerd om daarbij inzicht te krijgen wat voor data het is.

Stap 2:

Bij deze stap werd het interview gecodificeerd. Dit betekent dat elke zin een code heeft gekregen van één of twee woorden. Deze code omschrijft wat de betekenis is van de zin. Hierdoor ontstond er een lijst van codes. Hierna zijn vergelijkbare codes samengevoegd en overbodige codes geschrapt. Zodat er uiteindelijk een lijst van codes ontstond bestaande uit zo'n 20-25 codes. Dit was een iteratief proces, waarbij steeds werd gekeken of de codes nog voldeden.

Stap 3:

Bij stap drie werden de codes verkleint tot 10-15 sub-codes. Hierop werd er gekeken of er bepaalde thema's zijn die terugkwamen vanuit de codes. Dit resulteerde uiteindelijk in vijf tot zeven overkoepelende thema's. Deze thema's moesten:

- Het doel van het onderzoek uitstralen
- Uitputtend zijn
- Gevoelig zijn voor wat er in de data zit

Dit leidde uiteindelijk tot een uiteenzetting van soorten thema's:

- Verwachte thema's

- Onverwachte thema's
- Moeilijk te classificeren thema's
- Hoofd –en subthema's

Stap 4:

Bij deze stap werden alle citaten uit het interview onder een thema ondergebracht. Hierbij was het belangrijk om te kijken hoe de citaten met elkaar interacteerden en of er een bepaalde volgorde van informatie was. Ook werd er gekeken of er een relatie was tussen de overkoepelende thema's.

Stap 5:

Dit proces werd vervolgens herhaald vanaf stap één voor de overige interviews. Hierbij kwamen er nieuwe thema's naar boven komen. Het was belangrijk continu te vergelijken tussen de verschillende thema's en interviews.

Stap 6:

Dit was de laatste stap waarbij alles werd opgeschreven. Er ontstaat een verhaal uit de verschillende thema's en subthema's waarbij de citaten de ideeën ondersteunen.

De belangrijkste thema's die hieruit zijn voortgekomen zijn de volgende:

- Introductie
- KM processen in organisaties
- Codificatie, personalisatie en KPI
- Kennis en participatie in een ESN
- Strategie ESN

In de komende hoofdstukken zal er op elk thema dieper ingegaan worden.

2.1 INTRODUCTIE

In dit hoofdstuk worden de geïnterviewde mensen kort geïntroduceerd. Om de anonimiteit van de geïnterviewde mensen en organisaties te waarborgen worden zij aangeduid als experts (Exp.) 1 tot en met 4 en organisatie (Org.) 1 tot en met 4.

Exp. 1 is werkzaam geweest bij Org. 1. Hier is hij verantwoordelijk geweest voor het opzetten van KM. Exp. 1 heeft hierbij een stappenplan opgezet met stappen welke volgens hem cruciaal zijn om een ESN te laten slagen. In het interview zullen de verschillende stappen aan bod komen.

Exp. 3 is projectmanager bij Org. 3. Hij houdt zich bezig met alles op het gebied van internet, software en digitalisering. Zo is hij ook betrokken bij het implementeren van een ESN bij Org. 3. Org. 3 is een familiebedrijf dat nu 20 jaar bestaat, zij werken uitsluitend voor de publieke sector en hebben bijna alle gemeenten in Nederland als klant. De core business van Org. 3 bestaat uit drie dingen:

1. Administratie en advies
2. De juiste mensen op de juist plek krijgen
3. Software tak (E-HRM tools)

Exp. 2 is informatiemanager bij Org. 2, een zorginstelling. Er werken 1500-2000 mensen bij Org. 2 op verschillende locaties. Het doel van Exp. 2 is om de informatievoorziening bij Org. 2 zo efficiënt mogelijk weer te geven. Zijn werkzaamheden liggen op het raakvlak van gebruikers en techniek. Exp. 2 is als informatiemanager betrokken bij het eventueel implementeren van een organisatiebreed ESN. Het belangrijkste doel van Org. 2 is goede zorg bieden voor de cliënten. Exp. 2 moet ervoor zorgen dat deze kwaliteit gewaarborgd blijft en dat er gekeken wordt naar wat de techniek mogelijk kan maken.

Exp. 4 is de directeur van Org. 4, een organisatie met 25 man. Org. 4 is een professionele dienstverlener, zij verlenen diensten op het gebied van management van IT, een nichemarkt. Dit betekent dat zij organisaties helpen bij het realiseren van IT veranderingen en het managen hiervan. Zij bepalen niet wat er gebeurt, maar wel hoe het gebeurt. Dit noemt Exp. 4 opereren op het tactische niveau. Volgens Exp. 4 is bijna elke bedrijf een IT bedrijf en bijna elke beslissing een IT beslissing. Bij Org. 4 draait alles om vakmanschap, kennis. De mensen bij Org. 4 zien elkaar ongeveer vijf keer per jaar. Org. 4 staat op het punt een ESN te implementeren en Exp. 4 hoopt hiermee Org. 4 nog beter op de kaart te zetten.

2.2 KM PROCESSEN IN ORGANISATIES

In dit hoofdstuk zal meer informatie gegeven worden over de KM processen binnen de organisaties van de geïnterviewde mensen.

Volgens Exp. 1 is het succes van KM onder meer te danken aan een succesvol platform waarop medewerkers kennis kunnen vergaren en delen. Als interpretatie van KM geeft hij de volgende: *"Het vertalen wat mensen in hun hoofd hebben naar wat je in computersystemen wilt zetten."* KM heeft verschillende invalshoeken, Exp. 1 noemt de volgende:

- *Systems & sharing approach* (Voornamelijk gebruikt in de consultancy wereld, systemen om kennis te delen)
- *People oriented approach* (Gericht op de kennis in de hoofden van mensen)

- *Asking approach* (Richt zich op communities om op die manier kennis te delen)

Exp. 1 heeft voor Org. 1 de *asking approach* als uitgangspunt genomen en hier zijn strategie op aangepast.

KM bestaat volgens hem uit codificatie en personalisatie. Kennis is vaak moeilijk te kwantificeren, het is amper mogelijk om impliciete kennis binnen een persoon expliciet te maken, aldus Exp. 1. Een manier om dit wel te kunnen doen is door interviews af te leggen met mensen. Volgens Exp. 1 moeten organisaties eerst een strategie kiezen voor zij KM introduceren.

Bij Org. 3 zit veel kennis in de tak consultancy, dit wordt alleen verspreid binnen de eigen tak en de kennis is niet binnen één systeem te vinden. Binnen de organisatie zitten veel mensen met specifieke kennis, maar op dit moment is KM binnen de organisatie nog een ondergeschoven kindje. KM verdient meer aandacht. Er werken veel mensen op locatie bij Org. 3, hierdoor is het verspreiden van kennis lastig. Er wordt echter wel gezocht naar kennis en de mensen die op zoek zijn hebben vaak zelf ook weer kennis. Een belangrijke vraag is volgens Exp. 3: *"Waar zit kennis in een organisatie?"* Org. 3 heeft geen kennismanager die hier een antwoord op kan geven.

Org. 3 heeft al deels een ESN in gebruik genomen. Het personeelssysteem (AFAS) is gekoppeld met het ESN. Ook is er een database koppeling met het ESN, dit noemen zij de kennisbank. Exp. 3 noemt nu al een aantal potentiele voordelen van een ESN, zo kunnen oude en jonge mensen aan elkaar gekoppeld worden om zo kennis te delen en kan een ESN de interactie bevorderen tussen collega's die elkaar nodig hebben. KM moet centraal staan in de organisatie en daarom moet er één systeem komen. De huidige situatie zorgt voor een te grote diversiteit in systemen en communicatie.

Hoewel Exp. 2 zegt dat iedereen tevreden is bij Org. 2 en alles goed werkt, noemt hij ook een aantal nadelen van de huidige situatie. Zo maakt Org. 2 gebruik van een kwaliteitshandboek, via dit boek worden alle informatieprocessen verwerkt, dit is traag en niet altijd actueel. Het proces voor het implementeren van nieuwe ideeën en suggesties werkt nog traag. Deze ideeën komen vanuit de onderkant van de organisatie en moeten eerst door een expert en regiegroep worden beoordeeld. De regiegroep geeft vervolgens een advies over het al dan niet implementeren van het idee, dit advies wordt bijna altijd overgenomen door de raad van bestuur. Dit proces kost erg veel tijd. Op dit moment houdt iedereen de informatie erg voor zichzelf, kennis wordt alleen in echte gesprekken of nog beperkt doormiddel van het intranet gedeeld. Uit een medewerkersonderzoek is gebleken dat het huidige intranet op dit moment slecht wordt gebruikt.

Bij Org. 4 draait het wat kennis betreft om een aantal partijen. Kennis zit volgens Exp. 4 in de huidige medewerkers, ex-medewerkers, partners en ZZP'ers. De kennis en ervaring die op een CV staat is volgens Exp. 4 maar het topje van de ijsberg. Exp. 4 heeft al een aantal oplossingen geprobeerd om kennis vast te leggen, zoals Sharepoint. Deze oplossingen nemen echter te veel tijd in beslag en zijn dus niet afdoende. Exp. 4 merkt dat de behoefte om kennis vast te leggen en te delen er op dit moment al wel is in zijn organisatie. Er komen veel vragen via hem binnen over bepaalde kennis of ervaringen. Voorheen werden bij Org. 4 vooral de mail en persoonlijke gesprekken gebruikt om kennis te delen. Daarbij is over het algemeen de bereidheid van mensen om kennis te delen vaak laag. Hij noemt ook nog een aantal nadelen van oude KM systemen. Deze bestonden uit veel vastleggen, veel structuren verzinnen met bepaalde type documenten en waren moeilijk actueel te houden.

2.3 CODIFICATIE, PERSONALISATIE EN KPI

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op codificatie en personalisatie als manier om kennis te ontsluiten. Daarnaast worden er voorbeelden gegeven voor KPI welke gebruikt kunnen worden bij een ESN.

Volgens Exp. 1 moet voor een goede strategie altijd goed gekeken worden naar het type organisatie. Daarbij moet de organisatie zich concentreren op één ding en het ander als ondersteuning gebruiken. De keus hierbij is tussen mensen en techniek, waar legt een organisatie de focus. Daarnaast horen er bij een strategie altijd KPI, maar deze moeten pas geformuleerd worden als de strategie duidelijk is. Ook moet een organisatie niet teveel de nadruk leggen op de IT, dit kan ertoe leiden dat mensen een kokervisie krijgen. Veel organisaties neigen te makkelijk richting codificatie, aldus Exp. 1.

Org. 3 heeft geen kennisstrategie volgens Exp. 3. De stap om een ESN te implementeren kwam voort uit de groei van Org. 3, waarbij de directie aangaf niet iedereen meer te kennen en dit wel graag zou willen. Initiatieven voor KM komen bij Org. 3 van HR. Deze strategie is gericht op personalisatie met techniek als ondersteunende factor. De directie wilde graag de naam, plek en competenties van het personeel weten. Daarbij hebben zij een ESN gekozen en zonder strategie of verantwoording geïmplementeerd. Pas na de implementatie is men meer gaan nadenken over de plek van het ESN binnen de organisatie. Deze werd meer centraal, vooral binnen de interne communicatie. Op dit moment staat alle bedrijfsinformatie binnen het ESN, dit heeft ervoor gezorgd dat het vinden van collega's een stuk eenvoudiger is geworden. Bij de implementatie zijn er geen KPI opgesteld en is ook niet meetbaar of het systeem wat oplevert. De enige manier waarop nu wordt gekeken of het systeem wat oplevert is door te vragen aan medewerkers of het systeem bevalt. Exp. 3 geeft wel aan dat het in de toekomst de bedoeling is KPI aan het systeem te hangen. Exp. 3 noemt hierbij een aantal voorbeelden van KPI:

- Inzichtelijk maken gebruik ESN en kennisvelden.
- Hoeveel nieuwe informatie mensen ontsluiten.
- Hoeveel interacties zijn er binnen de tool.
- Inzichtelijk krijgen van top 10/20 kennisvelden in organisatie.
- Hoeveel mensen hebben deze kennis, inclusief leeftijd.
- Hoeveel mensen krijgen antwoorden op hun vragen. (Voorbeeld in interview)
- De tijd die het duurt eer een vraag beantwoord wordt.

Een belangrijk onderdeel van de strategie is het sociale aspect, verjaardagen van medewerkers moeten meer naar voren komen in de organisatie. Het ESN moet een portaal zijn naar alle systemen van Org. 3. Er is nog geen plan van aanpak over hoe het verder moet met het ESN.

Bij Org. 2 worden alle projecten geplaatst op een strategische kaart. Een project wordt altijd gemeten met behulp van KPI, uiteindelijk worden manager hierop afgerekend. Org. 2 heeft nog geen KPI op het gebied van KM en er wordt ook nog niks gemeten. Org. 2 is een zorginstelling, daarom is het belangrijk dat er duidelijke richtlijnen zijn met betrekking tot woordkeus en betekenis. Deze moeten worden vastgelegd in de systemen. Afwijkingen hierin kunnen leiden tot fouten, wat in de zorg mensenlevens kan kosten.

Exp. 2 geeft aan dat het belangrijk is dat de profielen van de gebruikers gevuld moeten worden, ook door sommige velden verplicht te stellen. Daarnaast geeft hij aan dat hij wil kijken of een kleine groep gebruikers grote hoeveelheden informatie kan en wil ontsluiten om zo de drempel voor nieuwe gebruikers te verlagen. Exp. 2 hoopt dat hierdoor mensen vanzelf enthousiast worden en daardoor zelf ook nieuwe informatie gaan toevoegen. De concurrent van Org. 2 (Amerpoort) heeft ook een ESN geïmplementeerd en daar heeft Exp. 2 veel van kunnen leren. Zo is het erg belangrijk om goede gebruikersprofielen op te stellen van tevoren. Ook pakten zij het te groots aan waardoor de participatie laag was. Kleinschaligheid leidt tot meer kwaliteit, volgens Exp. 2.

KM komt vanuit de business en richt zich op interne processen. Exp. 2 zou graag feedback krijgen uit het systeem, wat is de interactie tussen medewerkers? Hoe snel worden vragen beantwoord en wat is het bereik van de vragen en antwoorden? Vinden mensen elkaar?

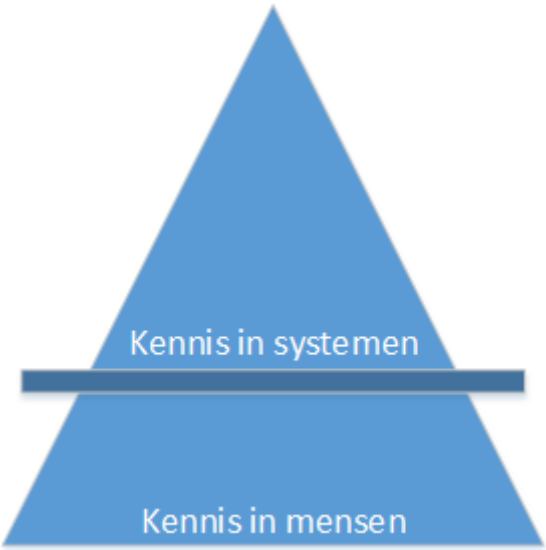
Ook is het belangrijk dat er zoveel mogelijk werkprocessen worden gecodificeerd, waarbij er zoveel mogelijk kennis vast komt te liggen. Om te meten of het ESN leidt tot een verandering, dient er eerst een nulmeting gedaan te worden van de huidige situatie. Daarnaast moet er volgens Exp. 2 goed gekeken worden naar het ontwerp en met name de gebruiksvriendelijkheid. Ook wil hij concrete doelstellingen met betrekking tot de implementatie. Als KPI noemt hij: stabiliteit, groei en vernieuwing. Volgens Exp. 2 is een ESN er om doelen te bereiken en is het geen doel op zich. In de zorg is kennis het product. Een hogere participatie moet daarbij leiden tot kwalitatief betere kennis in het systeem.

Exp. 4 geeft aan dat het vastleggen van droge kennis (codificatie) niet meer interessant is, alles is tegenwoordig op het internet te vinden. Het gaat om het vinden van mensen met bepaalde ervaringen of kennis, dat is waar mensen naar op zoek zijn. Omdat Org. 4 zo klein is komt KM zowel vanuit HR als vanuit de business. Bij Org. 4 draait alles om personalisatie, ervaringen. In deze business is codificatie achterhaald. Hoe kleiner de organisatie hoe belangrijker personalisatie is, aldus Exp. 4.

2.4 KENNIS EN PARTICIPATIE IN EEN ESN

Dit hoofdstuk vertelt meer over kennis binnen de organisaties. Ook geeft het informatie over hoe mensen gemotiveerd kunnen worden om mee te doen aan een ESN.

Exp. 1 beschrijft een driehoekmodel. Deze driehoek staat voor de kennis in een organisatie. Exp. 1 tekent door deze driehoek een lijn, waarbij alles boven de lijn de kennis is die in IT systemen zit en alles onder lijn kennis is die in mensen zit. Dit staat weergegeven in Figuur 4. Elke organisatie moet voor zichzelf bepalen waar de lijn getrokken moet worden, wat stoppen we in systemen en waar ben ik afhankelijk van. Wanneer een organisatie processen outsourcet leg je de lijn heel laag, dit gaat vaak om veel gestandaardiseerde processen waar de organisatie erg afhankelijk van is. Dit betekent



Figuur 4: Driehoekmodel

codificeren en automatisch starheid, de processen liggen vast. Hier staat tegenover dat een organisatie die erg flexibel is, vaak ook creatief en innovatief is.

Org. 3 heeft al een ESN geïmplementeerd. Het profiel op dit ESN wordt deels automatisch gevuld en een deel moet handmatig worden ingevuld. Er is geen testgroep geweest om het ESN te testen. De afdeling communicatie is bezig met het kijken hoe het ESN meer betrokken kan worden bij het dagelijkse werk en meer centraal kan staan in de communicatie tussen medewerkers. Om medewerkers te stimuleren hun profiel te vullen is er een incentive geweest waarbij een iPad gewonnen kon worden, dit heeft geleid tot een hogere participatie. Daarnaast wil Exp. 3 participatie bevorderen door mensen een goed gevoel te laten krijgen bij het platform, dit wil hij bereiken door de informatie snel en makkelijk vindbaar te maken in het ESN. Er wordt een schaal van drie stappen gebruikt om te bepalen hoeveel mensen ergens van weten, dit bestaat uit:

1. Ik ben er bekend mee.
2. Ik wil er meer over leren
3. Ik ben er expert in

Deze schaal wordt zo aangeleverd door het huidige ESN. De medewerkers moeten hierbij zelf aangeven waar zij zitten op de schaal met betrekking tot het kennisdomein. Org. 3 doet er zoveel mogelijk aan om het ESN een centrale plek te leven in het dagelijkse werk van de medewerkers, zo hangen er overal schermen in het gebouw met daarop onder andere de verjaardagen van medewerkers.

Exp. 2 heeft voor Org. 2 een aantal voor –en nadelen afgewogen met betrekking tot het implementeren van een ESN. Volgens Exp. 2 kan een ESN bijdragen aan de professionaliteit van de medewerker door het eenvoudiger en sneller beschikbaar stellen van informatie. Ook kan een ESN het lerend vermogen van de organisatie stimuleren, omdat medewerkers zelf informatie kunnen toevoegen en aanpassen. Dit maakt ook dat de informatie actueler is en sneller toegankelijker is. Daarnaast geeft Exp. 2 aan het dat het op deze manier eenvoudiger wordt om kennis te meten binnen een organisatie. Ook veranderd het intranet van een statisch iets naar iets dat interactiever is en medewerkers actief bij betrokken kunnen zijn. Dit kan volgens hem leiden tot het sneller deler van informatie door medewerkers.

Exp. 2 noemt ook nadelen. Zo is techniek binnen de zorg introduceren niet zo eenvoudig en kan niet iedereen goed omgaan met nieuwe techniek. Daarnaast moet de beveiliging goed zijn en moet ook de privacy van cliënten gewaarborgd blijven. Exp. 2 vraagt zich daarnaast af hoe de kwaliteit van de processen en instructies gewaarborgd kan blijven. Ook is de opbrengst van een ESN nog niet te kwantificeren en zijn de voordelen moeilijk uit te drukken in tijd en geld. Het is daarnaast belangrijk dat de informatie op het platform correct is, hier is kwaliteitscontrole nodig. Binnen de zorg is veel impliciete kennis, hoe maak je die expliciet. Daarnaast werken binnen Org. 2 weinig mensen op kantoor, hoe laat je die mensen toch actief participeren.

Bij Org. 4 wil men ook een ESN implementeren, daarvoor heeft Exp. 4 eerst een aantal key-users benoemd die ervoor zorgen dat zij een erg goed kennisprofiel krijgen binnen het ESN. Dit dient vervolgens als uitgangspunt voor de rest van de gebruikers. Dit wordt eerst gedaan met de medewerkers van Org. 4. Exp. 4 wil dat alle kennis binnen Org. 4 dynamisch wordt vastgelegd, dit moet ervoor zorgen dat alles altijd actueel blijft. Volgens hem biedt een ESN oplossingen voor twee dingen:

- Peer2peer connecties met mensen.

- Er kunnen groepen worden gedefinieerd met kennisdomeinen voor mensen. Alle mensen met een band met Org. 4 kunnen op deze manier bij elkaar gebracht worden.

Volgens Exp. 4 ontstaat er op deze manier een groot netwerk aan mensen die op een bepaalde manier met elkaar betrokken zijn. Het doel moet zijn dat mensen aangeven waar zij verstand van hebben en dit vervolgens vastleggen, de kennis zelf moet niet het doel zijn. Exp. 4 gelooft dat de interactie tussen mensen vanzelf ontstaat als zij elkaar kunnen vinden.

In de toekomst moet het ESN gekoppeld worden aan een eigen databank (wiki) van de organisatie. Dit proces noemt Exp. 4 de eerste stap, hij wil de binnenste cirkel van Org. 4 compleet krijgen zodat Org. 4 gevonden wordt op kennis. De tweede cirkel is voor Org. 4 ook erg belangrijk, dit zijn de ZZP'ers. Exp. 4 wil de kennis van deze mensen vastleggen en in ruil daarvoor krijgen zij ook toegang tot de kennis van Org. 4. Voor Exp. 4 is nog niet duidelijk hoe de mensen het ESN uiteindelijk gaan gebruiken, is dit alleen voor initieel contact en schakelen ze daarna over de mail/telefoon? Hij wil dat het ESN een integraal onderdeel gaat worden van het werkproces van de medewerkers, dit moet medewerkers motiveren en het als vanzelfsprekend laten zijn dat zij hun profiel aanvullen . Het ESN voorzien van kennis is het belangrijkste, de vragen komen vanzelf wel. Exp. 4 geeft aan dat het beantwoorden van vragen onbaatzuchtig is en dat hier dus wel een beloning tegenover moet staan. Verder geeft Exp. 4 aan dat het belangrijk is dat er al nagedacht wordt over de dingen die hij wil meten binnen het ESN. Ook moet er een evaluatiesysteem komen, zowel na een paar weken als na een jaar. Binnen het ESN worden de standaard gegevens geïmporteerd en de rest van de gegevens moet door de mensen zelf worden aangevuld. Exp. 4 is er verder van overtuigd dat het ESN een soort van sociale controle zal hebben en dat dat mensen zal motiveren om gegevens aan te blijven vullen. Er is om die reden dan ook geen echte controle. Een ESN kan ervoor zorgen dat mensen iets terug krijgen voor het delen van kennis. Kennis heeft een andere waarde gekregen, kennis is macht. Vroeger was het zaak deze kennis zo min mogelijk te delen en het vooral bij jezelf te houden. Je had dan als persoon meer waarde. Een ESN zorgt ervoor dat mensen weten dat je de kennis hebt, zonder dit te delen. Dit noemt Exp. 4 op het relationele niveau kennis verhandelen.

2.5 STRATEGIE ESN

In dit hoofdstuk wordt besproken hoe organisaties een ESN binnen de strategie van hun organisatie plaatsen en wat zij willen bereiken door het implementeren van een ESN.

Exp. 1 heeft voor het opzetten van KM bij Org. 1 een stappenplan opgezet. Hieruit volgde ook een ESN. Zo heeft hij een zogenaamde incompany wiki opgezet. Deze heeft een andere opzet dan een online wiki, omdat veel minder mensen erbij betrokken zijn en deze bevat alleen bedrijfsinformatie. Deze wiki wordt centraal gevuld door gecertificeerde mensen, echter dit bleek erg duur en de informatie verouderde al snel. Wel succesvol waren de discussieforums (later de *global networks*). Deze waren erop ingericht om vraag gestuurd informatie te vergaren. Dit was erg succesvol en ook meetbaar. Zo werden er 200 vragen per dag gesteld en kwamen er gemiddeld 2,3 antwoorden per vraag. Mensen moesten hierbij zelf aangeven of hun vraag beantwoord was. Org. 1 ontwikkelde zelf de tool die ervoor zorgde dat deze dingen meetbaar waren. Langzaam evolueerde de discussieforums in de global networks. Deze zorgden voor een versnelling van onderzoek, er was veel input en output. Het was ook het begin van een social network. Exp. 1 geeft aan dat het sociale aspect bij organisaties anders werkt dan in een privé omgeving

zoals Facebook. Zo worden deze netwerken in een private omgeving gebruikt om informatie te pushen naar de gebruiker, dit werkt zakelijk gezien anders. De communicatie kan heel erg waardevol zijn. Er is bij zakelijk gebruik een risico op teveel informatie van beperkte waarde, wat er weer toe kan leiden dat mensen teveel tijd doorbrengen op het netwerk. Exp. 1 zegt verder dat er een duidelijk scheiding moet zijn tussen privé en zakelijk gebruik van het netwerk. De meerwaarde van een ESN is volgens hem self assesment. Dit betekent dat gebruikers zelf moeten nagaan wat hun kennisniveau is. Een ESN leidt volgens hem tot het stellen van vragen, delen van informatie en het leren van nieuwe dingen, dit noemt hij het Ask-Share-Learn principe.

Exp. 1 heeft bij het opzetten van KM bij Org. 1 een stappenplan gebruikt van zeven stappen. De eerste stap was het opzetten van common interest networks, ook wel communities of practice genoemd. Hierbij was het zaak zoveel mogelijk mensen te vinden die actief willen bijdragen, dit leidt tot een professionele uitstraling en een gevuld beeld voor de gebruikers. Dit leidt ook meteen tot stap twee, participatie. Mensen moeten een trigger hebben om de website te gaan gebruiken. Zo kregen alle gebruikers elke week een mail met overzichten van gestelde vragen en de antwoorden hierop. Het gebruik moest zo simpel mogelijk zijn voor de gebruikers met zo min mogelijk drempels. Het enige dat nodig was is registreren. Zo ontstonden er verschillende netwerken met verschillende mensen. Stap drie was het samenvoegen van deze netwerken. Daarvoor moest gekeken worden waar de netwerken elkaar overlappen en of ze gegroepeerd kunnen worden. Er bleven een aantal kleine netwerken over die doorgetrokken konden worden naar alle delen van de organisatie, waaronder IT en HR. Op deze manier kwamen mensen met verschillende disciplines bij elkaar te zitten. Uiteindelijk bleek dat er moeite was om de belangrijkste informatie te vinden. Bij stap vier werd toen Linkipedia geïntroduceerd, dit is een wiki met alle belangrijke links binnen de organisatie. Bij stap vijf heeft Exp. 1 het eerder genoemde Ask-Share-Learn principe geïntroduceerd. "Er kan niet verwacht worden van mensen dat zij veel tijd steken in het delen van kennis. Dit gaat het uit van het principe tijdbesparing, vraag en krijg antwoord." Bij stap zes werd de ook eerder genoemde incompany wiki geïntroduceerd. Hiervoor moeten mensen zich eenmalig registeren. De wiki bevat niet alle content, maar ook veel doorverwijzingen. Daarnaast zijn sommige pagina's op slot, om de kwaliteit te garanderen. Ook is het mogelijk voor mensen om bepaalde pagina's aan een watchlist toe te voegen, dit betekent dat zij een melding krijgen zodra er nieuwe content is toegevoegd aan de pagina. Tot slot is stap zeven het telefoonboekje. Dit is het systeem waar de gegevens van de gebruikers uitgehaald worden en dit profiel vormt de basis van de communities.

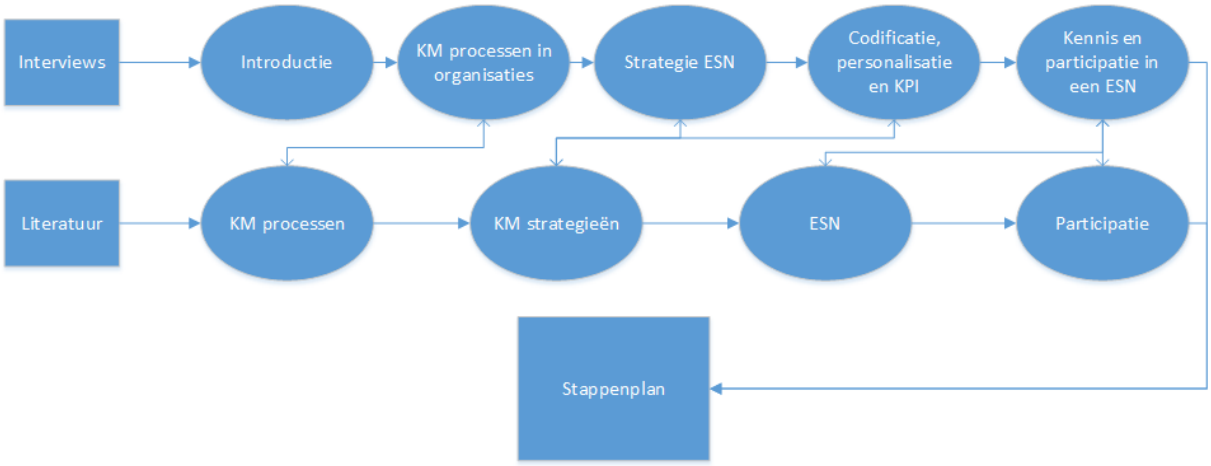
Voor Org. 2 moet een ESN vooral voordeel opleveren voor de cliënt, waarbij de kwaliteit van de zorg gewaarborgd moet blijven. Uiteindelijk moet een ESN iets opleveren (Return On Investment), daarbij moet een ESN afgezet worden tegen de huidige situatie. De grootste winst zit hier in een besparing van tijd. Het doel van het ESN moet niet zijn dat mensen participeren, maar dat zij toegang hebben tot alle informatie. Daarnaast kan het gebruikt worden voor het delen van best practices, bijvoorbeeld van succesvolle behandelingen. Een ESN kan de organisatie dynamischer en interactiever maken. Ook kan het een vervanging zijn van mail en een centrale plek worden voor vragen en antwoorden.

Exp. 4 wil het ESN gebruiken om er verschillende KPI uit te halen. Zoals hoe vaak mensen elkaar weten te vinden, maar ook hoe actief zijn mensen en vinden zij het leuk om met het ESN bezig te zijn? Het is belangrijk dat het bijhouden van een profiel leuk is en geen vervelende taak is. Uiteindelijk kan het ook gebruikt worden om te kijken of mensen hun opdrachten beter doen, waardoor Org. 4 een grotere

toegevoegde waarde biedt. Als dit zo is kan Org. 4 een hoger tarief vragen. Ook wil Exp. 4 informatie uit de zoekopdrachten halen. “Hoeveel kennis wordt er gezocht en hoeveel wordt er gevonden? Hoeveel zoektermen zijn er en hoeveel kennis is er daarop op voorraad, de match tussen vraag en aanbod.” Daarnaast wil hij weten hoe vaak mensen inloggen en moet er gemeten worden op verschillende niveaus (medewerker, manager etc.). Pas als er een hoge frequentie van gebruik is van het ESN is het zinvol om te kijken of er aan de KPI voldaan wordt.

3 STAPPENPLAN

In dit hoofdstuk wordt het stappenplan geïntroduceerd. Het stappenplan komt tot stand door de gevonden literatuur te koppelen aan de thema's die tot stand zijn gekomen bij het codificeren van de interviews. Dit proces staat in Figuur 5 weergegeven.



Figuur 5: Proces stappenplan

Elk hoofdstuk in het theoretisch kader is op deze manier gekoppeld aan een hoofdstuk uit de interviews. Vervolgens is er gekeken welke thema's het belangrijkste zijn en op zichzelf een stap kunnen vormen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een uiteenzetting van zes verschillende stappen.

Het uiteindelijk stappenplan ziet eruit zoals in Figuur 6 wordt weergegeven. De stappen worden in de volgende hoofdstukken per stap besproken.

Figuur 6: Visualisatie stappenplan

3.1 STAP 1: STRATEGIE BEPALEN

De stappen in dit stappenplan worden vormgegeven door zowel de literatuur als de interviews. Zowel vanuit de literatuur als uit de interviews valt op te maken dat het erg belangrijk is dat organisaties, voordat zij een ESN implementeren, goed moeten nadenken over hun KM processen en welke doelen zij willen behalen. Omdat kennis nu een product is, is het belangrijk dat kennis in alle delen van de organisatie terecht komt en ontsloten kan worden (Linn et al., 2005). Een platform om kennis te delen kan hierbij helpen.

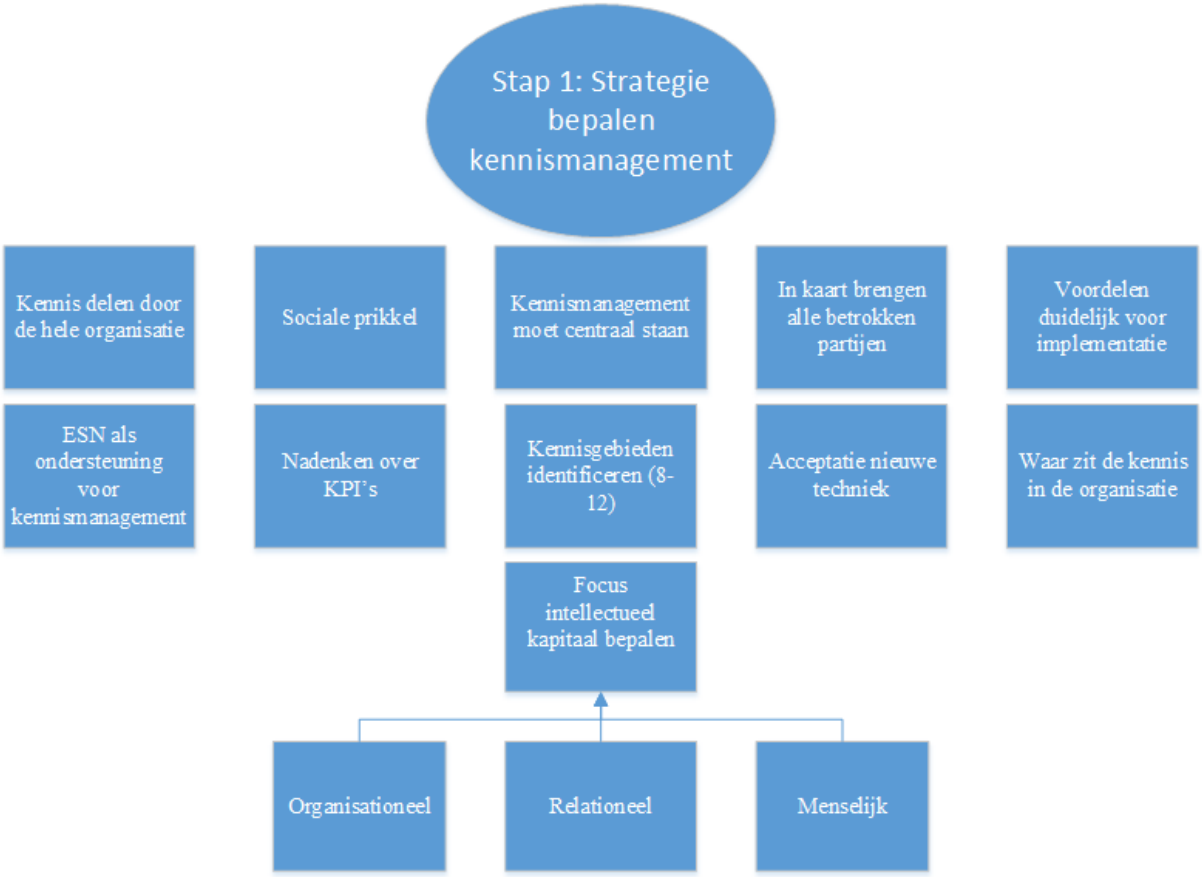
Volgens Exp. 1 is het belangrijk dat een organisatie eerst een strategie bepaalt met betrekking tot KM. Hij noemt een platform of ESN zelfs cruciaal voor het laten slagen van KM. Ook van der Spek (2001) geeft in zijn KM strategieproces aan dat het belangrijk is om eerst een strategie te bepalen. De eerste stap hierin is volgens hem het in kaart brengen van alle betrokken partijen en daarbij aan te geven hoe elke partij kan bijdragen aan het gestelde doel. Het is voor organisaties dus van belang te bepalen wat voor type organisatie zij zijn, welke strategie hierop aansluit en welke partijen erbij betrokken zijn. Daarnaast is het van belang dat een organisatie zijn kennisgebieden identificeert. Om het overzicht niet te verliezen moeten dit er tussen de acht en twaalf zijn.

Van belang bij het bepalen bij het type organisatie is om te weten waar de focus op ligt met betrekking tot kennis. Hiervoor kan het eerder genoemde model van Anorg. 3 (2003) gebruikt worden. Elke organisatie moet voor zichzelf bepalen waar het meeste intellectuele kapitaal zit. Voor Org. 1 is dit organisationeel kapitaal (kennis zit in processen), voor Org. 4 relationeel kapitaal (kennis zit bij klanten) en voor zowel Org. 2 als Org. 3 is dit menselijk kapitaal (kennis zit in de hoofden van medewerkers). Dit is nodig om bij stap twee te gaan bepalen of het mogelijk is impliciete kennis expliciet te maken en welk proces hiervoor nodig is.

Exp. 1 geeft ook aan dat het in de beginfase al belangrijk is om na te denken over KPI. Deze hoeven echter pas in een latere stap concreet gemaakt te worden, namelijk als de strategie duidelijk is en de participatie hoog genoeg. Volgens Exp. 3 is de vraag die organisaties zich in het begin moeten stellen de volgende: *Waar zit de kennis in de organisatie?* Bij Org. 3 hebben ze hier in het begin te weinig aandacht aan besteed, waardoor er te weinig is nagedacht over een goede strategie met betrekking tot het ESN. KM moet centraal staan in de organisatie en daarom moet er één systeem komen, aldus Exp. 3. De huidige situatie met alle systemen zorgt voor een te grote diversiteit in systemen en communicatie.

Bij alle typen organisaties zijn de valkuilen anders. Exp. 2 noemt bij Org. 2 dat de acceptatie van nieuwe techniek hem zorgen baart en de meeste mensen de huidige situatie wel prima vinden. Hij geeft echter ook aan dat een ESN een duidelijke bijdrage kan leveren, ook binnen de zorg. Een organisatie kan volgens hem door middel van een ESN interactiever en dynamischer worden. Ook kan op termijn een ESN oude systemen vervangen. Het is belangrijk de voordelen van een ESN voor de implementatie al duidelijk te maken aan de mensen die het straks gaan gebruiken.

In Figuur 7 staan de belangrijkste elementen voor het bepalen van de strategie nog eens weergegeven. De pijlen geven aan dat een organisatie voor zichzelf moet bepalen onder welk kapitaal zij vallen.



Figuur 7: Elementen voor het bepalen strategie KM

3.2 STAP 2: CODIFICATIE OF PERSONALISATIE

Bij stap twee wordt er gekeken of een organisatie zich meer moet richten op codificatie of op personalisatie. Codificatie zorgt voor snel te implementeren informatiesystemen welke een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid hebben door het hergebruiken van gecodificeerde kennis. Personalisatie geeft creatief en analytisch advies op bovenliggende strategische problemen door het kanaliseren van individuele expertise.

Kennis in organisaties kan expliciet aanwezig zijn, dit is met name gedocumenteerde kennis (handleidingen, werkinstructies, notulen). Kennis kan ook impliciet aanwezig zijn, zoals specifieke vaardigheden van medewerkers (zoals iemand die weet wat er moet gebeuren als een printer stuk gaat) (Linn et al., 2005). De wisselwerking tussen impliciete en expliciete kennis vormen volgens Bhatt (2001) de kerncompetenties van een organisatie, ofwel hoe goed een organisatie zijn kennis gebruikt. Om KM te laten slagen moet de technologie van een organisatie aangepast zijn aan de hoeveelheid en de snelheid van de verwerking van kennis.

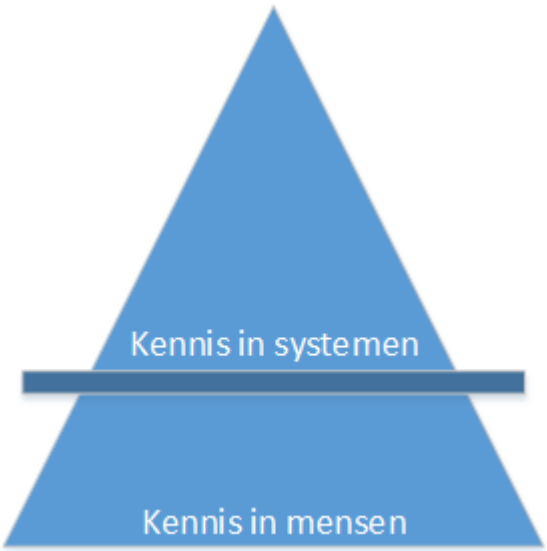
Lang niet alle impliciete kennis is daadwerkelijk expliciet te maken, maar toch is het nuttig voor een organisatie om deze kennis te ontsluiten. Hiervoor moet men eerst kijken met wat voor organisatie men te maken heeft, zoals in stap één is aangegeven. Om kennis te ontsluiten is het vervolgens mogelijk te kiezen uit twee methodes. De één sluit de ander echter niet uit. Daarnaast is de grootte van de organisatie hierbij ook van belang, zo geeft Exp. 4 aan. Org. 4 is een kleine organisatie en volgens Exp. 4 is codificatie dan achterhaald, omdat alle informatie ook op internet te vinden is. Hoe kleiner de organisatie hoe belangrijker personalisatie is.

IT-systemen, waaronder een ESN, kunnen helpen om impliciete kennis te ontsluiten. Exp. 1 geeft aan dat de focus hierbij niet teveel op IT-systemen moet liggen, dit kan namelijk leiden tot een kokervisie. Volgens hem moeten organisaties zich concentreren op één ding en het andere als ondersteunende factor gebruiken. In de literatuur noemt Bhatt (2001) dit het sociotechnologische perspectief van de organisatie. Dit is een combinatie van sociale en technologische systemen. Om te bepalen welke van de twee strategieën het beste past bij de organisatie maakt Hansen et al. (2000) gebruik van drie vragen:

1. Worden er gestandaardiseerde of aangepaste producten aangeboden?
2. Zijn de producten volwassen of innovatief?
3. Gebruiken mensen expliciete of impliciete kennis om problemen op te lossen?

Wanneer een organisatie gestandaardiseerde, volwassen producten gebruikt waarbij veel expliciete kennis gebruikt wordt, is het aan te raden de codificatiestrategie te volgen. In het tegenovergestelde geval geldt dat men het beste de personalisatiestrategie kan gebruiken. Bij het codificatieproces wordt kennis omgezet met de persoon-naar-document aanpak. De informatie wordt persoonsonafhankelijk gemaakt en gebruikt voor verschillende doeleinden. Bij het personalisatieproces wordt kennis door middel van bijvoorbeeld brainstormingsessies en individuele gesprekken overgedragen. Belangrijk hierbij is om grote netwerken van mensen te laten ontstaan, zodat kennis op verschillende manieren beschikbaar is en gedeeld kan worden (internet, mail, telefoon). Hansen et al. (2000) geven aan dat organisaties vaak beide strategieën gebruiken. Daarnaast geven zij aan dat een organisatie die focust op één van de strategieën en de andere alleen als ondersteuning gebruikt, duidelijk effectiever is. Dit is iets wat Exp. 1 uit ervaring ook kan onderstrepen.

Exp. 1 noemt het driehoekmodel, deze driehoek staat voor de kennis in een organisatie. Door deze driehoek wordt een lijn getrokken, waarbij alles boven de lijn de kennis is welke in systemen zit en alles onder de lijn alle kennis is die in mensen zit. Elke organisatie moet voor zichzelf bepalen waar deze lijn getrokken wordt. Een weergave van dit model staat weergegeven in Figuur 8. KM gaat volgens hem om het vertalen van de kennis in mensen (impliciete kennis) naar systemen (expliciete kennis). Hoe lager de lijn ligt hoe meer kennis er in systemen zit en hoe hoger de lijn hoe meer kennis er in mensen zit.



Figuur 8: Driehoekmodel

Voor elke organisatie ligt deze lijn anders. Exp. 2 geeft aan dat het in de zorg erg belangrijk is dat er goede richtlijnen zijn met betrekking tot woordkeus en betekenis van deze woorden. Deze moeten dus goed gecodificeerd worden, maar krijgen door middel van personalisatie waarde en betekenis.

Een ESN kan helpen bij het vastleggen van processen (codificatie), maar kan daarnaast ook helpen bij het expliciet maken van impliciete kennis van mensen (personalisatie). Een organisatie moet daarbij eerst bepalen op welke van de twee besproken methodes de focus ligt. Vaak is bij het bepalen van het type organisatie, zoals in stap één is gedaan, te merken waar de focus op moet liggen. Daarbij kan tevens gebruik gemaakt worden van de drie vragen zoals aangedragen door Hansen et al. (2000). Exp. 1 geeft ook aan dat als de focus ligt op codificatie dit automatisch ook betekent dat een organisatie vrij star wordt, alles ligt tenslotte al vast.

In Tabel 1 staan de eigenschappen van de verschillende methodes samengevat.

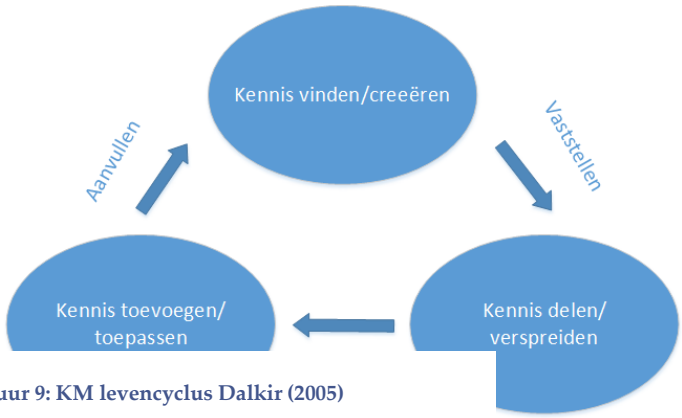
Tabel 1: Eigenschappen van codificatie en personalisatie

Algemeen	Codificatie	Personalisatie
Gebruikmaken van de vragen zoals voorgesteld door Hansen et al. (2000)	Expliciet	Impliciet
Focus op één van de aanpakken en de ander als ondersteuning gebruiken	Bij grote organisatie	Bij kleine organisatie
Gebruikmaken van het driehoekmodel	Nadruk niet teveel op IT leggen	IT als ondersteunde factor gebruiken
	Gestandaardiseerde volwassen producten	Niet-gestandaardiseerde nieuwe producten
	Persoon naar document aanpak	Brainstormingsessies en individuele gesprekken
	Star	Flexibel

3.3 STAP 3: WAARDE GEVEN AAN KENNIS

Deze stap richt zich op het geven van waarde aan kennis en hoe een ESN samen met KM hier een bijdrage aan kan leveren. Exp. 1 geeft zelf de volgende definitie van KM: *"Het vertalen wat mensen in hun hoofd hebben naar wat je in computersystemen wilt zetten."* Een ESN biedt hierbij een mogelijkheid om deze vertaalslag te maken en kennis waarde te geven. In de literatuur is een aantal modellen welke beschrijven hoe kennis waarde krijgt in een organisatie. Twee modellen die al eerder genoemd zijn, zijn de modellen van Bhatt (2001) en Dalkir (2005). Een ESN kan de modellen ondersteunen en invulling geven aan de verschillende stappen zoals in de modellen genoemd.

Het model van Dalkir (2005) bestaat uit de stappen die in Figuur 9 worden weergegeven.



Figuur 9: KM levencyclus Dalkir (2005)

Allereerst moet er kennis gevonden of gecreëerd worden. Hierbij moet worden vastgesteld welke kennis belangrijk is, iets wat organisaties al bij stap één dienen te doen door middel van het vastleggen van de verschillende kennisdomeinen. Deze kennis kan vervolgens via een ESN gedeeld of verspreid worden. Hierna kan de kennis waarde krijgen door meer kennis toe te voegen of de kennis toe te passen. Deze cyclus herhaalt zich steeds opnieuw, waarbij een ESN een grote rol kan spelen. Zo kan een ESN ervoor zorgen dat deze cyclus eenvoudiger wordt door kennis makkelijker vindbaar te maken, dat kennis makkelijker deelbaar wordt door het introduceren van een platform en dat kennis toevoegen eenvoudiger is doordat gebruikers dit nu zelf kunnen toevoegen. Exp. 1 geeft aan dat bij het gebruik van het netwerk er een duidelijke scheiding moet zijn in privé en zakelijk gebruik. De meerwaarde van een ESN is volgens hem *self assesment*, het door mensen zelf nagaan welke kennis ze hebben en welke ze nog willen opdoen. Een ESN leidt volgens hem tot het stellen van vragen, delen van informatie en het leren van nieuwe dingen. Dit noemt hij het *ask-share-learn* principe. Dit komt sterk overeen met het gebruikte model van Dalkir (2005) om kennis waarde te geven, iets waar een ESN volgens Exp. 1 voor kan zorgen.

Om een ESN en de kennis daarin meer waarde te geven, heeft Org. 3 alle bedrijfsinformatie in het ESN gezet. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat collega's eenvoudiger te vinden zijn. Daarnaast maakt het ESN het mogelijk voor werknemers om aan te geven hoeveel zij van een bepaald onderwerp afweten of willen weten. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een schaal met drie stappen. Deze bestaan uit:

1. Ik ben er bekend mee
2. Ik wil er meer over leren
3. Ik ben er expert in

Deze stappen geven waarde aan de kennis in het systeem, zo kan een werknemer direct zien of een bepaalde collega voldoende op de hoogte is van een onderwerp om hem aan te spreken met een vraag.

Bij Org. 2 wordt kennis op dit moment door iedereen erg voor zichzelf gehouden. Dit komt doordat het huidige intranet erg statisch is en niet de mogelijkheid biedt tot het delen van kennis. In de zorg is het belangrijk dat de informatie die op het platform komt correct is, hier moet een goede kwaliteitscontrole

plaatsvinden. Een ESN kan ervoor zorgen dat mensen sneller en beter geholpen worden, bijvoorbeeld door het delen van *best practices* van succesvolle behandelingen. In de zorg bepaalt de toegankelijkheid en beschikbaarheid van kennis hier de waarde van deze kennis.

Bij Org. 4 wil men gevonden worden op kennis, daarom willen zij een eigen wiki koppelen aan het ESN. Dit moet ervoor zorgen dat de informatie op het platform al meer waarde krijgt, omdat op deze manier termen duidelijk gedefinieerd zijn volgens de richtlijnen van Org. 4. Iets soortgelijks geeft Exp. 1 ook aan. Zo werd er bij Org. 1 niet alleen een *incompany wiki* opgezet, maar ook een *linkipedia* met daarin alle belangrijke links van de organisatie verwerkt. Om de kwaliteit van de wiki te garanderen geeft Exp. 1 aan dat bepaalde belangrijke pagina's op slot moeten en alleen door gecertificeerde gebruikers bewerkt morgen worden.

Bhatt (2001) beschrijft KM als een proces van: creatie, validatie, presentatie, distributie en toepassen van kennis. Creatie wordt door een ESN eenvoudiger gemaakt, zo kunnen medewerkers informatie sneller vinden en combineren om zo nieuwe oplossingen te vinden. Een ESN biedt ook de mogelijkheid tot validatie: medewerkers kunnen kennis bij elkaar toetsen door vragen te stellen. Door een ESN te introduceren is de presentatie van kennis eenvoudiger, medewerkers gebruiken niet meer verschillende media (zoals mail, USB stick etc.), maar één medium (het ESN) om alles op te delen. Bij distributie is het volgens Bhatt (2001) van belang om één horizontaal platform te hebben waar kennis interactief gebruikt wordt door alle lagen van de organisatie. Ook hier kan een ESN een uitkomst bieden. Het toepassen van kennis kan sneller doordat het via een ESN sneller beschikbaar kan zijn.

In Tabel 2 staat hoe een ESN kan bijdragen aan de zojuist besproken methodes van Bhatt (2001) en Dalkir (2005).

Tabel 2: Modellen voor het creëren van kennis

Levenscyclus Dalkir (2005)	Bhatt (2001)	ESN
Kennis vinden/creëren	Creatie	Vinden en combineren van informatie
Vaststellen	Validatie	Kennis toetsen door vragen te stellen
Kennis delen/verspreiden	Presentatie	Eén medium voor het delen van kennis
Waarde krijgen	Distributie	Horizontaal platform
Kennis toevoegen/toepassen	Toepassen	Snelle beschikbaarheid van informatie
Aanvullen		Delen van *best practices*

3.4 STAP 4: PARTICIPATIE

Bij deze stap wordt gekeken hoe mensen gemotiveerd kunnen worden om te participeren aan een ESN. Zowel vanuit de literatuur als vanuit de interviews zijn hier ideeën over.

Farzan et al. (2008) geeft aan dat er vier verschillende motivaties zijn van gebruikers om informatie te delen, namelijk:

1. De verwachting van wederzijdse hulp
2. Verhoogde positieve reputatie
3. Gevoel van doeltreffendheid
4. Plichtsbesef richting de organisatie

Ook Exp. 4 heeft het over de eerste groep gebruikers zoals genoemd door Farzan et al. (2008) Hij is ervan overtuigd dat door het ESN gebruikers een gevoel van sociale controle zullen hebben en dat het aanbod van informatie en de inzet van andere gebruikers hen ook zal overtuigen informatie te delen. Het is hier wel van belang om in het begin een groep mensen te hebben die het netwerk vult. Die noemen Exp. 4 en Exp. 1 de *key-users* en ook Exp. 2 geeft aan dat hij een kleine groep mensen wil gebruiken om grote hoeveelheden informatie te ontsluiten. Daarnaast blijkt ook uit onderzoek van Farzan et al. (2008) dat actieve gebruikers anderen kunnen motiveren om actief bij te dragen binnen het netwerk.

In het onderzoek wordt verder een puntensysteem geïntroduceerd om mensen te motiveren bij te dragen aan het netwerk. Voor verschillende handelingen krijgen medewerkers punten toegewezen. Dit blijkt een effectieve manier om een hogere participatie te bewerkstelligen. Dit wordt onderstreept door Exp. 3, om binnen het ESN van Org. 3 een hogere participatie te bewerkstelligen werd een iPad verloot. Incentives blijken een goede impuls om de participatie bij medewerkers te verhogen. Exp. 4 bevestigt dit ook, het beantwoorden van vragen is een onbaatzuchtig iets en daar moet wel een beloning tegenover staan. Toch gelooft Exp. 4 ook dat de interactie tussen mensen op een gegeven moment als vanzelf ontstaat wanneer zij elkaar goed kunnen vinden. Dit zijn volgens Forzan et al. (2008) de gebruikers met een plichtsbesef richting de organisatie.

Hoe interactiever een ESN hoe beter deze gebruikt wordt volgens Exp. 2. Volgens hem is dat een valkuil van het huidige statische intranet. Interactiviteit leidt volgens hem tot het sneller delen van informatie en dus een grotere participatie. Exp. 3 geeft verder aan dat het ESN een centrale plek moet hebben in de organisatie en dat het sociale aspect benadrukt moet worden. Zo hangen er bij Org. 3 overal schermen met informatie uit het ESN, zoals verjaardagen. Dit benadrukt ook het sociale aspect van een ESN, iets dat volgens hem leidt tot nieuwsgierigheid onder medewerkers en dus een hogere participatie.

Exp. 2 weet uit ervaring dat grootschaligheid in de beginfase tot minder kwaliteit en minder participatie leidt. Het is dus belangrijk klein te beginnen. Het doel van een ESN moet volgens hem niet zijn om te participeren, maar dat alle mensen in de organisatie toegang krijgen tot de kennis van de organisatie. Daarnaast moet het bijhouden van een profiel op het netwerk ook een leuke taak zijn en geen vervelende, aldus Exp. 4.

Exp. 1 geeft verder aan dat mensen een trigger moeten hebben om het ESN te gaan gebruiken. Om dit te bewerkstelligen werd er bij het ESN dat bij Org. 1 gebruikt werd een wekelijkse mail verstuurd. In

deze mail stond een overzicht van de gestelde vragen en de antwoorden hierop. Onderzoek van Dimicco et al. (2009) ondersteunt dit. Volgens het onderzoek is het belangrijk een participatieniveau vast te houden. Een manier om dit te doen is het mogelijk maken om activiteiten van andere gebruikers te volgen. In het onderzoek geeft men ook aan dat het belangrijk is om gebruikers op de hoogte te houden van activiteiten van andere mensen. Dit kan dan bijvoorbeeld op de manier zoals aangedragen door Exp. 1.

Verder geeft Exp. 1 aan dat de drempel om gebruik te kunnen maken van het ESN zo simpel mogelijk moet zijn. Mensen moeten zich alleen registreren en de aanvullende informatie kan verder gehaald worden uit al bestaande personeelssystemen. Iets wat nu ook gebeurt bij het ESN dat Org. 3 gebruikt. Figuur 10: geeft de belangrijkste punten weer voor het vergroten van participatie in een ESN.

Figuur 10: Vergroten participatie in een ESN

3.5 STAP 5: WAARDE HALEN UIT EEN ESN

Bij deze stap wordt er gekeken hoe er waarde gehaald kan worden uit een ESN en welke instrumenten hiervoor gebruikt kunnen worden. Dit is pas mogelijk wanneer de kennis in een ESN waarde heeft en de frequentie van gebruik hoog is. Het belangrijkste instrument hierbij zijn de KPI. Exp. 4 geeft aan dat het pas zinvol is KPI op te stellen als er een hoge frequentie van gebruik is. Vanuit zowel de literatuur als vanuit de interviews is het mogelijk een aantal KPI op te stellen die voor dit doel geschikt zijn.

Van der Spek (2001) noemt de KPI ook in het KM strategieproces. Om ergens waarde aan te geven moet een organisatie eerst weten wat het wil meten en wanneer er actie benodigd is. KPI zijn hierbij instrumenten om doelen te kwantificeren en om te zien hoeveel de resultaten afwijken van de gestelde waarde. Het is belangrijk de KPI te relateren aan de bedrijfsstrategie zoals bepaald in stap één. Marr et al. (2004) geeft een raamwerk dat organisaties de mogelijkheid geeft om hun intellectuele kapitaal te meten en te toetsen aan hun KPI. Kennis is lastig te kwantificeren en valt onder de immateriële activa. Marr et al. (2004) deelt deze op in drie verschillende activa voor KM:

1. Competenties van werknemers (bijv. Vaardigheden)
2. De interne structuur van een organisatie (bijv. Werkprocessen)
3. De externe structuur van een organisatie (bijv. Relaties met klanten)

Deze zijn vervolgens gekoppeld aan de volgende drie indicatoren:

1. Groei/vernieuwing (bijv. Opleidingsniveau)
2. Doeltreffendheid (bijv. Hoeveelheid expertise)
3. Stabiliteit (bijv. Gemiddelde leeftijd)

In onderzoek van Linn et al. (2005) wordt aangegeven dat het belangrijk is om de KPI continu bij te stellen aan de gestelde doelen, deze geven namelijk een goede indicatie van de effectiviteit van KM en daarmee dus ook een ESN. Ook Exp. 2 noemt vergelijkbare indicatoren, namelijk: stabiliteit, groei en vernieuwing.

Exp. 2 geeft aan dat hij graag feedback wil uit het systeem, welke ook kunnen dienen als KPI. Voorbeelden van dingen die hij graag zou willen zien zijn:

- Wat is de interactie tussen medewerkers?
- Hoe snel worden vragen beantwoord en wat is het bereik van de vragen en de antwoorden?
- Kunnen mensen elkaar vinden?

Hij geeft ook aan dat er eerst een nulmeting gedaan moet worden, om het systeem te kunnen vergelijken met de huidige situatie en zo te kunnen zien welke waarde een ESN toevoegt. Uiteindelijk moet een ESN volgens hem een *return on investment* opleveren. Omdat kennis vaak moeilijk te kwantificeren is in geld, wil hij dit meten door een besparing in tijd tegenover de huidige situatie af te zetten.

Ook Exp. 3 geeft een aantal voorbeelden van KPI welke volgens hem gebruikt kunnen worden, namelijk:

- Inzichtelijk maken van het gebruik van het ESN en de kennisvelden
- Hoeveel nieuwe informatie mensen ontsluiten
- Hoeveel interacties er zijn binnen het ESN
- Inzichtelijk krijgen van de top 10/20 kennisvelden in de organisatie
- Hoeveel mensen bepaalde kennis hebben en wat hun demografische gegevens zijn
- Hoeveel mensen antwoord krijgen op hun vraag
- Hoe lang het duurt voordat een vraag beantwoord wordt

Exp. 4 wil een ESN gebruiken om kennis te meten in de organisatie. Dit wil hij doen door gebruik te maken van KPI. Deze KPI worden gemeten op verschillende niveaus (managers, medewerkers), dit betekent dat deze informatie voor verschillende lagen in de organisatie een andere waarde kan hebben. Voorbeelden van KPI die hij geeft zijn de volgende:

- Hoe vaak weten mensen elkaar te vinden en vinden zij het leuk om met het ESN bezig te zijn?
- Worden opdrachten beter uitgevoerd en leidt dit tot een grotere toegevoegde waarde?
- Hoeveel kennis wordt er gezocht en gevonden?
- Hoeveel zoektermen zijn er en hoeveel kennis is er daarover op voorraad?
- Hoe vaak loggen mensen in?

Het doel van deze KPI is om sneller te kunnen reageren op bepaalde gebeurtenissen in de organisatie. Daarnaast is het voor bedrijven met een ESN eenvoudiger om te zien waar bepaalde kennis in de organisatie zit of juist ergens mist. Ook is het mogelijk om te zien of bepaalde kennis dreigt te vertrekken en kunnen managers inzichtelijk krijgen of bepaalde vragen vaker voorkomen.

Deze informatie leidt tot een lijst met KPI die gebruikt kunnen worden om waarde te halen uit een ESN door ze koppelen aan indicatoren van groei/vernieuwing, stabiliteit en doeltreffendheid. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om te zien of kennis vergrijst, hoe snel dit gebeurt of dat dit juist stabiel blijft.

Tabel 3: KPI om waarde te halen uit een ESN

Wat is de interactie tussen medewerkers?	Worden opdrachten beter uitgevoerd en leidt dit tot een grotere toegevoegde waarde?
Hoeveel mensen krijgen antwoord op hun vraag?	Inzichtelijk krijgen van de top 10/20 kennisvelden in de organisatie.
Hoe snel worden vragen beantwoord?	Hoeveel kennis wordt er gezocht en gevonden?
Wat is het bereik van de vragen en de antwoorden?	Hoeveel mensen hebben bepaalde kennis en wat zijn hun demografische gegevens?
Inzichtelijk maken van het gebruik van het ESN en de kennisvelden.	Hoeveel zoektermen zijn er en hoeveel kennis is er daarover op voorraad?
Vinden mensen het leuk om met het ESN bezig te zijn?	Hoe vaak loggen mensen in?
Hoeveel nieuwe informatie ontsluiten de gebruikers?	Kunnen mensen elkaar vinden?
Hoe vaak weten mensen elkaar te vinden?	Hoeveel interacties zijn er binnen het ESN?

3.6 STAP 6: EVALUATIE ESN

Deze laatste stap richt zich op de evaluatie na het implementeren van een ESN, hiermee kan gekeken worden of het geïmplementeerde ESN succesvol is.

Richter et al. (2013) geven een raamwerk dat kan helpen bij het meten de effectiviteit van een ESN. Hierbij noemen zij een aantal acties:

1. Zoeken (specifieke content)
2. Aanpassen (zodat de content actueel is)
3. Beoordelen (kwaliteit en geschiktheid)
4. Markeren (toewijzen aan bepaalde locatie, zodat het terug te vinden is)
5. Ophelderen (uitwisselen van meningen en interpretaties)
6. Melden (anderen op de hoogte stellen van bestaande content)
7. Delen (content aanleveren zodat dit beschikbaar is voor anderen)

Zij evalueren deze acties in twee dimensies: gebruikswaarde, hoe nuttig is het voor de gebruikers, en bedrijfswaarde, hoe nuttig is het voor de organisatie. Verder kijkt hij naar de resultaten van individuele gebruikers en van de organisatie als geheel. Richter et al. (2013) geven daarnaast een overzicht van voorbeelden van verschillende methoden om te meten, deze staan opgenomen in appendix 1.1.

Van der Spek (2001) geeft aan dat de kennisgebieden, zoals bij stap één aangegeven, dienen te worden beoordeeld op drie niveaus: bekwaamheid van medewerkers, verspreiding van kennis naar interne en externe partijen en documentatie. De bekwaamheid van medewerkers kan worden aangegeven door het systeem van drie stappen te gebruiken om te bepalen of een medewerker ergens expert in is, zoals aangegeven door Exp. 3 in stap drie. Bij de verspreiding van kennis moet worden gekeken of de kennis efficiënt en op de juiste plek wordt verspreid. Daarnaast is het bij de documentatie belangrijk om te weten of de juiste mensen bij de informatie kunnen en of deze eenvoudig te lokaliseren is. Hier moet door de managers van een organisatie controle op uitgeoefend worden, bijvoorbeeld door een medewerkersonderzoek.

Exp. 4 geeft aan dat er een evaluatiesysteem moet zijn. Na een paar weken dient het gebruik van het ESN geëvalueerd te worden en waar nodig moet er actie ondernomen worden. Deze evaluatie moet om de zoveel tijd terugkomen om het functioneren van het ESN continu in de gaten te houden. De evaluatie kan uitgevoerd worden door gebruik te maken van de in stap vijf genoemde KPI. Verder moet er volgens Exp. 3 zoveel mogelijk op gelet worden dat het ESN een zo centraal mogelijke plek krijgt binnen de organisatie. Dit kan bereikt worden door de interne communicatie zoveel mogelijk over dit platform te laten verlopen. Ook geeft Exp. 3 aan dat er na de implementatie een gebruiksaanwijzing moet zijn voor het ESN.

Exp. 2 geeft verder aan dat het goed is om te kijken naar concurrenten met vergelijkbare systemen en hier lering uit te trekken. Ook moet er veel aandacht besteed worden aan beveiliging en privacy binnen het systeem, dit kan door medewerkers goed te informeren over de gevaren en bij de opzet de beveiligingsrichtlijnen goed te volgen.

In Tabel 4 staan de belangrijkste evaluatiepunten (links) en de controle methodes (rechts) opgenoemd.

Tabel 4: Evaluatiepunten en methodes voor een ESN

Evaluatiepunten ESN	Evaluatie methodes
Raamwerk zoals aangegeven door Richter et al. (2013)	Gebruikswaarde en bedrijfswaarde
Kennisgebieden evalueren op 3 gebieden: - Bekwaamheid medewerkers - Verspreiding van kennis naar interne partijen - Verspreiding van kennis naar externe partijen	Medewerkersonderzoek Input van managers/medewerkers
Een periodieke evaluatie	Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de bij stap vijf genoemde KPI
ESN moet een centrale plek hebben in de organisatie	Gebruiken voor de interne communicatie, gebruiksplan voor medewerkers
Lering trekken uit andere organisaties met een ESN	Kijken naar concurrenten en daarmee praten
Aandacht aan beveiliging en privacy	Medewerkersonderzoek en testen

4 FEEDBACK

De stappen van het stappenplan zoals deze in het vorige hoofdstuk zijn besproken zijn voorgelegd aan de geïnterviewde mensen. Niet het hele stappenplan is voorgelegd aan de geïnterviewde mensen. In de eerste plaats is dit gedaan, omdat de kans dan bestaat dat ze teveel kritiek gaan leveren op wat zijzelf gezegd hebben. Ook speelde de factor tijd mee, de mensen hadden geen tijd om het hele stappenplan door te nemen. Uiteindelijk is gekozen voor het stellen van een aantal vragen, welke terug zijn te vinden in appendix 1.5. Drie van de vier mensen hebben gereageerd.

Het doel van dit hoofdstuk is om te kijken of de stappen zoals in het vorige hoofdstuk besproken voldoende zijn voor organisaties. De belangrijkste elementen uit de feedback zullen hier besproken worden.

Bij implementatie van een ESN is het belangrijk dat organisaties deze inpassen in de strategie. Org. 2 heeft hierop besloten het ESN onder te brengen bij het Strategisch Informatieplan 2015-2018. Org. 3 waar al een ESN in gebruik is, hebben nog geen strategie opgesteld en zijn dit ook nog niet van plan. Exp. 3 geeft aan dat er wel een plan is om met een kleine groepje mensen te beginnen en de hoop is dat het netwerk dan als vanzelf meer gebruikt gaat worden. Org. 1 heeft ten tijden van de eerste KM strategie de *communities of practice* al verankerd in de strategie. Hierdoor is een ESN minder een kernpunt geworden bij latere strategieën daar deze al goed gebruikt wordt.

Op het gebied van codificatie en personalisatie geeft Exp. 3 aan dat zij hier nog geen beleid voor hebben. Bij Org. 2 zal dit op den duur wel gebeuren, hiervoor willen zij mogelijk een tool gebruiken als SharePoint. Exp. 1 geeft aan dat bij grote organisaties codificatie vaak een dure oplossing is. Doorgaans valt dit daarom niet onder de kern van een KM strategie. De meest succesvolle strategieën bij Org. 1 richtten zich op personalisatie.

KM is bij Org. 2 afdeling overstijgend belegd. Dit betekent dat bij implementatie van een ESN meerdere afdelingen over de inhoud en strategie kunnen beslissen. Een ESN zal daarbij toegevoegde waarde bieden bij het ontsluiten en delen van kennis. Ook zijn er plannen om het aan te laten sluiten op een leermanagement systeem. Exp. 3 geeft aan dat hij gelooft dat een ESN pas waarde kan geven als genoeg mensen hier gebruik van maken. Zonder mensen is een ESN alleen bruikbaar voor algemene informatiedeling. Exp. 1 noemt het geven van waarde aan kennis van ondergeschikt belang, omdat dit moeilijk te meten is. Volgens hem is het belangrijk om aan te geven wat een ESN toevoegt aan het bedrijfsresultaat.

Om mensen te laten participeren zijn er plannen bij Org. 2 om veel begeleiding en instructies in te bouwen. Daarnaast willen ze iemand aannemen die zich puur richt op community management. Bij Org. 3 gaan ze er vanuit dat participatie als vanzelf gebeurd en dat mensen elkaar hierin meetrekken. Exp. 1 schetst een ander beeld. Bij Org. 1 wordt van het ESN budget ruwweg 30% besteed aan IT ondersteuning, 30% aan facilitatie en 30% aan communicatie. De componenten facilitatie en communicatie zijn beide gericht op activiteiten om mensen meer waarde uit de KM componenten te laten halen.

Op het gebied van evaluatie gebruikt Org. 1 een proces dat door alle oliemaatschappijen wordt gebruikt. Dit heet het *Value Assurance Review* en is bedoeld om grote projecten tijdens en na implementatie te

toetsen. Bij Org. 2 is er een Applicatie Commissie in het leven geroepen. In deze commissie heeft een dwarsdoorsnede van gebruikers zitting en wordt het platform geëvalueerd.

Uit deze feedback blijkt dat de eerste stap in het stappenplan belangrijk blijft. Een strategie is essentieel om op de langere termijn een ESN succesvol te laten zijn. Een goede toevoeging voor het stappenplan zou zijn om aan te geven dat een codificatie oplossing erg duur is.

Daarnaast blijkt participatie ook belangrijker dan eerder werd gedacht. Dit betekent dat participatie eerder in het stappenplan al genoemd moet worden en dat waarde geven aan kennis minder belangrijk is dan gedacht, omdat dit moeilijk te meten is. Ook moet er in het stappenplan aandacht zijn voor de kosten van een ESN. Participatie is erg belangrijk, maar kost tegelijkertijd ook veel geld. Hieraan gaat een groot deel van het budget op. Tot slot zou het van grote toegevoegde waarde zijn om een standaard methode te hebben voor het evalueren van een ESN.

5 CONCLUSIE

Bij dit onderzoek is een stappenplan gevormd. Dit stappenplan is een leidraad voor organisaties om een ESN succesvol te kunnen implementeren. Aan de start van dit onderzoek bleek dat organisaties vaak geen leidraad hebben bij het implementeren van een ESN. Daarnaast is er te weinig nagedacht over vervolgstappen en het praktisch nut van een ESN.

Met alle hiervoor gepresenteerde informatie vanuit zowel de literatuur als vanuit de interviews is een stappenplan opgezet van zes stappen. Deze stappen moeten minimaal gevolgd worden om een ESN te kunnen laten slagen bij een organisatie.

1) Organisaties moeten een duidelijke strategie kiezen die aansluit op een al dan niet bestaande KM strategie. 2) Daarnaast moet er een duidelijke focus gekozen worden op of codificatie of personalisatie. 3) Organisaties moeten vervolgens de kennis binnen deze netwerken waarde geven door gebruik te maken van bestaande modellen. 4) Deze netwerken werken het beste als de participatie hoog is, dus organisaties moeten verschillende manieren bedenken om de participatie van medewerkers hoog te krijgen en te houden. 5) Met voldoende participatie kan er vervolgens waarde uit de netwerken gehaald worden door verschillende KPI op te stellen. 6) Tot slot moet een ESN continu geëvalueerd worden op verschillende punten.

Uit de feedback op het stappenplan blijkt dat participatie eerder genoemd moet worden en belangrijk is om een ESN te laten slagen. Ook moet er genoemd worden dat codificatie duur is. Daarnaast kost het erg veel geld om mensen te laten participeren in een ESN. Tot slot is het voor de toekomst van belang een standaardevaluatie methode te hebben voor een ESN.

6 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd, worden beperkingen van het onderzoek aangekaart en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 INTERPETATIE VAN DE RESULTATEN

Het belangrijkste resultaat van dit onderzoek is tegelijkertijd ook de aanleiding geweest voor de insteek ervan. Organisaties willen heel erg graag meegaan met een technologische trend en denken daardoor te weinig na over wat zij met deze nieuwe techniek willen (Mckinsey, 2012). Dit kan er bij een ESN toe leiden dat een netwerk veranderd in een digitale spookstad (Fidelman, 2013). Bij de interviews werd duidelijk dat er geen strategie was opgesteld door het management met betrekking tot het implementeren van een ESN. Managers wisten niet goed hoe zij om moesten gaan met deze nieuwe technologie, laat staan dat de medewerkers dat wisten. In dit onderzoek is daarom een stappenplan opgesteld welke managers van organisaties een leidraad geeft bij dit proces. Een belangrijk aspect dat vaak aan bod kwam tijdens de interviews is dat managers niet goed weten hoe zij medewerkers moesten laten participeren in deze netwerken. Het netwerk valt of staat met het gebruik ervan. DiMicco et al. (2009) gaven in hun onderzoek al aan dat het belangrijk is om een goed participatieniveau vast te houden en ook Exp. 1 onderstreepte dit in het interview. Ook later in de feedback op het stappenplan kwam dit terug. Participatie is de spil van een ESN en het is daarom belangrijk voor een organisatie om te zorgen dat er zeker in het begin een vaste groep mensen is die genoeg content aandragen.

Dit onderzoek ondersteunt het gegeven dat het management van organisaties vaak te weinig nadenkt over hoe er met nieuwe technologische ontwikkelingen om gegaan moet worden. Omdat uit onderzoek van Gartner (2013) blijkt dat steeds meer organisaties deze netwerken zullen gaan gebruiken en de communicatie ook steeds meer via deze netwerken zal lopen, is het van belang hiervoor als organisatie een duidelijke strategie op te stellen. Het stappenplan zoals aangedragen in dit onderzoek dwingt organisaties hierover na te denken. Dit zal leiden tot een beter begrip van de functionaliteiten en mogelijkheden die een ESN te bieden heeft en uiteindelijk een strategisch voordeel.

6.2 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Aan het begin van dit onderzoek was de opzet dat er gekeken zou worden naar een dashboard voor een ESN. Om dit dashboard vorm te laten geven was het de bedoeling dat de organisaties die geïnterviewd werden data zouden aanleveren. Hierop is literatuur gezocht die aansloot op dit onderwerp en ook de vragen die gesteld werden in de interviews waren hier op ingericht. Na het eerste interview bleek echter dat zij geen data konden aanleveren, omdat zij hier nog niet of niet voldoende over hadden nagedacht. Dit legde een nieuw probleem bloot, maar zorgde er tegelijkertijd voor dat niet alle vragen in de interviews voldoende waren afgestemd op de nieuwe onderzoeksvraag en dat er bepaalde literatuur ontbrak. Hierdoor is veel literatuur na de interviews nog toegevoegd, maar hadden er ook andere vragen gesteld kunnen worden als dit probleem van tevoren bekend was geweest.

Dit onderzoek is uitgevoerd door interviews te houden met managers van organisaties. Daarbij zijn er geen gesprekken geweest met werknemers die het netwerk ook gaan gebruiken. Hierdoor is het onderzoek tamelijk eenzijdig en is er wellicht te weinig gekeken naar hoe er vanuit de onderkant van

de organisatie tegen een dergelijk netwerk wordt aangekeken. Ook is er van tevoren niet nagedacht over de verschillen tussen de organisaties waarvan managers zijn geïnterviewd. Was hier aan het begin van het onderzoek beter op gelet dan hadden hier wellicht nog interessante conclusies uit getrokken kunnen worden. Tegelijkertijd waren de verschillen tussen de organisaties ook weer interessant waardoor het probleem van verschillende kanten werd belicht. Zo werd het al snel duidelijk dat in de zorgsector het implementeren van een nieuw technisch medium een veel grotere drempel is dan bij een grote multinational als Org. 1.

6.3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

Organisaties moeten echter eerst nog een ESN kiezen of zelfs zelf bouwen. McAfee (2006) geeft in zijn onderzoek al een aantal basisfunctionaliteiten die een ESN in ieder geval moet hebben. Echter is elke sector weer anders zoals al aan het licht kwam in dit onderzoek. Voor een vervolgonderzoek zou het daarom raadzaam zijn een onderzoek op te stellen waarbij per sector (zorg, financiële dienstverlening, etc.) wordt bekeken welke functionaliteiten een ESN moet hebben. Het stappenplan moet organisaties een leidraad geven bij het implementeren van een ESN, niet bij het kiezen van een ESN.

Richter et al. (2013) gaven in hun onderzoek een raamwerk voor het meten van de effectiviteit van een ESN. Dit gebeurt echter allemaal achteraf en vraagt nogal wat werk van mensen. Het zou voor organisaties en management een stuk eenvoudiger zijn om een kennisdashboard te hebben waarbij zij de kennis en activiteiten in een ESN kunnen inzien. Een vervolgonderzoek waarbij wordt gekeken of de data die gegenereerd wordt door een ESN, op zo'n manier gepresenteerd kan worden dat het management live kan reageren, kan grote meerwaarde bieden. Zo wordt het voor managers eenvoudiger om snel te reageren op potentiele problemen.

Dit onderzoek kan organisaties helpen bij het implementeren van een ESN. McAfee (2006) geeft in zijn onderzoek twee risico's met betrekking tot nieuwe technieken bij organisaties. De eerste die hij noemt is dat medewerkers de nieuwe techniek niet gebruiken. Volgens hem komt dit doordat ze het simpelweg niet gewend zijn om nieuwe dingen te kunnen toevoegen aan een platform, maar juist gewend zijn aan het feit dat ze alles aangeleverd krijgen zoals bij een statisch intranet. Het tweede risico dat hij noemt is dat medewerkers het platform juist wel gebruiken zoals het bedoeld is, maar dat dit tot ongewenste effecten leidt. Huidige statische intranetten worden gevuld door het management. ESN daarentegen worden gevuld door medewerkers, wat kan leiden tot bijvoorbeeld ongewenste discussies of gedrag op deze netwerken. Een vervolgonderzoek kan helpen bij het inzichtelijk maken of een ESN inderdaad tot de gewenste effecten leidt of dat het juiste ongewenste bijeffecten heeft.

REFERENTIES

Anorg. 3, D. (2003). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of intellectual capital*, *5*(2), 230-242.

Bennett, S. (2012, October). The benefits of communicating and collaborating in a real-time enterprise social network. In *Professional Communication Conference (IPCC), 2012 IEEE International* (pp. 1-4). IEEE.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, *5*(1), 68-75.

Brzozowski, M. J. (2009, May). WaterCooler: exploring an organization through enterprise social media. In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work (pp. 219-228). ACM.

Dalkir, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. Butterworth-Heinemann.

Dewing, H., McCarthy, J. C., Mines, C., Schadler, T., & Yamnitsky, M. (2011). Social enterprise apps redefine collaboration–An Information Workplace Report.*Forrester Research*, *30*.

DiMicco, J. M., Geyer, W., Millen, D. R., Dugan, C., & Brownholtz, B. (2009, January). People sensemaking and relationship building on an enterprise social network site. In *System Sciences, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. Long range planning, 30(3), 366-373.

Ehrlich, K., Lin, C. Y., & Griffiths-Fisher, V. (2007, November). Searching for experts in the enterprise: combining text and social network analysis. In*Proceedings of the 2007 international ACM conference on Supporting group work* (pp. 117-126). ACM.

Evolve. (2014). *Onderzoek: driekwart van organisaties gebruikt Yammer*. Geraadpleegd van http://www.evolve.eu/index.php/onderzoek-driekwart-van-organisaties-gebruikt-yammer/

Farzan, R., DiMicco, J. M., Millen, D. R., Dugan, C., Geyer, W., & Brownholtz, E. A. (2008, April). Results from deploying a participation incentive mechanism within the enterprise. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 563-572). ACM.

Fidelman, M. (2013). The Rise of Enterprise Social Networks. Geraadpleegd van http://news.microsoft.com/download/presskits/enterprisesocial/docs/riseEnterpriseSocialWP.pdf

Gartner. (2013, 29 januari). Gartner Says 80 Percent of Social Business Efforts Will Not Achieve Intended Benefits Through 2015. Geraadpleegd van http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215

Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2000). What's your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook*, *2001*, 55-69.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, *28*(1), 75-105.

Jarrahi, M. H. (2011, February). Social networking, social network technologies, and the enterprise. In *Proceedings of the 2011 iConference* (pp. 688-690). ACM.

Lin, C. Y., Ehrlich, K., Griffiths-Fisher, V., & Desforges, C. (2008). Smallblue: People mining for expertise search. *MultiMedia, IEEE*, *15*(1), 78-84.

Lin, C. M., & Wie, C. C. (2005). Establishing the key performance indicators of knowledge management. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, *13*(2), 67-87.

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital–defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, *10*(5), 551-569.

McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan management review*, *47*(3), 21-28.

McKinsey. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. Geraadpleegd van http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

Nygard, K. E., Bender, L., Walia, G., Kong, J., Gagneja, K., & LeNoue, M. (2011). Collaboration using social networks for team projects. In *The International Conference on Frontiers in Education: Computer Science and Computer Engineering (FECS'11)* (pp. 86-92).

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, *24*(3), 45-77.

Richter, A., Heidemann, J., Klier, M., & Behrendt, S. (2013). Success Measurement of Enterprise Social Networks. In *Wirtschaftsinformatik* (p. 20).

Rijksoverheid (2015) Geraadpleegd van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ict/ict-en-economie

Riemer, K., & Richter, A. (2012). SOCIAL-Emergent Enterprise Social Networking Use Cases: A Multi Case Study Comparison.

Riemer, K., & Tavakoli, A. (2013). The role of groups as local context in large Enterprise Social Networks: A Case Study of Yammer at Deloitte Australia.

van der Spek, R., Hofer-Alfeis, J., & Kingma, J. (2002). The knowledge strategy process. Handbook on Knowledge Management. Kentucky: University of Kentucky.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.

Van der Wal, T. (2009). Understanding folksonomy: catalyzing users to enrich information.

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, *78*(1), 139–145.

APPENDIX

1.1 VOORBEELDEN METEN SUCCES ESN

Richter et al. (2013)

Success measures	Measurement approach
Usage (action specific)	
[Search] Number of questions asked	Logfile analysis
[Edit] Number of document updates	Logfile analysis
[Rate] Number of useful or correct answers	Logfile analysis
[Label] Number of tags created	Logfile analysis
[Clarify] Number of answered questions	Logfile analysis
[Notify] Number of status updates	Logfile analysis
[Share] Percentage of users that publish information	Logfile analysis
Usage (action across)	
Total number of users	Logfile analysis
Percentage of active users	Logfile analysis
Degree of connectivity	Social Network Analysis
Number of content created	Logfile analysis
Number of page views	Logfile analysis
Average time per user and visit	Logfile analysis
Total number of groups	Logfile analysis
Percentages of different use practices	Content analysis
Business value (action specific; compared to status quo)	
[Search] Reduced time to find correct information	Process analysis, User interviews
[Edit] Reduced time worked with documents	Process analysis, User interviews
[Rate] Increased quality of published content	Process analysis, User interviews
[Label] Reduced time spent to organize content	Process analysis, User interviews
[Clarify] Reduced number of inquiries at 2nd level support	Interviews with support
[Notify] Increased degree of awareness of employees	User interviews
[Share] Reduced amount of emails	Logfile analysis, User interviews
Business value (action across; compared to status quo)	
Number of ideas	Content analysis
Increased employee satisfaction	User survey or interviews
Reduced travel costs	User interviews
Reduced time to solve a problem	Content analysis, Process analysis
Reduced time to onboard employees working in new roles	Process analysis
Reduced time to deliver a project	Content analysis, Process analysis
Degree of retained knowledge of people leaving the firm	User survey or interviews

1.2 VRAGEN INTERVIEWS

De vragen die zijn gebruikt per geïnterviewde zijn als volgt:

EXP. 1

Algemeen:

1. Wat is KM volgens u en welke processen spelen een rol?
2. Wat doet een kennismanager?
3. Welke informatie is essentieel om de KM processen binnen een organisatie te controleren/managen?

Organisatiegericht:

4. U heeft KM bij Org. 1 op de kaart gezet. Hoe ging dit proces? En voor welke strategie heeft u gekozen, waar lag de focus op, codificatie of personalisatie?
5. Hoe wordt KM in lijn gebracht met de bedrijfsstrategie zodat het doel van een organisatie gehaald kan worden?
6. Hoe wordt het succes van KM binnen een organisatie gemeten en welke tools worden hierbij gebruikt? Welke technologische mogelijkheden?
7. Wat zijn de KPI van KM? En waarom?

Onderzoek:

8. Heeft u gebruik gemaakt van een *enterprise social network* binnen de organisaties waar u heeft gewerkt? Zo ja, hoe werd dit netwerk gebruikt en hoe werd de effectiviteit van dit netwerk gemeten?
9. Welke KPI werden hierbij gebruikt? Of welke KPI zijn er belangrijk bij het implementeren van een ESN?
10. Hoe wordt een ESN binnen de strategie van KM geplaatst?
11. Hoe kan een ESN volgens u bijdragen aan KM van organisaties?
12. Het idee van een dashboard voorleggen en naar mening vragen.

EXP. 2

Algemeen:

1. Wat is uw bedrijfsstrategie?
2. Wat is informatie(kennis)management volgens u en welke processen spelen een rol?
3. Wat doet een informatie(kennis)manager?
4. Welke informatie is essentieel om de KM processen binnen een organisatie te controleren/managen?

Organisatiegericht:

5. Hoe is KM binnen uw organisatie vormgegeven (welke processen)? En welke strategie is hierbij gekozen personalisatie of codificatie (wellicht een andere?)
6. Hoe wordt KM in lijn gebracht met de bedrijfsstrategie zodat het doel van een organisatie gehaald kan worden?
7. Hoe wordt het succes van KM binnen een organisatie gemeten en welke tools worden hierbij gebruikt? Welke technologische mogelijkheden?
8. Wat zijn de KPI van KM? En waarom?

Onderzoek:

9. Maakt uw organisatie gebruik van een ESN (of iets dat erop lijkt zoals een intranet?) Hoe wordt dit gebruikt? Zo nee, waarom maakt u niet gebruik van zo'n netwerk of staat dit wel op de planning?
10. Welke KPI zijn er belangrijk bij het implementeren van een ESN?
11. Hoe wordt een ESN binnen de strategie van KM geplaatst?
12. Hoe kan een ESN volgens u bijdragen aan KM van organisaties?
13. Welke elementen van een ESN zijn volgens u goed om te meten en hoe?
14. Het idee van een dashboard voorleggen en naar mening vragen. Visie hierop.

EXP. 3

Algemeen:

1. Wat is uw bedrijfsstrategie?
2. Wat is informatie(kennis)management volgens u en welke processen spelen een rol?
3. Wat doet een informatie(kennis)manager?
4. Welke informatie is essentieel om de KM processen binnen een organisatie te controleren/managen?

Organisatiegericht:

5. Hoe is KM binnen uw organisatie vormgegeven (welke processen)? En welke strategie is hierbij gekozen personalisatie of codificatie (wellicht een andere?)
6. Hoe wordt KM in lijn gebracht met de bedrijfsstrategie zodat het doel van een organisatie gehaald kan worden?
7. Hoe wordt het succes van KM binnen een organisatie gemeten en welke tools worden hierbij gebruikt? Welke technologische mogelijkheden?
8. Wat zijn de KPI van KM? En waarom?

Onderzoek:

9. Hoe ging het implementatie proces van ScioMino?
10. Welke KPI zijn er belangrijk bij het implementeren van een ESN? En hoe worden die gemeten?
11. Hoe wordt een ESN binnen de strategie van KM geplaatst?
12. Hoe kan een ESN volgens u bijdragen aan KM van organisaties?
13. Welke elementen van een ESN zijn volgens u goed om te meten en hoe?
14. Het idee van een dashboard voorleggen en naar mening vragen. Visie hierop.

EXP. 4

Algemeen:

1. Wat is uw bedrijfsstrategie?
2. Wat is informatie(kennis)management volgens u en welke processen spelen een rol?
3. Wat doet een informatie(kennis)manager?
4. Welke informatie is essentieel om de KM processen binnen een organisatie te controleren/managen?

Organisatiegericht:

5. Hoe is KM binnen uw organisatie vormgegeven (welke processen)? En welke strategie is hierbij gekozen personalisatie of codificatie (wellicht een andere?)
6. Hoe wordt KM in lijn gebracht met de bedrijfsstrategie zodat het doel van een organisatie gehaald kan worden?
7. Hoe wordt het succes van KM binnen een organisatie gemeten en welke tools worden hierbij gebruikt? Welke technologische mogelijkheden?
8. Wat zijn de KPI van KM? En waarom?

Onderzoek:

9. Maakt uw organisatie gebruik van een ESN (of iets dat erop lijkt zoals een intranet?) Hoe wordt dit gebruikt? Zo nee, waarom maakt u niet gebruik van zo'n netwerk of staat dit wel op de planning?
10. Welke KPI zijn er belangrijk bij het implementeren van een ESN?
11. Hoe wordt een ESN binnen de strategie van KM geplaatst?
12. Hoe kan een ESN volgens u bijdragen aan KM van organisaties?
13. Welke elementen van een ESN zijn volgens u goed om te meten en hoe?
14. Het idee van een dashboard voorleggen en naar mening vragen. Visie hierop.

1.3 TRANSCRIPTIES INTERVIEWS

Hieronder staan de transcripties van de interviews. Deze transcripties zijn niet letterlijk, maar woordelijk. De interviews zijn opgenomen.

EXP. 1

Exp. 1 heeft gewerkt bij Org. 1 en is daar verantwoordelijk geweest voor het opzetten van het KM. Het succes van dit KM is onder meer te danken aan een succesvol platform waarop medewerkers kennis kunnen vergaren en delen. Exp. 1 heeft uitgelegd hoe Org. 1 begonnen is met KM en hoe zij de stap hebben gemaakt naar een netwerk van mensen welke kennis en informatie met elkaar delen. Dit stappenplan bestaat uit een aantal stappen welke volgens Exp. 1 cruciaal zijn om een ESN te laten slagen.

Exp. 1 tekent een simpel model, een driehoek. Die driehoek staat voor de kennis in de organisatie. Door de driehoek tekent Exp. 1 een lijn. Alles boven de lijn is kennis welke in computers zit en alles onder de lijn kennis welke in mensen zit.

Het gros van de interpretaties is dat kennismanagent is: Het vertalen wat mensen in hun hoofd hebben naar wat je in computers wilt zetten. Dit wordt ook wel genoemd als:

- Managen van informatie
- Document management
- Bibliotheken

Uit tegenovergestelde hoek, namelijk HR komt er:

- Het geven van cursussen
- Het opleiden van mensen

Je zoekt naar de combinatie van deze twee als je vanuit de business kijkt. Waar ga ik die lijn trekken in de driehoek? Wat stop ik in een computer en waar ben ik afhankelijk van.

Exp. 1 geeft een voorbeeld van outsourcing processen, hierbij moeten organisaties activiteiten standaardiseren zodat je ze kan uitbesteden (monkey see, monkey do). Die lijn (van de driehoek) leg je dan heel erg laag. De organisatie aan de andere kant (insourcer) is dan sterk afhankelijk van standaard processen. Je moet zoveel mogelijk gecodificeerd hebben. Codificatie betekent ook starheid, processen liggen vast. Tegenovergesteld hieraan is een heel erg flexibele organisatie, creatief & innovatief. Die zal heel erg weinig vast hebben liggen, dus ligt de lijn heel erg hoog. Voor een strategie moet men dus altijd heel erg goed kijken naar wat voor type organisatie ben ik. Je moet je concentreren op het één en het ander als ondersteunende gebruiken met betrekking tot techniek en mensen.

Exp. 1 heeft vier strategieën gemaakt. Meest succesvol met een strategie die zicht richt op de onderkant, waarbij gepoogd wordt de lijn omlaag te trekken.

De eerste die Exp. 1 noemt is de incompany wiki. Dit is anders dan het bekende Wikipedia, welke online is. Bij een online Wiki heb je miljoenen gebruikers, Shel heeft 100.000 werknemers. Vertaalt van hoeveel

mensen er bijdragen aan Wikipedia naar hoeveel dat er bij Org. 1 zouden zijn kom je op ongeveer 15 mensen. Dat gaat niet werken, aldus Exp. 1. De opzet was dus anders, je kan niet vertrouwen op veel mensen die bijdragen. Uiteindelijk werd deze centraal gevuld en door gecertificeerde mensen. Dit bleek echter duur en als de informatie niet bijgehouden werd verouderde dit al snel.

De afhankelijkheid van mensen bij strategieën waarbij je mensen inzet is toch anders dan bij andere strategieën. Meest succesvol was Exp. 1 met zijn discussieforums (later de Global Networks) en zijn laatste strategie.

De Global Networks gingen om vraag gestuurd informatie vergaren. Dit was erg succesvol en ook meetbaar. Zo werden er zo'n 200 vragen per dag gesteld en kwamen er zo'n 2,3 antwoorden per vraag. Mensen moesten ook zelf aangeven of hun vraag beantwoord werd. Dit was allemaal te meten doormiddel van een tool welke zij zelf hadden ontwikkeld binnen Org. 1.

Org. 1 concentreert zich op olie zoeken. Olie is vaak eigendom van de regering, dus je moet samenwerken met de regering. Je moet een nieuw bedrijf oprichten waarbij de overheid vaak meerderheidsaandeelhouder is. Je moet partijen meekrijgen. We betalen geld aan Org. 1 voor de dingen die jullie doen en kennelijk betalen wij ook voor de Global Networks, maar wat levert dat ons op? Je moet de overheid dus een concreet voorbeeld geven, dat de antwoorden op de vragen dus geld opleverde of juist voor minder uitgaven zorgde. Exp. 1 kon in de statistieken dus ook zien uit welk land bepaalde bijdragen kwamen. Gekeken naar productie zou bijvoorbeeld Nigeria meer vragen moeten stellen dan andere landen, omdat daar de productie hoger is en er bijvoorbeeld meer medewerkers zijn. Conclusie hierbij zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat er uit Nigeria dan meer vragen zouden moeten komen.

Wat zijn KM processen eigenlijk? Codificatie en personalisatie. Daarbij kijkend wat wordt verstaan onder KM. Als je kijkt waar de waarde vandaan komt, dan komt dit uit 1% van de populatie binnen de organisatie. Maar nu die andere 99%, als je daarnaar kijkt komen er niet kwantificeerbare dingen naar boven. Al die vragen en antwoorden ziet Exp. 1 dingen die hij kan gebruiken. Hier is geen waarde aan toe te kennen. Volgens Exp. 1 is het amper mogelijk om impliciete kennis binnen een persoon expliciet te maken. Een kennismanager kan hier alleen aan bijdragen door interviews met mensen te hebben en een poging doen dit vast te leggen.

De processen zijn lastig, deze dienen gelieerd te zijn aan de organisatie. Kijk je vanuit de business of vanuit codificatie? Hoe maak je competenties toegankelijk? Elke organisatie moet dat voor zichzelf bepalen. Dus voordat een organisatie KM gaat introduceren, moeten zij eerst kiezen welke strategie zij kiezen om vervolgens iets dergelijks als een Wiki op te zetten. Er is geen sprake van standaard processen, elke organisatie is anders.

Volgens Exp. 1 is er in Nederland erg weinig ervaring met KM en wordt er een hoop geklungeld. Een van de basis regels met betrekking tot KM is kijken hoe anderen het doen en daar wat van te kopiëren.

Wat zijn de KPI van KM? Dit hangt samen met de strategie, vanuit de business betekent dit, wat levert het op? Dus kwantificeerbaar. Een HR strategie welke gericht is op het ontwikkelen van competenties. Hierbij kan je bijvoorbeeld kijken naar *time to competence*. Bij een strategie horen altijd KPI's. Voorbeeld bij Org. 1: Hoeveel Wiki's krijgen we, hoe vaak wordt het systeem gebruikt, typische IT KPI's. Exp. 1

vertelt dat hij blind was door de druk van de organisatie op IT. Vanuit de business is het altijd kijken wat het oplevert.

Laatste strategie heet: *Lessons Learned*. Heeft vooral te maken met besparingen. Drukt dus niet op IT, maar op het behalen en bepalen van waarde.

Er zijn geen algemene KPI's. De crux is strategie bepalen en vervolgens daar de KPI's aanhangen. Volgens Exp. 1 gaan organisaties veel te makkelijk naar codificatie, maar vaak is het erg duur en is het niet duidelijk wat het oplevert.

Dankzij de Global Networks werd het traject van research bespoedigd. Dit ging van 6 naar 2-3 jaar. De onderzoekers lieten de medewerkers weten waar zij mee bezig waren en wanneer er testgroepen waren. Dit leek al een beetje op een Social Network. In het algemeen worden Social Networks gebruiikt om te pushen (dit werkt in een private omgeving). Binnen een organisatie werkt dit anders. Het sociale aspect werkt anders binnen organisaties. Communicatie kan heel waardevol zijn, een voorbeeld is: Als de leiding van een organisatie via het netwerk medewerkers om de hoogte houdt van ontwikkelingen. Echter kan het er ook toe leiden dat mensen teveel tijd doorbrengen op het netwerk, waardoor zij niet meer bezig zijn met hun werk. Er moet worden voorkomen dat iedereen participeert, want dit kost teveel tijd en geld.

Hoe wordt een ESN binnen een KM strategie geplaatst? Het grote risico is informatie vervuiling, teveel informatie van beperkte waarde dat wordt rondgepompt binnen de organisatie. Vraag en antwoord is wat dat betreft beter. De informatie dan wordt rondgestuurd heeft dan al waarde, dus de rondgepompte informatie is dan ook waardevoller. De scheiding tussen privé en zakelijk moet gescheiden blijven en dat is volgens Exp. 1 erg lastig. Het risico is ook dat mensen teveel tijd gaan doorbrengen in een ESN. Hou het vooral dichtbij de organisatie.

Meerwaarde tegenover huidige systeem (SAP). In systemen zoals SAP is het ook al mogelijk om competenties bij te houden. ScioMino is volgens Exp. 1 meer een self assessment, dit is ook erg cultuurgebonden. Objectiviteit ontbreekt. Extraverte en introverte mensen zullen zichzelf anders inschatten.

Yellow pages, makkelijk te verkopen. Vanuit marketing een redelijk goed product. Als je heel algemene KPI's hebt dan heb je een moeilijk verhaal hoe een ESN kan bijdragen aan die KPI's, aldus Exp. 1. Zet ik het als product in de markt, waarbij de klant de waarde moet generen of wordt het in de markt gezet samen met de consultancy.

Naast het interview dat ik met Exp. 1 heb gedaan, is hij ook al eens geïnterviewd door Daphne Dépasse. Zowel aan Exp. 1 als Daphne is toestemming gevraagd om deze resultaten ook op te mogen nemen. Relevante informatie met betrekking tot dat interview staat hieronder.

Allereerst deelt Exp. 1 KM in volgens 3 classificaties: de *Systems & Sharing approach*, de *People Oriented Approach* en de *Asking approach*.

De eerste aanpak werkt vooral binnen de consultancy wereld, maar niet binnen een organisatie als Org. 1. Exp. 1 geeft aan dat de joint venture partners het niet op prijs stellen wanneer zij geld moeten steken in het delen van hun kennis binnen Org. 1. De tweede aanpak is gericht op kennis welke in de hoofden

van mensen zit. Hierbij gaat het om een cyclus van leren, evalueren en toepassen van kennis. Deze aanpak is echter gericht op de globale markt, waardoor het erg veel tijd en geld kost om deze aanpak te faciliteren.

De derde aanpak, de *Asking Approach*, is gericht op *communities*. Deze richt zich op organisaties welke wereldwijd opereren en binnen deze organisaties werken vaak mensen met hetzelfde kennisgebied. Volgens Exp. 1 mislukt door een gebrek aan ervaring en kennis deze aanpak vaak. Weinig organisaties hebben deze aanpak succesvol grootschalig weten te implementeren. De aanpak richt zich op kennisgroepen welke in hetzelfde gebied zitten. In principe richt deze aanpak zich erop alles wat ooit van belang is vast te leggen. Dit zag Org. 1 echter anders in. Org. 1 richt dan ook niet op het principe *voor het geval dat*, maar op het principe *net op tijd.* Dit betekent dat een persoon pas deelt op het moment dat daar behoefte aan is. Wanneer een persoon iets wil weten dienen zij dit kenbaar te maken, om zo ervoor te zorgen dat anderen deze kennis aan die persoon geven. Dit principe van Org. 1 wordt *ask – learn – share* genoemd.

In 1996 besloot Org. 1 om geld te reserveren voor onderzoek naar KM, Exp. 1 kreeg hierbij het initiatief. Het uitgangspunt voor Exp. 1 was: *Hoe krijg ik degene met een probleem en degene met een oplossing bij elkaar?* Bij een organisatie als Org. 1 zijn hier grote winsten te behalen, ergens is een probleem en ergens is ook een oplossing, alleen hoe koppel je die aan elkaar.

Er werd begonnen met het starten van een community van mensen welke in dezelfde discipline actief zijn, de zogenaamde *Common Interest Networks* of later de *Communities of Practice.* Om deze netwerken te laten slagen heeft Exp. 1 bij Org. 1 een aantal stappen doorlopen welke hieronder worden uitgeweid.

Ten eerste werd er gezocht naar mensen welke al enthousiast waren om mee te doen en al invulling konden geven aan de discussiegroepen. Deze voorbeelden van discussies en gerealiseerde oplossingen moest het netwerk een professionele uitstraling geven en zo konden mensen direct de toegevoegde waarde zien.

In de tweede plaats werd er gezorgd dat mensen getriggerd werden om de website te gaan gebruiken. Dit werd gedaan in de vorm van e-mails met overzichten van gestelde vragen en antwoorden daarop. Daarnaast werd er voor gezorgd dat mensen zo min mogelijk moeite hoefde te doen, registreren was het enige dat nodig was. Dit zorgde ervoor dat er al snel meer dan honderd *communities* waren ontstaan.

De derde stap betreft het samenvoegen van de *Common Interest Networks.* Er werd gekeken naar de hele portfolio van *communities*, waar overlappen deze en hoe moeten ze hergroepeerd worden. Uiteindelijk ontstonden er zo 3 *Global Networks* welke bestonden uit zo'n duizend tot vijfduizend mensen. De stap die hierop volgt betreft het doortrekken van deze 3 netwerken over alle disciplines van Org. 1, waaronder IT en HR. Het voordeel van deze samenvoeging van verschillende disciplines is dat mensen met verschillende problemen in verschillende disciplines nu dichterbij elkaar kwamen te zitten. Ontwerpers zaten nu bijvoorbeeld met technici in een community.

Nadat het vragen en antwoorden goed werkte werd er meer gekeken naar het vinden van relevante informatie. Mensen hadden binnen Org. 1 moeite om de meest belangrijke informatie te vinden. Om mensen te kunnen voorzien van relevante informatie werd een webpagina genaamd *linkipedia* gelanceerd. De naam refereert naar *wikipedia* met als verschil dat mensen hier alleen links naar relevante

informatie kunnen toevoegen. Om deze *linkipedia* actief in gebruik te houden krijgen mensen weer status updates via e-mail en wordt er bijgehouden wie welke pagina heeft bezocht.

In 2005 besloot Org. 1 geen nieuwe dingen meer te ontwikkelen, maar te kijken naar de al bestaande systemen en deze beter te gebruiken. Org. 1 ontwikkelde de *ask – share – learn* strategie. In een organisatie als Org. 1 kan er niet van mensen verlangd worden dat zij veel tijd steken in het delen van kennis. Door hier goed over na te denken kwam Org. 1 met een principe dat mensen juist tijd moet besparen, gebaseerd op het principe: vraag en krijg antwoord.

Een jaar hierna werd er besloten ook een Org. 1 wiki te introduceren. In deze wiki staat niet alle content, maar er kan ook worden doorverwezen naar relevante informatie. Org. 1 had al een handboek met begrippen welke zij hebben laten digitaliseren. Voor deze wiki moeten mensen zich wel eenmalig registeren om zo te voorkomen dat er anoniem content toegevoegd kan worden. 80% van de wiki bestaat uit het handboek welke gedigitaliseerd is, overige content wordt vooral aangeleverd door enthousiaste mensen. Omdat het risico van foutieve informatie met deze aanpak vrij groot is, heeft Org. 1 sommige pagina's op slot gedaan om zo de kwaliteit te garanderen. Ook is het voor mensen mogelijk om bestaande wiki's in een *watchlist* te zetten zodat zij een notificatie krijgen wanneer iemand iets wijzigt.

Org. 1 heeft ook nog een digitaal telefoonboekje genaamd: *Who-is-Who.* Wanneer iemand lid wil worden van een community worden de gegevens uit de *who-is-who* gehaald en wordt er nog aanvullende informatie gevraagd. Dit profiel vormt de basis van het profiel binnen de communities. Binnen de community kunnen mensen dan weer zoeken naar andere mensen. Hierbij wordt hun expertise aangegeven, maar ook bijvoorbeeld de antwoorden welke zij hebben gegeven binnen bepaalde discussies. Dit geeft volgens Exp. 1 een veel beter beeld van de persoon in kwestie. Daarnaast is het ook minder werk om te onderhouden dan het werken met kenniskaarten. Die kenniskaarten moeten namelijk bijgehouden worden, wat een enorme inspanning vereist.

EXP. 2

Exp. 2 is een informatiemanager bij Org. 2. Org. 2 is een zorginstelling. Het doel van Exp. 2 is om de informatievoorziening bij Org. 2 zo efficiënt mogelijk weer te geven en zijn werkzaamheden liggen op het raakvlak van gebruikers en techniek. Als informatiemanager is Exp. 2 ook verantwoordelijk voor eventueel implementeren van een organisatiebreed ESN.

Bij Org. 2 werken tussen de 1500 en 2000 mensen, hiervan werkt maar een klein deel op kantoor. Het overgrote deel van het personeel werkt dus op locatie, vaak bij cliënten thuis. Het gevolg hiervan is, zoals Exp. 2 aangeeft dat een nieuwe strategie of nieuwe systemen vaak lastig aan de man te brengen zijn bij deze mensen. Org. 2 stelt de cliënt op de eerste plaats, daarna komt pas de bedrijfsvoering. De invoering van een ESN, waar Exp. 2 naar aan het kijken is, moet dus vooral voor de cliënt een voordeel opleveren.

Exp. 2 laat mij zien waar KM is ondergebracht in binnen Org. 2. Org. 2 werkt met een strategische kaart welke bestaat uit: eindresultaat klant, interne processen, medewerker en lerend vermogen. KM is ondergebracht bij lerend vermogen. Exp. 2 legt uit dat deze kaart leidend is voor de organisatie en dat alle projecten worden ondergebracht op deze kaart. Elk project moet een bijdrage leveren aan 1 of meer

van deze onderwerpen op de kaart. Op deze kaart staat bijvoorbeeld ook de invoering van een sociaal intranet. Volgens Exp. 2 kan de invoering hiervan bijdragen aan de professionaliteit van de medewerker door het eenvoudiger beschikbaar stellen van informatie. Daarnaast kan dit het lerend vermogen van de organisatie stimuleren, omdat medewerkers zelf informatie kunnen toevoegen.

Exp. 2 legt uit dat de *kritieke prestatie indicatoren* (KPI's) aan de jaarplannen worden gehangen en in de jaarplannen komen de projecten terug. Uiteindelijk worden managers hierop afgerekend in de *balanced score card* (BSC). Exp. 2 geeft aan dat het jaarplan eigenlijk een soort van BSC is. Exp. 2 geeft daarnaast aan de KPI's per afdeling en per project verschillen. Ook legt hij uit dat er aan het KM binnen Org. 2 nog geen KPI's hangen.

Vragend naar welke processen een rol spelen binnen KM geeft Exp. 2 aan dat hij hiervoor een bepaald model gebruikt. Het gaat om een model geïntroduceerd door Maas welke bestaat uit 3 niveaus (3 rijen met 3 blokjes). De bovenkant weerspiegeld de strategische laag, het midden de tactische laag en de onderkant de operationele laag. De linkerkant bestaat uit de gebruikers en de rechterkant bestaat uit de techniek. Exp. 2 legt uit dat gebruikers van alles willen binnen Org. 2, echter de techniek geeft soms aan dat dit niet kan bijvoorbeeld in het kader van bepaalde beveiliging. Exp. 2 zijn taak is om de vertaalslag te maken zodat wat de gebruikers willen uiteindelijk wel kan. Volgens Exp. 2 zijn de 9 vakjes van het model eigenlijk ook 9 rollen. Procesmanagement binnen Org. 2 is belegd als thema bij de kwaliteitsafdeling, omdat kwaliteit in de zorg het belangrijkste punt is, daar het een zorginstelling is. De informatie voor bijvoorbeeld specialisten wordt op dit moment via een kwaliteitshandboek verstrekt. In dit boek staan alle processen voor bijvoorbeeld een behandeling. Deze informatie is erg specifiek en de instructies hiervoor moeten duidelijk en goed gedocumenteerd zijn. Org. 2 is al bezig al deze processen via het intranet beschikbaar te stellen, hiervoor gebruiken zij een kwaliteitssysteem genaamd Iprova van Infoland. Hierdoor is informatie sneller en actueler beschikbaar.

Op dit moment is de beschikbaarheid van dit systeem echter nog een obstakel voor veel medewerkers op locatie. Zij moeten namelijk nog een keer extra inloggen. Org. 2 overweegt nu een overkoepelend systeem waar mensen nog maar één keer hoeven in te loggen om bij deze informatie te komen. Dit kan ook in de vorm van een ESN.

Aansluitend hierop laat Exp. 2 een proces model zien aan de hand van een model van *Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland* (VGN). VGN is een overkoepelende organisatie voor zorginstellingen. Op dit model zijn alle systemen geplakt welke Org. 2 gebruikt (voorbeelden zijn Unit 4 en Kura). Een intranet zorgt er op dit moment voor dat alle informatie voor iedereen beschikbaar is op dit moment. Exp. 2 geeft aan dat volgens hem KM een klein onderdeel is van informatiemanagement.

De volgende vraag voor Exp. 2 is: Hoe wordt het succes van KM binnen de organisatie gemeten? Exp. 2 geeft direct aan dat dit op dit moment nog niet wordt gedaan. Het invoeren van een sociaal intranet zou een eerst stap zijn om dit te kunnen meten. Op dit moment werkt het als volgt bij Org. 2. Iemand doet een voorstel voor een bepaald idee of een bepaald project. Dit moet aangeleverd worden in een bepaald format. Exp. 2 geeft aan dat dit ook gebeurde met het voorstel voor een sociaal intranet. Dit format omvat een aantal stappen welke de medewerker moet doorlopen. De medewerker moet ook aangeven waar volgens hem de opbrengst van dit idee of dit project in zit. Dit wordt, aldus Exp. 2, als erg moeilijk ervaren. Echter merkt Exp. 2 ook op dat bepaalde opbrengsten (nog) niet kwantificeerbaar zijn, maar toch een grote opbrengst kunnen opleveren. Een aantal punten worden meegenomen in een

return on investment (ROI) berekening. Deze punten zijn echter niet heel concreet en zijn om het geheel af te zetten tegen de huidige situatie, om zo een overzicht te krijgen. Uiteindelijk geeft dit een globaal idee of het project of idee iets gaat opleveren. Exp. 2 geeft aan dat in de zorg het vooral draait om een vermindering van tijd en dat dat dus de grootste meet factor is.

Gevraagd naar de toevoeging van een ESN op het strategisch doel van de organisatie ziet Exp. 2 wel wat de voordelen zijn. Het is echter lastig om dit om te zetten naar iets dat concreet genoeg is om uit te drukken in tijd of geld. Uiteindelijk komen bijna alle ideeën van onderaf in de organisatie. Vervolgens beoordeelt een expert groep het idee of project en leggen zij dit (mits goedgekeurd) voor aan de regiegroep. De regiegroep geeft vervolgens een advies, welke eigenlijk altijd wordt overgenomen door de raad van bestuur.

Exp. 2 vraagt zichzelf hardop af of KM doormiddel van een ESN nou echt nodig is in de zorg. Het gaat nu toch goed, iedereen is nu tevreden, dus waarom een ESN? Exp. 2 geeft aan dat hij het lastig vindt een scenario te bedenken waarin een ESN echt een nuttige toevoeging kan zijn. Uiteindelijk komt hij zelf met een voorbeeld. Wanneer een zorgmedewerker niet weet wat te doen bij een epileptische aanval kan hij de informatie hieromtrent snel (via een smartphone of tablet) via het intranet opzoeken. Het voordeel hiervan tegenover internet is dat je weet dat de informatie kloppend is. En de verantwoordelijkheid voor deze informatie ligt dan ook bij Org. 2.

Exp. 2 geeft aan dat 's Heerenloo (ook een zorginstelling) al wel een ESN heeft geïmplementeerd, maar dat dit niet helemaal soepel is gegaan. Zo bleek achteraf dat de woordkeus van medewerkers erg belangrijk is. Daarnaast bleek dat sommige medewerkers hun profiel niet of maar half hadden ingevuld wat de nodige problemen opleverde. Org. 2 wil volgens Exp. 2 duidelijkere richtlijnen opstellen hiervoor mochten zij overgaan tot het implementeren van een ESN. Zo zullen er een aantal velden verplicht ingevuld dienen te worden door medewerkers. Het doel van een ESN bij Org. 2 moet zozeer zijn dat mensen participeren, maar dat zij toegang hebben tot organisatie brede informatie. Als ik aangeef dat Org. 1 via een kleine groep mensen veel informatie heeft toegevoegd, geeft Exp. 2 aan dat deze mogelijk binnen Org. 2 ook al onderzocht wordt. Zo kan een kleine groep bereidwillige mensen een grote hoeveelheid informatie ontsluiten en daarbij wordt de drempel voor nieuwe gebruikers lager. Zij hoeven zelf dan weinig moeite meer te steken in het toevoegen van informatie. Daarnaast denkt Exp. 2 dat dit er tevens toe zal leiden dat mensen enthousiast worden en uiteindelijk wel informatie gaan toevoegen.

Amerpoort, ook een zorginstelling welke Exp. 2 weleens bezoekt, is ook bezig met de implementatie van een soortgelijk intranet. Exp. 2 heeft gehoord dat een fout welke zij hebben gemaakt is, dat zij geen gebruikersprofielen hebben opgesteld. Volgens Exp. 2 moet hij eerst gaan kijken welke gebruikersprofielen heeft Org. 2 eigenlijk? Hij gokt op 4-5 verschillende gebruikers.

Op de vraag of Exp. 2 een aantal KPI kan noemen van KM geeft hij aan dat dit een lastige vraag is en dat hij mij het antwoord schuldig moet blijven. Er zijn nog geen duidelijk meetbare doelen binnen KM bij Org. 2. Komt KM bij Org. 2 dan meer vanuit de business volgens Exp. 2. Volgens Exp. 2 is dit zo, omdat KM zich meer richt op de interne processen binnen Org. 2.

Exp. 2 geeft aan dat het huidige probleem is dat iedereen zijn kennis op dit moment op zijn eigen I-land houdt. De I staat in deze voor ik. Kennis delen gaat nu via een combinatie van 2 manieren. De ene is

face 2 face/meester en leerling en de andere via het intranet. Op dit moment is het intranet echter vrij beperkt en werkt het voornamelijk via een pull mechanisme, gebruikers vragen informatie op maar kunnen weinig tot niets zelf toevoegen. De enige manier waarop zij op dit moment iets kunnen toevoegen aan het kwaliteit systeem is door een reactie te sturen naar diegene die verantwoordelijk is voor de informatie. Dit moet vervolgens worden goedgekeurd en dan pas wordt het toegevoegd. Een omslachtig systeem met een hoge drempel, vindt Exp. 2. Hij geeft aan dat een sociaal intranet veel veelzijdiger is en dan het de bedoeling is dat medewerkers hier veel interactiever mee om kunnen gaan.

Exp. 2 geeft weer het voorbeeld van Amerport. Zij zijn begonnen met een medewerkers portal voor alle medewerkers. Volgens Exp. 2 lopen zij zo ongeveer 3 maanden voor, hier kan hij dus een wijze les uit trekken. Zij doen het op vrij grote schaal door alle medewerkers direct te betrekken. Nadeel hiervan is, zo ondervonden zij volgens Exp. 2, dat weinig medewerkers echt aan de slag gingen met dit portal. Org. 2 heeft hier lering uit getrokken en wil dus kleiner beginnen. Uiteindelijk moet de kleinschaligheid leiden tot meer kwalitatief beter systeem, aldus Exp. 2.

Volgens Exp. 2 is het kwantificeerbare doel van een ESN het delen van *best practices*. Wanneer een bepaalde behandeling succesvol blijkt moet dit eenvoudig gedeeld kunnen worden zodat andere medewerkers ook zo snel mogelijk deze behandeling kunnen uitvoeren. Het tweede doel is alles van onderaf doen (bottom up). Exp. 2 hoopt dat een ESN helpt om de drempel lager voor medewerkers te leggen zodat zij bepaalde ervaringen vanaf de werkvloer sneller delen.

Mocht een ESN succesvol geïmplementeerd worden bij Org. 2 dan zou Exp. 2 graag bepaalde feedback willen uit dit systeem. Vooral de interactie tussen de medewerkers zou hij willen zien toenemen. Zo gaat de organisatie van het eerder genoemde I-land naar het zogenaamde Wij-land. Meetbare feedback is bijvoorbeeld de snelheid waarmee een vraag beantwoord wordt en wat het bereik is van een vraag of antwoord, vinden mensen elkaar? In de huidige situatie kan dit nog niet. Een ESN kan volgens Exp. 2 een grote bijdrage leveren aan de dynamiek en interactie binnen een organisatie als Org. 2.

In de zorg vindt veel codificatie van kennis plaatst. Mensen verschillen nou eenmaal veel. Het is wel zaak deze gecodificeerde kennis zo laagdrempelig als mogelijk beschikbaar te stellen zodat alle medewerkers er iets mee kunnen.

Exp. 2 hoopt daarnaast ook dat een ESN op den duur een vervanging kan zijn voor de mail. Hij geeft het voorbeeld van ATOS. Dit bedrijf heeft een systeem geïntroduceerd genaamd BlueKiwi als vervanger voor mail. Dit systeem waarmee mensen elkaar kunnen benaderen heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat mail niet meer gebruikt wordt. Exp. 2 hoop dat zoiets binnen Org. 2 ook mogelijk is. Een centrale plek voor vragen en antwoorden.

Ook wordt aangegeven dat binnen de zorg techniek een grote toevoeging kan zijn, maar dat de mensen vaak niet techniek georiënteerd zijn. Een mooi voorbeeld waarbij techniek echt een meerwaarde heeft in de zorg is domotica. Volgens Exp. 2 moet de techniek laagdrempelig zijn en voor de mensen direct als een daadwerkelijke meerwaarde gezien worden.

Exp. 2 ziet het als zijn taak als informatiemanager om de brug tussen techniek en mensen zo klein mogelijk te maken. Hij ziet de mogelijkheden van een ESN zeker, maar tegelijkertijd ziet hij ook een aantal beperkende factoren. Een ESN kan hem helpen om bepaald impliciete kennis in de zorg explicieter te maken. Iets dat hij wel erg moeilijk vindt is, waar begin je met een ESN?

Exp. 2 vertelt dat hij van plan is te beginnen met een soort smoelenboek. Dit is volgens hem vrij eenvoudig te realiseren. Het moet echter wel passen binnen de vervolgstappen en daar is hij op dit moment nog niet zeker van. Exp. 2 geeft aan dat hij wel ziet hoe een ESN ondersteuning kan bieden bij het geven van waarde aan kennis. Een zorgmedewerker die al 30 jaar in het veld werkt heeft soms betere kennis dan iemand die net komt kijken bijvoorbeeld.

Er moet eerst een nul meting zijn van de huidige situatie, om in een later stadium te kunnen vergelijken en meten. Exp. 2 geeft aan dat er een medewerkers onderzoek is geweest. Waar uitkwam dat het intranet helemaal niet gebruikt werd. Exp. 2 geeft aan dat er weinig aandacht is voor ontwerp en gebruiksvriendelijkheid. Iets dat toch wel erg belangrijk is en ten grondslag kan liggen aan het weinige gebruik van het intranet.

Exp. 2 zijn zorg is of mensen wel te interesseren zijn voor een sociaal intranet. Exp. 2 ziet het nut wel, maar er komen bijvoorbeeld mensen nooit op kantoor. Exp. 2 wil graag weten hoe hij de mensen zover kan krijgen dat zij bijvoorbeeld thuis ook participeren. Teveel functionaliteit schrikt mensen af. Exp. 2 is nog zoekende naar de balans hierin.

Participatie blijft een grote valkuil, mensen betrekken bij een ESN is lastig. Exp. 2 geeft zelf aan dat hier van tevoren (voordat een ESN wordt geïmplementeerd) over nagedacht moet worden. Ook geeft hij aan dat er (nog) geen plan is voor KM. Exp. 2 zegt ook dat ze nog niet goed weten waar ze KM moeten plaatsen in de organisatie, wie is hier verantwoordelijk voor? Meer concreet maken van doelstellingen is naar aanleiding van ons gesprek iets dat Exp. 2 zeker gaat doen. KPI welke belangrijk zijn voor een ESN zijn: stabiliteit (worden cursussen gevolgd?), groei (in totale kennis niveau) en vernieuwing (Aandragen van nieuwe technieken of behandel methodes, innovatie en denken). Exp. 2 geeft zelf een voorbeeld voor slaap methodes, wanneer zijn mensen op hun best? Dit kan per persoon verschillen, maar zo kan je mensen efficiënter inzetten. Stabiliteit kan ook de gemiddelde leeftijd zijn. Hier kan je bijvoorbeeld uit opmaken of er veel kennis verloren dreigt te gaan binnen een organisatie. Veel mensen met hoge leeftijd duidt hier vaak op. In de zorg geldt dit ook voor geld, mensen die langer werkzaam zijn kosten vaak ook meer, maar leveren zij ook meer kennis?

Een ESN moet er zijn om doelen te ondersteunen en niet zozeer om doelen te bereiken. Exp. 2 geeft wel aan dat dit een kip en ei probleem is. Kan je de cultuur veranderen door systemen? Of moet het juist andersom?

Exp. 2 moet er genoegen meenemen dat ze op bepaalde vlakken behoorlijk aan de oppervlakte blijven, omdat het beleid veranderen niet altijd zo makkelijk is. Exp. 2 weet niet goed hoe hij een ESN aan de man kan brengen binnen het bedrijf. Hoe wordt een ESN belangrijk genoeg om op de kaart te zetten ook in verhouding met alle andere projecten. Niet iedereen ziet de toegevoegde waarde van een ESN. Exp. 2 vraagt zich terecht af hoe een kennismanager andere managers kan laten inzien wat de toegevoegde waar is van een ESN.

Exp. 2 geeft aan dat het erg lastig is om uit mensen te krijgen wat ze nou eigenlijk écht willen. Klein beginnen en KM centraal stellen binnen de organisatie lijkt een eerste stap. Bij de zorg is kennis een product welke volgens Exp. 2 eventueel zelfs gedeeld kan worden met andere zorginstellingen. Hoe meer mensen hier dan gebruik van gaan maken hoe hoger de kwaliteit wordt van de kennis welke in het systeem terecht komen.

EXP. 3

Exp. 3 is een projectmanager binnen Org. 3. Hij houdt zich bezig met alles op het gebied van internet, software en digitalisering. Hij is onder andere betrokken geweest bij het implementeren van ScioMino (een ESN) in zijn organisatie. Exp. 3 heeft een achtergrond op het gebied van marketing, naar gelang hij langer bij het bedrijf werkt verschoof dit steeds meer richting digitale media. Org. 3 is een familie bedrijf en bestaat nu 20 jaar. Ze werken uitsluitend voor de publieke sector (overheid, gezondheidszorg en culturele sector). Ze hebben bijna alle gemeenten in Nederland als klant.

De core business van Org. 3 is HRM. Hier doen ze 3 dingen voor. Aan de ene kant administratie en advies taken (vb. Payrolling, veel bedrijven willen dit uitbesteden). Org. 3 heeft hier een hele grote tak voor. De tweede taak is de juiste mensen op de juiste plek krijgen (uitzend activiteiten). En tot slot de software tak (E-HRM tools), vb. arbeidsvoorwaarden pakket. Exp. 3 noemt als voorbeeld een online vervangingsmanager voor scholen, zo is het makkelijk voor scholen om snel een nieuwe docent voor de klas te krijgen (vb. bij ziekte). Org. 3 is een organisatie met een grote doorstroom van mensen. Exp. 3 is algemeen project manager en is dus niet gekoppeld aan één project. ScioMino hebben zij geïmplementeerd voor zichzelf en willen zij meenemen naar andere klanten.

Org. 3 heeft geen kennismanager, zij hebben hiervoor een groep mensen die zich hiermee bezig houdt. Deels ligt deze taak ook bij Exp. 3, hij wordt geacht ook over dat soort zaken na te denken. Gevraagd naar een kennisstrategie geeft Exp. 3 aan dat Org. 3 deze niet heeft.

De stap om ScioMino te implementeren kwam voort uit het feit dat Org. 3 enorm groeide en de directie gaf aan dat zij niet iedereen meer kende bij naam. Dus wilde zij een soort smoelenboek, waarbij ze kunnen zien hoe mensen heten. Echter wilden zij ook graag weten wie waar verstand van heeft en op welke afdeling zij werken. Ze hebben ook een tak consultancy, deze mensen zitten door het hele land bij opdrachtgevers. Zij hebben erg veel kennis, maar delen dit alleen binnen hun eigen tak. De mensen weten op dit moment vaak wel waar ze kennis of documenten kunnen halen, dit is alleen niet in één systeem te vinden en erg verspreid.

Er is geen echte KM strategie, maar op dit moment komen de initiatieven voor KM vanuit HR. Org. 3 richt zicht hiermee meer op personalisatie, zij willen techniek als ondersteunende factor hebben binnen de organisatie. Op dit moment hebben zij een personeelsinformatie systeem, AFAS. Hier staan alle medewerkers in met hun gegevens. Dit systeem is gekoppeld aan ScioMino, zodat alle medewerkers ook direct in de ScioMino tool staan. Vervolgens is iedereen gevraagd om zijn of haar profiel zelf te verrijken met kennisvelden, hobby's etc.

Hoe ging het proces van het implementeren van een ESN? De eerste stap was dat de directie een smoelenboek wilde. Van klein tot wat groter. Het begon met dat niemand meer wist wie er nou in de organisatie zat. De directeur kwam met het idee van ScioMino. Het ging verder dan alleen de gezichten, maar betrof ook competenties etc. ScioMino werd geïmplementeerd als test (pilot). Hierbij zat geen strategie. Pas na de implementatie ging Org. 3 nadenken over wat ze er nog meer mee zouden kunnen doen. Het heeft een meer centrale plek gekregen, vooral betreffende de interne communicatie.

In plaats van alles overal een beetje staat alle bedrijfsinformatie nu binnen ScioMino. Participatie is echter lastig en ze zijn nog aan het nadenken hoe zij mensen meer kunnen laten participeren. Er is geen

testgroep geweest betreffende deze tool. Het is direct geïmplementeerd en de bal ligt nu bij de afdeling communicatie. De vraag die zij moeten beantwoorden is hoe ScioMino meer betrokken kan worden bij het dagelijkse werk en meer centraal kan staan binnen de communicatie van de medewerkers. De mensen die er gebruik van maken vinden het echter wel prettig werken met ScioMino. Vooral het vinden van collega's is een stuk eenvoudiger geworden.

Bij de implementatie is dan ook geen rekening gehouden met KPI's. Er wordt wel aangegeven dat dit in de toekomst nog op de planning staat. Ook is er op dit moment nog geen echte verantwoording, de directie zelf heeft het aangedragen. Exp. 3 geeft aan dat Org. 3 een redelijke platte organisatie is, ondanks de grote. De effectiviteit wordt op dit moment puur gemeten door aan medewerkers te vragen hoe het bevalt.

Exp. 3 geeft aan dat KM bij veel organisaties een ondergeschoven kindje is en dan vooral het delen van kennis. Hij geeft wel aan dat het een heel erg belangrijk onderdeel is binnen de organisatie. Zo zijn er veel mensen met specifieke kennis binnen de organisatie. Er zijn diverse competenties binnen de organisatie en deze moeten inzichtelijk gemaakt worden. Een ander punt hierbij is dat er veel mensen werken op locatie. Deze mensen zoeken wel kennis en belangrijker nog, zij hebben zelf ook kennis.

Op de vraag of er een aantal KPI's genoemd kunnen worden op het gebied van KM, welke in de toekomst gemeten gaan worden, is op dit moment geen duidelijk antwoord. Wel geeft Exp. 3 aan dat hij het lastig vindt om dit meetbaar te maken. Het hoofddoel op dit moment is de interactie bevorderen tussen collega's die elkaar weleens nodig zou kunnen hebben. Hoe dit meetbaar gemaakt moet worden weet hij nog niet. Hiervoor zou ScioMino een uitkomst kunnen zijn. Hij geeft aan dat in de toekomst het wellicht zo kan zijn dat de tool aangeeft dat er binnen bepaalde kennis velden expertise wordt gemist en dat de tool hier wellicht uitsluitsel over zou kunnen geven.

Op de vraag wat ze zou zouden willen meten geeft Exp. 3 aan, dat ze het daadwerkelijk gebruik van de tool door medewerkers inzichtelijk willen maken. Waarbij gebruik is gedefinieerd als profiel up to date houden en kennis velden toevoegen. Op dit moment hangt hier nog geen tijd of meter aan. Dit zouden zij echter wel graag willen. Om mensen te stimuleren hun profiel te vullen hebben zij hier een incentive aangehangen. Zo kon de medewerker die zijn of haar profiel het beste had gevuld een iPad winnen, dit zorgde ervoor dat mensen meer bereid waren te participeren. ScioMino geeft een summiere rapportage van bepaalde statistieken, waaronder hoeveel mensen het gebruiken en hoeveel kennisvelden er zijn. Dit kan nog worden uitgebreid, maar hier moet nog over nagedacht worden. Een andere KPI zou zijn hoeveel nieuwe informatie mensen ontsluiten of hoeveel interacties ontstaan er binnen de tool, aldus Exp. 3.

De vijf belangrijkste dingen die gemeten kunnen worden voor Org. 3 zijn: Set van top 10/20 kennisvelden binnen de organisatie en hoe het hiermee staat. Hoeveel mensen hebben deze kennis (demografie). Org. 3 heeft een lage gemiddelde leeftijd van 34, dus kennis welke doormiddel van vergrijzing de organisatie zal verlaten is nog niet aan de orde. Een KPI kan zijn hoeveel mensen vinden hun weg doormiddel van de tool. Concreet voorbeeld: een accountmanager wil naar een bepaalde klant toe, die wil kijken of iemand daar binnen de organisatie rand informatie over heeft. Of marketing wil naar een congres en vraagt zich af of iemand daar al eens is geweest en heeft iemand hier ervaring mee. Op dit moment staat dit op een laag pitje, maar dit is wel iets dat ze zouden willen meten. Dus vooral meten hoeveel mensen stellen dit soort inhoudelijke vragen stellen en hoeveel reacties komen hierop en

worden mensen hiermee ook daadwerkelijk geholpen. Dus de tijd die het duurt eer een vraag wordt beantwoord. Vijf kan hij er niet noemen. Exp. 3 legt uit dat het eigenlijk begon als een simpel smoelenboek en dat zij eigenlijk later pas de potentie van een ESN zijn gaan inzien. Een ander voorbeeld, welke hij geeft, zijn de klanten. Zo is er in andere gebieden (waaronder onderwijs) wel veel last van vergrijzing. In het onderwijs is de gemiddelde leeftijd zelfs boven de 50. Bij deze groepen kan je wel goed differentiëren op kennis. Zo hebben mensen van boven de 50 andere kennis dan de mensen van rond de 30. Hoe krijgen we deze kennis overgedragen. Hoe maken we hier een koppeling?

Wat moet er nog veranderen aan ScioMino wil het nog meer aan jullie wensen voldoen? Op de eerste plaats een aantal zaken die het gebruik moeten stimuleren. Zorgen dat de mensen in de organisatie een gevoel krijgen bij het platform, omdat zij daar de juiste informatie snel en makkelijk kunnen vinden. Een simpel voorbeeld is: de verjaardagen, dit willen ze eigenlijk naar voren. Dit speelt er op dit moment in de organisatie. Welke collega's zijn net in dienst, wie is er jarig. Dus meer een sociale actuele kant op gaan. Daar voorziet het nu een beetje in, maar dit zou meer mogen. Voor de toekomst dat het mogelijk is een andere database te koppelen met bijvoorbeeld documenten. Op dit moment is er al de koppeling met AFAS en hebben zij een ander losstaand systeem hiervoor. Dit noemen zij de kennisbank, maar dit is op dit moment niet toegankelijk. Dit is gecontroleerde informatie en deze differentiatie zou volgens Exp. 3 minder moeten, er moet eigenlijk 1 systeem komen. KM zou wat meer midden in de organisatie moeten komen te staan. En daarmee ook de tool, het moet een portal zijn naar alles. Er zit heel veel potentie in, maar deze potentie wordt op dit moment nog niet ontsloten door Org. 3.

Worden profielen op dit moment gecontroleerd? Iedereen heeft standaard een profiel, je kan niet kiezen. Dit komt voort uit AFAS. Belangrijkste regel is dat iemand in dienst is, als dit zo is heeft deze persoon een profiel. Zodra iemand uit dienst treedt is dit profiel ook weg. Start er iemand, dan staat hij er direct in. Dit wordt direct gedaan door HR (inclusief functie). Elke 24uur wordt er gecontroleerd door AFAS en ScioMino of er een wijziging is opgetreden en dit wordt dan direct gewijzigd mocht dit zo zijn. Een aantal gegevens zijn standaard ingevuld, deze zijn ook niet te wijzigen (zoals naam). Er wordt ook een foto gemaakt, welke ook wordt toegevoegd. Deze wordt toegevoegd zodra hij gemaakt wordt. Dit is dus geautomatiseerd. Dit wordt op dit moment allemaal vanuit HR gedaan. Dingen als opleiding en dergelijke staan hier niet in, moet nog handmatig gedaan worden door de mensen zelf. Ze gebruiken een systeem van 3 stappen, welke door ScioMino wordt aangeboden. Deze 3 stappen zijn: 1. Ik ben er bekend mee 2. Ik wil er iets over leren 3. Ik ben er expert in. Hoewel dit nu wel wordt gebruikt, maar hier zou veel meer mee gedaan kunnen worden, aldus Exp. 3. Zo kunnen er veel mensen zijn die iets willen leren, gaat je er als organisatie dan iets mee doen?

Is er op dit moment een plan van aanpak betreffende ScioMino? Het is er op dit moment niet, maar Exp. 3 geeft aan dat zij dit waarschijnlijk nog wel willen gaan maken. De bal ligt nu bij communicatie om te kijken hoe ze dit meer in de dagelijks praktijk van de medewerkers gaan krijgen. Voorbeeld: zodra ze inloggen op het systeem, dat ze direct ScioMino zien. Ze hebben ook schermen hangen door het hele gebouw waarop informatie te zien is die direct uit ScioMino komt. Zoals bijvoorbeeld wie er jarig is etc.

Zij jullie van plan een soort van Taskforce te introduceren? Mensen die het systeem al veel gebruiken. Op dit moment nog niet. Hij ziet er wel het nut van in, maar er moet eerst gekeken worden naar hoe het gebruik van de tool gestimuleerd kan worden. Er staan nog een aantal wensen uit richting ScioMino, waarvan een aantal als het goed is al worden doorgevoerd. Hier raakt KM ook de interne communicatie.

De interne communicatie verloopt nu nog via 20 verschillende kanalen, VB ScioMino, personeelsblad, interne mailtjes, 4x per jaar terugkom dag. Bij een terugkomdag komt iedereen op kantoor en dan deelt de directie kennis (zoals strategie bedrijf, belangrijke ontwikkelingen etc.) en dan worden er per afdeling sessies georganiseerd waar mensen hun kennis delen of presentatie geven over projecten. Hier komt de eerder genoemde personalisatie terug. Er zijn dus veel momenten waarop intern veel kennis wordt gedeeld. De tool kan een onderdeel zijn van dit proces (ondersteunend) en uiteindelijk kan een dashboard hierbij helpen om inzichten te krijgen volgens Exp. 3.

Exp. 3 geeft aan dat in de meest ideale situatie er een probleem of wens is. Daarbij ga je kijken wat de mogelijke oplossingen zijn. Je kiest er één en vervolgens ontwikkeling je deze door. Dit is theoretisch gezien de ideale situatie. In de dagelijkse praktijk is dit toch anders, zeker in de IT gaat de tijd toch te snel. Het is ook een soort bubbel, alles wat met IT te maken heeft wordt met 2 handen aangegrepen. Hype rondom big data (zelfde voor kennis, is uiteindelijk ook data). Je weet dat je er iets mee moet doen, maar niemand weet precies wat. Org. 3 zit nu in de fase, we zien wel wat er gebeurd.

Tool biedt ook mogelijkheden voor klanten. Het draait altijd om kennis. Klanten hebben ergens geen kennis van of kennis dreigt weg te lopen. Of ze weten van elkaar niet dat die kennis er is. Kennis is in eerste instantie een gegeven en geen KPI waar je op stuurt. Ze gaan ervanuit dat het er is. Alleen waar zit het dan? Daar wordt nog niet op gestuurd. Als er een HRM consultant is, gaan zij ervanuit dat hij die kennis heeft.

EXP. 4

Exp. 4 staat aan het hoofd van Org. 4. Org. 4 valt binnen de categorie professionele dienstverlener. Dat betekent dat zij diensten verlenen op het gebied van management op IT. Het is een nichemarkt waar zij in werken. Zij helpen organisaties bij het realiseren van IT veranderingen en vervolgens het managen hiervan. Zij zijn niet zozeer van het wat, maar zij bepalen hoe zij het wat gaan doen. Ze gaan ervanuit dat bedrijven zelf bedenken wat zij willen. Exp. 4 geeft aan dat veel organisaties iets willen, maar dat zij nog niet weten hoe zij dit voor elkaar moeten gaan krijgen. Dit wordt opereren op het tactische niveau genoemd. De keuzes zijn al gemaakt en Org. 4 zorgt ervoor dat de keuzes ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden. Exp. 4 geeft aan dat, hoewel zij zich vooral richten op IT, Org. 4 wel een verschuiving merkt van een echte IT afdeling naar de gehele business. Ieder bedrijf is een IT bedrijf en iedere beslissing is een IT beslissing, aldus Exp. 4.

Je moet altijd met je mensen, je diensten en je markten bezig zijn (commerciële proces). Wat bied je aan? Waar zit de markt op te wachten? Dit is waar Exp. 4 zelf mee bezig is, wat gebeurt er en hoe kan je hier op inspelen? Waar heeft de markt behoefte aan? Op basis van wat je hoort bij bepaalde klanten/organisaties? Org. 4 is een kleine organisatie (25 man). Ze gebruiken Gartner om te zien wat er technologisch gebeurt, welke leveranciers zijn bijvoorbeeld leidend.

Exp. 4 heeft nog een ander bedrijf genaamd Pearce. Via Pearce is hij in contact gekomen met ScioMino. Org. 4 draait om vakmanschap en dus ook vooral kennis. Het vastleggen van kennis, dit zit nu in mensen: huidige medewerkers, ex medewerkers, partners, zzp'ers. De kennis zit al deels in een CV, maar is dit alle kennis en ervaring? Hoe leg je dit vast, hoe hou je dit bij? Allerlei oplossingen geprobeerd (Vb. Sharepoint), maar dit kostte gigantisch veel tijd en op het moment dat iets nodig is zit het er niet in. Aan de andere kant is er wel de behoefte. Ken je nog iemand die met dit of dat werkt? Dit gaat dan

vaak via Exp. 4. Hij moet dat dan weer organiseren, wat veel tijd en energie kost. In ScioMino zag hij een oplossing voor 2 dingen. 1: Peer2Peer connecties met mensen. 2: Allerlei groepen definiëren, kennis domeinen voor mensen. Alle mensen die een band hebben met Org. 4 kunnen op deze manier bij elkaar gebracht worden. Zo ontstaat er een groot kennisnetwerk van mensen die allemaal op een bepaalde manier met elkaar betrokken zijn.

Het doel is niet de kennis vast leggen, maar mensen gaan zelf vastleggen waar zij kennis van hebben. De kennis die zij hebben leg je verder niet vast, alleen waar zij verstand van hebben. Op die manier kunnen mensen elkaar eenvoudig vinden. Het idee is dat als mensen elkaar kunnen vinden dat dan de interactie vanzelf tot stand komt, waarna zij kunnen bepalen of ze elkaar kunnen helpen. Ze gebruiken op dit moment de implementatie zoals die in ScioMino vast ligt, dus met 3 stappen (zie interview Exp. 2). ScioMino is ten tijde van het interview nog niet live.

Exp. 4 geeft aan dat zij wel een plan hebben met bepaalde vervolg stappen als het platform live is gegaan. Zo hebben zij een aantal key-users benoemd die ervoor zorgen dat zij een erg goed kennisprofiel krijgen binnen ScioMino. De rest van de gebruikers zou dat dan als uitgangspunt moeten nemen, waarbij zij zelf informatie aanvullen waarvan zij zelf kennis hebben. De ambitie is om dit eerst met de medewerkers van Org. 4 zelf te gaan doen (dit zijn 25 mensen) en zo het systeem te vullen. Waarbij al die kennis niet alleen in CV's vastligt, maar ook op een andere manier. Zo zetten mensen niet altijd alles waar zij verstand van hebben in hun CV, dit is wel de bedoeling met het nieuwe systeem. De informatie wordt dus veel specifieker wat voor een groter scala aan kennis zal zorgen. Op deze manier zorgt Exp. 4 ervoor dat alle kennis die bij Org. 4 zit wordt vastgelegd. De bedoeling is dat dit ook dynamisch gebeurt, Exp. 4 zal mensen hier continu op sturen, waarbij hij niet alleen mensen dingen laat toevoegen, maar ook zal laten verwijderen als bepaalde kennis bijvoorbeeld verouderd is. Het systeem vervangt geen bestaand systeem, hiervoor hadden zij wel een SharePoint oplossing, maar dit werkte onvoldoende. Hier is Org. 4 een tijd geleden al mee gestopt. In de tijd tussen SharePoint en het nieuwe systeem (ScioMino) is er gebruik gemaakt van e-mail en persoonlijke gesprekken om kennis te delen.

Gevraagd naar of zij van plan zijn om het systeem te koppelen aan een soort van Wiki geeft Exp. 4 aan dat dit in de toekomst zeer waarschijnlijk wel wordt toegepast. De eerste stap van het systeem is dus de binnenste cirkel (Org. 4 zelf) compleet krijgen. De tweede cirkel zijn de ZZP'ers waarmee Org. 4 samenwerkt. De gedachte hierbij is tweedelig, aldus Exp. 4. Ten eerste wil Org. 4 de kennis van deze mensen vastleggen, omdat het mensen zijn waarmee zij werken en soms is die kennis weer bij klanten nodig. En ten tweede krijgen deze mensen ook toegang tot de kennis van Org. 4. De kennis van Org. 4 is dan gedefinieerd als de kennis die onder de mensen van Org. 4 (25man) zit. Org. 4 wil gevonden op hun kennis. Exp. 4 vertelt over de filosofie die Org. 4 nastreeft. Org. 4 is een soort merk, maar binnen dit merk werken allemaal individuen. Deze individuen moeten eigenlijk hun eigen merk worden. Dit noemt Exp. 4 *Personal Branding*, binnen een *Company Brand*. Org. 4 is hierin dan de gemeenschappelijke deler. Door die ZZP'ers toe te voegen aan het kennisnetwerk kan Org. 4 hun makkelijker vinden en andersom. Beide partijen hebben hier dus baat bij. ScioMino is hierbij het middel dat deze mensen verbindt.

Exp. 4 geeft aan dat de bereidheid om kennis te delen voor mensen vaak laag is. Dit systeem moet ervoor zorgen dat mensen dit sneller zullen doen, omdat zij er zelf ook weer kennis voor terug krijgen. Kennis is macht. Exp. 4 geeft aan dat vooral vroeger (in de begin dagen van de IT) de structuur van een

organisatie erop was gericht zelf zo goed mogelijk te worden, zonder je eigen kennis te delen. Hij geeft als voorbeeld dat bijvoorbeeld maar 5 mensen iets weten. Dit heeft dan een bepaalde waarde, zodra dit er 10 zijn daalt die waarde dus. Voorheen was het dus zaak de kennis vooral bij jezelf te houden. Het voordeel van een systeem als ScioMino is dat je de kennis nog niet hoeft te geven, maar je zegt alleen dat je de kennis hebt. Gevonden worden is hier belangrijk. Mensen kunnen zelf bepalen of zij hun kennis willen delen en wat zij daar dan voor terug willen hebben. Op het relationele niveau kennis verhandelen, aldus Exp. 4.

Exp. 4 geeft aan dat hij wil bereiken dat bij de ZZP'ers de binding met Org. 4 groter wordt. Op dit moment zijn zij erg op zichzelf en nemen zij weinig risico. Hij wil hun het gevoel geven dat het waardevol is om met Org. 4 samen te werken, ze moeten er iets voor terug krijgen. En hetzelfde geldt voor ex-medewerkers van Org. 4 die zitten nu overal (in 15 jaar ongeveer 200 mensen). De meeste hiervan hebben een goed gevoel over het feit dat zij bij Org. 4 hebben gewerkt. Je kan elkaar nog wel terugvinden via mogelijkheden als LinkedIn, maar dit is niet in eigen beheer en vrij statisch. Er ontstaan geen automatismen om dingen met elkaar te delen via LinkedIn. Daarnaast is dit veel te tijdrovend. Het zou kunnen dat door een ESN mensen elkaar wel gaan zoeken. Als basis hierbij nemend: het vakmanschap van mensen. Nog niet helemaal duidelijk is of mensen dan vragen gaan stellen op het ESN zelf of dat zij alleen mensen vinden en hier vervolgens op een andere manier daadwerkelijk mee in contact komen (mail, telefoon).

Exp. 4 geeft aan dat hij in het verleden al veel slechte ervaringen heeft gehad met KM systemen. Je moet heel veel dingen vastleggen en moet allerlei structuren verzinnen met bepaalde type documenten. Daarnaast was dit voorheen moeilijk actueel te houden, onbegonnen werk.

Vastleggen van droge kennis is niet meer interessant. Exp. 4 geeft aan dat dit eigenlijk allemaal op internet te vinden is. Interessanter is het vinden van de mensen die ervaringen hebben met bepaalde kennis of ermee gewerkt hebben, dat is waar mensen nu naar op zoek zijn volgens Exp. 4.

Binnen Org. 4 hebben ze nog niet echt nagedacht over wat zij vervolgens willen gaan meten binnen het ESN. Maar wat Exp. 4 in ieder geval graag zou willen weten is: hoe vaak mensen elkaar weten te vinden. Daarnaast hoe actief mensen bezig zijn en of mensen het leuk vinden om ermee bezig te zijn. Iets als een LinkedIn profiel bijhouden is een vrij saaie bezigheid, dus het gebruik van een ESN moet ook leuk zijn (sociaal aspect). Uiteindelijk willen ze weten of het systeem ervoor zorgt dat zij hun opdrachten beter doen of dat het ertoe leidt dat ze meer toegevoegde waarde hebben kunnen leveren waardoor Org. 4 een hoger tarief kan vragen. Of hoeveel ZZP'ers Org. 4 hebben benaderd voor een opdracht. Exp. 4 kan nog niet precies aangeven hoe zij dit willen meten.

Hoe gaat Org. 4 mensen motiveren? Op dit moment moeten mensen inloggen op een speciale website, welke het oude intranet heeft vervangen. In de toekomst kan het zo zijn dat er op de hoofdwebsite een aparte inlogpagina komt voor medewerkers. Ze beginnen klein en blijven mensen stimuleren informatie toe te voegen. Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat mensen zelf het belang inzien en het zelf gaan bijhouden. Uit zijn ervaringen van de afgelopen 25 jaar weet Exp. 4 dat hij hier energie in moeten blijven steken. Het moet een integraal onderdeel worden van de werkwijze van mensen. De grootste uitdaging is het laten hangen bij mensen.

Wat nu nog mist binnen het huidige systeem is dat het aanmaken van accounts nog goedgekeurd moet worden en via Exp. 4 loopt. Dit moeten mensen uiteindelijk zelf kunnen doen.

Welke KPI's willen jullie meten? De zoekopdrachten. Hoeveel kennis wordt er gezocht en hoeveel kennis wordt er gevonden. Hoeveel zoektermen zijn er en hoeveel kennis is er daarop voorradig. De match tussen vraag en aanbod. Daarnaast willen we de frequentie van het gebruik van een gebruiker, hoe vaak gebruiken mensen het systeem (al is het inloggen). Kennis leveren is eigenlijk belangrijker dan vragen stellen. Mensen gaan waarschijnlijk wel uit zichzelf vragen stellen, daar dit hun probleem sneller oplost. Vragen beantwoorden is verder erg onbaatzuchtig, dus wellicht dat hier ook een beloning voor moet staan.

Per niveau is het meten verschillend. De mensen bij Org. 4 zien elkaar weinig, zitten vooral bij klanten. Zien elkaar 5 keer per jaar.

Pas als de frequentie van gebruik wat groter is, is het mogelijk om daadwerkelijk te gaan meten en te kijken of er KPI's niet gehaald worden. Vervolgens kan dan ook pas gekeken worden wat er gedaan moet worden willen die KPI's wel gehaald kunnen worden. Exp. 4 geeft wel aan dat er nu al over nagedacht moet worden, daar het risico anders bestaat dat mensen het platform niet serieus nemen. Op dit moment heeft Org. 4 nog geen tools om te kunnen meten binnen ScioMino. Er wordt op dit moment gebruik gemaakt van *Google Drive* om documenten te delen, dit wil Exp. 4 echter geen KM systeem noemen.

Org. 4 is door de crisis wat kleiner geworden, waardoor ze bijvoorbeeld ook geen HR afdeling meer hebben. KM hebben ze dus ook geen aparte afdeling voor. Bij Org. 4 komt KM vanuit beide perspectieven, business en HR. Dit komt doordat het bedrijf zo klein is. Uiteindelijk is de business doelstelling wel belangrijker dan de HR doelstelling, het gaat vooral om de klant.

Codificatie of personalisatie? Personalisatie binnen Org. 4, aldus Exp. 4. Dat heeft er mee te maken dat ervaringen het eerste is wat bij Org. 4 is. Volgens Exp. 4 is codificatie achterhaald, maar dit verschilt ook weer erg per business. Hoe kleiner de organisatie is hoe belangrijker personalisatie is. Kennis is het product van Org. 4.

Exp. 4 geeft aan dat Gartner een voorspelling heeft gedaan dat het standaard kenniswerk straks vervangen gaat worden door technologie. Exp. 4 geeft aan dat er nu al een merkbare trend gaande is dat steeds meer producten sensoren gaan bevatten om informatie te ontsluiten en deze informatie gebruiken.

Het is de bedoeling na een aantal weken van gebruik van het systeem een evaluatie te doen onder medewerkers. Daarnaast is het een van de speerpunten van volgende jaar om te kijken hoe goed het systeem werkt.

Er is op dit moment geen eigen systeem gekoppeld aan ScioMino. De standaard gegevens worden geïmporteerd, maar de rest moeten mensen zelf invullen. Dit moet organisch ontstaan, hoewel ze wel willen dat mensen dit doen. Zij het niet via een vooraf afgesproken structuur. Er is op dit moment geen controle op de informatie of het systeem klopt, als het goed is lost dit zichzelf op onder druk van de groep. Je valt door de mand, als je gegevens niet kloppen of als er kennis wordt opgegeven welke je niet bezit.

1.4 ANALYSE INTERVIEWS

Hieronder staat de lijst met codes als gevolgd van het codificeren zijn ontstaan. Uiteindelijk zijn deze codes gereduceerd tot verschillende thema's.

EXP. 1

Codes interview Exp. 1

1. Intro
2. Reden succes
3. Model
4. KM
5. Definities KM
6. HR KM
7. Technologie
8. Standaardiseren
9. Codificatie
10. Flexibel
11. Type organisatie
12. Strategie
13. Wiki
14. Opzet wiki
15. Nadeel wiki
16. Global networks
17. Voordeel global networks
18. Samenwerken
19. Inzicht
20. KM processen
21. KM waarde
22. KPI KM
23. KPI's
24. Voorbeeld strategie
25. Personalisatie
26. Push ESN
27. Sociaal
28. Waarde communicatie
29. ESN strategie
30. Informatie vervuiling
31. Q&A
32. Waarde informatie
33. Scheiding informatie
34. Nadeel ESN
35. Voordeel ESN

36. Oude systemen
37. Self assessment
38. Cultuur
39. Gouden gids
40. Marketing
41. KPI's ESN
42. Consultancy
43. Classificaties ESN
44. Systems & Sharing
45. People oriented approach
46. Communities
47. Zelfde kennisgebied
48. Gebrek ervaring
49. Klein succes
50. Kennisgroepen
51. Vastleggen
52. Net op tijd
53. Ask-learn-share
54. Uitgangspunt KM
55. Koppeling KM
56. Stappen communities
57. Stappenplan (1-7)

Vanuit deze codes zijn er een aantal samengevoegd en sommige bleken niet relevant. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de volgende lijst:

1. Strategie
2. KM processen
3. Model
4. Intro
5. KM
6. KM waarde
7. Global networks
8. Voordeel global networks
9. ESN
10. Classificaties ESN
11. Company Wiki
12. Stappenplan 1 (Taskforce)
13. Stappenplan 2 (Participatie)
14. Stappenplan 3 (Global Networks)
15. Stappenplan 4 (Linkipedia)
16. Stappenplan 5 (Ask-Share-Learn)
17. Stappenplan 6 (Company Wiki)
18. Stappenplan 7 (Profiel medewerkers)

Van deze gecomprimeerde lijst met codes is vervolgens een lijst gemaakt met sub codes.

1. Intro
2. KM
3. Strategie ESN
4. Driehoekmodel
5. Stappenplan 1 (Taskforce)
6. Stappenplan 2 (Participatie)
7. Stappenplan 3 (Global Networks)
8. Stappenplan 4 (Linkipedia)
9. Stappenplan 5 (Ask-Share-Learn)
10. Stappenplan 6 (Company Wiki)
11. Stappenplan 7 (Profiel medewerkers)

In deze lijst zitten een aantal codes welke overkoepelend zijn voor dit onderzoek, te weten:

1. Intro
2. KM
3. Strategie ESN
4. Driehoekmodel
5. Stappenplan (1-7)

Hieruit volgen een aantal thema's welke het doel van het onderzoek weergeven:

1. Intro (Functie persoon, organisatie)
2. KM (Waarde, processen)
3. Strategie ESN (Codificatie, personalisatie, classificaties)
4. Driehoekmodel (Technologie & Mensen)
5. Stappenplan (Taskforce, participatie, Global networks, Linkipedia, Ask-Share-Learn, Company Wiki, Profiel medewerkers)

Deze thema's worden vervolgens gekoppeld aan citaties uit het interview. Deze worden hieronder gecategoriseerd:

Intro (Functie persoon, organisatie)

- Exp. 1 Exp. 1 is verantwoordelijk geweest voor het opzetten van KM bij Org. 1.
- Exp. 1 heeft hierbij een stappenplan gebruikt welke volgens hem cruciaal zijn om een ESN te laten slagen.
- Org. 1 concentreert zich op het zoeken van olie.

KM (Waarde, processen)

- Het succes van KM is onder meer te danken aan een succesvol platform waarop medewerkers kennis kunnen vergaren en delen.
- Interpretatie KM is: Het vertalen wat mensen in hun hoofd hebben naar wat je in computers (systemen) wilt zetten.
- KM heeft verschillen invalshoeken en definities (HR&Business).

    - Systems & Sharing
    - People oriented approach
    - Asking approach → Communities
- KM bestaat uit codificatie en personalisatie.
- De waarde van kennis is vaak moeilijk te kwantificeren, het is amper mogelijk om impliciete kennis binnen een persoon expliciet te maken.
- Kennis kan expliciet gemaakt worden door interviews af te leggen met mensen.
- Voordat een organisatie KM introduceert moet zij eerst een strategie kiezen.
- Volgens Exp. 1 is er in Nederland weinig ervaring met KM, een basisregel is kijken hoe anderen het doen en daarvan te kopiëren.
- Een KPI van KM is: *Time to competence*

Strategie ESN (Codificatie, personalisatie, classificaties)

- Voor een strategie moet goed gekeken worden naar het type organisatie, concentreren op het één en het ander als ondersteunende factor gebruiken (mensen&techniek).
- Exp. 1s meest succesvolle strategie richt zich op de onderkant waarbij gepoogd wordt de lijn omlaag te trekken.
- Bij een strategie horen altijd KPI's. Eerst moet de strategie bepaald worden en dan pas de KPI's.
- Teveel druk op IT binnen een organisatie kan ertoe leiden dat mensen blind worden (kokervisie).
- Organisaties neigen te makkelijk richting codificatie.

Driehoekmodel (Technologie & Mensen)

- De driehoek staat voor de kennis in de organisatie.
- Door deze driehoek staan een lijn, alles boven de lijn is de kennis die in computers zit en alles onder de lijn de kennis die in mensen zit.
- Een organisatie moet voor zichzelf bekijken waar de lijn getrokken moet worden, wat stop ik in een computer en waar ben ik afhankelijk van.
- Bij het outsourcen van processen leg je de lijn heel laag, veel gestandaardiseerde processen waar de organisatie erg afhankelijk van is.
- Dit betekent veel codificeren en starheid, de processen liggen vast.
- Hier tegenover staat een organisatie die erg flexibel is, creatief en innovatief.
-

Stappenplan (Taskforce, participatie, Global networks, Linkipedia, Ask-Share-Learn, Company Wiki, profiel medewerkers)

- Incompany wiki, andere opzet dan een online wiki.
- Centraal gevuld door gecertificeerde mensen, dit bleek erg duur en de informatie verouderde heel snel.
- Succesvol waren de discussieforums (later Global Networks), hierbij ging het om vraag gestuurd informatie vergaren, dit was succesvol en meetbaar.
- 200 vragen per dag en 2,3 antwoorden per vraag, mensen moesten zelf aangeven of hun vraag beantwoord werd.

- Zelf ontwikkelde tool die ervoor zorgde dat dingen meetbaar waren.
- De global networks zorgden voor een versnelling van onderzoeken, er was input en output. Begin van een social network.
- Het sociale aspect werkt anders binnen organisaties.
    - In een private omgeving worden ze gebruikt om te pushen
    - Communicatie kan heel waardevol zijn (VB in tekst)
    - Risico van teveel informatie van beperkte waarde
    - Teveel tijd doorbrengen op het netwerk
    - Scheiding privé en zakelijk-
    - Meerwaarde van een ESN is self assesment
- Ask-share-learn

Stap 1 – Het opzetten van communities

- Common interest networks of communities of practice.
- Zoeken naar mensen die actief willen bijdragen, voor een professionele uitstraling en een gevuld beeld.

Stap 2 – Participatie

- Trigger om de website te gaan gebruiken, in de vorm van email met overzichten gestelde vragen en antwoorden daarop.
- Zo min mogelijk moeite voor de gebruiker, alleen registeren.

Stap 3 – Samenvoegen van verschillende netwerken

- Waar overlappen de netwerken hoe moeten ze gegroepeerd worden.
- Een klein aantal netwerken overhouden die doorgetrokken kunnen worden in alle delen van de organisatie, waaronder IT en HR.
- Verschillende mensen met verschillende disciplines zitten op die manier bij elkaar.

Stap 4 – Het vinden van relevante informatie

- Er was moeite om de belangrijkste informatie te vinden.
- Linkipedia geïntroduceerd met alle belangrijke links binnen de organisatie.

Stap 5 – Ask Share Learn

- Er kan niet verwacht worden van mensen dat zij veel tijd steken in het delen van kennis.
- Principe van tijdsbesparing, vraag en krijg antwoord.

Stap 6 – Incompany Wiki

- Eenmalig registeren.
- Bevat niet alle content, maar ook veel doorverwijzingen.
- Sommige pagina's op slot, om de kwaliteit te garanderen.
- Mogelijkheid van een watchlist

Stap 7 – Telefoonboekje

- Systeem waar gegevens van de gebruikers uitgehaald worden.
- Profiel vormt de basis van de communities.

EXP. 2

Codes interview Exp. 2:

1. Intro
2. Functie persoon
3. Valkuil locatie
4. Bedrijfsvoering
5. Voordeel ESN
6. KM
7. Strategie
8. Doel strategie
9. Voorbeeld strategie
10. Beschikbaarheid informatie
11. KPI's
12. KPI's verantwoording
13. KPI's KM
14. Processen KM
15. Gebruikers & IT
16. Beperking techniek
17. Kwaliteit zorg
18. Documentatie processen
19. Valkuil systeem
20. Oplossing valkuil
21. Systemen
22. Huidige situatie/systeem
23. Metrieken KM
24. Voordeel project
25. Valkuil voorstel
26. Verantwoording investering
27. Noodzaak ESN
28. Voorbeeld ESN
29. Strategie ESN
30. Insteek KM
31. Kennis delen
32. Valkuil huidige situatie
33. Doel ESN
34. KPI's/Metrieken ESN
35. Codificatie kennis
36. Doel codificatie
37. Voordeel techniek

38. Strategie ESN
39. Valkuil strategie
40. Usability
41. Participatie systeem

Vanuit deze codes zijn er een aantal samengevoegd en sommige bleken niet relevant. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de volgende lijst:

1. Voordeel ESN
2. Strategie ESN
3. Valkuil ESN
4. Huidige situatie
5. Valkuil huidige situatie
6. Processen KM
7. Voorbeeld ESN
8. Intro
9. Functie persoon
10. Beschikbaarheid informatie
11. KPI's
12. Verantwoording investering
13. Noodzaak ESN
14. Doel ESN
15. Participatie drempel
16. Codificatie
17. Usability

Van deze gecomprimeerde lijst met codes is vervolgens een lijst gemaakt met sub codes:

1. Voordeel ESN
2. Strategie ESN
3. Valkuil ESN
4. Huidige situatie
5. Valkuil huidige situatie
6. Processen KM
7. Voorbeeld ESN
8. Intro
9. Functie persoon
10. Beschikbaarheid informatie
11. KPI's
12. Verantwoording investering

In deze lijst zitten een aantal codes welke overkoepelend zijn voor dit onderzoek, te weten:

1. Voordeel ESN
2. Strategie ESN
3. Valkuil ESN

4. Huidige situatie
5. Valkuil huidige situatie
6. Processen KM
7. Intro

Hieruit volgen een aantal thema's welke het doel van het onderzoek weergeven:

1. Strategie
2. Voor –en nadelen ESN
3. Voor –en nadelen huidige situatie
4. Intro (Functie persoon, organisatie)
5. Doel en noodzaak ESN

Deze thema's worden vervolgens gekoppeld aan citaties uit het interview. Deze worden hieronder gecategoriseerd:

Strategie

- Alle projecten binnen Org. 2 worden geplaatst op een strategische kaart.
- KM valt bij Org. 2 onder het lerend vermogen.
- Een project wordt altijd doormiddel van KPI's gemeten, uiteindelijk worden managers hierop afgerekend.
- Voor KM zijn er nog geen KPI's en wordt er nog niets gemeten.
- Duidelijke richtlijnen met betrekking tot woordkeus en betekenis.
- Profielen van gebruikers moeten ingevuld worden, velden verplicht stellen.
- Kijken of een kleine groep gebruikers grote hoeveelheden informatie kan en wil ontsluiten, om zo de drempel voor nieuwe gebruikers te verlagen.
- Gaat ervanuit dat mensen vanzelf enthousiast worden en daardoor informatie gaan toevoegen.
- Lering trekken uit concurrent (Amerpoort), goede gebruikersprofielen opstellen van tevoren. Wie gaat het systeem gebruiken?
- Er zijn nog geen KPI's opgesteld met betrekking tot KM.
- KM komt bij Org. 2 vanuit de business, richt zich op interne processen.
- Klein beginnen, concurrent (Amerpoort) pakten het te groots aan waardoor de participatie laag was. Kleinschaligheid leidt tot meer kwaliteit.
- Feedback uit het systeem: Interactie tussen medewerkers/Snelheid beantwoording vraag/Bereik vraag en antwoord (vinden mensen elkaar?)
- Codificeren van kennis (werkprocessen).
- Beginnen met een smoelenboek.
- Om verandering te meten dient er eerst een nulmeting gedaan te worden van de huidige situatie.
- Er moet goed gekeken worden naar het ontwerp en de gebruiksvriendelijkheid.
- Concrete doelstellingen met betrekking tot de implementatie.
- KPI's: Stabiliteit, groei en vernieuwing. (Voorbeeld in tekst)
- Een ESN is er om doelen te bereiken en geen doel.
- Anderen binnen de organisatie laten inzien dat een ESN van toegevoegde waarde is.
- Bij de zorg is kennis het product.

- Meer participatie leidt tot kwalitatief betere kennis.

Voor –en nadelen ESN

Voor:

- Een ESN kan bijdragen aan de professionaliteit van de medewerker door het eenvoudiger en sneller beschikbaar stellen van informatie.
- Een ESN kan het lerend vermogen van de organisatie stimuleren, omdat medewerkers zelf informatie kunnen toevoegen.
- Informatie is actueler.
- Het meten van kennis wordt eenvoudiger.
- Snellere toegang tot informatie (voorbeeld in tekst).
- Interactiever.
- Sneller delen van informatie door medewerkers.
- Van toevoeging bij het waarde geven aan kennis.

Tegen:

- Beperking vanuit de gebruikers en techniek.
- Beveiliging en privacy reden.
- Hoe wordt de kwaliteit van de processen en instructies gewaarborgd.
- Nog geen kwantificeerbare opbrengst.
- Voordelen zijn moeilijk uit te drukken in tijd en geld.
- Informatie op het platform moet correct zijn, hier is kwaliteitscontrole nodig.
- Concurrent ('s Heerenloo) liep de implementatie niet soepel.
- Mensen binnen de zorg zijn over het algemeen niet zo techniek georiënteerd.
- Hoe maak je impliciete kennis, expliciet.
- Weinig mensen op locatie, hoe laat je hun toch participeren.

Voor –en nadelen huidige situatie

Voor:

- Iedereen lijkt tevreden en het werkt.

Tegen:

- Op dit moment wordt alle informatie (processen) verstrekt via het kwaliteitshandboek, dit is traag en niet altijd actueel.
- Beschikbaarheid intranet een barrière door extra inloggen.
- Ideeën komen vanuit de onderlaag van de organisatie, waarna een expert dit beoordeeld en voorlegt aan de regiegroep. De regiegroep geeft een advies, wat altijd wordt overgenomen door de raad van bestuur. Dit proces kost veel tijd.
- Nieuwe ideeën moeten een op dit moment een langdurig traject ondergaan voor zij geïmplementeerd kunnen worden.
- Iedereen houdt de informatie voor zichzelf, kennis delen is nu face 2 face of beperkt via het intranet. Werk doormiddel van pull en niet push.

- Medewerkers onderzoek geweest waar uit bleek dat het huidige intranet niet gebruikt wordt.

Intro (Functie persoon, organisatie)

- Exp. 2 is informatie manager bij Org. 2.
- Org. 2 is een zorginstelling en er werken 1500-2000 mensen op verschillende locaties.
- Zijn doel is om de informatievoorziening bij Org. 2 zo efficiënt mogelijk weer te geven en zijn werkzaamheden liggen op het raakvlak van gebruikers en techniek.
- Als informatiemanager is Exp. 2 verantwoordelijk voor het eventueel implementeren van een organisatiebreed ESN.
- Bij Org. 2 draait alles om de zorg voor de cliënt
- Exp. 2 maakt de vertaalslag van gebruiker naar techniek, is wat de gebruiker wil mogelijk?
- Brug tussen techniek en mensen zo klein mogelijk maken.

Doel en noodzaak ESN

- Voor Org. 2 moet een ESN vooral voordeel opleveren voor de cliënt.
- Kwaliteit van de zorg moet gewaarborgd blijven.
- Return on investment op een aantal punten, afgezet tegen de huidige situatie schetst dit een beeld of het project (ESN) iets gaat opleveren.
- Binnen de zorg moet het systeem vooral een vermindering van tijd opleveren, dit is de grootste meetfactor.
- Exp. 2 vraagt zich af of KM in de zorg doormiddel van een ESN echt nodig is, alles gaat nu goed en iedereen is tevreden.
- Doel moet niet zijn dat mensen participeren, maar dat zij toegang hebben tot informatie.
- Het delen van *best practices* (voorbeeld van succesvolle behandeling)
- Dynamischer en interactiever maken van de organisatie
- Vervanging van email, centrale plek voor vragen en antwoorden.

EXP. 3

Codes interview Exp. 3

1. Intro
2. Kennismanager
3. Strategie
4. Implementatie ESN
5. ESN
6. Kennis verspreiden
7. Huidig systeem
8. Implementatie ESN
9. Participatie
10. Voordeel ESN
11. KPI's
12. Verantwoording
13. Effectiviteit

14. Specifieke kennis
15. Competenties
16. Gebruik ESN
17. Huidige situatie
18. Koppeling kennis
19. Sociaal
20. Koppeling huidig
21. KM
22. Controle
23. Profiel invullen
24. Stappen expertise
25. Nadeel huidig
26. ESN statistiek
27. Situatie
28. Oplossing
29. Praktijk IT
30. Kennis

Vanuit deze codes zijn er een aantal samengevoegd en sommige bleken niet relevant. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de volgende lijst, welke ook direct de sub codes zijn:

1. Intro
2. Strategie
3. ESN
4. KPI's
5. Controle
6. Kennis verspreiden
7. Kennis
8. Participatie
9. Koppeling kennis
10. Voordeel ESN
11. Implementatie ESN
12. Voordeel ESN
13. Sociaal
14. Koppeling huidig
15. Praktijk IT

In deze lijst zitten een aantal codes welke overkoepelend zijn voor dit onderzoek, te weten:

1. Intro
2. Strategie ESN
3. Kennis
4. Koppeling huidig
5. Participatie

Hieruit volgen een aantal thema's welke het doel van het onderzoek weergeven:

1. Intro (Functie persoon, organisatie)
2. Strategie ESN (Voordeel, implementatie, Controle)
3. Kennis (Verspreiden, koppeling)
4. Koppeling huidig (KM, Nadeel huidig)
5. Participatie (Medewerkers, competenties, profiel invullen)

Deze thema's worden vervolgens gekoppeld aan citaties uit het interview. Deze worden hieronder gecategoriseerd:

Intro (Functie persoon, organisatie)

- Exp. 3 is een projectmanager binnen Org. 3.
- Hij houdt zich bezig met alles op het gebied van internet, software en digitalisering.
- Hij is betrokken geweest bij het implementeren van een ESN bij Org. 3.
- Org. 3 is een familie bedrijf en bestaat nu 20 jaar.
- Zij werken uitsluitend voor de publieke sector en hebben bijna alle gemeenten in Nederland als klant.
- De core business van Org. 3 is HRM gesplitst op 3 taken:
    - Administratie en advies
    - De juiste mensen op de juiste plek krijgen
    - Software tak (E-HRM tools, voorbeeld in interview)
- Het ESN hebben zij geïmplementeerd voor zichzelf en willen zij meenemen naar andere klanten.

Strategie ESN (Voordeel, implementatie, Controle)

- Org. 3 heeft kennis kennisstrategie volgens Exp. 3.
- De stap om een ESN te implementeren kwam voort uit de groei van Org. 3, waarbij de directie aangaf niet iedereen meer te kennen.
- Initiatieven voor KM komen bij Org. 3 van HR. Deze strategie is gericht op personalisatie met techniek als ondersteunende factor.
- De directie wilde de naam, plek en competenties van deze mensen weten. (Eerste stap implementatie)
- Er werd een ESN uitgekozen (ScioMino) en zonder strategie geïmplementeerd.
- Pas na de implementatie kreeg het systeem een centrale plek, vooral binnen de interne communicatie.
- Alle bedrijfsinformatie staat nu binnen het ESN.
- Het vinden van collega's is een stuk eenvoudiger geworden.
- Bij de implementatie geen KPI's en verantwoording.
- Effectiviteit wordt gemeten door aan medewerkers te vragen hoe het bevalt.
- Er hangen nog geen KPI's aan het ESN, dit is iets voor de toekomst. Voorbeelden die Exp. 3 noemt:
    - Inzichtelijk maken gebruik ESN en kennisvelden.
    - Hoeveel nieuwe informatie mensen ontsluiten.
    - Hoeveel interacties zijn er binnen de tool.
    - Inzichtelijk krijgen van top 10/20 kennisvelden in organisatie.

    - Hoeveel mensen hebben deze kennis, inclusief leeftijd.
    - Hoeveel mensen krijgen antwoorden op hun vragen. (Voorbeeld in interview)
    - De tijd die het duurt eer een vraag beantwoord wordt.
- Onderdeel van de strategie is het sociale aspect, zo willen ze bijvoorbeeld verjaardagen duidelijker naar voren laten komen.
- Het ESN moet een portaal zijn naar alle systemen van Org. 3.
- Op dit moment heeft iedereen een standaard profiel, dit wordt elke 24uur gecontroleerd door een systeem van HR.
- Er is geen plan van aanpak betreffende het ESN, ook geen taskforce.

Kennis (Verspreiden, koppeling)

- Tak consultancy zit veel kennis, dit wordt alleen verspreid binnen de eigen tak en de kennis is niet binnen één systeem te vinden.
- Er zijn veel mensen met specifieke kennis binnen de organisatie. Volgen Exp. 3 is KM een ondergeschoven kindje en zou hier meer aandacht voor moeten zijn.
- Kennis verspreiden is lastig, omdat veel mensen op locatie werken.
- Er wordt wel gezocht naar kennis en de mensen die zoeken hebben zelf ook kennis.
- Een ESN kan helpen bij het bevorderen van de interactie tussen collega's die elkaar nodig hebben.
- Kennis kan gekoppeld worden tussen mensen. Oude mensen hebben vaak veel kennis welke gekoppeld kan worden aan jonge mensen.
- Een belangrijke vraag volgens Exp. 3 is: Waar zit de kennis in een organisatie?

Koppeling huidig (KM, Nadeel huidig)

- Het personeelsinformatie systeem (AFAS) is gekoppeld aan het ESN.
- Er is op dit moment geen kennismanager binnen Org. 3.
- Er is op dit moment een database koppeling met het ESN welke zij de kennisbank noemen.
- Volgens Exp. 3 moet er één systeem komen, omdat er in de huidige situatie een te grote differentiatie is.
- KM zou centraal moeten staan in de organisatie.
- De communicatie verloopt op dit moment nog via teveel verschillende kanalen.

Participatie (Medewerkers, competenties, profiel invullen)

- Het profiel wordt deels automatisch gevuld, maar dit moet ook deels handmatig gedaan worden.
- Er is geen testgroep geweest voor het ESN.
- De afdeling communicatie moet de vraag beantwoorden hoe het ESN meer betrokken kan worden bij het dagelijkse werk en meer centraal kan staan binnen de communicatie tussen medewerkers.
- Om mensen te stimuleren hun profiel in te vullen is er een incentive geweest waarbij een iPad gewonnen kon worden, dit heeft geleid tot een hogere participatie.
- Participatie stimuleren door mensen een goed gevoel te laten krijgen bij het platform, door de informatie snel en makkelijk vindbaar te maken in het ESN.

- Ze gebruiken een 3 stappenplan: 1. Ik ben er bekend mee 2. Ik wil er iets over leren 3. Ik ben er expert in. Dit moeten de medewerkers zelf aangeven.
- Het ESN moet een plek krijgen in het dagelijkse werk van de medewerkers. (Voorbeeld in interview)

EXP. 4

Codes interview Exp. 4:

1. Intro
2. Organisaties
3. Tactische niveau
4. Implementatie keuzes
5. Verschuiving IT
6. Commerciële proces
7. Markt
8. Kennis
9. Vastleggen kennis
10. Behoefte
11. Tijd
12. Oplossingen ESN
13. P2P
14. Kennis domeinen
15. Kennisnetwerk
16. Intrinsieke kennis
17. Elkaar vinden
18. Interactie
19. Implementatie
20. Vervolg stappen
21. Key-users
22. Uitgangspunt
23. Eigen medewerkers
24. Uitgebreid CV
25. Meer kennis
26. Dynamische kennis
27. Geen vervanging
28. Kennis delen
29. Koppeling Wiki
30. Binnenste cirkel
31. ZZP'ers
32. Kennis ZZP'ers
33. Toegang kennis
34. Definitie kennis
35. Filosofie

36. Company brand
37. Individuele merken
38. Personal brand
39. Gemeenschappelijke deler
40. Voordeel ESN
41. Voorbeeld delen
42. Waarde kennis
43. Gevonden worden
44. Kennis verhandelen
45. Binding ZZP'ers
46. Weinig risico
47. Waarde samenwerking
48. Ex-medewerkers
49. Goede gevoel
50. LinkedIn
51. Tijdrovend
52. Vakmanschap
53. KM systemen
54. Onhandig
55. Droge kennis
56. Vinden mensen
57. Meten ESN
58. Sociaal aspect
59. Motivatie
60. Inloggen
61. Huidige situatie
62. KPI's
63. Kennis leveren
64. Vragen stellen
65. Beloning
66. Frequentie gebruik
67. Strategie
68. Personalisatie
69. Codificatie
70. Technologie
71. Sensoren
72. Evaluatie systeem
73. Koppeling
74. Standaard gegevens
75. Organisch
76. Controle informatie

Vanuit deze codes zijn er een aantal samengevoegd en sommige bleken niet relevant. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de volgende lijst, welke ook direct de sub codes zijn:

1. Intro
2. Markt
3. Kennis
4. Vastleggen kennis
5. Kennis delen
6. ZZP'ers
7. Merk bedrijf
8. Waarde kennis
9. Meten ESN
10. Motivatie
11. KPI's
12. Strategie
13. Evaluatie systeem
14. Implementatie stappen

In deze lijst zitten een aantal codes welke overkoepelend zijn voor dit onderzoek, te weten:

1. Intro
2. Kennis
3. KPI's
4. Strategie
5. Implementatie stappen
6. Evaluatie systeem
7. ZZP'ers

Hieruit volgen een aantal thema's welke het doel van het onderzoek weergeven:

1. Intro (Functie persoon, organisatie)
2. Kennis (Vastleggen, delen, waarde)
3. KPI's (Meten ESN)
4. Strategie (Personalisatie, codificatie)
5. Implementatie stappen (Koppeling, Key-users, evaluatie systeem)
6. ZZP'ers (Kennis ZZP'ers, binding, individuele merken)

Deze thema's worden vervolgens gekoppeld aan citaties uit het interview. Deze worden hieronder gecategoriseerd:

Intro (Functie persoon, organisatie)

- Exp. 4 is de directeur van Org. 4
- Org. 4 is een professionele dienstverlener, diensten verlenen op het gebied van management op IT, nichemarkt.
- Helpen organisaties bij het realiseren van IT veranderingen en het managen hiervan.
- Ze bepalen niet wat er gebeurt, maar wel hoe het gebeurt.
- Opereren op het tactisch niveau
- Iedere organisatie is een IT bedrijf en iedere beslissing is een IT beslissing
- Org. 4 is een kleine organisatie met 25 man

- Org. 4 draait om vakmanschap, vooral kennis
- De mensen bij Org. 4 zien elkaar ongeveer 5x per jaar.
- Org. 4 is kleiner geworden door de crisis, geen HR afdeling of kennismanager.

Kennis (Vastleggen, delen, waarde)

- Kennis zit in huidige medewerkers, ex medewerkers, partners en zzp'ers. Kennis zit deels in een CV, maar dit is niet alle kennis en ervaring.
- Oplossingen om kennis vast te leggen zoals Sharepoint, kosten te veel tijd.
- Veel vragen over kennis lopen nu via Exp. 4, wat aangeeft dat de behoefte er zeker wel is.
- Een ESN biedt oplossingen voor 2 dingen:
    - Peer2peer connecties met mensen
    - Groepen definiëren, kennisdomeinen voor mensen, alle mensen met een band met Org. 4 kunnen op deze manier bij elkaar gebracht worden
    - Op deze manier ontstaat er een groot netwerk aan mensen die op een bepaalde manier met elkaar betrokken zijn
- Het doel is dat mensen aangeven waar zij verstand van hebben en dit vastleggen. Niet de kennis zelf.
- De interactie moet vanzelf ontstaan als mensen elkaar kunnen vinden.
- Niet alles waar mensen verstand van hebben komt in het CV.
- Voorheen werden email en persoonlijke gesprekken gebruikt om kennis te delen.
- Bereidheid van mensen om kennis te delen is vaak laag, ESN zorgt ervoor dat zij er iets voor terug krijgen.
- Kennis is macht, vroeger was de structuur van een organisatie anders, zelf zo goed mogelijk worden zonder kennis te delen. Vooral kennis bij jezelf houden.
- Een ESN zorgt ervoor dat je alleen aangeeft de kennis te hebben, de waarde mag je zelf bepalen. → Op het relationele niveau kennis verhandelen.
- Nadelen oude KM systemen:
    - Veel vastleggen, veel structuren verzinnen met bepaalde type documenten, moeilijk actueel te houden.
- Kennis is het product van Org. 4

KPI's (Meten ESN)

- Hoe vaak weten mensen elkaar te vinden.
- Hoe actief zijn mensen bezig en of mensen het leuk vinden om met het ESN bezig te zijn, het bijhouden van een profiel moet leuk zijn (sociaal aspect).
- Moet leiden tot inzichten of mensen hun opdrachten beter doen of dat Org. 4 een grotere toegevoegde waarde kan bieden die een hoger tarief rechtvaardigt.
- Meten van de zoekopdrachten.
- Hoeveel kennis wordt er gezocht en hoeveel kennis wordt er gevonden.
- Hoeveel zoektermen zijn er en hoeveel kennis is er daarop voorradig → Match vraag en aanbod
- Frequentie van het gebruik van een gebruiker, hoe vaak loggen mensen in.
- Per niveau verschillende meten.

- Pas bij een hogere frequentie van gebruik is het zinvol om te kijken of er aan KPI's voldaan wordt.

Strategie (Personalisatie, codificatie)

- Vastleggen van droge kennis (codificatie) is niet meer interessant, alles is op het internet te vinden.
- Het vinden van mensen met bepaalde ervaringen of kennis dat is waar mensen naar op zoek zijn.
- KM komt bij Org. 4 vanuit zowel HR als de business, doordat het bedrijf zo klein is. De business is uiteindelijk wel het belangrijkste, het gaat om de klant.
- Binnen Org. 4 is sprake van personalisatie, het draait om ervaringen.
- In deze business is codificatie achterhaald.
- Hoe kleiner de organisatie hoe belangrijker personalisatie is.

Implementatie stappen (Koppeling, Key-users, evaluatie systeem)

- Exp. 4 heeft een aantal key-users benoemd die ervoor zorgen dat zij een erg goed kennisprofiel krijgen binnen het ESN. Dit dient als uitgangspunt voor de rest van de gebruikers.
- Dit wordt eerst gedaan met de medewerkers van Org. 4.
- Alle kennis binnen Org. 4 vastleggen, dit moet dynamisch gebeuren zodat kennis altijd up to date is.
- In de toekomst moet het systeem gekoppeld gaan worden aan een databank (Wiki) van de organisatie.
- Stap 1 is het compleet krijgen van de binnenste cirkel (medewerkers van Org. 4), Org. 4 wil gevonden worden op hun kennis.
- De tweede cirkel zijn de ZZP'ers waar Org. 4 mee samenwerkt
    - Kennis van deze mensen vastleggen
    - Deze mensen krijgen daarbij ook toegang tot de kennis van Org. 4
- Nog niet duidelijk is hoe mensen het ESN gaan gebruiken, alleen voor initieel contact en daarna over op mail/telefoon?
- Het ESN moet een integraal onderdeel worden van het werkproces van de medewerkers, dit moet medewerkers motiveren en het eigenlijk als vanzelfsprekend laten zijn dat zij hun profiel aanvullen.
- Kennis leveren is het belangrijkste, mensen gaan als vanzelf wel vragen stellen.
- Vragen beantwoorden is verder onbaatzuchtig, hier moet wellicht een beloning tegenover staan.
- Er moet al nagedacht worden over de dingen die gemeten moeten worden.
- Er moet een evaluatie systeem komen, zowel na een paar weken als na een jaar.
- Standaard gegevens worden geïmporteerd en moeten door de mensen zelf worden aangevuld.
- Geen controle, sociale controle.

ZZP'ers (Kennis ZZP'ers, binding, individuele merken)

- Org. 4 is een merk met allemaal individuele mensen die er werken.
- Al deze individuen moeten hun eigen merk wroden.

- Personal branding binnen een company brand
- Org. 4 is de gemeenschappelijke deler.
- Org. 4 kan makkelijker ZZP'ers vinden en andersom.
- Het ESN is het middel dat deze mensen verbindt.
- Op dit moment erg op zichzelf en weinig risico, meer binding met Org. 4 laten zijn door ESN.
- Terugvinden en contact houden met oud medewerkers (meeste hebben een goed gevoel over werken bij Org. 4).

1.5 VRAGENLIJST FEEDBACK STAPPENPLAN

Stap 1: Strategie bepalen

Heeft u of gaat u in de toekomst een strategie opstellen voor het implementeren van een ESN? Zo nee, waarom niet? Zo ja, waar bestaat deze uit?

Antwoord:

Stap 2: Codificatie of personalisatie

Bepaalt u of gaat u binnenkort bepalen of er gebruik gemaakt dient te worden van codificatie of personalisatie met betrekking tot kennis in de organisatie? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe doet u dit?

Antwoord:

Stap 3: Waarde geven aan kennis

Helpt of kan een ESN helpen bij het geven van waarde aan kennis in de organisatie? Zo nee, waarom denkt u van niet? Zo ja, op welke manier?

Antwoord:

Stap 4: Participatie

Zorgt u of gaat u ervoor zorgen dat mensen actief deelnemen aan het ESN? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe gebeurt dit nu?

Antwoord:

Stap 5: Waarde halen uit een ESN

Haalt u of bent u van plan waarde te halen uit het ESN? Zo nee, waarom niet? Zo ja, hoe dan?

Antwoord:

Stap 6: Evalueren van het ESN

Wordt het succes van een ESN nu of in de toekomst geëvalueerd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, op welke manier bent u van plan dit te doen of doet u dit?

Antwoord: