

Kennis delen in ontwikkeling

Succes- en faalfactoren van kennisdeling door partnerorganisaties van Oxfam Novib

Scriptie Master Communicatie, Beleid en Management (MA)
Opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht

Gerda Blees (0477818)

Begeleider: Mw. drs. I.Y.E. van Veenendaal

Tweede begeleider: Mw. drs. K. van Lierop/Dhr. dr. E.F. Loos

Utrecht, juli 2008

Vooraf

Wie dit onderzoeksrapport voor het eerst te zien krijgt, zal het wel een lang verhaal vinden. En dat is het ook. Want over kennis delen in ontwikkeling valt veel te vertellen. Het goede nieuws is dan ook dat het lange verhaal niet langdradig is, want over kennis delen in ontwikkeling vallen vooral veel boeiende verhalen te vertellen. Dat het luisteren naar die verhalen mijn afstudeeronderzoek mocht zijn en dat ik ze in deze scriptie mag doorgeven aan alle anderen die het willen lezen, heb ik in de eerste plaats te danken aan de medewerkers van Oxfam Novib en de partnerorganisaties van Oxfam Novib die hun verhalen met mij wilden delen. Dankzij de gastvrijheid en behulpzaamheid van de medewerkers van de afdeling Research & Development van Oxfam Novib en de leden van het KIC-team is het mij gelukt de juiste mensen met de beste verhalen te vinden. Mijn begeleider bij Oxfam Novib, Jessica Teunissen, heeft me er met haar enthousiasme en inzet steeds aan herinnerd hoe belangrijk die verhalen zijn.

Mijn scriptiebegeleider bij Bestuurs- en Organisationswetenschap, Iris van Veenendaal, was aan het begin van mijn masteropleiding degene die mij kennis heeft laten maken met ideeën kennis delen en leren in organisaties, het onderwerp waar ik me de afgelopen maanden met plezier mee bezig heb gehouden. Tijdens mijn onderzoek heeft ze mij met haar kritische opmerkingen en positieve aanmoedigen geholpen mijn verhaal nóg beter te maken.

Verder zijn er nog een aantal mensen in mijn persoonlijke omgeving die ik wil bedanken voor hun hulp en steun: Eefje, voor het 'detecteren en corrigeren' van de laatste blinde vlekken, Vianne en Claudia, die optimistisch bleven vragen of hij nu dan eindelijk echt af was, mijn ouders en mijn zus, die mijn verhalen over grote en kleine scriptieproblemen en scriptiesuccessen geduldig hebben aangehoord, en Bart, mijn scherpste criticus en grootste fan ineen.

Gerda Blees

Utrecht, juni 2008

Inhoudsopgave

Vooraf.....	3
Inhoudsopgave.....	5
Samenvatting.....	7
Deel 0	11
1. Kennis voor ontwikkeling.....	13
1.1 Doelstelling.....	14
1.2 Vraagstelling.....	14
1.3 Relevantie.....	15
1.4 Methodologische uitgangspunten	15
1.5 Aanpak	16
1.6 Vooruitblik.....	18
Deel I	21
2. Ontwikkelingssamenwerking, Oxfam Novib en KIC: een kennismaking.....	23
2.1 Ontwikkelingssamenwerking: een kennismaking.....	23
2.2 Oxfam Novib en KIC.....	28
3. Succesvol kennis delen in theorie	32
3.1 Aspecten van kennis.....	32
3.2 Kennis delen en leren.....	34
3.3 Succes- en faalfactoren van kennis delen.....	36
Deel II	51
4. Succesvol kennis delen: leren om doelen te bereiken	53
4.1 Data verzamelen, kennis maken.....	53
4.2 Succesvol kennis delen.....	56
4.3 Conclusie.....	65
5. Intermezzo – drie keer kennis delen	67
5.1 Over grenzen heen: de RBA community.....	67
5.2 Tegen stigmatisering: kennis als wapen.....	70
5.3 ALIN – de kennismakelaar	72
5.4 Conclusie.....	74
6. Succes- en faalfactoren van kennis delen.....	76
6.1 Weer kennis maken	76
6.2 Succes- en faalfactoren	76
6.3 De context van ontwikkelingssamenwerking	85
6.4 Conclusie.....	93

Deel III	97
7. Conclusie	99
7.1 Succes- en faalfactoren van kennis delen: de theorie	99
7.2 Kennis delen in de ontwikkelingssector	99
7.3 Definities van succesvol kennis delen	100
7.4 Succes- en faalfactoren van kennis delen: de praktijk	101
7.5 Besluit	103
8. Aanbevelingen	105
8.1 Documenteren: met, door en voor mensen	105
8.2 De makelaars	106
9. Nawoord: leren over kennis delen	108
9.1 Onderzoeker in ontwikkeling	108
9.2 De ontwikkeling van kennis over kennis delen in ontwikkeling	108
10. Literatuur	110
Bijlage I: Format voor het documenteren van praktijken	113
Bijlage II: Richtlijnen voor het documenteren van praktijken	114
Bijlage III: Lijst van respondenten	119
Bijlage V: Topiclijst interviews Oxfam Novib	124
Bijlage VI: Topiclijst interviews partnerorganisaties	125

Samenvatting

In 2006 heeft Oxfam Novib het initiatief genomen voor de ontwikkeling van een 'Knowledge Infrastructure with and between Counterparts' (KIC) voor partnerorganisaties van Oxfam International. Het doel is om partnerorganisaties de mogelijkheid te bieden kennis met elkaar uit te wisselen in bijeenkomsten en via een internetportal. Het project is een antwoord op de toegenomen verantwoordings- en prestatiedruk in de ontwikkelingssector en de behoefte aan praktische kennis van partnerorganisaties van Oxfam International. Een belangrijk onderdeel van KIC is het documenteren van 'praktijken' (specifieke activiteiten of projecten van een organisatie) volgens een vaststaand format. Deze praktijken worden veelal gedocumenteerd tijdens KIC-bijeenkomsten en publiek gemaakt op de KIC-portal. In dit onderzoek ben ik nagegaan wat de betrokkenen bij KIC verstaan onder succesvol kennis delen en wat de succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken zijn. Op basis van de literatuur heb ik een aantal factoren geïdentificeerd die kennis delen – in het algemeen én in de context van ontwikkelingssamenwerking – beïnvloeden. Vervolgens heb ik vijftien medewerkers van Oxfam Novib en vijftien medewerkers van partnerorganisaties die bij KIC betrokken zijn, geïnterviewd over hun visies op kennis delen. Daarnaast heb ik een aantal beleidsdocumenten en rapporten over KIC-projecten geanalyseerd.

Voor betrokkenen bij KIC is kennis delen succesvol als er ervaringen en episodische kennis worden uitgewisseld over welke werkwijzen goede resultaten opleveren en welke fouten vermeden moeten worden. Externaliseren – het documenteren van kennis – wordt daarbij als een belangrijk proces gezien, maar kennisdeling is pas een succes als de gedeelde kennis door deelnemers ook gebruikt wordt in hun werk. Ook het proces van socialiseren, waarbij mensen bij elkaar op bezoek gaan om te leren hoe dingen in de praktijk werken, is voor respondenten van belang. Het uiteindelijke resultaat van kennis delen zou moeten zijn dat organisaties van elkaar leren, waardoor ze beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Verder vinden respondenten kennisdeling meer succesvol naar mate de kennis meer mensen bereikt. Medewerkers van partnerorganisaties vinden het bovendien belangrijk dat hun achterban of doelgroep bij kennis delen betrokken wordt.

Het documenteren van praktijken kan bijdragen aan succesvol kennis delen doordat het deelnemers aanzet te reflecteren op hun eigen werk, doordat deelnemers er in bijeenkomsten met elkaar over praten, of doordat de documenten via de KIC-portal en andere media verspreid worden. De geïnterviewden gaven aan dat het documenteren van praktijken als onderdeel van een bijeenkomst er het vaakste toe leidt dat organisaties van elkaar leren. De verspreiding van gedocumenteerde praktijken kan er wel toe leiden dat organisaties met elkaar in contact komen en naar aanleiding van het document via andere kanalen kennis uitwisselen of met elkaar gaan samenwerken. Hoewel er een aantal voorbeelden zijn van organisaties die elkaars praktijken hebben overgenomen, is nog niet duidelijk of zij daardoor hun doelen makkelijker hebben kunnen bereiken.

De algemene succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken kunnen worden verdeeld in vier categorieën: mensen, kennis, technologie en organisatie. Het delen van praktijken is het meest succesvol als mensen elkaar kunnen ontmoeten, vergelijkbaar werk doen en het onderwerp waarover ze kennis delen belangrijk is. Ervaringen en episodische kennis zijn moeilijk te documenteren, dus een combinatie

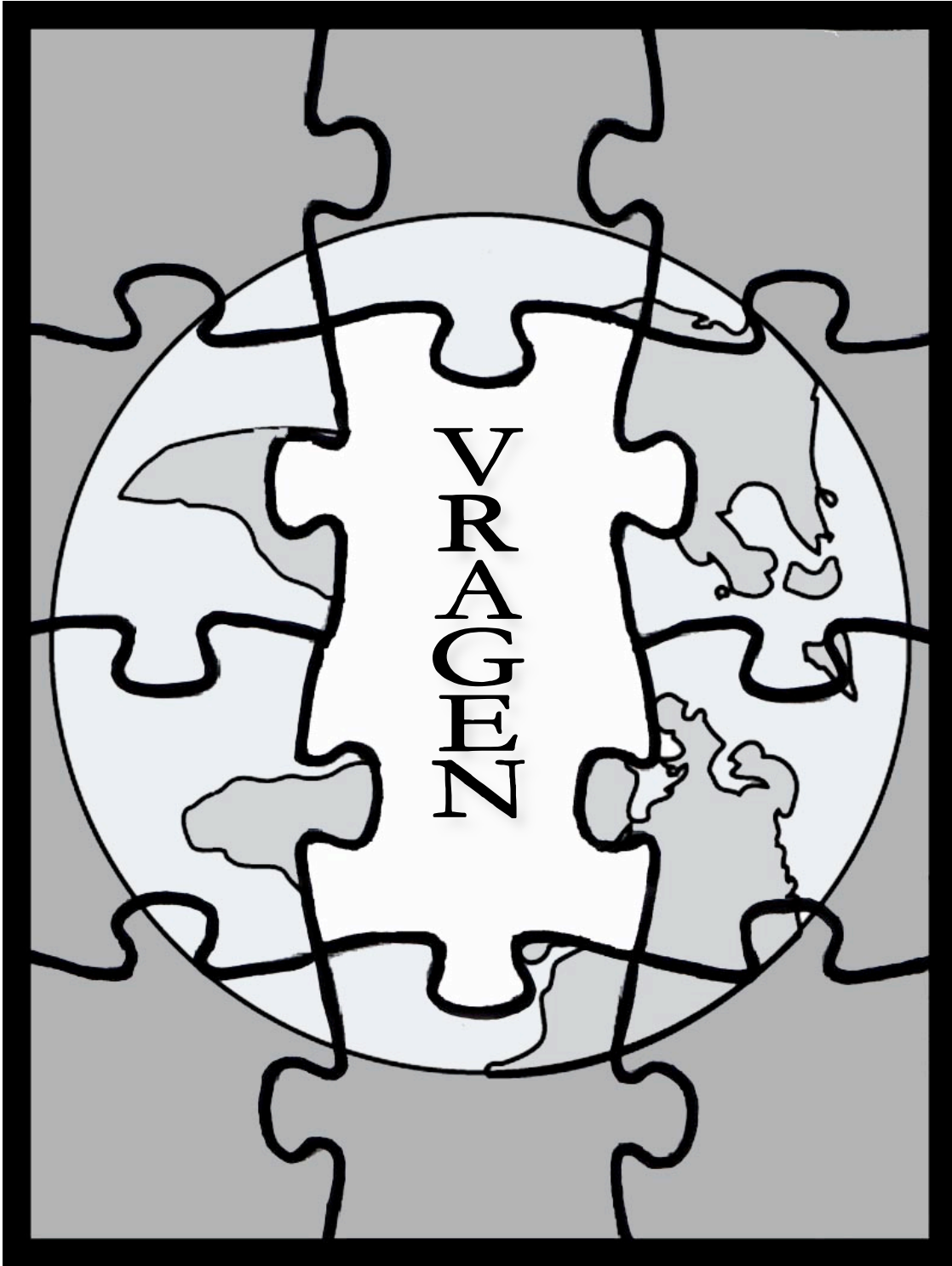
met andere vormen van kennis delen bevordert succesvolle kennisdeling. Kennis over wat organisaties minder goed hebben gedaan wordt minder makkelijk gedeeld en het specifieke onderwerp waarover kennis wordt gedeeld brengt ook specifieke aandachtspunten met zich mee. De technologie die gebruikt wordt om praktijken uit te wisselen – de KIC-portal – is niet voor iedereen makkelijk te gebruiken en er is weinig capaciteit binnen Oxfam Novib om de portal te onderhouden, wat het uitwisselen van praktijken via de portal kan belemmeren. Organisaties hebben tijd en geld nodig om kennis te documenteren en te delen. Het is dan ook belangrijk dat er binnen organisaties draagvlak bestaat voor deze activiteit, in het geval van KIC zowel binnen Oxfam International als binnen Oxfam Novib en bij partnerorganisaties. Bovendien moet het proces van kennis uitwisselen goed gecoördineerd worden.

Ook eigenschappen van de ontwikkelingssector hebben invloed op het succes van kennis delen via het documenteren van praktijken. Ten eerste hebben organisaties te maken met ontwikkelingsproblemen, waardoor de toegang tot internet soms beperkt is en deelnemers niet altijd de benodigde capaciteiten hebben om hun kennis te documenteren en gedocumenteerde kennis te gebruiken. Ten tweede zijn organisaties verspreid over landen en werelddelen. De afstand tussen organisaties maakt het moeilijk om elkaar te ontmoeten en is kennis van een organisatie in het ene land niet altijd meteen toepasbaar in de context van het andere land. Ook culturele verschillen in de manier waarop kennis wordt gedeeld kunnen het uitwisselen van praktijken belemmeren. Door taalverschillen kunnen met name mensen uit landen of gebieden waar men geen Engels spreekt minder makkelijk praktijken documenteren en gebruiken. Ten slotte zijn ontwikkelingsorganisaties afhankelijk van financiering door donoren en overheden. Daardoor zijn ze wel gemotiveerd om successen te documenteren, maar fouten documenteren ze juist minder makkelijk. Het risico bestaat dat kennis delen zoals Oxfam Novib dat voor zich ziet niet aansluit bij de behoeften van partnerorganisaties, dus het is belangrijk om behoeften van deelnemers in kaart te brengen. Ook concurrentie tussen organisaties kan de motivatie om kennis met anderen te delen beperken, maar vertrouwen en de behoefte aan feedback kunnen ertoe leiden dat deelnemers toch hun kennis delen.

De succes- en faalfactoren van kennis delen uit de praktijk sluiten aan bij de theorie. Het delen van episodische kennis en ervaringen verloopt het beste als het documenteren van praktijken wordt gecombineerd met ontmoetingen en interactie. Verder valt op dat er de eigenschappen van de ontwikkelingssector niet alleen beperkend, maar ook stimulerend kunnen werken. De beperkingen van de mogelijkheden voor kennisdeling kunnen worden weggenomen door digitale kennis op andere manieren te verspreiden, andere vormen van kennis te gebruiken en kennis uit verschillende talen te vertalen.

Om van kennisdeling via het documenteren van praktijken een succes te maken is het in de eerste plaats belangrijk dat mensen op documenten gewezen worden die voor hen interessant zijn en dat er interactie plaatsvindt over de documenten. Hier ligt een rol voor programmamedewerkers en medewerkers van de afdeling Research and Development van Oxfam Novib. Daarnaast kunnen netwerkorganisaties in ontwikkelingslanden de rol van ‘makelaar’ spelen door in te spelen de behoeften van hun achterban en kennis te vertalen in vormen en talen die voor hun achterban toegankelijk zijn.

Deel 0



1. Kennis voor ontwikkeling

Knowledge sharing: people will benefit
(Oxfam Novib, 2007a)

Kennis delen: daar zullen mensen voordeel van hebben. De bovenstaande zin, uit een promotiefolder van ontwikkelingsorganisatie Oxfam Novib, vat in vijf woorden de gedachte achter de ‘Knowledge Infrastructure with and between Counterparts’ (KIC) samen. Het doel van KIC (spreek uit ‘kik’), dat in 2005 is opgezet door Oxfam Novib, is

... to facilitate and promote knowledge sharing and collaborative learning in the context of the Oxfam International mission. The purpose is to enable Oxfam International and its counterparts to be more effective and efficient in their work.
(Oxfam International, 2008)

De bedoeling van KIC is dat organisaties in ontwikkelingslanden die door Oxfam International worden gesteund bij kennis delen en gezamenlijk leren, waardoor ze uiteindelijk effectiever en efficiënter gaan werken. Als die organisaties hun werk beter doen, zullen mensen daar voordeel van hebben, is het idee. Een belangrijk onderdeel van het project is een internetportal, die ingezet wordt voor het delen van kennis. Op deze portal wordt informatie aangeboden die relevant is voor partnerorganisaties van Oxfam. Dat gebeurt onder andere via ‘practices’ of praktijken: documenten waarin partnerorganisaties zelf beschrijven wat zij doen of hebben gedaan met betrekking tot bepaalde thema’s en wat ze daarvan hebben geleerd. De gedachte hierachter is dat partnerorganisaties via deze documenten van elkaar kunnen leren, zodat nieuwe, effectieve benaderingen of ideeën zich sneller verspreiden.

De missie van de initiatiefnemers van KIC is duidelijk. Door kennisdeling zouden partnerorganisaties hun doelen beter en sneller moeten kunnen bereiken. Toen ik – op zoek naar een interessante vraag voor een onderzoek op het gebied van communicatie, beleid en management in de ontwikkelingssector – in het jaarverslag van Oxfam Novib las dat de organisatie een initiatief had opgezet om kennis te delen, was mijn interesse dan ook meteen gewekt. Het idee dat niet alleen bedrijven en overheidsorganisaties, maar ook ideële organisaties kennis kunnen inzetten om hun doelen te bereiken, sprak me aan. Het riep echter ook vragen bij me op. Ontwikkelingsorganisaties hebben andere doelen en werken in andere contexten dan de organisaties die de meeste boeken over kennismanagement voor ogen hebben. Dat betekent dat zij misschien ook andere doelen hebben met kennis delen en dat er andere factoren zijn die kennisdeling beïnvloeden. Welk doel willen organisaties eigenlijk bereiken met kennis delen? En wat is er voor nodig om te zorgen dat het documenteren van praktijken daar een bijdrage aan levert? Hebben Oxfam Novib en haar partnerorganisaties dezelfde ideeën over wat kennis delen is en wat het effect van kennis delen zou moeten zijn? En wat kan Oxfam Novib doen om partnerorganisaties te helpen bij het delen van kennis?

De bovenstaande vragen zijn niet alleen interessant voor mij, maar ook voor Oxfam Novib. Een antwoord op deze vragen zou kunnen bijdragen aan een beter inzicht in de manier waarop de doelen van kennis delen bereikt kunnen worden. Toen ik de organisatie benaderde met het voorstel om kennis delen via KIC te onderzoeken, kreeg ik dan ook alle ruimte en medewerking die ik nodig had om mijn onderzoek uit te voeren. Het

resultaat van het onderzoek is dit onderzoeksrapport, dat hopelijk niet alleen mijn eigen vragen beantwoordt, maar ook die van Oxfam Novib.

1.1 Doelstelling

Ontwikkelingssamenwerking is een complex werkveld, waarin verschillende factoren en actoren een rol spelen. Dat betekent dat organisaties die een bijdrage willen leveren aan ontwikkeling, allerlei moeilijkheden tegen kunnen komen. Als elke organisatie zelf moet uitvinden hoe die problemen overwonnen kunnen worden, gaan tijd en energie verloren. In de ontwikkelingssector is daarom steeds meer aandacht gekomen voor het belang van kennis en leren (Ramalingam, 2005: 8). Een initiatief voor kennisdeling tussen ontwikkelingsorganisaties via het documenteren van praktijken kan bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en lerend vermogen bij organisaties, waardoor ze beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan welke factoren er invloed op hebben dat een dergelijk initiatief een succes wordt en dat het aansluit bij de behoeften van de organisaties die er gebruik van moeten maken. Deze kennis kan vervolgens gebruikt worden om het succes van kennisdeling binnen KIC, maar ook bij andere initiatieven voor kennis delen tussen ontwikkelingsorganisaties, te vergroten.

1.2 Vraagstelling

De belangrijkste vraag die ik met mijn onderzoek wilde beantwoorden, was welke factoren het delen van kennis tussen partnerorganisaties bevorderen en belemmeren. Daarbij heb ik me met name gericht op één methode van kennis delen die een belangrijke rol speelt binnen KIC: het documenteren en delen van praktijken. Door de succes- en faalfactoren van deze manier van kennis delen in kaart te brengen, kon ik een zo volledig mogelijk beeld krijgen van waar een organisatie – en in het bijzonder een ontwikkelingsorganisatie – rekening mee moet houden bij het opzetten van een systeem voor het documenteren en delen van kennis.

Om de mogelijke factoren die een rol spelen bij succesvolle kennisdeling in kaart te brengen, heb ik op basis van literatuuronderzoek antwoord gegeven op de volgende vragen.

1. Welke succes- en faalfactoren voor succesvolle kennisdeling worden in de literatuur onderscheiden?
2. Welke eigenschappen van de ontwikkelingssector kunnen volgens de literatuur invloed hebben op succesvolle kennisdeling?

Het antwoord op deze vragen leverde mogelijke factoren op die het succes van kennis delen via het documenteren van praktijken kunnen bepalen. De vraag welke factoren invloed hebben op succesvolle kennisdeling in de praktijk, kon in mijn ogen echter alleen worden beantwoord door eerst in kaart te brengen wat ‘succesvolle kennisdeling’ betekent voor de mensen in die praktijk. KIC is opgezet door het KIC-team, maar hij is bedoeld voor partnerorganisaties en ook andere medewerkers van Oxfam Novib krijgen ermee te maken. Daarom wilde ik weten wat het KIC-team en de gebruikers van KIC verstaan onder succesvol kennis delen. Omdat dit ook de mensen zijn die met het documenteren van praktijken en de KIC-portal moeten werken, weten zij bovendien het meeste over de factoren die succesvolle kennisdeling bevorderen en belemmeren. Door middel van

empirisch onderzoek bij Oxfam, heb ik daarom een antwoord gezocht op de volgende twee vragen.

3. Hoe definiëren verschillende betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling en in hoeverre draagt het documenteren van praktijken daar volgens hen aan bij?
4. Welke factoren bevorderen/belemmeren succesvolle kennisdeling door middel van het documenteren van praktijken volgens verschillende medewerkers van Oxfam Novib en partnerorganisaties die bij KIC betrokken zijn?

1.3 Relevantie

Dit onderzoek is op verschillende manieren maatschappelijk relevant. Zoals ik hierboven al heb aangegeven, is het direct relevant voor de initiatiefnemers van KIC, omdat de antwoorden op de onderzoeksvragen inzicht bieden in de factoren die succesvolle kennisdeling bevorderen en belemmeren. Deze informatie kan gebruikt worden om het proces van kennisdeling binnen KIC te verbeteren, waardoor partnerorganisaties meer van elkaar kunnen gaan leren. Indirect zou dit kunnen leiden tot verbetering van de aanpak van problemen waar partnerorganisaties van Oxfam zich mee bezig houden. De uitkomsten van het onderzoek zijn bovendien relevant voor andere initiatieven voor kennisdeling tussen internationale (ontwikkelings-) organisaties, omdat de factoren die van invloed zijn op KIC ook bij andere ontwikkelingsorganisaties een rol spelen.

Het onderzoek is ook vanuit wetenschappelijk perspectief relevant, omdat literatuur over kennisdeling en -management en organisationeel leren vooral gericht is op de profitsector. Dit onderzoek zou meer licht kunnen werpen op de factoren die een rol spelen bij kennisdeling tussen non-profit organisaties in het algemeen en ontwikkelingsorganisaties in het bijzonder. Daarnaast wordt kennisdeling in dit onderzoek in een breder perspectief geplaatst, omdat niet alleen organisatie-interne factoren, maar ook externe maatschappelijke factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van een succesvol systeem voor kennisdeling in kaart worden gebracht. In het geval van kennisdeling tussen ontwikkelingsorganisaties kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de toegenomen verantwoordingsdruk op ontwikkelingsorganisaties. Door de invloed van dit soort ontwikkelingen te onderzoeken, kan een koppeling gemaakt worden tussen maatschappelijke trends en het succes of falen van initiatieven voor kennisdeling in het publieke domein. Dit sluit goed aan bij het onderzoeksveld van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, waarin publieke organisaties worden onderzocht vanuit organisatiekundig en maatschappelijk perspectief.

1.4 Methodologische uitgangspunten

Deetz (2000) maakt een onderscheid tussen verschillende benaderingen van organisatieonderzoek. Bij a-priori onderzoek worden theoretische concepten worden toegepast op de organisatie die bestudeerd wordt. Bij emergent onderzoek worden concepten ontwikkeld in samenspraak met de mensen over wie het gaat (Deetz, 2000: 131-133). In dit onderzoek heb ik gekozen voor de tweede benadering, omdat ik daarmee meer ruimte kon geven aan ideeën die afwijken van wetenschappelijke concepten van kennis delen, die veelal ontwikkeld zijn voor Westerse (profit-)organisaties (vgl. Weggeman, 1997: 12; Awad en Ghaziri, 2004: 2). In andere culturen kunnen andere ideeën bestaan over wat kennis is (Powell, 2006: 3). Bovendien is het niet gezegd dat

kennisstrategieën waarmee profitorganisaties hun winst vergroten ook bruikbaar zijn om de doelen van ontwikkelingsorganisaties te bereiken (Ramalingam, 2005: 6). Omdat in dit onderzoek niet-westerse ontwikkelingsorganisaties centraal stonden, was het dus denkbaar dat de concepten uit de wetenschappelijke literatuur niet direct toepasbaar zouden zijn op KIC. Door een te sterke focus op theoretische concepten zou dan ook belangrijke kennis over kennis delen verloren kunnen gaan. Bovendien levert een emergente benadering van onderzoek meer praktisch toepasbare kennis op (Deetz, 2000: 133), wat aansluit bij mijn doelstelling om bij te dragen aan succesvolle kennisdeling binnen KIC.

Een tweede onderscheid in onderzoeksbenaderingen heeft te maken met consensus en dissensus. Onderzoekers die meer aandacht besteden aan consensus, gaan er vanuit dat er een orde bestaat in sociale systemen, die beschreven en begrepen kan worden. Bij onderzoek dat uitgaat van dissensus, wordt deze sociale orde juist ter discussie gesteld en uitgedaagd (Deetz, 2000: 134-136). In mijn onderzoek ben ik meer uitgegaan van consensus dan van dissensus, omdat ik geïnteresseerd was in de succes- en faalfactoren van een bestaand systeem en niet in het ter discussie stellen van dat systeem zelf. Dat betekent echter niet dat ik er ook vanuit ging dat iedereen het met elkaar eens zou zijn over de definitie en de succes- en faalfactoren van kennis delen. Het wetenschappelijke discours waarin emergent onderzoek met consensus als uitgangspunt centraal staat, wordt door Deetz (2000: 142) omschreven als ‘interpretatief’. In deze onderzoeksbenadering wordt een organisatie gezien als een sociale gemeenschap en de mensen die er werken als mensen die actief betekenis geven aan de wereld om hen heen. In mijn onderzoek heb ik de mensen die bij KIC betrokken zijn en de manier waarop zij betekenis gaven aan kennis delen via het documenteren van praktijken dan ook centraal gesteld.

1.5 Aanpak

De eerste twee deelvragen heb ik beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van algemene literatuur over kennismanagement en leren en van literatuur over kennis delen in de ontwikkelingssector in het bijzonder. Zoals ik hierboven heb beschreven, wilde ik mijn theoretische bevindingen echter niet opleggen aan de mensen in de organisatie. De nadruk van het onderzoek lag dan ook op het empirische gedeelte. De antwoorden op de eerste twee deelvragen boden aanknopingspunten voor het verzamelen en interpreteren van gegevens, maar werden niet als ‘de waarheid’ beschouwd.

De derde en de vierde deelvraag heb ik beantwoord aan de hand van gegevens die ik in een periode van vier maanden heb verzameld bij Oxfam Novib. Dat heb ik in de eerste plaats gedaan door middel van 15 interviews met medewerkers van KIC en verschillende andere afdelingen van Oxfam Novib die met KIC te maken hebben. De interviews waren semi-gestructureerd: aan de hand van een topiclijst (zie bijlage V) heb ik met medewerkers gesproken over het documenteren van praktijken, kennis delen en de succes- en faalfactoren van kennis delen. Verder was ik één dag per week aanwezig bij Oxfam Novib en woonde ik twee vergaderingen van het KIC-team bij. Bij het observeren van vergaderingen en gesprekken tussen leden van het KIC-team heb ik gelet op aspecten van kennis delen via KIC die zij expliciet of impliciet als ‘goed’ of ‘slecht’ benoemden en de oorzaken waar ze deze successen of problemen aan toeschreven.

Daarnaast heb ik met 15 medewerkers van partnerorganisaties van Oxfam Novib gesproken, die ervaring hadden met het documenteren van praktijken. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van een topiclijst, die in bijlage VI te vinden is. Om een selectie te maken uit de 3000 partnerorganisaties van Oxfam Novib, heb ik me in de eerste instantie beperkt tot partnerorganisaties die ervaring hadden met kennis delen over integratie van hiv en aids óf over het gebruik van de rechtenbenadering ('rights based approach'). Beide onderwerpen zal ik verder toelichten in hoofdstuk 2. Ik heb ervoor gekozen de onderwerpen te beperken, zodat ik de uitkomsten van verschillende gesprekken beter met elkaar zou kunnen vergelijken. De keuze van deze twee onderwerpen heb ik gemaakt omdat er op het moment dat ik onderzoek deed veel ervaringen waren of werden opgedaan met kennis delen over deze onderwerpen. Omdat de thema's verschillend van karakter zijn, kon ik ook nagaan of succes- en faalfactoren verschillen per thema. De factoren die bij allebei de thema's van belang worden geacht, zijn dan waarschijnlijk ook van belang bij andere thema's. Als er verschillende factoren zouden worden genoemd bij de verschillende thema's, zou het mogelijk zijn om een verband te leggen tussen het soort thema waarover kennis wordt gedeeld en de succes- en faalfactoren die daarbij van belang zijn. Op die manier kon ik te weten komen in hoeverre de aard van het thema waarover kennis gedeeld wordt invloed heeft op de factoren die van belang zijn voor het succes van kennisdeling. Toen in de loop van het onderzoek bleek dat ik niet genoeg respondenten kon vinden die ervaring hadden met de twee bovenstaande thema's, heb ik nog een aantal mensen benaderd die kennis hadden gedeeld over twee andere onderwerpen: campagne voeren en conflict.

Ten slotte heb ik documenten geanalyseerd waarin informatie te vinden was over de definities en de succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken. De perspectieven van medewerkers van Oxfam Novib waren te vinden in beleidsdocumenten en agenda's voor vergaderingen over KIC. Om meer te weten te komen over de perspectieven van partnerorganisaties, kon ik gebruik maken van de evaluatierapporten van KIC-projecten die deze organisaties gemaakt hadden. De documenten dienden vooral als achtergrond bij de interviews en observaties. Een uitgebreide beschrijving van mijn onderzoeksmethode is te vinden in paragraaf 4.1.

Tijdens mijn onderzoek heb ik op verschillende manieren getracht de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Om de interne geldigheid van mijn onderzoek – de mate waarin mijn gegevens een goed beeld geven van wat ik wilde onderzoeken (Baarda e.a., 2001: 99) – te verhogen, heb ik met verschillende actoren, bij verschillende afdelingen van Oxfam Novib en verschillende soorten partnerorganisaties gesproken. Door de verschillende perspectieven van deze actoren te combineren, kon ik een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de problemen en successen rondom het delen van kennis. Door na te gaan of kennis delen over bepaalde onderwerpen verschilde van kennis delen over andere onderwerpen, heb ik gecontroleerd of de succes- en faalfactoren die ik vond niet alleen op één onderwerp van toepassing zijn. Het risico bestond dat medewerkers partnerorganisaties niet alle gevoelige informatie over hun ideeën over kennis delen aan mij zouden willen toevertrouwen, omdat ik voor hen een onderzoeker van Oxfam Novib was. Door hen niet alleen te vragen naar hun eigen drijfveren, maar ook naar die van organisaties in het algemeen, gaf ik hen de gelegenheid om ook minder 'nobeles' drijfveren naar voren te brengen. Verder heb ik in de interviews zo veel mogelijk open vragen gesteld, zodat mijn eigen perspectief de antwoorden niet te sterk zou beïnvloeden. De

externe geldigheid van mijn onderzoek – de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere situaties (Baarda e.a., 2001: 100) – is afhankelijk van de mate waarin die situaties overeenstemmen met de situatie die ik heb onderzocht. Omdat ik vooral organisaties in sub-Sahara Afrika heb gesproken, zullen mijn resultaten wellicht het meest toepasbaar zijn op kennis delen tussen organisaties in die regio. Gezien de overeenkomsten met de definities en factoren die mensen uit andere delen van de wereld gaven, verwacht ik echter dat de resultaten ook voor organisaties in andere regio's van toepassing zullen zijn. De betrouwbaarheid van mijn onderzoek heb ik gewaarborgd door bij interviews gebruik te maken van opnameapparatuur en notities, zodat de gegevens waarop ik mijn resultaten en conclusies baseer later gecontroleerd kunnen worden. Daarnaast heb ik verschillende methoden van dataverzameling gecombineerd. Op die manier kon ik de gegevens uit de interviews verifiëren met gegevens die ik op basis van observatie en documentanalyse heb verkregen (Baarda e.a. 2001: 98-99).

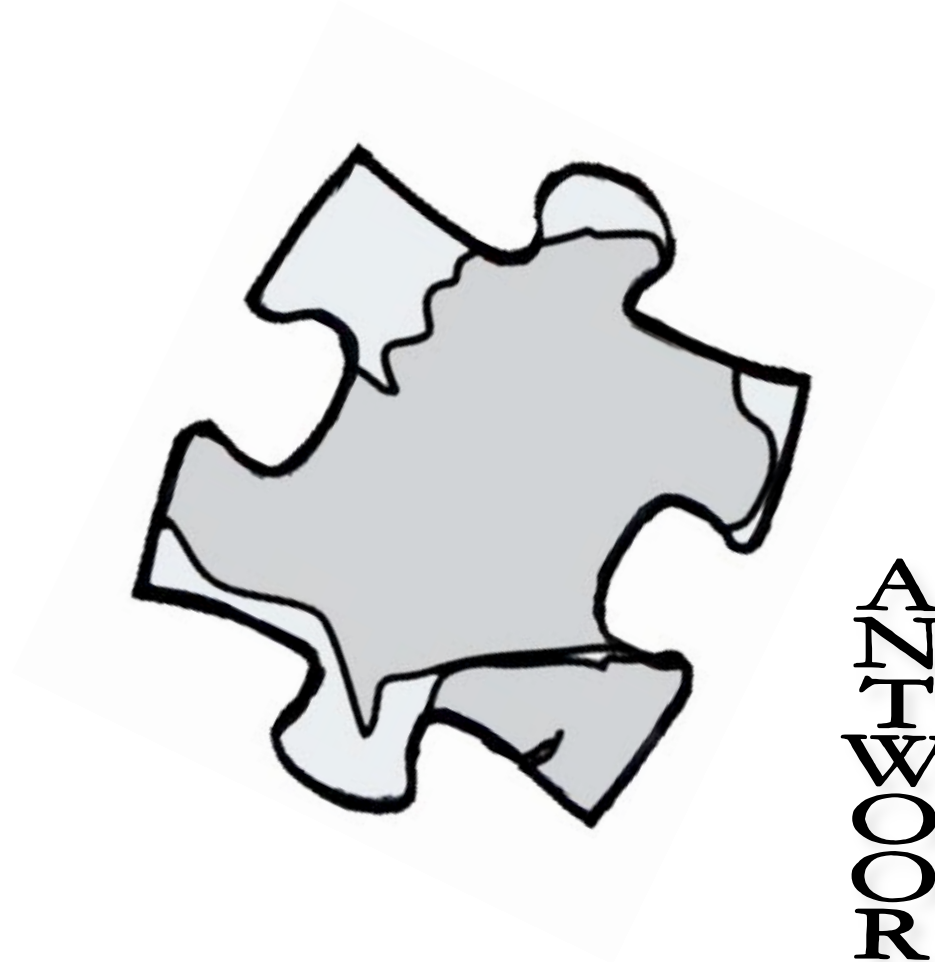
1.6 Vooruitblik

Het vervolg van dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit drie delen. Het eerste deel (hoofdstuk 2 en 3) is vooral theoretisch van aard. Eerst introduceer ik de maatschappelijke context van het KIC-project geef ik een uitgebreide omschrijving het project, Oxfam Novib en Oxfam International (hoofdstuk 2). Vervolgens ga ik in op de vraag welke factoren volgens de wetenschappelijke literatuur invloed hebben op succesvolle kennisdeling in het algemeen en in de ontwikkelingssector (hoofdstuk 3).

In het tweede deel (hoofdstuk 4, 5 en 6) doe ik verslag van mijn empirische onderzoek. Ik beantwoord eerst de derde deelvraag: wat is succesvolle kennisdeling (hoofdstuk 4)? Dan volgt een intermezzo, waarin ik drie voorbeelden geef van kennisdeling door partnerorganisaties van Oxfam Novib (hoofdstuk 5). Daarna bespreek ik de antwoorden op de laatste deelvraag: welke factoren belemmeren of bevorderen succesvolle kennisdeling door het documenteren van praktijken (hoofdstuk 6)?

Het laatste deel (hoofdstuk 7, 8 en 9) verbindt de eerste twee delen. In de conclusie (hoofdstuk 7) geef ik antwoord op mijn hoofdvraag en koppel ik mijn empirische bevindingen aan de theorie. Vervolgens doe ik op basis van deze bevindingen een aantal aanbevelingen aan Oxfam Novib over hoe de organisatie het doel van succesvolle kennisdeling door het documenteren van praktijken dichterbij kan brengen (hoofdstuk 8). Ik besluit mijn rapport met een nawoord (hoofdstuk 9), waarin ik reflecteer op het proces van onderzoek doen en aangeef hoe de theorie over kennis delen in de ontwikkelingssector verder uitgebreid zou kunnen worden.

Deel I



HEROEN · ZEDROOZEN

2. Ontwikkelingssamenwerking, Oxfam Novib en KIC: een kennismaking

Om een goed beeld te krijgen van de context van het KIC-project, is het van belang om de kernactiviteit van Oxfam Novib – ontwikkelingssamenwerking – goed te begrijpen. Daarom ga ik in dit hoofdstuk eerst in op wat ontwikkelingssamenwerking is en met welke uitdagingen ontwikkelingsorganisaties te maken krijgen (2.1). In het tweede deel van dit hoofdstuk introduceer ik Oxfam Novib en beschrijf ik wat de ‘Knowledge Infrastructure with and between Counterparts’ precies inhoudt (2.2).

2.1 Ontwikkelingssamenwerking: een kennismaking

Bij de term ‘ontwikkelingssamenwerking’ denken veel mensen aan concrete hulpactiviteiten, zoals putten slaan en scholen bouwen. De werkelijkheid van ontwikkelingssamenwerking is complexer. In deze paragraaf beschrijf ik eerst wat ontwikkelingssamenwerking is, hoe de ontwikkelingssector zich in Nederland heeft ontwikkeld en hoe deze sector op dit moment in elkaar zit (2.1.1). Vervolgens ga ik verder in op een aantal uitdagingen waar ontwikkelingsorganisaties voor staan en die van belang zijn om het initiatief voor kennisdeling tussen partnerorganisaties van Oxfam Novib te begrijpen: de toegenomen verantwoordingsdruk (2.1.2) en de behoefte aan kennis over ontwikkeling (2.1.3). Ten slotte beschrijf ik twee thema’s die spelen in de ontwikkelingssector en waarover de partnerorganisaties in mijn onderzoek kennis hebben gedeeld: de integratie van hiv en aids (2.1.4) en de rechtenbenadering.

2.1.1 Ontwikkelingssamenwerking in Nederland

Volgens Malcontent en Nekkers (1999: 11) begon de Nederlandse betrokkenheid bij ontwikkelingssamenwerking (toen nog ‘ontwikkelingshulp’) in 1949 met een bijdrage van 1,5 miljoen gulden aan een programma voor technische assistentie aan minder ontwikkelde landen van de Verenigde Naties (VN). Dit programma was opgezet met de gedachte dat de minder ontwikkelde landen op dezelfde manier geholpen zouden kunnen worden als de Westerse landen die na de Tweede Wereldoorlog via het Marshall plan weer waren opgebouwd. In de jaren daarna droeg de Nederlandse overheid steeds vaker bij aan ontwikkelingsprogramma’s van de VN en tegen het einde van de jaren ’60 was het overheidsbudget voor ontwikkelingssamenwerking gegroeid tot 1% van het bruto nationaal product (BNP). Dat budget werd bovendien in toenemende mate besteed aan bilaterale hulp – dat wil zeggen dat Nederland direct de overheid van een ontwikkelingsland steunde – in plaats van multilaterale hulp via internationale organisaties als de VN. Ook de benadering van ontwikkeling was tegen die tijd veranderd. Aanvankelijk bestond het idee dat technische en financiële hulp genoeg waren om een land er snel bovenop te helpen, maar het werd duidelijk dat ook het internationale financiële en economische systeem een belangrijke rol speelden bij ontwikkeling. Daarom werd de term ‘ontwikkelingshulp’ vervangen door de term ‘ontwikkelingssamenwerking’ (Malcontent en Nekkers, 1999: 12-18).

De focus en de doelstellingen van het Nederlandse ontwikkelingsbeleid zijn door de jaren heen veranderd. In de jaren ’70 kwam er meer aandacht voor armoedebestrijding (Visser, 2001: 12) en vanaf 1980 kreeg ook de positie van vrouwen in een belangrijkere plaats op de agenda (Brouwers, 2001: 32). Na de val van de Berlijnse muur, die in 1989 het einde van de Koude Oorlog inluidde, ontstond bovendien de overtuiging dat ontwikkeling samen moet gaan met democratie en respect voor mensenrechten. Andere onderwerpen

die in de jaren '90 aandacht kregen waren het milieu (in het kader van 'duurzame ontwikkeling') en de oneerlijke wereldhandel (Malcontent en Nekkers, 1999: 54).

In 2000 hebben alle landen die lid zijn van de Verenigde Naties samen de 'Millennium Development Goals' (MDG's) opgesteld. Deze ontwikkelingsdoelen op het gebied van armoede, gezondheid, onderwijs, vrouwenrechten en duurzaamheid opgesteld, zouden in 2015 bereikt moeten zijn (UN, 2000:). De MDG's zijn een belangrijke inspiratiebron voor het huidige beleid van de Nederlandse overheid, die op dit moment 0,8% van het BNP besteedt aan ontwikkelingssamenwerking (Koenders, 2007: 2-3).

Behalve aan bilaterale en multilaterale ontwikkelingsprogramma's wordt een flink deel (11%, ruim 2 miljard euro over vier jaar) van het Nederlandse ontwikkelingsbudget besteed via het zogenaamde medefinancieringsstelsel (MFS) (Schulpen en Ruben, 2006: 6/29). De overheid geeft via het MFS op grote schaal subsidie aan particuliere Nederlandse ontwikkelingsorganisaties, waaronder Oxfam Novib. Het idee hierachter is dat deze organisaties – beter dan de Nederlandse overheid – in staat zijn maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden ('civil society') te ondersteunen en te versterken. Daarnaast spelen deze organisaties een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in de Nederlandse samenleving (Minbuza, 2005: 3).

De overheid begon met het steunen van NGO's in de jaren '60, toen particuliere (veelal kerkelijke) organisaties die zich bezighielden met ontwikkeling van arme landen de overheid overhaalden om hun werk te subsidiëren (Malcontent en Nekkers, 1999: 25). Het subsidiestelsel voor particuliere ontwikkelingsorganisaties heeft door de jaren heen een aantal veranderingen ondergaan. Vanaf 2007 is een nieuw systeem voor fondsentoekening in werking getreden. Een belangrijk verschil met het oude systeem is dat ontwikkelingsorganisaties nu minimaal 25% van hun budget uit andere bronnen dan overheidssubsidie moeten verkrijgen. Een ander groot verschil is dat iedere organisatie nu een aanvraag voor subsidie kan indienen, die op basis van een aantal voorafgestelde criteria wel of niet wordt gehonoreerd. Vroeger was het subsidieprogramma meer gesloten en kwamen alleen de zogenaamde 'medefinancieringsorganisaties' in aanmerking voor grootschalige subsidie. Oxfam Novib was ook één van die medefinancieringsorganisaties. Ondanks de grotere concurrentie in het nieuwe systeem, heeft de organisatie een groot deel (ongeveer 25%) van de beschikbare subsidie voor 2007 tot 2010 toegekend gekregen. Alleen ontwikkelingsorganisatie ICCO kreeg nog meer subsidie (Schulpen en Ruben, 2006: 27).

2.1.2 Verantwoordingsdruk op ontwikkelingsorganisaties

Eén van de uitdagingen waar particuliere ontwikkelingsorganisaties als Oxfam Novib voor komen te staan, is een toegenomen verantwoordingsdruk. Dit is een ontwikkeling waar niet-gouvernementele organisaties (NGO's) wereldwijd mee te maken hebben (Jordan, 2005: 7) en die ook bij Nederlandse ontwikkelingsorganisaties een belangrijke rol speelt (Bakker, 2008: 77). Deze vraag om verantwoording heeft verschillende oorzaken. In de eerste plaats worden deze organisaties grotendeels gefinancierd met belastinggeld en giften van het Nederlandse publiek. Daarom is het voor het publiek ook belangrijk om te weten wat er met dat geld gedaan wordt. In de tweede plaats worden er sinds een aantal jaren door verschillende wetenschappers, politici en mensen uit de ontwikkelingssector fundamentele vraagtekens gezet bij de meerwaarde van ontwikkelingssamenwerking. Deze

critici stellen dat ontwikkelingssamenwerking ertoe leidt dat mensen en landen afhankelijk worden van hulp, waardoor armoede niet minder wordt, maar juist blijft bestaan. De steun voor ontwikkelingssamenwerking is door deze kritiek niet afgenomen, maar er is wel meer aandacht gekomen voor de vraag hoe ontwikkelingsgelden worden besteed en op welke manier daar verantwoording over afgelegd wordt. Daarbij wordt vooral gekeken naar particuliere ontwikkelingsorganisaties (Bakker, 2008: 79).

De toegenomen verantwoordingsdruk neemt verschillende vormen aan. Zo zijn er nu vergeleken met vroeger meer groepen waar organisaties verantwoording aan af moeten leggen. Niet alleen de overheid en de eigen donateurs, maar bijvoorbeeld ook de media, het Centraal Bureau Fondsenwerving en de Donateursvereniging moeten op de hoogte gehouden worden. Daarnaast zijn deze groepen veeleisender geworden en moeten ontwikkelingsorganisaties verantwoording afleggen over een uitgebreider domein. Laten zien aan welke activiteit het geld precies is besteed, is niet voldoende: men wil ook weten welke resultaten die activiteit op de korte en op de lange termijn heeft opgeleverd. Daar komt bij dat van organisaties steeds vaker gevraagd wordt om van tevoren de resultaten van hun activiteiten in te schatten op basis van doel-middel-effectschema's en om de ondernomen activiteiten ook achteraf te evalueren met behulp van deze schema's. Ten slotte worden organisaties gedwongen om hun bedrijfsvoering efficiënter in te richten, meer specifieke plannen te maken en systematischer en professioneler verantwoording af te leggen (Bakker, 2008: 79-80).

Ontwikkelingsorganisaties moeten zich nu dus uitgebreider verantwoorden aan meer doelgroepen. Bij deze ontwikkeling kunnen verschillende kanttekeningen worden geplaatst. Zo stelt Ebrahim (2003: 824) dat verantwoording door NGO's nog te veel 'omhoog' gericht is (op donoren en overheden) en niet 'omlaag', op de groepen die juist voordeel zouden moeten hebben van het werk van NGO's. Dat kan ertoe leiden dat de belangen en visies van donoren meer aandacht krijgen dan die van de beneficianten van NGO's. Deze veronderstelling wordt bevestigd door Bakker (2008: 87), die heeft laten zien dat de toegenomen verantwoordingsdruk op ontwikkelingsorganisaties in 'het noorden' doorwerkt bij organisaties in ontwikkelingslanden die financiële steun ontvangen van noordelijke organisaties. Organisaties in ontwikkelingslanden kunnen daardoor minder gemakkelijk innovatieve projecten ondernemen, waarvan het onzeker is of ze zullen slagen. Bovendien worden de activiteiten die organisaties ontplooiën meer 'aanbodgestuurd': ze gaan niet uit van de vraag waar hun 'klanten' behoefte aan hebben, maar van de vraag waar hun donoren geld voor willen geven.

Ontwikkelingsorganisaties staan dus onder druk om goed werk af te leveren en daar eerlijk over te rapporteren. Doordat donoren en overheden veeleisend zijn, kiezen organisaties vaker voor de 'veilige weg' (Bakker, 2008: 87). De Commissie Draagvlak en Effectiviteit Ontwikkelingssamenwerking (2006: 17) wijst erop dat de focus op resultaatmeting als middel om ontwikkelingsorganisaties te controleren ertoe kan leiden dat organisaties meer op zoek gaan naar wat er goed was, dan naar wat er fout is gegaan. Het is de vraag of dit gewenst is. Doordat organisaties minder vernieuwende dingen proberen en minder kritisch naar zichzelf kijken, wordt de kans dat ze leren kleiner. Strengere eisen van donoren kunnen dus het lerend vermogen van NGO's beperken (Jordan, 2005: 14). En leren is erg belangrijk in de ontwikkelingssector, zoals ik in de volgende paragraaf zal laten zien.

2.1.3 Ontwikkelingssamenwerking: een kennisintensieve sector

Zoals ik in paragraaf 2.1.1 heb besproken, was men vlak na de Tweede Wereldoorlog vrij optimistisch over mogelijkheid om arme landen tot ontwikkeling te brengen. In de praktijk is echter gebleken dat er geen standaard recept is om ontwikkeling op gang te brengen en dat men in veel landen ondanks grote financiële investeringen nog steeds onder de armoedegrens leeft. Het idee dat kennis daarbij wel eens een belangrijke rol zou kunnen spelen, kreeg voor het eerst wereldwijde aandacht toen de Wereldbank in 1998 het rapport *Knowledge for development* publiceerde. In dit rapport werd gesteld dat kennis een cruciale rol speelt in ontwikkeling en dat het dichten van de kenniskloof tussen arme en rijke landen de beste manier is om de wereldwijde ongelijkheid te verkleinen (World Bank, 1998: 25). Nadat dit rapport is uitgekomen, zijn ontwikkelingsorganisaties zich steeds meer gaan richten op kennis en leren. Daarbij gaat men er vanuit dat zowel ontwikkelingsprocessen als de activiteiten van ontwikkelingsorganisaties gebaseerd zijn op kennis (Ramalingam, 2005: 8). Bovendien is in dezelfde periode de benaderingswijze van ontwikkelingsorganisaties en overheden veranderd: in plaats van zich te richten op lokale projecten (het bouwen van scholen of het slaan van putten), richt men zich erop om hele sectoren (het onderwijs, de watervoorziening, ‘civil society’) in een land te verbeteren. Om dat te doen is inzicht nodig in de wisselwerking tussen allerlei factoren die binnen die sector van belang zijn. Daardoor is de behoefte aan kennis van ontwikkelingsorganisaties groter geworden (Heres, 2007a: §2).

Kennis is dus een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de ontwikkelingssector. Sommige auteurs gaan zelfs zo ver om te stellen dat het leveren van kennis – en niet het leveren van diensten - de belangrijkste bezigheid van de ontwikkelingssector is. Powell (2006: 2) stelt dat ontwikkeling een proces is waarbij zaken ten goede veranderen. Dat impliceert dat mensen dingen anders gaan doen en om dingen anders te gaan doen, hebben die mensen kennis nodig. Ontwikkelingssamenwerking is dus op fundamenteel niveau een ‘knowledge industry’ en geen dienstensector (Powell, 2006: 2).

Ook in Nederland zien we dat ontwikkelingsorganisaties steeds meer aandacht besteden aan kennis en leren. Oxfam Novib is niet de enige organisatie die bezig is met kennismanagement. Ontwikkelingsorganisatie Hivos investeert de komende jaren flink in een kennisprogramma en ICCO is bezig een on line ‘tool’ te ontwikkelen waarmee partners en andere geïnteresseerden kennis kunnen uitwisselen (Heres, 2007b). De brancheorganisatie PSO, een vereniging van ontwikkelingsorganisaties die zich bezighouden met capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden, heeft in 2003 een kenniscentrum opgericht. Dit kenniscentrum moet functioneren als ‘kennismakelaar’ en als facilitator van kenniscreatie (PSO, 2004: 3).

Met het besef dat kennis een grote rol speelt in ontwikkeling, is ook het besef ontstaan dat het noodzakelijk is dat ontwikkelingsorganisaties leren. Leren is immers het proces waardoor mensen en organisaties zich kennis eigen maken (Heres, 2007b). Zoals ik in de vorige paragraaf al heb beschreven, zou de hoge verantwoordingsdruk op ontwikkelingsorganisaties wel eens een negatieve invloed kunnen hebben op het lerend vermogen van die organisaties en de sector als geheel. Hier kom ik op terug in hoofdstuk 3.

2.1.4 Thema van kennisdeling: mainstreaming van hiv en aids

Eén van de thema's waarover in het KIC-project kennis wordt uitgewisseld, is 'mainstreaming' van hiv en aids. Het hiv-virus is een wereldwijde epidemie. Aids tast het immuunsysteem aan, waardoor het lichaam niet meer bestand is tegen ziekten. De meeste aidspatiënten overlijden uiteindelijk aan de ziekte. In 2007 waren er ruim 33 miljoen mensen besmet met hiv en er overleden ruim 2 miljoen mensen aan de gevolgen van aids, de ziekte die door het hiv-virus veroorzaakt wordt. Van de 33 miljoen mensen die met aids zijn besmet, wonen er ruim 22 miljoen in sub-Sahara Afrika. Meer dan driekwart van de mensen die wereldwijd overlijden aan aids, is inwoner van dit gebied. In sommige landen in Zuidelijk Afrika is meer dan 15% van de volwassen bevolking besmet met hiv. Ook in Zuid- en Zuidoost Azië zijn veel mensen besmet met hiv: ongeveer 4 miljoen (UNAIDS, 2007: 4-8).

De aidsepidemie heeft allerlei gevolgen voor de ontwikkeling van landen in sub-Sahara Afrika en Azië, omdat landen in die gebieden hun meest productieve mensen verliezen aan de ziekte. Mensen die aids hebben kunnen niet werken, waardoor ze minder geld hebben om in hun basisbehoeften te voorzien. Ook in het onderwijs kunnen problemen ontstaan, doordat docenten ziek worden en kinderen uitvallen omdat ze moeten werken of voor hun familie moeten zorgen. De druk om voor familie te zorgen weegt extra zwaar op meisjes en vrouwen, waardoor de emancipatie van meisjes en vrouwen wordt belemmerd. Verder krijgen mensen met HIV en aids te maken met discriminatie en stigmatisering (Loewenson en Whiteside, 2001: 7-12).

Omdat besmetting van hiv en aids samenhangt met allerlei aspecten van ontwikkeling, is het concept van 'mainstreaming' ofwel integratie van hiv en aids in ontwikkelingsactiviteiten in het leven geroepen. In de implementatiegids voor de integratie van hiv en aids in sectoren en programma's geven het United Nations Development Programme (UNDP) en het United Nations Joint Programme on HIV and AIDS (UNAIDS) de volgende werkdefinitie van integratie van hiv en aids:

Mainstreaming AIDS is a process that enables development actors to address the causes and effects of AIDS in an effective and sustained manner, both through their usual work and within their workplace. (UNAIDS en UNDP, 2005: 11)

Het gaat er dus ten eerste om dat organisaties nadenken over hoe zij door hun beleid de oorzaken en gevolgen van hiv en aids kunnen aanpakken. Dat kunnen afhankelijk van de missie van de organisatie zowel directe oorzaken en gevolgen (onveilige seks, ziekteverschijnselen) als indirecte oorzaken en gevolgen (ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, stigmatisering) zijn. Ten tweede gaat het om de vraag hoe hiv en aids hun functioneren kunnen (gaan) beïnvloeden en hoe ze daar mee om moeten gaan. Het is belangrijk dat ook organisaties die niet direct gericht zijn op hiv en aids over deze vragen nadenken, omdat deze organisaties wel factoren die indirect een rol spelen bij hiv en aids kunnen beïnvloeden. Bovendien bestaat er een verband tussen hiv en aids en andere ontwikkelingsvraagstukken, zoals armoede en ongelijkheid tussen mannen en vrouwen (UNAIDS en UNDP, 2005: 9). Dit laatste maakt de aanpak van hiv en aids zeer relevant voor ontwikkelingsorganisaties.

Voorals in sub-Sahara Afrika is hiv en aids een probleem waar mensen dagelijks mee te

maken hebben. Integratie van hiv en aids is een manier om met dit probleem om te gaan. Het is dus te verwachten dat organisaties in sub-Sahara Afrika met dit onderwerp bezig zijn. Hier kom ik op terug in paragraaf 4.1.

2.1.5. Thema van kennis delen: de rechtenbenadering

Een andere thema dat aandacht krijgt binnen KIC, is de rechtenbenadering, of de ‘rights based approach’. De rechtenbenadering gaat er vanuit dat alle mensen economische, sociale en culturele rechten hebben en dat ontwikkeling gestimuleerd kan worden door mensen op die rechten te wijzen en ze te helpen die rechten op te eisen (O’Neill, 2003: 3). Daarbij gaat het niet alleen om rechten in de juridische zin van het woord, maar ook om universele mensenrechten, zoals het recht op leven en het recht op onderwijs (AWID, 2002: 1).

De rechtenbenadering is dus niet zozeer een oplossing voor een specifiek ontwikkelingsprobleem, zoals hiv en aids, als wel een benadering waarin ontwikkelingsproblemen op een bepaalde manier worden gedefinieerd. Deze definitie geeft tegelijkertijd richting aan de manier waarop problemen aangepakt worden. In een artikel van de Association for Women’s Rights in Development (AWID), wordt dit als volgt geformuleerd.

A rights-based approach to development is both a vision and a set of tools: human rights can be the means, the ends, the mechanism of evaluation, and the central focus of sustainable human development. (AWID, 2002: 1)

Ook Oxfam International werkt sinds 2000 met de rechtenbenadering, nadat andere manieren van werken, zoals het vervullen van basisbehoeften en het stimuleren van duurzaam levensonderhoud, niet succesvol waren gebleken. Voor Oxfam is het doel van een dergelijke benadering om de cirkel van armoede, machteloosheid en conflict te doorbreken en mensen met weinig macht de mogelijkheid te bieden om hun overheden verantwoordelijk te houden voor het beschermen van hun rechten (Brouwer e.a., 2005: 1).

Hoewel de rechtenbenadering dus wel een oplossing zou moeten bieden voor ontwikkelingsproblemen, is het een ander soort thema dan de integratie van hiv en aids. In principe zouden alle ontwikkelingsorganisaties deze benadering kunnen gebruiken, dus het thema is niet alleen interessant voor organisaties in een bepaalde regio of met een bepaalde inhoudelijke focus. Dit betekent dat de organisaties die hierin geïnteresseerd zijn zeer divers kunnen zijn. Wel zal het thema vooral interessant zijn voor organisaties die expliciet met deze benadering werken en die geloven in de meerwaarde van deze manier van werken. Op de verschillen tussen integratie van hiv en aids en de rechtenbenadering als thema voor kennis delen, kom ik terug in hoofdstuk 3.

2.2 Oxfam Novib en KIC

Ontwikkelingssamenwerking is dus een complex werkgebied en ontwikkelingsorganisaties staan daarin voor verschillende uitdagingen, waaronder het omgaan met verantwoordingsdruk, het inzetten van kennis voor ontwikkeling en het aanpakken van wereldwijde problemen, zoals de hiv- en aidsepidemie. Ook Oxfam Novib krijgt met deze uitdagingen te maken en zoekt naar manieren om daar mee om te gaan. In deze paragraaf

zal ik één van initiatieven die Oxfam Novib in dit kader heeft genomen, het KIC-project, introduceren. Voor ik dat doe vertel ik wat meer over Oxfam Novib als organisatie (2.2.1). Vervolgens ga ik in op het KIC-project (2.2.2). Ten slotte beschrijf ik één van de activiteiten die een belangrijk onderdeel uitmaken van KIC: het documenteren en delen van praktijken (2.2.3).

2.2.1 De organisatie: Oxfam Novib

In 1956 werd de Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand (Novib) opgericht: een brede maatschappelijke organisatie die gericht was op internationale armoedebestrijding, onder andere via educatie, bewustwording en lobby. In de jaren '50 en '60 was honger een belangrijk thema van Novib. Verschillende grootschalige inzamelingsacties tegen honger maakten Novib bekend bij het publiek en leverden de organisatie steeds meer donateurs op. In 1968 trad Novib toe tot het medefinancieringsprogramma, waardoor de organisatie en het budget verder groeiden (Oxfam Novib, 2008).

Met de veranderende ideeën over ontwikkeling in de internationale gemeenschap, veranderde in de loop van de jaren ook de benadering van Novib. Zo werd de term 'bijstand' in de naam van de organisatie eind jaren '60 veranderd in 'samenwerking'. Ook richtte de organisatie zich langzamerhand meer op andere thema's dan honger, zoals duurzaamheid en mensenrechten. Bij de ondersteuning van mensen in ontwikkelingslanden kregen duurzame verandering en capaciteitsopbouw meer aandacht. Daarnaast werd het belang van internationale samenwerking steeds duidelijker. Dit leidde er onder andere toe dat Novib in 1994 lid werd van Oxfam International, een samenwerkingsverband van 12 ontwikkelingsorganisaties uit verschillende landen. Deze samenwerking is inmiddels zo intensief geworden, dat Novib in 2006 haar naam heeft veranderd in Oxfam Novib (Oxfam Novib, 2008).

Op dit moment is Oxfam Novib één van de grootste Nederlandse ontwikkelingsorganisaties. De organisatie heeft jaarlijks ongeveer 180 miljoen euro te besteden en er werken ongeveer 350 mensen aan een 'rechtvaardige wereld zonder armoede'. Oxfam Novib heeft 400.000 donateurs en 1150 vrijwilligers. De organisatie werkt samen met ongeveer 850 partnerorganisaties in ontwikkelingslanden, die geholpen worden met financiële steun en capaciteitsopbouw (Oxfam Novib, 2007b).

Zoals in de vorige paragraaf is besproken, is de werkwijze van Oxfam Novib gebaseerd op de 'rechtenbenadering', waar alle Oxfams mee werken. Daarin staan vijf basisrechten centraal: recht op een duurzaam bestaan, recht op sociale basisvoorzieningen, recht op leven en veiligheid, recht op maatschappelijke en politieke participatie en recht op identiteit. Deze basisrechten worden op verschillende manieren gepromoot. Het grootste deel het geld (ruim 60%) wordt besteed aan het financieren van projecten van partnerorganisaties in ontwikkelingslanden. De afdeling Projecten, die zich bezighoudt met het toekennen van geld en het monitoren en evalueren van projecten, is dan ook de grootste afdeling binnen Oxfam Novib. Daarnaast voert Oxfam Novib, in samenwerking met andere Oxfams en internationale organisaties, publiciteitscampagnes om mensen bewust te maken van het onrecht in de wereld. Verder probeert de organisatie haar doelen bij overheden, bedrijven en internationale fora onder de aandacht te brengen door middel van lobby. Ten slotte werkt Oxfam Novib aan kennisoverdracht en het bevorderen van

leren bij partnerorganisaties in ontwikkelingslanden (Oxfam Novib, 2007). Dat doet ze onder andere door middel van een kennisinfrastructuur voor partnerorganisaties (KIC), waar ik in de volgende paragraaf verder op in ga.

2.2.2 KIC: een netwerk voor kennisdeling

In 2005 is Oxfam Novib begonnen met de 'Knowledge Infrastructure with and between Counterparts' (KIC). Dit project vloeide voort uit de groeiende aandacht binnen de organisatie voor kennismanagement en leren. De organisatie had in de jaren daarvoor ook de mogelijkheden om zelf een 'lerende organisatie' te worden, verkend en er werd verwacht dat KIC hieraan zou kunnen bijdragen. Bovendien was er in 2003 binnen Oxfam International een werkgroep 'Learning and Accountability' opgezet, die al verschillende initiatieven voor kennisdeling en leren had ontplooid. KIC werd dan ook onderdeel van Oxfam International, zodat alle andere Oxfams en hun partnerorganisaties ook aan het project konden deelnemen. Oxfam Novib was de initiatiefnemer en afdeling Research & Development van Oxfam Novib zou het project opzetten. Na twee jaar zou het overgedragen worden aan Oxfam International (Priester e.a., 2004).

Om een beeld te krijgen van wat partnerorganisaties precies wilden, is er in 2005 een enquête gehouden onder alle partnerorganisaties van Oxfam Novib. Ruim 100 (van 700) partnerorganisaties reageerden hierop. De meeste organisaties gaven aan dat ze kennis in huis dachten te hebben waar andere organisaties iets aan zouden kunnen hebben. Bovendien waren ze erg geïnteresseerd in kennis van andere organisaties, vooral over 'wat werkt' om resultaten te behalen. De meeste partners gaven de voorkeur aan 'mensgerichte' manieren van kennis delen, zoals het organiseren van workshops en bijeenkomsten, boven technologische oplossingen, zoals het creëren van een website. Dit kwam overeen met de plannen van Oxfam Novib, waarin technologie een ondersteunende rol speelde (Van den Berg en Castillo, 2005).

De bedoeling van KIC is, om partnerorganisaties van Oxfam International met elkaar in contact te brengen en kennisdeling tussen partners te faciliteren, waardoor ze hun werk beter kunnen gaan doen. Om dat doel te bereiken worden verschillende middelen ingezet. Allereerst zijn er de KIC-projecten. Dit zijn projecten waar partnerorganisaties financiering voor kunnen aanvragen als ze iets willen doen met leren en kennismanagement. Ieder regiobureau binnen de afdeling Projecten heeft een eigen 'KIC-officer', die deze projecten begeleidt. Daarnaast worden er workshops en trainingen georganiseerd waar partnerorganisaties elkaar kunnen ontmoeten en kennis met elkaar kunnen.

Een ander belangrijk onderdeel van het project is de internetportal van KIC. Op deze portal kunnen partnerorganisaties zich aanmelden, waarna ze toegang hebben tot alle informatie die er is te vinden. Deze informatie bestaat grotendeels uit praktijken ('practices') van partnerorganisaties: documenten waarin organisaties uitleggen wat ze doen met betrekking tot verschillende Oxfam International thema's, waarom ze dat doen en welke tips ze willen meegeven aan andere organisaties. Veel van deze praktijken worden gedocumenteerd tijdens KIC-projecten en bijeenkomsten. Gebruikers van de portal (die trouwens ook toegankelijk is voor mensen die niet bij Oxfam International of een partnerorganisatie werken) kunnen behalve informatie ook elkaar vinden op de portal. Er zijn een aantal besloten 'communities of practice', waar gebruikers via een

discussieforum met elkaar kunnen communiceren over een specifiek thema waar ze mee bezig zijn, zoals de integratie van hiv en aids. Bovendien is er de mogelijkheid om te chatten met bekenden die ook zijn ingelogd op de portal. De mogelijkheid om contact te leggen met anderen draagt bij aan het doel van KIC om het ontstaan van netwerken tussen partnerorganisaties te bevorderen.

2.2.3 Het documenteren van praktijken

Een belangrijk onderdeel van de KIC portal zijn dus de praktijken, die worden gedocumenteerd door partnerorganisaties. Om het documenteren van praktijken gemakkelijker te maken en de eenvormigheid van de documenten te bevorderen, heeft het KIC team een format gemaakt dat partners kunnen gebruiken om uit te leggen wat ze doen. In het format komen verschillende vragen aan de orde: wat is het, hoe moet je het doen, wat is ermee bereikt, wat is ervoor nodig, welke lessen zijn geleerd, welke tips zijn belangrijk en waar is meer informatie te vinden (zie bijlage I en II)? Het idee was dat partners dit format zelf zouden kunnen invullen en dat ze hun praktijk zouden categoriseren als een 'goede', een 'slechte' of een 'nieuwe' praktijk (Novib, 2004a).

In 2006 was de portal af en is hij in gebruik genomen. In de zomer van 2007 vond een eerste evaluatie plaats, waarbij gebruikers van de portal aan konden geven wat ze ervan vonden. Over het algemeen waren de partnerorganisaties die reageerden positief over het project. Wel kwam naar voren dat partnerorganisaties hun praktijken niet als 'slechte praktijken' willen benoemen, onder andere omdat ze tegenover hun donor (Oxfam) niet willen laten zien dat ze dingen 'slecht' doen. Een andere uitkomst van de evaluatie was dat het KIC-team zelf niet tevreden was over de kwaliteit van de gedocumenteerde praktijken. Om die reden is besloten meer aandacht te gaan besteden aan de vraag hoe praktijken gedocumenteerd moeten worden, door workshops te organiseren over het documenteren van praktijken en methoden voor het documenteren van praktijken uit te testen en beschikbaar te maken voor partnerorganisaties (Wilson-Grau, 2007).

Het documenteren van praktijken is dus moeilijker gebleken dan verwacht. Alleen een format biedt de meeste partnerorganisaties niet genoeg houvast om een bruikbaar document te maken. Ook het idee van 'slechte praktijken', waarin partners elkaar kunnen vertellen hoe het níet moet, komt in de praktijk niet van de grond. Over het succes en het falen van kennis delen via het documenteren van praktijken is meer te lezen in hoofdstuk 4, 5 en 6. In het volgende hoofdstuk (3) ga ik eerst in op wat in de wetenschappelijke literatuur bekend is over kennis delen en manieren waarop kennisdeling gestimuleerd of juist verhinderd kan worden.

3. Succesvol kennis delen in theorie

In dit hoofdstuk beantwoord ik de eerste twee deelvragen:

1. Welke succes- en faalfactoren voor succesvolle kennisdeling worden in de literatuur onderscheiden?
2. Welke eigenschappen van de ontwikkelingssector kunnen volgens de literatuur invloed hebben op succesvolle kennisdeling?

Om deze vragen te beantwoorden, zal ik eerst ingaan op hoe kennis omschreven kan worden en welke definities van kennis er in de literatuur worden gegeven (3.1). Vervolgens beschrijf ik enkele perspectieven op kennis delen en leren (3.2). Dan ga ik in op de succes- en faalfactoren van kennisdeling (3.3). Vervolgens bespreek ik een aantal eigenschappen die de ontwikkelingssector onderscheidt van andere sectoren als het gaat om kennisdeling (3.4). Ik besluit met een samenvatting van de belangrijkste factoren voor succesvol kennis delen, dat als analysekader zal dienen bij het beantwoorden van deelvraag 4 (3.5).

3.1 Aspecten van kennis

In het vorige hoofdstuk heb ik laten zien dat kennis een belangrijke rol speelt in de ontwikkelingssector. Maar wat wordt er precies bedoeld met 'kennis'? In zijn inmiddels klassiek geworden boek over kennismangement geeft hoogleraar Organisatiekunde Mathieu Weggeman (1997: 29) aan dat kennis een 'primitieve term' is. Dat wil zeggen dat het een term is die door iedereen begrepen wordt, zonder dat hij precies wordt gedefinieerd. Wat de term precies betekent, hangt af van de situatie waarin hij gebruikt wordt. Omdat het in dit onderzoek gaat om kennis delen in de context van (ontwikkelings-) organisaties, besteed ik hier aandacht aan de organisatiekundige benadering van kennis.

Weggeman (1997) contrasteert kennis met data en informatie. Data zijn weergaven van gegevens. Data worden omgezet in informatie als iemand betekenis geeft aan deze gegevens. Informatie kan vervolgens worden omgezet in kennis: het vermogen om iets te doen met de verkregen informatie (Weggeman, 1997: 30-31). Kennis is dus niet alleen wat iemand weet, maar ook of iemand in staat is er iets mee te doen. Een simpel voorbeeld: je kunt in een boek lezen hoe je moet zwemmen en dat boek goed begrijpen. Dan heb je informatie over hoe je moet zwemmen. Maar als je die informatie in je hoofd hebt, wil dat nog niet zeggen dat je ook meteen zal kunnen zwemmen. Om te kunnen zwemmen, moet je ook de juiste ervaringen (hoe het is om te zwemmen), vaardigheden (je armen en benen op een bepaalde manier kunnen bewegen) en attitudes (dat zwemmen de moeite waard is) hebben. Daarom wordt kennis beschreven aan de hand van de volgende formule:

$$K = I * EVA$$

Daarbij staat K voor kennis, I voor informatie, E voor persoonlijke ervaringen, V voor vaardigheden en A voor attitudes. Dit onderscheid tussen informatie aan de ene kant en ervaringen, vaardigheden en attitudes wordt ook wel omschreven als het onderscheid tussen expliciete kennis en impliciete kennis (Weggeman, 1997: 33-34). Impliciete kennis

(‘tacit knowledge’) is alles dat we weten op basis van onze ervaringen, vaardigheden en attitudes, maar dat we niet onder woorden kunnen brengen, omdat we ons er (nog) niet bewust van zijn (Polanyi, 1967: 4).

De bovenstaande definitie van kennis is van toepassing op individuen. Maar wat heeft de kennis van individuen met organisaties te maken? Weggeman (1997: 28) stelt dat persoonlijke kennis de belangrijkste productiefactor is van organisaties. Doordat individuele medewerkers van organisaties hun kennis inzetten, kunnen (kennisintensieve) organisaties hun concurrentievoordeel behouden (Weggeman, 1997: 14). Hoewel non-profitorganisaties niet op zoek zijn naar concurrentievoordeel, hebben ze wel andere doelen waar de persoonlijke kennis van medewerkers voor kan worden ingezet. Ramalingam (2005: 14) heeft onderzocht hoe kennis wordt gedefinieerd in verschillende internationale ontwikkelingsorganisaties in het Westen. Hij stelt dat ook ontwikkelingsorganisaties geïnteresseerd zijn in kennis die ‘waarde genereert’, of in kennis die hen in staat stelt hun doelen te bereiken.

Etienne Wenger publiceerde in 1998 zijn boek *Communities of practice*, waarin hij een nieuwe visie op kennis delen presenteert door te beschrijven hoe een groep claimverwerkers bij een verzekeringsbedrijf gezamenlijk leert en kennis vergaart. In zijn boek plaatst hij de waarde van kennis in een algemener perspectief: hij definieert kennis als ‘competentie ten opzichte van gewaardeerde ondernemingen’ (Wenger, 1998: 4). Een gewaardeerde onderneming is iets dat mensen ondernemen, omdat ze het belangrijk vinden. Het voorkomen van hiv en aids kan bijvoorbeeld zo’n onderneming zijn. Kennis stelt mensen in staat bij te dragen aan zo’n onderneming. Op die manier wordt persoonlijke kennis relevant voor organisaties.

De definitie van kennis als combinatie van informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes biedt een goed aanknopingspunt voor het analyseren van uitspraken over kennis delen. Het is namelijk goed denkbaar dat mensen als ze het woord ‘kennis’ gebruiken eigenlijk verwijzen naar één of meerdere aspecten van kennis. Vooral het onderscheid tussen kennis en informatie wordt in de praktijk lang niet altijd gemaakt. Zo was in West-Europa de zogenaamde ‘stockbenadering’ van kennismanagement, die in feite gericht was op het produceren en opslaan van informatie (expliciete kennis), lange tijd populair (Weggeman, 1997: 39). Ook in Westerse ontwikkelingsorganisaties blijkt kennis gezien te worden als een bezit. Ondanks dat men er in deze organisaties van overtuigd is dat informatie niet het enige aspect van kennis is, is het einddoel van hun inspanningen voor kennismanagement in de meeste gevallen toch een informatiesysteem (Ramalingam, 2005: 15). Omdat verschillende vormen van kennis verschillende manieren van kennisoverdracht en daarmee wellicht ook verschillende succes- en faalfactoren impliceren, is het van belang te onderscheiden welke aspect van kennis respondenten precies bedoelen als ze dit begrip gebruiken. Bij de analyse van mijn empirische gegevens zal ik dan ook gebruik maken van deze indeling.

Een andere bruikbare classificatie van kennis komt van de Amerikaanse hoogleraren Awad en Ghaziri (2004). Awad en Ghaziri specialiseren zich in kennismanagement met behulp van ICT. In hun boek *Knowledge management* onderscheiden zij vier soorten kennis: procedurele kennis, declaratieve kennis, semantische kennis en episodische kennis (Awad en Ghaziri, 2004: 44-47).

- Procedurele kennis is de kennis die nodig is om een bepaalde procedure uit te voeren die iedere keer hetzelfde is (bijvoorbeeld met de lift naar de elfde verdieping gaan) en heeft meestal te maken met psychomotorische vaardigheden. Als mensen een procedure vaak hebben uitgevoerd, wordt de kennis die ze erover hebben steeds minder bewust ingezet, zodat het moeilijker wordt om deze kennis met anderen te delen.
- Declaratieve kennis is een vorm van kennis waar mensen zich wel bewust van zijn en waarover ze makkelijk met anderen kunnen praten, zoals wat het telefoonnummer van een collega is of dat een computer die niet meer reageert opnieuw moet worden opgestart.
- Semantische kennis is volgens Awad en Ghaziri (2004: 45) een diepere vorm van kennis over de relatie tussen verschillende concepten en feiten. Deze kennis kan gebruikt worden om causale relaties te leggen en aan de hand daarvan situaties te interpreteren. Iemand met veel semantische kennis over computers zou bijvoorbeeld kunnen achterhalen hoe het komt dat een computer is vastgelopen en het probleem kunnen verhelpen.
- De laatste vorm van kennis is episodische kennis. Deze vorm van kennis is gebaseerd op ervaringen of 'episodes', die zijn opgeslagen in het lange termijn geheugen. Deze ervaringen worden gebruikt om complexe taken uit te voeren, maar omdat ze sterk met elkaar zijn verweven en min of meer automatisch ingezet worden, is het moeilijk om aan de oppervlakte te krijgen welke kennis precies is gebruikt om een bepaalde taak uit te voeren.

Awad en Ghaziri (2004: 46) plaatsen procedurele, declaratieve, semantische en episodische kennis op een continuüm, waarbij procedurele kennis het meest oppervlakkig is en episodische kennis het meest diepgaand. Hoe diepgaander de kennis, hoe moeilijker het is om de kennis over te dragen op anderen. Omdat ook dit onderscheid van belang kan zijn bij het bepalen van de manier waarop kennis succesvol gedeeld kan worden, zal ik bij de analyse van mijn gesprekken over kennis met betrokkenen bij KIC nagaan welke vorm van kennis de geïnterviewden bedoelen.

3.2 Kennis delen en leren

Mensen kunnen hun kennis dus gebruiken om in een organisatie bepaalde doelen na te streven. Ze kunnen deze kennis vergroten door te leren. Volgens Weggeman (1997: 43) is leren een proces waarin mensen kennis hun kennis 'verrijken' of uitbreiden. De verschillende vormen van kennis die in de vorige paragraaf behandeld zijn, leveren ook verschillende vormen van leren op. De Japanse auteurs Nonaka en Takeuchi (1995, in: Weggeman, 1997: 46), die stellen dat het succes van Japanse bedrijven in de jaren negentig is toe te schrijven aan de aandacht voor impliciete kennis in deze bedrijven, onderscheiden vier leerprocessen. Deze processen zijn schematisch weergegeven in tabel 1. Bij socialiseren leren mensen van elkaar door samen tijd door te brengen en elkaar te imiteren. Externaliseren is het expliciteren van impliciete kennis, door deze kennis in woorden of beelden weer te geven. Bij combineren worden er nieuwe verbanden gezocht

tussen bestaande expliciete kennis. Kennis wordt geïnternaliseerd in een proces van ‘al doende leren’ (Weggeman, 1997: 45).

	naar impliciete kennis	naar expliciete kennis
van impliciete kennis	Socialiseren	Externaliseren
van expliciete kennis	Internaliseren	Combineren

Tabel 1: Vier leerprocessen (Nonaka en Takeuchi, 1995; in: Weggeman, 1997: 45)

Als we het hebben over kennis delen, dan gaat het meestal over het overdragen van kennis van de ene persoon op de andere, stellen Van Gurchoom e.a. (1999: 48) in hun handboek voor kennismangement. Vooral de leerprocessen van socialisatie, externalisatie en combinatie spelen een rol bij kennisoverdracht tussen mensen (Weggeman, 1997: 45). Kennis kan niet worden overgedragen door internalisatie, want dat is een individueel proces. Internalisatie kan echter wel voortkomen uit één van de andere processen, dus ook dit proces kan een rol spelen bij kennis delen. Zoals uit de tabel blijkt, heeft ieder proces een specifiek soort kennis (impliciet: EVA, of expliciet: I) als uitgangspunt en een specifiek soort kennis als resultaat. Bovendien vraagt ieder proces om andere overdrachtsmethoden (Weggeman, 1997: 45). Om inzicht te krijgen in wat belangrijk is voor succesvolle kennisdeling is het daarom goed om te weten welke processen van kennisoverdracht er bedoeld worden als het gaat over ‘succesvol kennis delen’. Bij de analyse van mijn onderzoeksgegevens zal ik de begrippen van Nonaka en Takeuchi dan ook gebruiken om na te gaan op welke processen de medewerkers van Oxfam Novib en partnerorganisaties van Oxfam Novib gericht zijn als ze het hebben over kennis delen.

In dit onderzoek kijk ik niet alleen naar de vraag wat deelnemers verstaan onder kennis delen, maar ook naar de vraag wanneer ze kennis delen succesvol vinden en of het documenteren van praktijken daar volgens hen aan bijdraagt. Zoals ik in hoofdstuk 1 heb beschreven, is het doel van KIC dat partnerorganisaties beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Om dat doel te bereiken is het van belang dat niet alleen individuen in die organisaties, maar ook de organisaties als geheel leren. De grondleggers van de theorie over organisationeel leren, Argyris en Schön (1978: 2), definiëren organisationeel leren als het opsporen en corrigeren van fouten. Daarbij maken ze een onderscheid tussen single-loop en double-loop leren. Bij single-loop leren gaat het om correctie van fouten in de manier van werken, waardoor de organisatie beter in staat is bestaand beleid uit te voeren en de huidige doelen te bereiken. Bij double-loop leren worden ook de onderliggende normen, het beleid en de doelen van de organisatie aangepast. Anders geformuleerd is single-loop leren oppervlakkiger en zijn de veranderingen die erop volgen minder ingrijpend, terwijl double-loop leren dieper gaat en ingrijpendere veranderingen met zich meebrengt (Argyris en Schön, 1978: 26). Double-loop leren kan moeilijk zijn voor

organisaties waarin het analyseren van fouten en conflicten tussen afdelingen taboe is, omdat dat het onmogelijk maakt om te onderzoeken wat er mis is met bestaande normen, beleid en doelen (Argyris en Schön, 1978: 43).

Het is een interessante vraag of betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling associëren met organisationeel leren en in hoeverre succesvolle kennisdeling in hun ogen moet leiden tot single-loop en/of double-loop leren.

3.3 Succes- en faalfactoren van kennis delen

Awad en Ghaziri (2004: 3) stellen dat er vier aspecten zijn die van belang zijn voor kennismanagement: mensen, organisationele processen, technologie en (niet onbelangrijk) de kennis zelf. In de literatuur worden verschillende factoren genoemd die van invloed kunnen zijn op succesvol kennis delen. Deze factoren kunnen worden ingedeeld aan de hand van de bovengenoemde aspecten. In deze paragraaf bespreek ik succes- en faalfactoren die te maken hebben met mensen (3.3.1), kennis (3.3.2), technologie (3.3.3) en organisationele processen (3.3.4). Omdat deze verschillende aspecten met elkaar samenhangen, is het niet mogelijk de categorieën geheel los van elkaar te zien. Omdat deze indeling een bruikbaar analysekader oplevert, kies ik ervoor om ze hier apart te bespreken, maar ik ben me ervan bewust dat de verschillende soorten factoren elkaar in de praktijk soms overlappen. In de bespreking van mijn empirische onderzoeksresultaten in hoofdstuk 6 besteed ik dan ook meer aandacht aan de relatie tussen de verschillende factoren.

3.3.1 Mensen

Expliciete kennis (informatie) en de verspreiding van die vorm van kennis heeft in het Westen lange tijd veel aandacht gekregen. In de loop van de tijd is men er echter achtergekomen dat alleen het expliciteren en verspreiden van informatie niet genoeg is om kennis over te dragen van de ene persoon naar de andere (Weggeman, 1997: 40; Denning, 2002: 238). Daarom hebben wetenschappers steeds meer aandacht gekregen voor de sociale structuur waarbinnen mensen kennis delen. Die wordt met name van belang geacht als het gaat om het delen van impliciete kennis. Zoals Wenger e.a. (2002: 9) benadrukken, vraagt impliciete kennis om informele leerprocessen, zoals het vertellen van verhalen, met elkaar praten en coaching. Zij stellen dan ook dat kennisdeling het beste plaats kan vinden in wat zij 'communities of practice' noemen: gemeenschappen van mensen die kennis delen over een onderwerp dat voor hen allemaal van belang is (Wenger e.a., 2002: 27). Ook andere auteurs benadrukken de meerwaarde van een groep, netwerk of gemeenschap voor het delen van kennis (Denning, 2002: 243; Soekijad, 2005: 36). Hieronder beschrijf ik de aspecten die volgens de literatuur belangrijk zijn als het gaat om het delen van kennis tussen mensen in een sociaal netwerk. Daarbij ga ik eerst in op de drie belangrijkste eigenschappen van een 'community of practice' die Wenger e.a. (2002) onderscheiden. Vervolgens bespreek ik nog twee andere relevante factoren die succesvolle kennisdeling kunnen beïnvloeden.

Het domein

Een eerste belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van een sociale structuur waarin kennis wordt gedeeld, is een gezamenlijk domein, een onderwerp dat voor alle deelnemers belangrijk is. Het succes van kennis delen wordt hierdoor vergroot, omdat deelnemers beter weten welke kennis ze moeten delen en hoe ze dat moeten doen en omdat ze meer

gemotiveerd zullen zijn om deel te nemen (Wenger e.a., 2002: 27). Bovendien leidt het ertoe dat deelnemers beter weten wat ze van het netwerk kunnen verwachten en wat niet (Fukuda-Parr en Hill, 2002: 192). Met de keuze van een gezamenlijk onderwerp wordt het ook duidelijker wat het doel van de gemeenschap is. Zo'n gezamenlijk doel kan, als het is gebaseerd op gedeelde waarden, de bereidheid van professionals om kennis met elkaar te delen vergroten (Weggeman 1997: 53).

Persoonlijke relaties

Een tweede aspect dat van belang is om een sociaal netwerk te doen ontstaan waarin kennis wordt gedeeld, is een gevoel van gemeenschap. Interactie en relaties tussen mensen in een groep leiden ertoe dat mensen eerder bereid zijn kennis te delen, onwetendheid te tonen of moeilijke vragen te stellen (Wenger e.a., 2002: 28). Faciliteiten die de interactie tussen deelnemers bevorderen, zoals fysieke of virtuele ontmoetingsruimten, het inruimen van tijd en de mogelijkheid om elkaar te bezoeken, hebben een positieve invloed op het vormen van een gemeenschap (Wenger, 1998: 237). Hoewel ICT een belangrijk communicatiemiddel kan zijn, benadrukken verschillende auteurs het belang van face-to-face ontmoetingen. Die dragen bij aan het vertrouwen dat nodig is om kennis te willen delen (Fukuda-Parr en Hill, 2002: 192). Op dit punt kom ik terug onder het kopje 'Vertrouwen'. Ook is fysieke interactie, zeker bij het opstarten van een nieuwe gemeenschap, een belangrijke manier om betrokkenheid bij een netwerk te creëren (Denning, 2002: 243).

Gezamenlijke praktijken

De derde voorwaarde waaraan een groep volgens Wenger e.a. (2002) moet voldoen om kennis delen te stimuleren, is het bestaan van gezamenlijke praktijken. Daarbij gaat het om een verzameling concepten, ideeën, instrumenten, stijlen, taal, verhalen en documenten die leden van de groep met elkaar delen. Deze gezamenlijke basis helpt de gemeenschap om op efficiënte wijze kennis te delen (Wenger e.a., 2002: 29).

Soekijad (2005: 214) heeft in haar onderzoek naar kennisdeling tussen professionals in netwerken gevonden dat kennisdeling alleen plaatsvond als de deelnemers aan het netwerk een gezamenlijke praktijk wisten te ontwikkelen. Daarvoor was het nodig dat er gezamenlijke activiteiten werden ondernomen die in het teken stonden van het doel van de gemeenschap. Deze gezamenlijke activiteiten, zoals het zoeken naar oplossingen voor een gedeeld probleem, maakten het zelfs mogelijk om impliciete kennis te demonstreren (Soekijad, 2005: 216). Dit is in lijn met het model van Nonaka en Takeuchi uit paragraaf 3.2: het overdragen van impliciete kennis met impliciete kennis als resultaat gebeurt via socialisatie, waarbij mensen dingen samen doen en elkaar imiteren.

De deelnemers

Ook wie er aan de kennisuitwisseling deelneemt heeft invloed op de mate waarin kennis wordt gedeeld. Als het gaat om kennisdeling tussen organisaties, is het van belang dat de deelnemers geen directe concurrenten van elkaar zijn, omdat ze dan minder snel hun waardevolle kennis zullen delen. Een tweede eis is dat deelnemers elkaar betrouwbaar vinden. Ten slotte blijkt kennis delen het beste te gaan wanneer deelnemers dezelfde houding en dezelfde mate van expertise en competentie hebben. Als de deelnemers afkomstig zijn uit verschillende disciplines, kan het moeilijker worden om kennis te delen, omdat er dan minder gedeelde voorkennis is (Soekijad, 2005: 219-221).

Vertrouwen

Zoals ik hierboven heb besproken, zijn fysieke interacties tussen deelnemers aan een groep die kennis deelt van belang om vertrouwen te stimuleren. Verschillende auteurs wijzen op het belang van vertrouwen voor het delen van kennis. Fukuda-Parr en Hill (2002: 192) stellen dat alle succesvolle netwerken voor kennisdeling met elkaar gemeen hebben dat er een hoge mate van vertrouwen tussen de deelnemers bestaat. Voldoende vertrouwen is nodig om eerlijk over lastige problemen te praten (Wenger e.a., 2002: 83) en om gevoelige kennis te delen (Soekijad, 2005: 215). Omdat kennis delen meestal een vrijwillige activiteit is, zullen mensen alleen bereid zijn hun kennis te delen met anderen als ze erop vertrouwen dat die de kennis goed zullen gebruiken (Denning, 2002: 233).

3.3.2 Kennis

Een tweede aspect dat het succes van kennis delen bepaalt, is ‘de kennis’ zelf, of zoals Awad en Ghaziri (2004: 97) het noemen: de inhoud. Zoals ik hierboven heb besproken, is de kans dat mensen betrokken raken bij kennisdeling groter als ze kennis delen binnen een specifiek domein. Maar ook het soort kennis, de vorm waarin de kennis wordt gegoten en het onderwerp van de kennis, hebben invloed op het succes van kennis delen.

Soorten kennis

Zoals ik in paragraaf 3.2 heb besproken, kunnen er verschillende aspecten of soorten van kennis worden onderscheiden. Impliciete kennis in de vorm van ervaringen, vaardigheden en attitudes is moeilijker over te brengen dan expliciete kennis in de vorm van informatie (Denning, 2002: 238). Bovendien spelen bij de overdracht van verschillende soorten kennis verschillende processen een rol. Impliciete kennis wordt direct overgedragen door socialisatie, wat inhoudt dat het nodig is dat mensen langere tijd in elkaars omgeving verkeren en elkaar aan het werk zien. Impliciete kennis kan ook indirect worden overgedragen via externalisatie (opschrijven of vertellen) en internalisatie (integreren van de informatie in de eigen kennisbasis), maar omdat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun impliciete kennis, zal het niet altijd lukken om die te expliciteren. Ook de diepgaandheid van kennis, zoals Awad en Ghaziri (2004: 46) die omschrijven, heeft invloed op het succes van kennis delen: diepgaande (episodische of semantische) kennis is moeilijker over te dragen op anderen dan oppervlakkige (procedurele of declaratieve) kennis. Omdat juist impliciete en diepgaande kennis nodig zijn om complexe taken goed te kunnen uitvoeren, zou je kunnen zeggen dat kennis delen meer succes oplevert als juist deze vormen van kennis worden overgedragen. Socialisatie en bepaalde vormen van externalisatie (zie ‘De vorm van kennis’ hieronder) kunnen daaraan bijdragen.

De vorm van kennis

Bij de verschillende processen van kennisoverdracht die in paragraaf 3.2 aan de orde zijn gekomen, horen verschillende vormen van kennis. Bij socialisatie wordt kennis overgedragen in de vorm van demonstratie en samenwerking. Externalisatie vindt plaats wanneer mensen hun impliciete kennis expliciet maken in de vorm van (on line) discussies, verhalen of documenten. Bij combinatie wordt uit verschillende bronnen van expliciete kennis nieuwe expliciete kennis gecreëerd, die ook vorm kan krijgen in discussies, verhalen of documenten. Deze expliciete kennis kan weer omgezet worden in impliciete kennis via internalisatie (Awad en Ghaziri, 2004: 96).

Demonstratie en samenwerking kunnen dus bijdragen aan succesvolle overdracht van impliciete kennis. De externalisatie van impliciete kennis kan bevorderd worden via discussies en brainstorms over specifieke problemen. Gesprekken over problemen dwingen deelnemers namelijk om hun impliciete kennis over hoe je met een bepaald probleem omgaat te activeren (Awad en Ghaziri, 2004: 96). Ook het verhaal is in de afgelopen jaren steeds populairder geworden als manier om impliciete kennis over te brengen, omdat verhalen behalve informatie ook beleving en ervaring kunnen overdragen (Bijl e.a., 2002: 68). Andere vormen waarin impliciete kennis ‘gevangen’ zou kunnen worden zijn kenniskaarten (visuele representaties van waar kennis zich bevindt), beslissingstabellen en beslissingsbomen en cases (beschrijving van een probleem uit het verleden en de bijhorende oplossing).

De Amerikaanse auteur en management-consultant Rosenberg (2001: 107), die zich specialiseert in organisationeel leren en ‘e-learning’ (leren met behulp van ICT) benadrukt in zijn handboek voor de invoering van e-learning in organisaties dat het belangrijk is een balans te vinden tussen samenwerken en demonstratie aan de ene kant en codificatie (in de vorm van verhalen, discussies en andere documenten) aan de andere kant. Wenger (1998: 63-64) geeft aan dat de twee vormen van kennis delen elkaar kunnen aanvullen: door samen dingen te doen kunnen mensen de inflexibiliteit en ambiguïteit (zie hieronder bij *Taal als medium*) van gecodificeerde kennis corrigeren en door kennis vast te leggen kunnen ze voorkomen dat er verwarring ontstaat over wat ze aan het doen zijn en een gezamenlijke basis creëren voor samenwerking en dialoog.

Het onderwerp van kennis

Een ander aspect van kennis die het succes van kennisdeling beïnvloedt, is het onderwerp waarover kennis wordt gedeeld. ‘Gevoelige kennis’, bijvoorbeeld over wat mensen ‘verkeerd’ hebben gedaan, wordt minder snel gedeeld met anderen. Ook als kennis de bezitter bepaalde voordelen oplevert ten opzichte van anderen, zal het meer moeite kosten om hem of haar te overtuigen deze kennis met anderen te delen (Soekijad, 2005: 215). Dit zal met name problemen opleveren als die anderen als concurrenten worden gezien. Zoals ik hierboven al heb besproken, is vertrouwen een belangrijke voorwaarde om gevoelige of waardevolle kennis met anderen te delen.

Taal als medium

Taal speelt een belangrijke rol bij kennisoverdracht: in gesprekken, verhalen en allerlei andere soorten documenten is taal het middel waarmee de boodschap moet worden overgebracht. Maar ook bij demonstraties zal er meestal taal aan te pas komen om toe te lichten wat er wordt gedemonstreerd. Hoe goed mensen in staat zijn om hun ervaringen, vaardigheden en attitudes in woorden te vatten, is dan ook mede afhankelijk van de mate waarin ze de taal beheersen. Daarnaast komt het ook voor dat woorden of zinnen meerdere betekenissen kunnen hebben, waardoor het voor de ontvanger niet duidelijk is wat er wordt bedoeld. Mensen die hun kennis delen met behulp van taal kunnen bewust gemaakt worden van de ambiguïteit van hun woorden door gesprekken waarin anderen hen om verduidelijking vragen (Awad en Ghaziri, 2004: 137). Als er kennis wordt gedeeld in een discussie, kan dit ter plekke de onduidelijkheid wegnemen. Als de kennis ook in een document is opgeschreven, kan het document op basis van het gesprek worden aangepast en verduidelijkt.

3.3.3 Technologie

Zoals ik hierboven heb besproken, wordt met kennis meer bedoeld dan alleen informatie. Toch speelt de opslag en verspreiding van expliciete kennis in veel benaderingen van kennis delen een belangrijke rol. Maar ook auteurs die meer nadruk leggen op sociale interactie zien het belang van een fysieke infrastructuur in. In de literatuur worden een aantal zaken genoemd die het delen van kennis via een technologische infrastructuur beïnvloeden.

Toegang tot ICT

Informatie- en communicatietechnologieën kunnen gebruikt worden om expliciete kennis op te slaan en te verspreiden (Van Gurchoom e.a., 1999: 47; Goldin en Reinert, 2006: 202). De ontwikkeling van ICT, en dan met name van internet, maakt het mogelijk dat mensen wereldwijd toegang hebben tot informatie en dat er netwerken tussen mensen gecreëerd worden (Fukuda-Parr en Hill, 2002). Daarvoor is het wel noodzakelijk dat gebruikers toegang hebben tot ICT (computers met de benodigde software) en een goede internetverbinding. Anders kan het gebruik van technologie zelfs een barrière worden voor het delen van kennis. Mensen zullen namelijk minder snel de moeite zullen nemen om deel te nemen aan kennisdeling via internet als zelfs verbinding maken al moeilijk is, bijvoorbeeld door een lage bandbreedte.

Toegankelijkheid van informatie

Wanneer informatie op een fysieke of virtuele plaats is opgeslagen, is het van belang dat de informatie toegankelijk wordt gemaakt voor gebruikers. Om te zorgen dat mensen de informatie kunnen vinden die ze nodig hebben, is het belangrijk dat de informatie wordt ontsloten via een soort ‘inhoudsopgave’, waarin staat aangegeven welke informatie waar te vinden is (Van Gurchoom e.a., 1999: 48). Rosenberg (2001: 105) geeft aan dat een duidelijk gestructureerd aanbod van informatie, met logische links en verschillende niveaus van diepgang, een positieve invloed kan hebben op kennisuitwisseling via ICT.

ICT-vaardigheden van gebruikers

Als er gebruik wordt gemaakt van een ICT-systeem om kennis te delen, is het van belang dat de gebruikers voldoende computer- en internetvaardigheden hebben. Mensen die voor het eerst met een systeem werken, moeten getraind worden in het gebruik van het systeem (Awad en Ghaziri, 2004: 231). Om te zorgen dat een technologische kennisinfrastructuur aansluit bij de vaardigheden van gebruikers, is het volgens Rosenberg (2001: 105) een goed idee om gebruik te maken van technologie waar de gebruikers al aan gewend zijn en die technisch compatibel is met de technologie die ze al gebruiken.

Onderhoud van het systeem

Awad en Ghaziri (2004: 234) benadrukken het belang van onderhoud: het maken van de nodige correcties zodat de technologie blijft voldoen aan de verwachtingen van de gebruikers. Dat houdt in dat het systeem regelmatig moet kunnen worden aangepast, dat fouten makkelijk gedetecteerd en gecorrigeerd moeten worden, dat er genoeg hulpfaciliteiten moeten zijn om de gebruiker te helpen en dat er een persoon of team in de organisatie is die dat werk voor zijn rekening neemt.

3.3.4 Organisationele processen

Of kennis delen een succes wordt, hangt niet alleen af van de mensen, de kennis en de technologie. Ook de context van de organisatie waarbinnen kennisdeling zich afspeelt is van belang. Organisationele processen spelen een belangrijke rol en kunnen het delen van kennis stimuleren of juist belemmeren.

Tijd en geld voor kennis delen

Op welke manier kennis ook gedeeld wordt, het zal altijd tijd in beslag nemen. Of mensen die tijd kunnen en willen vrijmaken hangt deels af van de bereidheid van hun organisatie om hen vrij te stellen van andere taken. En omdat de tijd van een werknemer geld kost, houdt dat in de praktijk in dat de organisatie er geld voor over moet hebben. Als er daarnaast gebruik wordt gemaakt van technologie, zal ook daarin geld moeten worden geïnvesteerd (Awad en Ghaziri, 2004: 235).

Draagvlak voor kennis delen

Eén van de zaken die van groot belang is om mensen te stimuleren om deel te nemen aan activiteiten waarbij kennis wordt uitgewisseld, is het draagvlak dat er in de organisatie bestaat voor kennisdeling. Zowel Awad en Ghaziri (2004: 235) als Rosenberg (2001: 106) benadrukken dat het belangrijk is dat de leiding van de organisatie commitment toont aan kennisdeling. Niet alleen om tijd en geld vrij te maken, maar ook om medewerkers de motiveren. De motivatie van medewerkers kan verder worden vergroot door een zogenaamde ‘kampioen’, een hooggeplaatst persoon in de organisatie die overtuigd is van het belang van kennisdeling (Awad en Ghaziri, 2004: 236), door gebruikers te laten meedenken over het systeem voor kennis delen en door na de start voorbeelden van succes te verzamelen en aan medewerkers te laten zien (Rosenberg, 2001: 106).

Coördineren van kennisdeling

Om een groep waarin kennis gedeeld wordt – binnen of tussen organisaties – in stand te houden, is het belangrijk dat de gemeenschap op de één of andere manier gecoördineerd wordt. Volgens Wenger e.a (2002: 80) is het belangrijk dat een gemeenschap een coördinator heeft, die belangrijke onderwerpen identificeert, gebeurtenissen plant en faciliteert en in de gaten houdt in hoeverre de activiteiten van de gemeenschap bijdragen aan wat de leden en hun organisaties belangrijk vinden. Ook Rosenberg (2001: 107) geeft aan dat zo’n facilitator nodig is voor succesvolle kennisdeling, omdat die de interactie tussen leden van gemeenschappen aan kan moedigen en kan zorgen dat belangrijke inzichten en aanbevelingen worden vastgelegd en verspreid. Organisatiekundigen Willem en Buelens (2007: 596), die onderzoek hebben gedaan naar kennisdeling tussen verschillende afdelingen van publieke organisaties in België, hebben gekeken naar de invloed van verschillende organisationele coördinatiemechanismen op kennisdeling naast elkaar gelegd. Uit een enquête onder werknemers bleek dat kennisdeling positief werd beïnvloed door het bestaan samenwerking tussen afdelingen via taakeenheden, commissies met mensen van verschillende afdelingen, en interdepartementale vergaderingen, discussies en coördinatoren. Ook informele netwerken bleken de effectiviteit van kennisdeling te bevorderen.

Organisatiecultuur

Een andere belangrijke organisationele factor die kennisdeling beïnvloedt is de organisatiecultuur. Rosenberg (2001: 14-15) stelt dat voor kennisdeling een open cultuur

nodig is, waarin mensen niet bang zijn dat het delen van kennis hun veiligheid of macht beperkt. Organisaties kunnen dit bewerkstelligen door middel van beloningen en andere systemen die kennisdeling legitimeren, aanmoedigen en belonen. Willem en Buelens (2007: 586) geven aan dat een open atmosfeer, met weinig controle en veel gezelligheid, spontane kennisdeling bevordert.

Organisatiepolitiek

Een laatste factor waar rekening mee moet worden gehouden bij het delen van kennis is organisatiepolitiek. Hoewel verschillende afdelingen in organisaties in het algemeen wel positief kunnen staan tegenover kennis delen, kunnen ze in de praktijk conflicterende belangen hebben. Als mensen in organisaties proberen invloed uit te oefenen op de procedures, technologie of de richting van een bepaald proces om hun eigen doelen te bereiken, kan dat volgens Awad en Ghaziri (2004: 235) een negatief effect hebben op kennisdeling. Willem en Buelens (2007: 597) hebben echter gevonden dat machtsspelletjes in een organisatie juist een hogere intensiteit en effectiviteit van kennisdeling tot gevolg hadden. Daarbij moet wel worden aangetekend dat Awad en Ghaziri (2004: 235) het over formele systemen van kennisdeling hebben, terwijl Willem en Buelens (2007: 597) alle manieren waarop mensen kennis delen hebben onderzocht. De kennisdeling die het gevolg was van machtsspelletjes, vond voornamelijk plaats in informele netwerken. In ieder geval is het van belang te onthouden dat macht en politiek in organisaties het proces van kennis delen kunnen beïnvloeden.

3.4 Eigenschappen van de ontwikkelingssector

De factoren die ik hiervoor heb besproken, zijn grotendeels afkomstig uit literatuur over Westerse profitorganisaties. Het is dus de vraag in hoeverre deze factoren spelen voor non-profitorganisaties in de ontwikkelingssector. Om die vraag te beantwoorden bespreek in deze paragraaf een aantal eigenschappen van de ontwikkelingssector die kennisdeling tussen ontwikkelingsorganisaties kunnen beïnvloeden. Eerst ga ik in op de meest voor de hand liggende eigenschap van ontwikkelingsorganisaties: ze zijn – met uitzondering van Westerse donororganisaties – gevestigd in ontwikkelingslanden en hebben daarom te maken met ontwikkelingsproblemen. Hoe deze ontwikkelingsproblemen kennisdeling kunnen beïnvloeden, bespreek ik in paragraaf 3.4.1. Een ander kenmerk van de ontwikkelingssector dat van belang is, is diversiteit. Daarom bespreek ik in paragraaf 3.4.2 de geografische, culturele en organisationele verschillen tussen ontwikkelingsorganisaties. Ten slotte bespreek hoe afhankelijkheidsrelaties tussen organisaties kennisdeling in de ontwikkelingssector kunnen beïnvloeden (3.4.3).

3.4.1 Ontwikkelingsproblemen

Een eerste kenmerk van de ontwikkelingssector dat het succes van kennisdeling beïnvloedt, is dat ontwikkelingsorganisaties veelal gevestigd zijn in ontwikkelingslanden, die te maken hebben met ontwikkelingsproblemen. Deze problemen kunnen kennisdeling op verschillende manieren belemmeren.

Infrastructuur

Zoals ik hierboven heb besproken, zijn face-to-face ontmoetingen en informatie- en communicatietechnologie nodig om mensen bij elkaar te brengen en kennis met elkaar te

laten delen. Daarvoor is een goede fysieke en technologische infrastructuur van belang. In ontwikkelingslanden is die infrastructuur een stuk slechter dan in ontwikkelde landen. Dat betekent in de eerste plaats dat mensen minder toegang hebben tot goede wegen en openbaar vervoer (Briceño-Garmendia e.a., 2004: 11-16), waardoor ze er langer over doen om afstanden af te leggen. In de tweede plaats hebben ze – vooral in de landelijke gebieden, waar de armste mensen wonen – minder toegang tot technologie en internet (Briceño-Garmendia e.a., 2004: 11-16), waardoor het ook moeilijker is om via ICT kennis te delen met anderen. Een mogelijke oplossing van dit probleem zou kunnen liggen in het creëren van zogenaamde ‘telecentres’, waar mensen in landelijke gebieden gebruik kunnen maken van internet, telefoon en andere informatietechnologieën (Ebam Etta en Parvyn-Wamahiu, 2003: 5).

Capaciteiten

Om kennis te kunnen gebruiken en te delen met anderen, zijn ook bepaalde vaardigheden nodig, waar juist mensen in ontwikkelingslanden niet altijd over beschikken. Doordat mensen minder toegang hebben tot ICT, hebben medewerkers van ontwikkelingsorganisaties niet altijd de vaardigheid om met technologische middelen voor kennisdeling om te gaan (Doodewaard, 2007: §2). Nog afgezien van dit soort technische vaardigheden, zijn mensen in ontwikkelende landen vaker analfabeet (World Bank, 2007: 2), wat betekent dat lang niet iedereen zelf in staat is om zijn kennis op te schrijven en of om geschreven bronnen van kennis te raadplegen. Over het algemeen is het opleidingsniveau van mensen in ontwikkelingslanden laag (World Bank, 2007: 69) waardoor zelfs mensen die wel kunnen lezen en schrijven niet altijd voldoende vaardigheden zullen hebben om geschreven informatie te begrijpen en toe te passen en om kennis zo op te schrijven dat anderen er wat aan hebben. Bovendien vindt kennisdeling op internationale schaal plaats in het Engels, een taal die niet iedereen zal beheersen (Ebam Etta en Parvyn-Wamahiu, 2003: xvii). Daarom zal het voor het delen van kennis in ontwikkelingslanden extra belangrijk zijn om ook andere vormen van kennis delen dan via het geschreven woord, bijvoorbeeld via radio, video en face-to-face ontmoetingen te ontwikkelen (Doodewaard, 2007: §2). Goldin en Reinert (2006: 200) benadrukken bovendien dat informatie opnemen nog niet genoeg is om kennis te vergaren: daarvoor moeten mensen ook in staat zijn om ideeën en informatie te evalueren en toe te passen op de eigen context. Hierbij moet aangetekend worden dat erbij organisaties in ontwikkelingslanden ook mensen werken die wel over de benodigde capaciteiten beschikken. Het is echter van belang om er rekening mee te houden dat – zeker in bepaalde gebieden – niet iedereen kan lezen, schrijven en computeren op het niveau dat nodig is om kennis te delen via internet en geschreven media.

3.4.2 Diversiteit

Een ander belangrijk kenmerk van de ontwikkelingssector, is dat het een grote sector is, waarbinnen veel diversiteit bestaat: geografische verspreiding, culturele diversiteit, taalverschillen en diversiteit in soorten en maten organisaties kunnen kennisdeling op verschillende manieren beïnvloeden.

Geografische verspreiding

Ontwikkelingsorganisaties zijn over de hele wereld te vinden. Dat betekent dat er soms grote afstanden bestaan tussen mensen die bij verschillende ontwikkelingsorganisaties

werken. Hoe groter de fysieke afstand tussen mensen die in verschillende organisaties werken, hoe minder zichtbaar ze voor elkaar zijn en hoe moeilijker het is om een gemeenschap op te bouwen waarin kennis wordt gedeeld (Wenger e.a., 2002: 116). Een tweede probleem voor kennisdeling tussen mensen uit verschillende landen zou kunnen zijn dat de culturele, politieke en geografische context waarin ontwikkelingsorganisaties werken sterk kan verschillen. Powell (2006: 3) benadrukt dat het gebruik en de betekenis van kennis afhankelijk is van de context waarin de kennis wordt gepresenteerd. Zoals ik in hoofdstuk 2 heb besproken, is gebleken dat de methode waarmee Westerse landen na de Tweede Wereldoorlog snel weer tot ontwikkeling werden gebracht (het Marshallplan) niet direct toepasbaar was in de context van ontwikkelingslanden (Malcontent en Nekkers, 1999: 12). Omdat ontwikkelingslanden ook onderling sterk verschillen, is te verwachten dat kennis over ontwikkeling die in het ene land is opgedaan niet automatisch bruikbaar is in een ander land met een andere context.

Cultuurverschillen

Dat ontwikkelingsorganisaties op zoveel verschillende plekken te vinden zijn, betekent ook dat ze onderdeel zijn van uiteenlopende culturen. In het kader van kennisdeling heeft dat een aantal gevolgen. Allereerst hebben niet alle culturen dezelfde conceptie van 'kennis'. Zo is in de Japanse cultuur het Westerse idee van een scheiding tussen de waarnemer en dat wat wordt waargenomen (object en subject) afwezig, waardoor zoiets als 'objectieve kennis' niet bestaat. En het Afrikaanse kennisconcept 'ubuntu' verwijst naar kennis als een meer collectief idee van identiteit (Powell, 2006: 3). 'Kennis delen' hoeft dus niet voor iedereen in de ontwikkelingssector dezelfde betekenis te hebben. Verschillende verwachtingen over kennisdeling kunnen de mate waarin kennis delen een succes wordt, beïnvloeden. Daarnaast spelen cultuurverschillen een grote rol in de manier waarop mensen met elkaar communiceren en omgaan met zaken als hiërarchie, het bespreken van problemen of het tegenspreken van collega's (Wenger e.a., 2002: 118). Dit soort verschillen kunnen het ontstaan van wederzijds begrip, wat noodzakelijk is voor kennisdeling, moeilijker maken.

Taalverschillen

In de vorige paragraaf heb ik aangegeven dat taal een belangrijke rol speelt als medium van kennisdeling. De geografische verspreiding van ontwikkelingsorganisaties heeft tot gevolg dat mensen in de ontwikkelingssector verschillende talen spreken, waardoor ze minder gemakkelijk met elkaar kunnen communiceren om kennis uit te wisselen. Hoewel steeds meer mensen Engels spreken, werken er ook mensen in de ontwikkelingssector die dat niet doen, terwijl ze wel behoefte hebben aan kennis en ook waardevolle kennis kunnen bezitten. Bovendien kan het communiceren in een tweede taal het moeilijker maken om kennis over te brengen of te begrijpen (Powell, 2006: 6).

Organisationele verschillen

Ontwikkelingsorganisaties verschillen ook sterk als het gaat om grootte, professionaliteit, beschikbaarheid van geld en technologie en benaderingswijze. Grote organisaties in het Noorden met veel geld fungeren voornamelijk als donor voor organisaties in het Zuiden. Maar er zijn in het Noorden ook kleine organisaties, veelal ontstaan uit particuliere initiatieven, die zich op één issue of op één gebied richten. Ook in ontwikkelingslanden is de diversiteit aan organisaties groot. Grotere intermediaire organisaties fungeren daar weer als donor voor kleine, zogenaamde 'grass roots' organisaties (Harris-Curtis, 2003:1). Deze

verschillen hebben ook gevolgen voor succesvolle kennisdeling. Niet alle organisaties hebben evenveel mogelijkheden om kennis te delen met anderen, omdat ze niet allemaal de beschikking hebben over de benodigde capaciteit en technologie. Daar komt bij dat niet iedere organisatie dezelfde kennisvragen heeft: grote professionele organisaties komen voor andere problemen te staan dan ‘grass roots’ organisaties en organisaties die zich bezighouden met hiv en aids zullen minder geïnteresseerd zijn in duurzame landbouwmethoden dan organisaties die de positie van boeren willen verbeteren.

3.4.3 Afhankelijkheid

Zoals in hoofdstuk 2 al enigszins naar voren is gekomen, kenmerkt de ontwikkelingssector zich verder door een grote mate van afhankelijkheid tussen verschillende organisaties. Organisaties in ontwikkelingslanden zijn grotendeels afhankelijk van de financiële steun van donororganisaties in ontwikkelde landen. Deze donororganisaties zijn weer afhankelijk van overheden en donaties vanuit het publiek en het bedrijfsleven in hun land. Door dit soort afhankelijkheidsrelaties ontstaan ongelijke machtsverhoudingen, die kennisdeling tussen organisaties op verschillende manieren kunnen beïnvloeden.

De druk om het goed te doen

In hoofdstuk 2 heb ik besproken dat de verantwoordingsdruk op ontwikkelingsorganisaties in de afgelopen jaren is toegenomen: organisaties moeten aan hun donoren en sponsors laten zien dat hun werk goede resultaten oplevert, anders lopen ze het risico financiering mis te lopen. De Commissie Draagvlak en Effectiviteit Ontwikkelingssamenwerking (2006: 17) geeft aan dat dit er onder andere toe kan leiden dat organisaties minder gemakkelijk zullen toegeven dat ze fouten maken. Voor het delen van kennis tussen ontwikkelingsorganisaties kan dit tot gevolg hebben dat kennis over wat er goed is gegaan gemakkelijker wordt gedeeld dan kennis over wat er fout is gegaan. Argyris en Schön (1978: 2) stellen dat organisaties leren als ze fouten opsporen en corrigeren. Kennis over fouten die andere organisaties hebben gemaakt, zou organisaties kunnen helpen hun eigen fouten sneller te ontdekken en aan te pakken. Omdat de verantwoordingsdruk ertoe leidt dat juist die kennis niet gemakkelijk naar buiten gebracht zal worden, kan deze druk het succes van kennisdeling in de weg staan.

Aanbodgestuurdheid

Een tweede risico van de afhankelijkheidsrelaties die de ontwikkelingssector kenmerken, is dat kennisdeling ‘supply driven’ wordt, oftewel dat de organisaties met het geld bepalen waar, wanneer en waarover kennis wordt gedeeld, zonder dat dit direct aansluit bij de behoeften van organisaties in ontwikkelingslanden (Fukuda-Parr en Hill, 2002: 195). Omdat het voor succesvolle kennisdeling van belang is dat het onderwerp van de kennis voor de deelnemers van belang is (Wenger e.a., 2002: 27), kan deze zogenaamde ‘aanbod- of donorgestuurdheid’ succesvolle kennisdeling negatief beïnvloeden. Dit probleem kan worden voorkomen door na te gaan aan welke kennis er in de praktijk behoefte is, zodat kennisdeling vraaggestuurd wordt.

Concurrentie

Het feit dat ontwikkelingsorganisaties financieel afhankelijk zijn van fondsen, overheden, donororganisaties (in het Zuiden) en donaties van het grote publiek (in het Noorden), leidt ertoe dat deze organisaties met elkaar moeten concurreren om financiering te krijgen

(Aldashev en Verdier, 2006: 2). Zoals ik in de vorige paragraaf heb besproken, kan concurrentie tussen organisaties kennisdeling tussen medewerkers van die organisaties belemmeren, vooral als de deelnemers aan kennisdeling directe concurrenten van elkaar zijn (Soekijad 2005: 219). Naar mate in een gemeenschap waarin kennis wordt gedeeld meer vertrouwen ontstaat, wordt de kans dat medewerkers van concurrerende organisaties waardevolle kennis met elkaar delen groter.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk ben ik ingegaan op de vraag wat kennis is, wat voor soorten kennis er zijn en hoe mensen kennis met elkaar kunnen delen. Ik heb kennis gedefinieerd als een vermogen om een bepaalde taak te volbrengen. Dit vermogen kan bestaan uit expliciete kennis (informatie) en impliciete kennis (ervaringen, vaardigheden en attitudes). Bovendien kan er een onderscheid gemaakt worden tussen oppervlakkige kennis, die gemakkelijk te expliciteren is, en diepgaande kennis, die nodig is om complexe taken uit te voeren en waar mensen zich niet altijd van bewust zijn. Daardoor is diepgaande kennis moeilijker expliciet te maken. Kennis kan overgedragen worden tussen individuen via leren. Afhankelijk van het soort kennis spelen daarbij verschillende processen een rol: socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren. Het doel van kennis delen tussen mensen in organisaties is dat die organisaties als geheel leren, oftewel dat fouten opgespoord en gecorrigeerd worden. Dat kan op twee niveaus: op het niveau van de manier van werken (single-loop leren) of op het niveau van de normen, doelen en het beleid van de organisatie (double-loop leren). De tweede vorm van leren brengt een grotere verandering teweeg dan de eerste. De bovengenoemde definities en categorieën van kennis, kennis delen en organisatieleren zal ik gebruiken bij het analyseren van mijn empirische gegevens met betrekking tot mijn derde deelvraag: hoe definiëren betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling?

In het tweede deel van dit hoofdstuk heb ik een antwoord gezocht op mijn eerste twee deelvragen:

1. Welke succes- en faalfactoren voor succesvolle kennisdeling worden in de literatuur onderscheiden?
2. Welke eigenschappen van de ontwikkelingssector kunnen volgens de literatuur invloed hebben op succesvolle kennisdeling?

Succes- en faalfactoren van kennisdeling kunnen worden ingedeeld in vier categorieën: mensen, kennis, technologie en organisationele processen. Om van kennis delen een succes te maken, is het van belang dat **mensen** een gemeenschap vormen met een gemeenschappelijk doel, persoonlijke relaties en gezamenlijke praktijken. Bovendien is het belangrijk dat de deelnemers geen directe concurrenten van elkaar zijn, dat ze vergelijkbaar werk doen en dat ze elkaar voldoende vertrouwen. Het succes van kennis delen wordt ook beïnvloed door de **kennis** die gedeeld wordt: het onderwerp en de vorm van de kennis bepalen welke manier van kennis delen het meeste succes heeft. Omdat kennis meestal door middel van taal wordt overgedragen, spelen taal en schrijf- en leesvaardigheid in veel gevallen een belangrijke rol. Het gebruik van **technologie** kan het delen van kennis bevorderen, mits mensen voldoende toegang hebben tot internet en computers, het systeem toegankelijk is, gebruikers voldoende computervaardigheden bezitten en het systeem goed onderhouden wordt. Binnen de **organisatie** waar de mensen die deelnemen

aan kennisdeling werken, moet er tijd, geld en draagvlak zijn voor kennisdeling. Daarnaast is het van belang dat het delen van kennis zelf georganiseerd wordt: er moet iemand zijn die het proces coördineert. Verder kan een open organisatiecultuur bijdragen aan succesvolle kennisdeling en moet er rekening mee worden gehouden dat organisatiepolitiek het delen van kennis kan beïnvloeden.

Drie eigenschappen van de ontwikkelingssector die het succes van kennis delen beïnvloeden zijn ontwikkelingsproblemen, diversiteit en afhankelijkheid. **Ontwikkelingsproblemen** in de landen waar ontwikkelingsorganisaties gevestigd zijn, leiden ertoe dat de infrastructuur voor het delen van kennis soms ontbreekt. Bovendien hebben mensen niet altijd de capaciteiten die nodig zijn om kennis te delen met anderen. De **diversiteit** in de ontwikkelingssector kan problemen opleveren voor kennisdeling, omdat organisaties fysiek ver van elkaar verwijderd kunnen zijn, in verschillende contexten hun werk doen, verschillende culturele opvattingen en gebruiken hebben, verschillende talen gebruiken en niet dezelfde omvang, middelen of aandachtspunten hebben. Door de **afhankelijkheid van donoren** zullen fouten die gemaakt zijn niet snel gedeeld worden. Ook bestaat het risico dat de donororganisaties bepalen waarover kennis wordt gedeeld, zonder dat dit aansluit bij de behoeften van organisaties in ontwikkelingslanden. Concurrentie tussen organisaties heeft tot gevolg dat mensen uit concurrerende organisaties minder makkelijk kennis met elkaar delen. In de onderstaande tabellen zijn de succes- en faalfactoren (Tabel 2) en de eigenschappen van de ontwikkelingssector (Tabel 3) die invloed hebben op kennisdeling op een rij gezet. Deze tabel zal ik in hoofdstuk 6 gebruiken als analysekader bij het beantwoorden van mijn vierde deelvraag (over de succes- en faalfactoren van kennis delen tussen partnerorganisaties van Oxfam Novib via het documenteren van practices). In het volgende hoofdstuk (4) begin ik met de bespreking van mijn empirische onderzoek en geef ik antwoord op de derde onderzoeksvraag (hoe definiëren betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling?).

Categorie	Algemene factor	Specifieke factor*
Mensen	Domein	Belangrijk onderwerp +
		Gezamenlijk doel +
	Persoonlijke relaties	Ontmoetingsruimten +
		Face-to-face ontmoetingen +
	Gezamenlijke praktijken	Gedeelde concepten, ideeën, taal etc. +
		Gezamenlijke activiteiten +
	Deelnemers	Directe concurrenten -
		Elkaar betrouwbaar vinden +
		Vergelijkbare discipline / competentie +
	Vertrouwen	Vertrouwen tussen deelnemers +
Kenniss	Soorten kennis	Impliciete kennis -
		Diepgaande kennis -
	Vorm van kennis	Demonstratie +
		Samenwerking +
		Discussie specifieke problemen +
		Verhalen +
		Kenniskaarten +
		Beslissingstabellen en -bomen +
		Casebeschrijvingen +
	Balans samenwerking en codificatie +	
	Onderwerp van kennis	Gevoelige kennis (fouten) -
		Kennis die voordeel oplevert -
	Taal als medium	Goede taalbeheersing +
		Ambigüiteit van taal -
		Gesprekken ter verduidelijking +
	Technologie	Toegang tot ICT
Aanwezigheid internetverbinding +		
Toegankelijkheid informatie		Duidelijk gestructureerde informatie +
ICT-vaardigheden		Computer- en internetvaardigheden +
		Training voor gebruik systeem +
		Gebruik bekende technologie +
Onderhoud		Regelmatige aanpassingen +
		Detectie en correctie fouten +
		Hulpfaciliteiten +
		Verantwoordelijke medewerker(s) +
Organisatie	Tijd en geld	Mensen kunnen en willen tijd maken +
		Organisatie wil geld investeren +
	Draagvlak	Commitment van de leiding +
		Hooggeplaatste 'kampioen' +
		Meedenken door deelnemers +
		Voorbeelden van succes laten zien +
	Coördinatie	Coördinator gemeenschap +
		Samenwerking tussen afdelingen of organisaties +
		Informele netwerken +
	Organisatiecultuur	Open cultuur +
		Aanmoedigingssystemen +
		Controle -
		Gezelligheid +
	Organisatiepolitiek	Gerichtheid eigen belangen -
		Politieke spelletjes + (informeel delen)

* Een + geeft een factor aan die kennis delen bevordert, een - geeft een factor aan die kennis delen belemmert.

Tabel 2: Succes- en faalfactoren van kennis delen

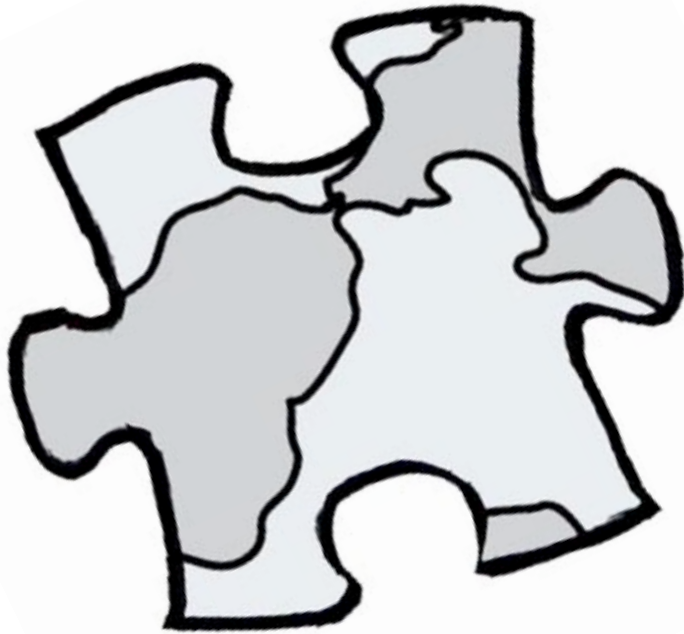
Categorie	Algemene factor	Specifieke factor*
Ontwikkelingsproblemen	Infrastructuur	Slecht vervoer -
		Minder toegang tot ICT -
		Creëren telecentres +
	Capaciteiten	Minder ICT-vaardigheden -
		Analfabetisme -
		Kennisdeling in het Engels -
		Weinig schrijfvaardigheid -
		Kennisdeling via niet-geschreven media +
Vaardigheid evalueren en toepassen ideeën +		
Diversiteit	Geografische verspreiding	Gemeenschap op afstand -
		Contextverschillen -
	Cultuurverschillen	Verschillende conceptie van kennis -
		Verschillende manier van communiceren -
	Taalverschillen	Communicatie in verschillende talen -
	Organisatieverschillen	Gebruik tweede taal -
		Verschillende mogelijkheden +/-
Afhankelijkheid	Druk om het goed te doen	Verschillende kennisvragen -
	Aanbodgestuurdheid	Minder makkelijk fouten delen -
		Gebrek aan aansluiting kennisbehoeften -
		Inspelen op kennisbehoeften +
	Concurrentie	Concurrentie tussen organisaties -
		Directe concurrentie deelnemers -
		Vertrouwen tussen deelnemers +

Tabel 3: Eigenschappen van de ontwikkelingssector

* Een + geeft een factor aan die kennis delen bevordert, een - geeft een factor aan die kennis delen belemmert.

Deel II

AN
H
W
Z
O
O
R
D
E
N
:
E
M
P
I
R
I
E



4. Succesvol kennis delen: leren om doelen te bereiken

In de vorige hoofdstukken heb ik de context van het KIC-project beschreven en de theoretische inzichten over kennisdeling op een rij gezet. De drie hoofdstukken die nu volgen, gaan over mijn bevindingen over de praktijk van kennis delen in het kader van KIC. In dit hoofdstuk zal ik antwoord geven op de derde deelvraag:

3. Hoe definiëren verschillende betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling en in hoeverre draagt het documenteren van praktijken daar volgens hen aan bij?

Voordat ik deze vraag beantwoord, ga ik in op de manier waarop ik mijn gegevens heb verzameld en geanalyseerd (4.1). Vervolgens bespreek ik wat betrokkenen bij KIC verstaan onder succesvolle kennisdeling en in hoeverre het documenteren van praktijken daaraan bijdraagt (4.2). In de conclusie (4.3) vat ik het antwoord op de derde deelvraag samen.

4.1 Data verzamelen, kennis maken

Om mijn empirische vragen te beantwoorden, heb ik gebruik gemaakt van interviews, (participatieve) observatie en documentanalyse. In deze paragraaf geef ik een beschrijving van het verloop van het onderzoek: het selecteren van respondenten, het afnemen van interviews, observatie binnen Oxfam Novib en de selectie van te analyseren documenten. Ook zal ik kort ingaan op de manier waarop ik de verzamelde gegevens heb geanalyseerd.

4.1.1 Verloop van het onderzoek

Respondenten

Omdat ik met name geïnteresseerd was in de perspectieven van betrokkenen bij KIC op kennis delen, lag het zwaartepunt van mijn onderzoek bij het interviewen van betrokkenen bij KIC. Ik heb 15 medewerkers bij Oxfam Novib geïnterviewd (zie Bijlage III voor de lijst van respondenten). Voor deze interviews heb ik in de eerste plaats mensen gevraagd die direct bij KIC betrokken waren: de webredacteur, de projectleider, de ‘KIC-officers’, die de KIC-projecten in het veld coördineren en beleidsmedewerkers van de afdeling Research and Development die op verschillende manieren met KIC hadden gewerkt. Daarbij heb ik met name mensen benaderd die ervaring hadden met kennis delen over de twee onderwerpen waarop ik me in dit onderzoek wilde richten: integratie van hiv en aids en de rechtenbenadering. Verder heb ik twee programmamedewerkers geïnterviewd, omdat die direct met partnerorganisaties werken en daarom veel weten over wat voor partnerorganisaties belangrijk zou kunnen zijn. Ook heb ik twee medewerkers van de afdeling Campagnes gesproken, omdat zij vanuit hun werk voor ‘omgekeerde ontwikkelingssamenwerking’ (waarbij Westerse organisaties leren van Zuidelijke ontwikkelingsorganisaties) te maken hebben met kennis delen door partnerorganisaties van Oxfam Novib. Ten slotte heb ik nog een medewerker van Oxfam Intermón, de Spaanse tegenhanger van Oxfam Novib geïnterviewd. Zij had eerder bij Oxfam Novib gewerkt en had ervaring met het documenteren van praktijken door partnerorganisaties van Oxfam Novib en Oxfam Intermón. Op deze manier kon ik verschillende perspectieven op kennis delen en KIC leren kennen en een zo breed mogelijk beeld

krijgen van wat er vanuit verschillende perspectieven belangrijk is voor succesvol kennis delen.

Behalve de medewerkers van Oxfam Novib, heb ik ook medewerkers van partnerorganisaties benaderd (zie Bijlage III voor een lijst van respondenten en Bijlage VI voor een beschrijving van de partnerorganisaties). Omdat KIC bedoeld is voor partnerorganisaties, vond ik het belangrijk te weten hoe zijn dachten over kennis delen en KIC. Vanwege de afstand was het niet mogelijk om deze mensen face-to-face te interviewen. Daarom heb ik 14 telefonische interviews afgenomen. Verder hebben 3 mensen mijn vragen via e-mail beantwoord. Eén respondent werkte voor een in Nederland gevestigde partnerorganisatie, dus die kon ik wel bezoeken voor een interview. Om respondenten te vinden heb ik aan KIC-officers en andere betrokkenen gevraagd wie zij dachten dat ik kon interviewen over dit onderwerp. Daarbij heb ik voornamelijk gezocht naar mensen die ervaring hadden met kennis delen over integratie van hiv en aids of de rechtenbenadering. Ook heb ik geprobeerd verschillende deelnemers aan eenzelfde project of bijeenkomst te spreken, zodat ik de verhalen van de deelnemers met elkaar kon vergelijken.

Omdat hiv en aids vooral in sub-Sahara Afrika een groot probleem zijn, zijn veel organisaties die ik heb benaderd in dat gebied gevestigd. De organisaties die ik heb gesproken over de rechtenbenadering, waren meer verspreid over de wereld. Omdat in de loop van mijn onderzoek bleek dat ik misschien niet genoeg mensen zou kunnen spreken over hiv en aids en de rechtenbenadering, heb ik ook organisaties benaderd die kennis hadden gedeeld over lobby en campagne (wat gerelateerd is aan de rechtenbenadering), en conflict. De medewerkers van de partnerorganisaties die ik heb gesproken heb, gaven me soms weer namen van mensen van andere organisaties die betrokken waren geweest bij een geval van ‘succesvolle kennisdeling’. Hoewel deze mensen niet altijd voor partners van Oxfam Novib werkten, heb ik ook hen benaderd, omdat zij wel meer konden vertellen over wat nodig is voor succesvolle kennisdeling tussen organisaties die soortgelijk zijn aan partnerorganisaties van Oxfam Novib. Bovendien zijn Oxfam partnerorganisaties in actief in verschillende netwerken waar ook organisaties bij horen die geen partner van Oxfam zijn. Ook deze organisaties zullen in de praktijk soms deelnemen aan activiteiten van KIC. Samengevat zijn de respondenten die ik heb gesproken geen representatieve steekproef van medewerkers van partnerorganisaties van Oxfam Novib, maar het zijn mensen die ervaring hebben met kennis delen en die op basis daarvan relevante informatie konden geven over kennis delen tussen ontwikkelingsorganisaties.

Afname interviews

De interviews met medewerkers van Oxfam Novib vonden plaats op het kantoor van Oxfam Novib, op de kamer van de medewerker, in een vergaderruimte of in de kantine. Daarbij maakte ik gebruik van een topiclijst, die in Bijlage III te vinden is. Zoals ik in de inleiding al heb aangegeven, heb ik gekozen voor een emergente onderzoeksbenadering. Dat wil zeggen dat ik uit wil gaan van de ideeën en gezichtspunten van de respondenten en niet van de theorie (Deetz, 2000: 131-133). Daarom heb ik ervoor gekozen geen theoretische concepten in mijn vragen te verwerken, maar open vragen over kennis delen, succesvol kennis delen en de succes- en faalfactoren van kennis delen te stellen. Door niet direct naar specifieke succes- en faalfactoren uit de literatuur te vragen, kon ik voorkomen dat de respondenten door mijn vragen een bepaalde richting ingestuurd werden.

Bovendien was het waarschijnlijk te tijdrovend geweest om alle factoren die uit de literatuur naar voren komen te bespreken, waardoor de factoren die bij mij bovenaan de vragenlijst stonden onevenredig veel aandacht zouden krijgen. Afhankelijk van de expertise van de medewerkers die ik heb gesproken, heb ik in de interviews meer of minder aandacht besteed aan de verschillende topics. Om concreet te maken wat mensen precies bedoelden als ze het hadden over succesvolle kennisdeling, heb ik tijdens de interviews steeds naar voorbeelden gevraagd. De meeste interviews duurden ongeveer een uur. De gesprekken werden opgenomen met mijn laptop of een mp3-speler. Een aantal opnames bleken achteraf mislukt te zijn. Van deze gesprekken heb ik zo snel mogelijk op basis van mijn aantekeningen en mijn herinneringen aan het interview een schriftelijk verslag gemaakt.

Zoals gezegd, heb ik de interviews met medewerkers van partnerorganisaties grotendeels per telefoon afgenomen, vanuit het kantoor van Oxfam Novib. Hoewel ik verwachtte dat een telefonisch interview minder gemakkelijk zou verlopen dan face-to-face interviews, bleek in de praktijk dat het goed mogelijk was om een goed gesprek te voeren over de telefoon. Ik kreeg zelfs de indruk dat de respondenten in sommige gevallen gemakkelijker over gevoelige kwesties spraken dan ze gedaan zouden hebben in een gewoon interview, maar dat kan ik natuurlijk niet controleren. Om het gesprek gemakkelijker te maken heb ik de deelnemers wel van tevoren een lijst van vragen gestuurd, zodat ik daarnaar kon verwijzen in het geval van misverstanden. Afhankelijk van de manier waarop de geïnterviewde betrokken was bij KIC, heb ik iedere geïnterviewde een iets andere lijst gestuurd. In Bijlage IV is te zien hoe deze lijst er ongeveer uitzag. Van de mensen die geen tijd hadden voor een telefoongesprek, waren er een aantal die deze vragen per mail hebben beantwoord. Tijdens de gesprekken heb ik weer doorgevraagd naar voorbeelden van succesvolle kennisdeling en succes- en faalfactoren om erachter te komen wat mensen precies bedoelden met abstracte termen en definities. De gesprekken met medewerkers van partnerorganisaties duurden gemiddeld ook ongeveer een uur. Omdat ik de gesprekken wilde opnemen, heb ik de interviews afgenomen in een lege kamer en de luidspreker aangezet. Nadat ik toestemming had gevraagd aan mijn gesprekspartner heb ik de opnameapparatuur gestart. Ook van deze gesprekken zijn enkele opnames verloren gegaan. Deze gesprekken heb ik op basis van mijn aantekeningen en geheugen kort daarna op papier gezet.

Observatie

Terwijl mijn onderzoek liep, van begin februari tot eind mei, heb ik één dag per week op het kantoor van Oxfam Novib gezeten. Tot eind maart heb ik op iedere dag dat ik daar aanwezig was aantekeningen gemaakt van dingen die ik hoorde van medewerkers die bij KIC betrokken waren en van gesprekken tussen medewerkers waaruit bleek wat zij belangrijk vonden voor kennisdeling. Ook heb ik twee vergaderingen van het KIC-team bijgewoond; één vergadering waarbij verslag werd gedaan van KIC-projecten van Oxfam Novib en Oxfam Intermón en een presentatie van KIC aan de nieuwe directeur van Oxfam Novib. In de loop van het onderzoek werden mijn aandacht en tijd echter volledig opgeslokt door het benaderen en interviewen van respondenten en het verslagleggen van interviews, waardoor ik geen aantekeningen meer heb gemaakt of vergaderingen heb bijgewoond. Wel heb ik steeds mijn ogen en oren open gehouden om op de hoogte te blijven van wat er speelde rond KIC. Daarbij heb ik vooral gelet op wat medewerkers vertelden over successen en problemen rondom KIC. Deze informatie was niet direct

bruikbaar voor het beantwoorden van mijn vragen, maar het maakte de interviews met medewerkers van Oxfam Novib en partnerorganisaties makkelijker en het bood een context voor het analyseren van mijn gegevens achteraf.

Documenten

Bij het begin van mijn onderzoek heeft de webredacteur van de KIC-portal, die mij begeleidde, me een aantal documenten gegeven over de achtergrond en het doel van KIC. Deze documenten heb ik gebruikt om me een beeld te vormen van KIC ter voorbereiding op de interviews. Bovendien hebben ze als bron gediend voor mijn beschrijving van het project in Hoofdstuk 2. De medewerkers van partnerorganisaties die ik heb geïnterviewd, waren meestal betrokken bij een KIC-project voor kennisdeling, waar een projectverslag van was gemaakt. Deze verslagen heb ik gebruikt ter voorbereiding van de interviews. Bovendien stonden in de doelen, de 'lessons learned' en de 'challenges' van het project in deze verslagen. Deze passages uit de verslagen heb ik gebruikt als aanvullende informatie over wat partnerorganisaties verstaan onder 'succesvol kennis delen' en wat daar in de praktijk voor nodig is. Ten slotte kwamen in een aantal gesprekken gedocumenteerde praktijken ter sprake die andere organisaties interessant vonden of zelfs gebruikt hadden voor hun eigen werk. Deze praktijken heb ik gelezen om meer te weten te komen over wat voor praktijken betrokkenen bij KIC interessant en bruikbaar vinden.

4.1.2 Data-analyse

Zoals ik hierboven heb vermeld, heb ik van de meeste interviews een geluidsopname gemaakt. Van de interviews waarbij dit was mislukt, heb ik een schriftelijk verslag gemaakt. Om mijn onderzoeksvragen te beantwoorden, heb ik van alle interviews die ik had opgenomen een globaal verslag gemaakt, waarin ik de antwoorden op mijn vragen samenvatte. Vervolgens heb ik de overeenkomsten en verschillen tussen de antwoorden van verschillende respondenten in kaart gebracht en heb ik de meest voorkomende antwoorden samengevat. Deze antwoorden heb ik naast het analysekader gelegd dat ik in hoofdstuk 3 heb beschreven. In hoofdstuk 6 bespreek ik hoe ik dat heb gedaan voor de vierde deelvraag. Voor het beantwoorden van de derde deelvraag heb ik eerst geanalyseerd wat respondenten bedoelden als ze het hadden over kennis. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van het onderscheid tussen expliciete kennis in de vorm van informatie en impliciete kennis in de vorm van ervaringen, attitudes en vaardigheden en van het onderscheid tussen oppervlakkige en diepgaande kennis. Vervolgens ben ik nagegaan op welk proces van kennis delen de geïnterviewden de nadruk legden en wat volgens hen het resultaat van kennis delen zou moeten zijn. Ten slotte heb ik op een rijtje gezet in hoeverre het documenteren en delen van praktijken volgens betrokkenen bijdroeg aan succesvolle kennisdeling. Om de uitkomsten van deze analyses concreet te maken, heb ik in mijn gegevens naar letterlijke citaten en voorbeelden gezocht die de verschillende onderdelen van mijn analyse konden illustreren. In de volgende paragraaf bespreek ik het antwoord op mijn derde onderzoeksvraag.

4.2 Succesvol kennis delen

Op basis van de literatuur en mijn bevindingen, kunnen verschillende dimensies van succesvolle kennisdeling onderscheiden worden. In deze paragraaf bespreek ik achtereenvolgens wat 'kennis' is voor betrokkenen bij KIC (4.2.1), hoe zij het proces van

kennis delen zien (4.2.2), wat volgens hen het resultaat van kennis delen zou moeten zijn (4.2.3), wie er bij kennisdeling betrokken moet worden (4.2.4) en in hoeverre het documenteren van praktijken bijdraagt aan succesvolle kennisdeling (4.2.5). Bij het bespreken van de resultaten van de interviews zal in sommige gevallen ik naar specifieke respondenten verwijzen met een nummer, zodat in de lijst van respondenten in bijlage III teruggevonden kan worden om welke respondent het precies gaat.

4.2.1 Wat voor kennis?

Het begrip ‘practice’ (praktijk) speelt een belangrijke rol in de definitie van kennis door medewerkers van Oxfam Novib en – in mindere mate – medewerkers van partnerorganisaties. In de richtlijnen voor het documenteren van praktijken op de KIC-portal (zie bijlage II) wordt een praktijk als volgt gedefinieerd.

... a process, strategy or activity of an organisation or a group of organisations to achieve social change.

Het ‘bereiken van sociale verandering’ kan gezien worden als een complexe taak en ‘processen, strategieën en activiteiten’ als manieren om die taak te volbrengen. Een praktijk is dus een vorm van episodische kennis. Daarnaast wordt in de richtlijnen op verschillende plaatsen gevraagd naar ervaringen: mensen moeten onder andere aangeven welke resultaten de praktijk heeft opgeleverd en welke uitdagingen ze zijn tegengekomen bij het uitvoeren van de praktijk. In de richtlijnen krijgt het aspect ‘ervaringen’ dus veel aandacht.

Ook in de interviews met betrokkenen bij KIC lag de nadruk meestal op het ervaringen. Voor ruim twee derde van de respondenten was het uitwisselen van ervaringen een belangrijk aspect van succesvol kennis delen. Uit een conceptplan van Novib voor KIC uit 2004 blijkt dat het leren van ervaringen vanaf het begin van KIC een belangrijke rol heeft gespeeld. Volgens dit plan is het doel van KIC om van ervaringen van Oxfams en Oxfam partners te leren en deze ‘knowhow’ beschikbaar te maken voor nieuwe activiteiten (Novib, 2004). De KIC-medewerker voor Latijns Amerika en Global Programs:

Het leren van ervaringen was de basis van waar KIC voor staat. Om het populair te zeggen, om te voorkomen dat de fout opnieuw gemaakt wordt, dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden. En om dingen die goed werken ook door anderen te laten gebruiken of ze daarvan op de hoogte te stellen. (12)

Medewerkers van partnerorganisaties zijn eveneens voornamelijk geïnteresseerd in ervaringen van anderen. Daarbij gaat het vooral om de vraag welke resultaten bepaalde manieren van werken hebben opgeleverd. Zowel positieve als negatieve ervaringen met verschillende werkwijzen zijn volgens geïnterviewden belangrijk bij succesvolle kennisdeling, hoewel het delen wat wél werkt meer aandacht kreeg dan het delen wat niet werkt. De voorzitter van GYLA vindt zowel de successen als de fouten van belang:

We have been working under this frame for more than fourteen years, so we do have some achievements, so we really want to give others good recommendations based on our experience and our achievements, our challenges and our mistakes. (24)

Over het aspect informatie als onderdeel van succesvolle kennisdeling zijn de respondenten verdeeld. Verschillende medewerkers van Oxfam Novib wezen erop dat de KIC-portal een soort database of 'bibliotheek' zou moeten zijn, waar mensen makkelijk informatie op kunnen vinden (1, 2, 7) en hoewel gedocumenteerde praktijken zouden moeten gaan over ervaringen, zijn de documenten zelf een vorm van informatie. Anderen gaven echter aan dat informatie nog geen kennis is en dat het uitwisselen van informatie niet genoeg is om kennis over te dragen. De beleidsadviseur hiv en aids (10) zei bijvoorbeeld dat informatie pas kennis wordt, als je er iets mee kunt.

Hoewel informatie voor velen niet het belangrijkste aspect is van kennis delen, gaven zowel medewerkers van Oxfam Novib als medewerkers van partnerorganisaties aan dat informatie over wat collega-organisaties doen en waar die organisaties te vinden zijn, kon bijdragen aan succesvolle kennisdeling, omdat dit het mogelijk maakt om contact op te nemen voor verdere kennisuitwisseling of samenwerking. Hier kom ik op terug in paragraaf 4.2.3. Andere soorten informatie die genoemd werden, waren informatie over de laatste ontwikkelingen in een crisis en informatie over vee prijzen voor boeren.

De aspecten vaardigheden en attitude spelen een minder belangrijke rol in de visie op kennis van de respondenten. Het overdragen van vaardigheden via een training moet volgens de KIC-medewerker van West-Afrika en ECM (9) altijd gecombineerd worden met leren van elkaars ervaringen. Een eenmalige training waarbij de trainer vaardigheden overbrengt en de deelnemers alleen 'ontvangen' is volgens haar dus niet geschikt voor een KIC-project. In de KIC-projecten (bijvoorbeeld de projecten van ACORD, ALIN en Dignity International) waarin vaardighedentraining wel een onderdeel is, gaat het meestal om de vaardigheden die nodig zijn om kennis te documenteren en/of over te dragen via de portal of via andere kanalen. De overdracht van vaardigheden is in die gevallen dus geen doel op zich. Ook attitude is voor respondenten geen belangrijk aspect van kennis delen. Alleen de programmamanager van ACORD (22) gaf aan dat kennis delen voor hem ook succesvol is als de deelnemers hun houding veranderen. In het project dat hij coördineerde, veranderden politici en mediamensen hun houding ten opzichte van mensen met hiv en aids. Dit was voor hem een succesvol resultaat van het delen van kennis.

Wat betreft het onderscheid tussen diepgaande en oppervlakkige kennis zijn de meeste respondenten gericht op diepgaandere vormen van kennis. Uit de antwoorden blijkt dat ruim tweederde van de geïnterviewden het belangrijk vindt dat er episodische kennis gedeeld wordt. Daarbij gaat het hen vooral om de vraag hoe andere organisaties bepaalde dingen aanpakken, zo blijkt uit de voorbeelden van succesvol kennis delen die respondenten gaven. De projectleider van Vluchtelingenorganisaties Nederland (16) en de senior programmamedewerker van KHRC (17) vertelden bijvoorbeeld dat ze tijdens een bijeenkomst van organisaties die werken met de rechtenbenadering kennis hadden gemaakt met een nieuwe manier om politici te beïnvloeden (zie ook paragraaf 5.1). De human resources manager van RRDC (30) kwam er bij een workshop over omgaan met hiv en aids op de werkvloer achter hoe een andere organisatie met behulp van een onafhankelijke testinstantie de medewerkers liet testen op hiv, zonder dat de informatie over hun status bij andere medewerkers bekend werd.

Verschillende betrokkenen bij KIC gaven aan ook semantische kennis (over hoe dingen in elkaar zitten) waardevol te vinden, ook als die kennis niet direct antwoord biedt op de vraag hoe een bepaald probleem moet worden opgelost. Een voorbeeld van succesvol kennis delen van de coördinator Kennis en Lobby van het Gender AIDS Forum illustreert op welke manier semantische kennis van waarde kan zijn voor een organisatie.

One issue that came out very clear was the issue of young women's issues. Because we just group women and we always say that we are all about women. And then we never really prioritize the fact that girls and women are different and their issues are different. (...) So for GAF it was a success because those are issues that we would never have tapped into. As a result, we are very conscious that when we speak to the young women and the older women, the issues are completely different. (26)

Enkele respondenten gaven aan niet alle vormen van semantische kennis even sterk te waarderen. De beleidsadviseur politieke en sociale participatie (3) en de programmamedewerker van KHRC (17) wezen erop dat ze kennis die gebaseerd is op praktijkervaringen belangrijker vonden dan theoretische kennis, omdat uit praktijkkennis beter is op te maken wat werkt en wat niet werkt en waar dat door komt.

Zoals ik hierboven al heb besproken, vinden verschillende geïnterviewden informatie over welke organisatie wat doet en waar organisaties te vinden zijn interessant. Dit is een vorm van declaratieve kennis, die gemakkelijk vast te leggen en over te dragen is.

4.2.2 Hoe?

De processen van kennis delen waar in de interviews de meeste aandacht voor was, zijn externaliseren en internaliseren. Dat externaliseren veel aandacht kreeg, heeft deels te maken met de focus van mijn onderzoek: het documenteren van praktijken. Omdat geïnterviewden dat wisten, begonnen ze daar ook eerder over. Maar los daarvan speelt het documenteren van praktijken een belangrijke rol binnen KIC. Zo vertelde de KIC-medewerker voor Oost-, Centraal en Zuidelijk Afrika (4) dat ze niet tevreden was over KIC-projecten waarin geen praktijken gedocumenteerd waren, of waarin de gedocumenteerde praktijken niet van goede kwaliteit waren. Uit de gesprekken met KIC-medewerkers blijkt dat het documenteren van praktijken bijna altijd een onderdeel vormt van kennis delen in een KIC-project. Bovendien maken de gedocumenteerde praktijken een belangrijk deel uit van de KIC-portal. Verschillende medewerkers van partnerorganisaties gaven ook aan het documenteren of externaliseren van kennis belangrijk te vinden, omdat kennis daarmee voor meer mensen beschikbaar wordt en beter bewaard blijft.

Kennisdeling is echter voor de meeste respondenten pas succesvol als er sprake is van internaliseren, dus als mensen de kennis die gedeeld is ook gebruiken. In de woorden van de directeur van Dignity International:

Knowledge sharing that stays in the head and in the heart of people, and that's something that's used. Used or not used, depending on if it's a success or not a success, but anyway, that is taken into consideration in the daily work and life of the person. (28)

Ook uit de voorbeelden van succesvolle kennisdeling die medewerkers van partnerorganisaties gaven, blijkt dat kennis delen voor hen pas succesvol is als gedeelde

kennis geïnternaliseerd en gebruikt wordt. De nationaal coördinator van GCAP in Kenia (19) vertelde dat leden van het GCAP netwerk uit Kenia op bezoek waren geweest bij het GCAP netwerk in Tanzania om kennis uit te wisselen. Daar kwamen ze erachter dat het Tanzaniaanse netwerk meer voor elkaar kreeg, omdat het beter gestructureerd was. Vervolgens besloot GCAP Kenia ook meer structuur aan te brengen in het netwerk, door organisaties officieel lid te laten worden en een gedragscode voor leden van het netwerk op te stellen. Voor de coördinator van GCAP Kenia was dit een voorbeeld van succesvol kennis delen, omdat de kennis door GCAP Kenia was gebruikt om de manier van werken te veranderen.

Kennis delen via het proces van socialiseren, kwam in de interviews minder aan bod. Dit is begrijpelijk, omdat socialisatie langdurige samenwerking vergt, iets dat moeilijk te realiseren is in de context van kennisdeling tussen organisaties die over de hele wereld (of over een heel land) verspreid zijn. Wel gaven verschillende medewerkers van Oxfam Novib en van partnerorganisaties aan dat organisaties bij een ‘exchange visit’, waarbij één organisatie of gemeenschap op bezoek gaat bij een andere, veel kunnen leren (of hebben geleerd) over wat anderen doen. Volgens de kenniswerker van ALIN (23) organiseert haar organisatie bezoeken tussen gemeenschappen, omdat mensen een nieuwe benadering soms graag met eigen ogen willen zien. Zo’n bezoek kan gezien worden als een vorm van socialiseren, omdat het niet alleen gaat om vertellen over wat een organisatie doet (externaliseren), maar ook om laten zien hoe dat in zijn werk gaat.

Het proces van combineren werd het minste genoemd in de interviews. De respondenten die hier wel over spraken, gaven aan dat het combineren van verschillende ervaringen kan helpen om een goed beeld te krijgen van wat de beste benadering is. Partnerorganisaties, maar ook Oxfam Novib zelf, zouden de praktijken die bij KIC gedocumenteerd zijn volgens deze respondenten kunnen analyseren om hun eigen manier van werken te verbeteren of om voor bepaalde benaderingen te lobbyen bij overheden en internationale instituties. Zo gaf de programmamedewerker van Zuid-Afrika (11) aan dat Oxfam Novib in de komende periode meer aandacht wil gaan besteden aan vrouwenbewegingen. Daarom is er nu op haar voorstel een project opgezet om de ervaringen van vrouwenbewegingen die Oxfam Novib steunt op een rijtje te zetten en die kennis te gebruiken voor het vormgeven van de activiteiten die Oxfam Novib op dit gebied wil ondernemen.

4.2.3 Met welk resultaat?

In vrijwel alle interviews kwam naar voren dat het resultaat van kennis delen zou moeten zijn dat individuen of organisaties leren. Zoals ik hierboven heb besproken, vinden respondenten kennis over welke benaderingen werken en welke niet het meest belangrijk voor succesvolle kennisdeling. Dat sluit aan bij de resultaten die kennis delen volgens hen zou moeten opleveren: het voorkomen van fouten en het opdoen en toepassen van nieuwe ideeën. Verschillende respondenten lichtten dit toe met het bekende gezegde over de uitvinding van het wiel, dat in de vorige paragraaf ook terugkwam. De programmamedewerker van het RBC netwerk over het resultaat van een succesvol netwerk waarin kennis werd gedeeld over de situatie in Zuid-Soedan:

And that helped them to plan their activity, so that there’s no need to reinvent the wheel. (...) You don’t hit a location and then find that there’s something happening so you need to replan again, so it helps in planning. (20)

De metafoor over het ‘uitvinden van het wiel’ illustreert dat kennis delen de betrokkenen bij KIC verder gaat dan alleen leren van fouten: men wil ook dat organisaties vooruit komen en dingen die goed werken voor anderen overnemen, ook als de huidige benadering van de organisatie niet direct als ‘fout’ gezien wordt. De voorzitter van GYLA (24) wilde bijvoorbeeld een methode van KHRC uit Kenia om de bevolking te betrekken bij verkiezingen gaan toepassen in Georgië (zie ook paragraaf 5.1). Daarbij ging het niet om iets wat GYLA of KHRC deed en wat verkeerd bleek te zijn, maar juist om iets dat KHRC wél deed, dat ook voor GYLA verbetering teweeg zou kunnen brengen. Leren is dus voor respondenten niet alleen het corrigeren van fouten, maar ook het toevoegen van nieuwe en betere manieren van werken.

Uit de interviews komt geen duidelijke voorkeur voor ‘single-loop’ of ‘double-loop’ leren naar voren. In de voorbeelden van succesvolle kennisdeling die werden gegeven, leidde het delen van kennis in het ene geval tot ingrijpender veranderingen dan in het andere geval. De programmamanager van het All-Ukrainian Network (25) deed in Zuid-Afrika het idee op om een boek voor kinderen met hiv te maken, waarin op een duidelijke manier wordt uitgelegd waarom en hoe ze hun medicijnen voor antiretrovirale therapie moeten innemen. Haar organisatie heeft nu ook zo’n boek gemaakt voor kinderen in de Oekraïne. Omdat dit een activiteit is die al paste binnen het werk en de doelen van het All-Ukrainian Network, kan het gezien worden als een vorm van single-loop leren. Het Gender AIDS Forum (26) leerde dat vrouwen geen homogene groep zijn en let er nu bij het opkomen voor vrouwenrechten op dat de problemen van verschillende soorten vrouwen worden aangepakt. Dit is een ingrijpender vorm van leren, waarbij de omschrijving ‘double-loop’ leren beter past, omdat het de kern van de werkzaamheden van de organisatie raakt.

Hoewel zowel single- als double-loop leren voor betrokkenen bij KIC een positief resultaat van kennis delen kan zijn, ging het leren in geen van de voorbeelden zo diep dat de belangrijkste doelen of de missie van de organisatie werden aangepast. Dit sluit aan bij het uiteindelijke resultaat dat leren volgens de meeste respondenten op moet leveren: dat partnerorganisaties hun werk beter doen, waardoor ze hun doelen beter en sneller bereiken. Medewerkers van Oxfam Novib gebruikten algemene termen om dit te omschrijven, in de gesprekken met medewerkers van partnerorganisaties werd vaker expliciet gemaakt om welke doelen het ging. Kennis delen is bijvoorbeeld succesvol als een bepaalde landbouwtechniek wordt ingevoerd en tot een betere oogst leidt (23) of als de politieke participatie van gewone mensen in Georgië toeneemt (24).

Het belangrijkste doel van kennis delen is dus dat organisaties van elkaar leren en daardoor hun doelen beter bereiken, maar een aantal geïnterviewden gaf aan dat kennis delen soms het positieve neveneffect kan hebben dat organisaties met elkaar gaan samenwerken, waardoor ze hun activiteiten beter op elkaar afstemmen (19), naar elkaar kunnen doorverwijzen als ze zelf bepaalde expertise niet in huis hebben (26) en sterker staan bij het beïnvloeden van overheden (22). Een ander positief resultaat van kennis delen dat door een aantal respondenten genoemd werd, is dat andere actoren dan de partnerorganisaties hun houding en gedrag veranderen. Daarbij kan het gaan om beleidsmakers en mensen van de media (22) of om de achterban of doelgroep van de organisatie (29, 30). Op de rol van andere actoren dan partnerorganisaties en andere NGO’s bij succesvol kennis delen, ga ik in de volgende paragraaf verder in.

4.2.4 Met wie?

De ideeën van respondenten die ik hierboven heb besproken, gaan vooral over de kwaliteit van kennis delen. Een andere dimensie van succes die uit de gesprekken en in de vergaderingen naar voren kwam, was door wie er kennis wordt gedeeld. Hierbij zijn twee aspecten van belang. In de eerste plaats vinden de meeste betrokkenen bij KIC kennisdeling meer succesvol meer mensen hun kennis delen of kennis van anderen gebruiken. Dit geldt met name voor kennis delen via de portal. Tijdens de presentatie van KIC aan de directeur van Oxfam Novib, wilde de directeur bijvoorbeeld graag weten hoeveel mensen gebruik maakten van de KIC-portal. Het feit dat de portal op dat moment nog weinig werd bezocht, werd door verschillende aanwezigen op de vergadering als een probleem gezien. In de interviews gaven verschillende medewerkers van partnerorganisaties aan dat ze vonden dat te weinig mensen de portal kennen en dat Oxfam Novib meer zou moeten doen om de portal voor meer mensen bekend en toegankelijk te maken. Volgens de programmamedewerker van het RBC netwerk (20) zou het goed zijn als de portal net zo bekend wordt als Google. In plaats van ‘do a Google’, zouden mensen dan zeggen: ‘do a KIC’.

In de tweede plaats vinden vooral medewerkers van partnerorganisaties het belangrijk dat mensen bij de ‘grass roots’, oftewel de ‘gewone’ mensen waar deze organisaties zich voor inzetten, betrokken worden bij kennis delen. Daarbij gaat het er niet alleen om dat deze mensen toegang hebben tot kennis, maar ook dat ze hun kennis en ervaringen met de rest van de wereld kunnen delen. De peer-educator van CMAD:

Because they are the people on the ground and they are also the ones you are trying to assist. So if they are not involved, they don't become part of what your are doing or part of your knowledge sharing. (27)

De peer-educator van CMAD (27) zette zelf bijvoorbeeld met behulp van het KIC-format een probleem op de portal van een vrouw in een Keniaans dorp die haar in vertrouwen had genomen. Deze vrouw was niet besmet maar hiv, maar haar man en de tweede vrouw van haar man wel. In haar dorp heerste het geloof dat een man na het zaaien van de gewassen seks moet hebben met zijn eerste vrouw om verzekerd te zijn van een goede oogst. De vrouw wist dat ze daardoor het risico liep om besmet te raken, maar door haar geloof dat de oogst beter zou zijn, was ze toch van plan om eraan mee te werken. De peer-educator kreeg via de KIC-portal een reactie van iemand uit Malawi, die liet weten dat dorpsoudsten daar hadden uitgelegd dat man en vrouw alleen samen de nacht hoeven door te brengen. Dit was een goede oplossing voor het probleem van de vrouw en het resultaat was dat ze besmetting met hiv en aids heeft weten te voorkomen.

4.2.5 De bijdrage van documenteren

Het documenteren van praktijken draagt op drie verschillende manieren bij aan het succes van kennis delen. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat het documenteren van een praktijk in de eerste plaats leerzaam kan zijn voor de organisatie die de praktijk documenteert, omdat je om te documenteren moet reflecteren op wat je precies gedaan hebt. De nationaal coördinator van GCAP Kenia:

That is the other thing that we learned, that for you to learn, even from your own practices, you need to document. (19)

Tijdens het project dat GCAP Kenia coördineerde, werd er bij het documenteren van praktijken onder andere een campagne van één van de deelnemende organisaties beschreven die meer had opgeleverd dan andere campagnes. Het documenteren van deze praktijk zette de deelnemers aan het denken over hoe dat kwam. Het bleek dat bij deze campagne ook beleidsmakers waren betrokken, terwijl organisaties bij andere campagnes alleen de straat op gingen en overlast bezorgden, waardoor ze niet serieus werden genomen. Het GCAP netwerk heeft hiervan geleerd en combineert protestacties voortaan met lobby bij beleidsmakers.

Het documenteren van praktijken kan er dus toe bijdragen dat organisaties van hun eigen ervaringen leren, maar dat is lang niet altijd het geval. Er waren maar een paar medewerkers van partnerorganisaties die aangaven iets te hebben geleerd van het documenteren van hun eigen werk. Ook medewerkers van het KIC-team vertelden dat ze het wel belangrijk vinden dat organisaties leren van het documenteren zelf, maar dat ze vinden dat dit nog niet genoeg gebeurt. In sommige organisaties schrijft de directeur of één van de medewerkers snel een ‘mooi verhaaltje’ over wat de organisatie doet (9), zonder dat daar binnen de organisatie verder iets mee gebeurt. Om ervoor te zorgen dat partnerorganisaties meer leren van het documenteren van praktijken, is het KIC-team bezig om documentatiemethoden te verzamelen die daarop gericht zijn. Bij een vergadering van het KIC-team presenteerde een medewerker van Oxfam Intermón (13) bijvoorbeeld de zogenaamde ‘learning history’, waarbij verschillende medewerkers van een organisatie worden geïnterviewd over een bepaalde praktijk, waarna de verhalen worden vergeleken en de belangrijkste lessen eruit worden gehaald. Zij heeft deze benadering bij verschillende partnerorganisaties van Oxfam Intermón toegepast en ze dacht dat de meeste organisaties er van hadden geleerd:

Those practices were practices that were very useful for the organization to get deep into and to know what they are doing well and what not, and what could be improved. (13)

Ze merkte echter ook op dat de ‘learning history’ een tijdrovende methode was, die niet iedere organisatie zou kunnen of willen toepassen bij het documenteren van een praktijk.

Een tweede manier waarop het documenteren van praktijken volgens respondenten kan bijdragen aan succesvolle kennisdeling is door praktijken te laten documenteren of presenteren tijdens face-to-face ontmoetingen. De praktijken zijn dan een beginpunt voor discussie, waarbij dieper wordt ingegaan op de vraag wat een organisatie heeft gedaan en wat daarbij goed en minder goed ging. De inzet van gedocumenteerde praktijken in dit proces leidt er volgens verschillende respondenten toe dat organisaties meer leren over hun eigen praktijk, doordat ze daar vragen en feedback over krijgen. Maar deelnemers leren ook over de praktijken van anderen, omdat ze die van tevoren hebben moeten lezen, omdat hen daar ter plekke iets over verteld wordt en omdat ze er vragen over kunnen stellen. In de meeste voorbeelden die medewerkers van partnerorganisaties gaven van succesvol kennis delen via het documenteren van praktijken, werden praktijken niet alleen via internet of geschreven media gedeeld, maar was er ook sprake van een ontmoeting tussen verschillende organisaties. De methode voor het verhogen van participatie bij verkiezingen die GYLA (24) wilde overnemen van KHRC, was bijvoorbeeld in de eerste instantie door KHRC gedocumenteerd volgens het format van KIC, maar daarna was er een bijeenkomst waar de deelnemers er verder over konden praten.

Een medewerker van het KIC-team (12) vroeg zich in het interview af in hoeverre het documenteren van praktijken in alle gevallen het succes van kennisdeling verklaart. Hij gaf aan te geloven dat mensen altijd wel van elkaar leren als ze bij elkaar komen, of daar nu praktijken bij gedocumenteerd of gepresenteerd worden of niet. De directeur van Dignity International (28) vertelde dat haar organisatie het documentatieformat van KIC gebruikt voor een onderdeel van een leerprogramma voor ontwikkelingsorganisaties waarbij organisaties succesvolle interventies aan elkaar presenteren, omdat het format helder is om alle nodige informatie vraagt. Voor haar draagt het format voor het documenteren van praktijken dus bij aan succesvol kennis delen. Uit de andere voorbeelden van succesvol kennis delen met behulp van praktijken is echter niet goed op te maken in hoeverre het succes van kennis delen is toe te schrijven aan het feit dat er praktijken zijn gedocumenteerd. Wel vindt men het format over het algemeen een geschikt middel om de belangrijkste kennis over een bepaalde praktijk naar boven te halen.

De laatste manier waarop gedocumenteerde praktijken succesvolle kennisdeling bevorderen, is door verspreiding van de documenten via de KIC portal en papieren uitgaven. Verschillende medewerkers van Oxfam Novib betwijfelden of via deze weg veel kennis wordt gedeeld. De KIC-medewerker voor Latijns Amerika en Global Programs:

Er zijn vooral in het begin meerdere projecten geweest waarbij iedereen zijn practice op papier heeft gezet, soms zijn ze vertaald en is er een boekje of CD gemaakt, en dat was het dan. Ik ontving nooit feedback of aanwijzingen van anderen dat ze ervan geleerd hebben. (12)

Zoals ik hierboven heb beschreven, wordt de portal nog weinig bezocht, waardoor de gedocumenteerde praktijken weinig mensen bereiken. Bovendien gaven sommige respondenten aan dat de gedocumenteerde praktijken niet altijd genoeg informatie bevatten om die dingen te weten te komen die betrokkenen bij KIC belangrijk vinden. De redacteur van de KIC-portal:

Ik heb wel eens een practice gelezen en toen ik hem uit had, dacht ik: ik begrijp nog steeds niet precies wat die organisatie nu doet. En als ik niet heb begrepen wat de organisatie doet, dan is het voor mij niet zo'n succesvolle practice. Dan heeft iemand opgeschreven wat hij dacht dat wij graag wilden weten, maar wat het precies is, daar kom je niet achter. (2)

In de gesprekken met medewerkers van partnerorganisaties werden weinig voorbeelden van succesvolle kennisdeling gegeven waarbij deelnemers alleen over elkaars praktijk hadden gelezen en geleerd via de portal of een tijdschrift, maar verschillende medewerkers gaven aan de portal regelmatig te bezoeken om praktijken van anderen te lezen. Zo las de programmamedewerker van het RBC network (20) een praktijk van een organisatie die aan vredesopbouw deed in Darfur. Hoewel hij deze informatie niet direct in zijn eigen werk heeft gebruikt, vond hij het wel goed om te weten dat het mogelijk is voor kleine NGO's om in Darfur aan vredesopbouw te werken. Het voorbeeld uit de vorige paragraaf, van de medewerker van CMAD (27) die de praktijk over een vrouw die met haar hiv-positieve man naar bed moest op de portal zette, is het enige voorbeeld waarin iemand via de portal feedback kreeg op haar eigen werk. Sommige medewerkers van partnerorganisaties vertelden dat ze de portal helemaal niet bezochten, omdat ze het te

druk hadden, de portal niet kenden of te ingewikkeld vonden of omdat ze niet genoeg gemotiveerd waren.

Het verspreiden van gedocumenteerde praktijken zonder face-to-face contact heeft volgens sommige respondenten meer effect wanneer de praktijken gericht worden verspreid. De drie KIC-medewerkers (4, 9, 12) die ik heb gesproken, vertelden dat ze af en toe een specifieke praktijk naar iemand opstuurden die daar mogelijk geïnteresseerd in zou zijn. Dit levert volgens hen vaker positieve resultaten op, omdat de kans dat deze persoon het document leest en er ook iets aan heeft groter is. Ook uit het gesprek met de kenniswerker van ALIN (23) blijkt dat het aanbieden van praktijken die aansluiten bij de behoeften van de betrokkenen eerder tot succesvol kennis delen zal leiden.

Hoewel het documenteren en verspreiden van praktijken via internet en andere media er volgens respondenten niet altijd toe leidt dat organisaties van elkaar leren, wezen verschillende medewerkers van het KIC-team erop dat de praktijken organisaties wél met elkaar in contact kunnen brengen. Deelnemers leren dan niet van het document zelf, maar naar aanleiding van het document nemen ze contact met elkaar op om erover verder te praten en zo kennis te delen of met elkaar te gaan samenwerken. Zoals ik in paragraaf 4.2.3 heb besproken, wordt ook dat als een positief resultaat van kennis delen gezien.

Samenvattend kan gesteld worden dat de meeste respondenten de meerwaarde van het documenteren van praktijken op verschillende niveaus herkennen, maar dat in de praktijk vooral het delen van praktijken in een face-to-face bijeenkomst er het meeste toe bijdraagt dat partnerorganisaties elkaars kennis gaan gebruiken. Medewerkers van het KIC-team gaven echter aan dat ze eigenlijk nog niet weten in hoeverre het documenteren van praktijken en andere activiteiten binnen KIC bijdragen aan het gewenste resultaat dat partnerorganisaties in staat zijn hun doelen gemakkelijker te bereiken. Er is niet echt een terugkoppelingsmechanisme waarmee in kaart gebracht wordt wat deelnemers aan KIC-projecten en gebruikers van de portal met de kennis doen. Bovendien is het lastig om te meten of organisaties die de opgedane kennis hebben gebruikt voor hun eigen werk vooruit zijn gegaan en in hoeverre dat aan KIC ligt. Omdat KIC nog niet zo lang bestaat, is het daar waarschijnlijk ook nog wat vroeg voor. In de gesprekken met medewerkers van partnerorganisaties zijn wel een aantal voorbeelden naar voren gekomen van het gebruik van kennis die is opgedaan door uitwisseling van praktijken, maar ook hieruit blijkt in de meeste gevallen nog niet of de organisatie daardoor haar doelen gemakkelijker heeft kunnen bereiken.

4.3 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik antwoord gegeven op de derde deelvraag:

3. Hoe definiëren verschillende betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling en in hoeverre draagt het documenteren van praktijken daar volgens hen aan bij?

De mensen die ik heb gesproken, vinden het vooral belangrijk dat partnerorganisaties ervaringen met elkaar delen. Ook het uitwisselen van informatie is voor respondenten tamelijk belangrijk. Verder zijn ze voornamelijk geïnteresseerd in diepgaande kennis over hoe bepaalde problemen kunnen worden aangepakt (episodische kennis) en hoe dit soort problemen in elkaar zitten (semantische kennis). In hun ogen speelt expliciteren een

belangrijke rol bij kennis delen, maar kennis delen is pas succesvol als er ook sprake is van internaliseren. Bovendien hebben sommige medewerkers van partnerorganisaties behoefte aan een vorm van socialisatie, waarbij ze op bezoek gaan bij andere organisaties. Het resultaat van kennis delen zou moeten zijn dat organisaties van elkaar leren welke fouten ze niet moeten maken en welke benaderingen wél werken. Daarbij hebben respondenten geen duidelijke voorkeur voor single-loop of double-loop leren: zowel oppervlakkige als meer diepgaande veranderingen in de organisatie worden door de betrokkenen als positieve resultaten van kennis delen gezien. Het uiteindelijke doel van kennis delen is dat organisaties beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Twee andere positieve effecten van kennisdeling zijn volgens respondenten dat organisaties met elkaar gaan samenwerken en dat er bij andere actoren een verandering van houding plaatsvindt. Behalve de effecten van kennis delen zijn ook de betrokkenen bij kennisdeling voor respondenten een indicator van succes. Over het algemeen geldt dat men kennisdeling meer succesvol vindt als er meer mensen bij betrokken zijn. Vooral medewerkers van partnerorganisaties vinden het bovendien belangrijk dat hun achterban of doelgroep bij het proces van kennis delen betrokken wordt.

Het documenteren van praktijken draagt op verschillende manieren bij aan succesvolle kennisdeling. Het leidt er in de eerste plaats toe dat de documenterende organisatie iets leert over de praktijk, omdat er gereflecteerd wordt op wat er goed en minder goed is gegaan. Dit gebeurt niet altijd, omdat het documenteren van praktijken soms meer als een extra taak wordt gezien die een medewerker van de organisatie uitvoert, zonder dat er veel tijd wordt genomen om op de praktijk te reflecteren. In de tweede plaats kunnen deelnemers praktijken documenteren ter voorbereiding van of tijdens een discussie of workshop. Deze manier van omgaan met het documenteren van praktijken leidt er volgens respondenten het vaakst toe dat organisaties de kennis van anderen gebruiken en hun manier van werken veranderen. Ten slotte kunnen praktijken via de portal of via andere wegen verspreid worden, waardoor mensen overal op de wereld van de documenten kunnen leren. Dit gebeurt volgens medewerkers van Oxfam Novib nog te weinig en medewerkers van partnerorganisaties gaven weinig voorbeelden van succesvol kennis delen waarbij alleen het lezen van een praktijk tot een verbetering in hun manier van werken had geleid. Het succes van kennis delen op deze manier kan worden vergroot als documenten gericht worden gestuurd naar mensen die er interesse in hebben. Het documenteren en verspreiden van praktijken kan er bovendien toe leiden dat mensen of organisaties contact met elkaar zoeken en daarna kennis met elkaar uitwisselen of met elkaar gaan samenwerken. Er is nog weinig zicht op of kennis delen via het documenteren van praktijken en andere vormen van kennis delen binnen KIC ook het uiteindelijk beoogde resultaat – dat organisaties hun doelen gemakkelijker bereiken – opleveren.

5. Intermezzo – drie keer kennis delen

In het vorige hoofdstuk heb ik beschreven wat medewerkers van Oxfam Novib en haar partnerorganisaties verstaan onder succesvol kennis delen. Daarbij heb ik een aantal korte voorbeelden gegeven van gevallen van ‘succesvol kennis delen’. In het volgende hoofdstuk ga ik in op de vraag welke factoren succesvol kennis delen bevorderen of belemmeren. Voordat ik deze vraag beantwoord, beschrijf ik in dit hoofdstuk drie voorbeelden van (succesvol) kennis delen die ik in mijn onderzoek ben tegengekomen. Deze gevallen van kennisdeling hebben zich afgespeeld op verschillende niveaus en met verschillende soorten deelnemers: internationaal, tussen partnerorganisaties van Oxfam Novib (5.1), regionaal en lokaal tussen grass roots organisaties, beleidsmakers en journalisten (5.2), en lokaal en regionaal tussen lokale organisaties, gemeenschappen en individuele leden van gemeenschappen (5.3). De beschrijvingen zijn gebaseerd op interviews met betrokkenen, observaties op de KIC-portal (bij het voorbeeld in 5.1) en projectverslagen (bij de voorbeelden in 5.2 en 5.3). De voorbeelden illustreren succes- en faalfactoren van kennis delen op verschillende niveaus en dienen als achtergrond bij hoofdstuk 6, waarin de succes- en faalfactoren op een rij worden gezet.

5.1 Over grenzen heen: de RBA community

In februari 2008 was de eerste bijeenkomst van een groep van ongeveer 15 partnerorganisaties van Oxfam Novib uit verschillende delen van de wereld. De beleidsadviseur politieke en sociale participatie van Oxfam Novib heeft deze partners bij elkaar gebracht voor een leertraject waarin het verbeteren van hun rechtenbenadering (‘rights based approach’ of RBA) centraal staat. Een paar jaar geleden is er een onderzoek geweest naar de prestaties van partnerorganisaties van Oxfam Novib op het gebied van de rechtenbenadering. Daaruit bleek dat organisaties al tamelijk goed presteerden op de rechtenbenadering, maar dat er zeker nog ruimte was voor verbetering. Om die reden heeft de beleidsadviseur het initiatief genomen om met partnerorganisaties een leertraject te beginnen:

Een traject, een leertraject uitstippelen op hoe we onze eigen performance kunnen verbeteren en de methode wordt dan leren van elkaars ervaringen en leren van elkaars kennis en dus kennis delen en dat doen we dan met KIC als instrument. (3)

Voorafgaand aan het traject heeft de initiatiefneemster verschillende regionale bureaus binnen Oxfam Novib gevraagd om partnerorganisaties aan te dragen die ‘sterk’ waren en de rechtenbenadering op een goede manier toepasten. Op basis van deze suggesties zijn uiteindelijk 15 partnerorganisaties uit verschillende regio’s uitgenodigd om deel te nemen aan het leertraject, dat drie jaar duurt en is begonnen met een bijeenkomst in Ghana, bij één van de deelnemende partnerorganisaties, ISODEC. Behalve medewerkers van partnerorganisaties waren er een aantal medewerkers van Oxfam Novib en een consultant aanwezig om het proces te begeleiden.

Voor, tijdens en na de eerste bijeenkomsten is op verschillende manieren kennis uitgewisseld. Voorafgaand aan de bijeenkomst was aan de leden gevraagd om één van de praktijken van hun organisatie te documenteren met behulp van het KIC documentatieformat (zie bijlage I en II) en dat te op een apart deel van de KIC-portal – een zogenaamde ‘community of practice’ – te plaatsen dat speciaal voor hen was

gecreëerd. De bedoeling was dat deelnemers van tevoren ook elkaars praktijken zouden lezen. Ook was er van tevoren een forumdiscussie waaraan deelnemers een bijdrage konden leveren. Er waren echter niet veel deelnemers die van deze mogelijkheid gebruik maakten.

Tijdens de bijeenkomst in Ghana werd er vooral ‘face-to-face’ kennis gedeeld. De praktijken die gedocumenteerd waren, werden besproken en deelnemers kregen de opdracht om hun leerdoelen op een rij te zetten en actieplannen te maken om die leerdoelen te bereiken. Daarbij werkten ze in kleine groepjes, waarbij ze elkaar feedback konden geven. Ook kregen de deelnemers een uitleg van de KIC-portal en konden ze oefenen met het voeren van forumdiscussies en het uploaden en downloaden van bestanden.

Na de bijeenkomst werd het delen van kennis voortgezet via de KIC-portal. Aanvankelijk was het plan om via de ‘real time collaboration’ functie van de portal eens per maand op een vast tijdstip on line met elkaar te chatten. Omdat aan de eerste discussie door het tijdsverschil, andere verplichtingen van deelnemers en technische problemen met de portal maar weinig mensen deelnamen, werd later besloten om één keer in de maand gedurende 48 uur een forumdiscussie te houden over een specifiek onderwerp. Aan deze discussies deden ongeveer 8 deelnemers mee. Ook waren er een aantal deelnemers die er niet in slaagden hun bijdrage via het forum te leveren en die om die reden via een e-mail hun bijdrage aan de discussie verstuurd.

Uit gesprekken met deelnemers (interviews 3, 6, 7, 16, 17 en 24) aan het traject blijkt dat het meeste geleerd is bij de startbijeenkomst in Ghana. De deelnemers vonden het interessant van elkaar te horen waar ze mee bezig waren en hoe ze de dingen aanpakten. Organisaties uit uiteenlopende landen bleken met dezelfde soort vraagstukken bezig te zijn, waardoor mensen elkaar al snel vragen begonnen te stellen over hoe ze dingen aanpakten. De programmamedewerker Zuid-Azië van Oxfam Novib:

Het klikte ook gelijk, vooral tussen organisaties die een beetje hetzelfde werk doen en dan komen de verhalen los, van: hé, hoe heb jij dat nou gedaan, hoe heb jij dat nou gedaan? (6)

Er waren verschillende onderwerpen waarover deelnemers geleerd hebben tijdens de bijeenkomst. De ontvangende organisatie, ISODEC, gaf tijdens de bijeenkomst een rondleiding en een demonstratie over een nieuwsbrief waarin gevallen van mensenrechtenschendingen werden beschreven en die naar leden van het parlement werd gestuurd. Deze nieuwsbrief bleek een effectief middel om parlamentsleden te beïnvloeden: de organisatie kreeg regelmatig telefoontjes van parlamentsleden met vragen over zaken die in de nieuwsbrief werden behandeld. Zowel de projectleider van VON uit Nederland (16) als de programmamanager van KHRC (17) in Kenia vonden dit een bruikbaar idee. De medewerker van VON:

Het is wel een andere manier van lobbyen om ook in discussie te gaan via die krant. Wij hadden vroeger een krant, maar die stuurden we naar onze achterban en vergelijkbare organisaties en niet echt naar beleidsmakers. (...) En we dachten, we schrijven wel brieven als we een lobbypunt hebben, maar bij ISODEC sturen ze gewoon de issues en dan bellen ze op of de parlementariërs bellen zelf om te vragen:

"is dit waar?". (...) En zij hebben hun werk makkelijker kunnen doen. Dus ik heb hier gezegd: waarom doen wij dat niet? (16)

De deelnemers hebben het idee na de bijeenkomst in hun eigen organisaties besproken en zijn nu bezig hun nieuwsbrief aan te passen, zodat die ook naar parlementariërs gestuurd kan worden.

Een ander voorbeeld dat inspiratie opleverde kwam uit Kenia en was als praktijk gedocumenteerd. KHRC had een manier gevonden om voor en tijdens de verkiezingen lokale gemeenschappen te betrekken bij de politiek, door hen samen te laten komen en eisen te laten opstellen voor verkiezingskandidaten. De voorzitter van GYLA uit Georgië vond dat een interessante benadering, omdat het een succesvolle manier was om de politieke participatie van gewone burgers te verhogen. Daarom wilde hij er graag meer over weten en nagaan op welke manier deze benadering in de Georgische context toegepast zou kunnen worden.

The special project of the people's manifesto, it was really interesting for us to get familiar with. (...) The real problem in Georgian society is to have participation from ordinary citizens in government. So this example of creation of meetings, with local mobilization and creation of these manifestos which could be adopted by officials, was a good experience from our counterparts from abroad and we are really trying to implement it now in Georgia. (24)

De voorzitter van GYLA heeft het idee in zijn eigen organisatie besproken. De volgende stap is om een training te organiseren (in samenwerking met KHRC), waarbij wordt gekeken hoe deze praktijk in Georgië gebruikt kan worden.

Na de bijeenkomst was de programmamanager van KHRC ook onder de indruk van de manier waarop Zuid-Amerikaanse organisaties samen een blok hebben gevormd tegenover multinationals. In Kenia was dat nog niet zo van de grond gekomen. Ze wilde graag weten hoe je als civil society een eenheid kunt vormen en daarom wilde ze er met de Zuid-Amerikaanse partners over chatten. Dat was echter moeilijk, omdat deze mensen niet zo goed Engels spraken, terwijl zijzelf geen Spaans kende. Ze gaf aan dat ze wel wat begonnen om dat te leren.

Het geven en krijgen van feedback was ook waardevol voor de deelnemers. Zo vond de programmamanager van KHRC het goed om te horen dat mensen zo enthousiast waren over de benadering van haar organisatie. Ze wilde graag haar ervaringen én haar uitdagingen met een internationale groep van organisaties te delen, omdat die haar mogelijk verder konden helpen met problemen waar ze nog geen raad mee wist, zoals de vraag hoe je verantwoording en democratisering van grass roots organisaties kunt stimuleren. Ook de voorzitter van GYLA gaf aan dat hij de feedback op zijn eigen praktijk (rechtshulp aan arme mensen) waardevol vond: andere deelnemers legden een relatie met de lobbywerkzaamheden van de organisatie en vroegen hem hoe de organisatie die twee activiteiten aan elkaar koppelde. Dit riep nieuwe ideeën bij hem op over de mogelijkheden om de verschillende activiteiten van GYLA met elkaar te combineren.

De bijeenkomst in Ghana en de praktijken die daar gedeeld zijn, hebben verschillende deelnemers aan het leertraject op nieuwe ideeën gebracht, die ze in hun eigen organisatie willen gebruiken. De deelnemers hebben elkaar leren kennen en zijn nog steeds in

geïnteresseerd wat anderen doen met bepaalde problemen. Niet alle deelnemers zijn echter actief betrokken bij de discussie via internet en de uitwisseling van praktijken. Dit heeft onder andere te maken met tijdgebrek, vertelde de projectleider van VON.

Ik was bezig met mijn boek. Ik ben net klaar, vrijdag gaat hij naar de drukker. Dus ik was, vol commitment, maar om de praktijken te lezen, ik heb geprobeerd het hier en daar een beetje te doen, maar ik was er niet helemaal mee bezig. (...) Ik had er echt geen tijd voor en mijn collega had ook geen tijd. (16)

De programmamanager van KHRC gaf aan dat ze probeert het portalbezoek te integreren in haar dagelijkse werk door er een standaard moment voor uit te trekken. Maar bij de laatste forumdiscussie op 2, 3 en 4 juni leverde ze, net als de meeste andere deelnemers, geen bijdrage aan de discussie. Hoe het project verder zal verlopen, zal blijken in de loop van het jaar.

5.2 Tegen stigmatisering: kennis als wapen

In 2007 vond in Uganda en Tanzania een KIC-project plaats over stigma en discriminatie van mensen met hiv en aids. Het project werd gecoördineerd door ACORD Uganda, een Afrikaanse netwerkorganisatie die door Oxfam Novib ondersteund wordt. Het project was gericht op kennisdeling tussen medewerkers en leden van niet-gouvernementele organisaties, waaronder organisaties van mensen met hiv en aids, journalisten en ambtenaren van lokale overheden in Tanzania. De deelnemers aan het project werden bij elkaar gebracht in een 'community of practice'. Daarbij deelden ze op verschillende manieren hun kennis.

Om te beginnen waren er een aantal workshops en bijeenkomsten. De startworkshops waren bedoeld om de doelen en de werkwijze van het project te verduidelijken. Daarna was er de mogelijkheid om kennis uit te wisselen en ervaringen te delen. Daarbij ging het niet alleen om het uitwisselen van kennis tussen organisaties over goede manieren om stigma en discriminatie tegen te gaan. Het ging er ook om dat de deelnemers uit verschillende delen van de maatschappij met elkaar in dialoog gingen over de manier waarop ze omgingen met hiv en aids. Mensen met hiv en aids deelden in de bijeenkomsten hun persoonlijke ervaringen met stigmatisering. Dit had tot gevolg dat mensen die werkten voor de media zich meer bewust werden van de manier waarop zij bijdroegen aan stigmatisering en de manier waarop ze dat konden veranderen. De coördinator van het programma:

We would cite stories that had appeared in the media and they would say: this is how they affected us; this is how we felt when we saw these stories in the papers. So through that kind of interactions they were able to appreciate that they needed to respect people living with HIV and AIDS (...). And now they have become very active partners in terms of trying to advocate for the rights of people living with HIV and AIDS. (22)

De media in Uganda en Tanzania dragen nu op verschillende manieren bij aan het opkomen voor de rechten van mensen met hiv en aids. Zo zijn er radioprogramma's die zendtijd aanbieden, waarin mensen met hiv en aids kunnen vertellen over hun ervaringen. Ook zijn de media zich meer bewust geworden van discriminatie tegen mensen met hiv en aids. De coördinator van het project vertelde dat er in Uganda een vrouw was ontslagen omdat ze hiv -positief was. De media kwamen daarachter en veroordeelden de actie,

waardoor het bedrijf zich gedwongen voelde de vrouw opnieuw aan te nemen. Volgens de coördinator is dit een voorbeeld van de manier waarop de media zijn veranderd als gevolg van hun betrokkenheid bij het KIC-project.

Behalve de media waren ook lokale politici betrokken bij het project. Mensen met hiv en aids kregen de kans om met politici in hun districten te spreken en te discussiëren. In sommige districten werden districtplannen gemaakt zonder mensen met hiv en aids te betrekken of na te denken over de gevolgen van deze plannen voor mensen met hiv en aids. Tijdens de bijeenkomsten bleek dat politici zich niet hadden gerealiseerd dat het belangrijk was om deze groep te betrekken bij het maken van beleid. De coördinator van het project gaf aan dat het delen van kennis met politici een positief effect heeft gehad voor mensen met hiv en aids.

They have co-opted some people living with HIV and AIDS on the committees that are drawing district plans and district budgets to make sure that issues to do with people living with HIV and AIDS are not left out. Some have even made budgetary commitments to address some of these issues. (22)

Bij de bijeenkomsten was ook een medewerker van een Ugandese universiteit aanwezig, die de deelnemers trainde in het gebruik van de KIC-portal en het documenteren van hun ervaringen. Via een aparte ruimte op de KIC-portal (een 'community of practice') konden de deelnemers praktijken van elkaar bekijken en met elkaar discussiëren over belangrijke kwesties rondom stigmatisering van mensen met hiv en aids. Niet alle deelnemers konden hier echter aan deelnemen, omdat ze niet allemaal toegang hadden tot internet. Ook had lang niet iedereen voldoende computervaardigheden om de portal, die tamelijk ingewikkeld werd gevonden, te bereiken en bij te dragen aan de discussies. Vooral de mensen die lid waren van netwerken van mensen met hiv en aids hadden niet voldoende vaardigheden voor het documenteren van hun kennis en het gebruik van de portal.

Some did, others didn't have [skills] and that was one of the challenges, with some of the partner organisations, like these associations of people living with HIV and AIDS. You would find people who had some computer skills and could go to the Internet, but equally there were others that didn't have some of these skills and that was one of the challenges. (22)

De KIC-medewerker voor Oost-, Centraal en Zuidelijk Afrika (4) dacht dat de ambitie van ACORD om ook individuele leden van hiv/aids netwerken met de KIC-portal te laten werken wat te hoog gegrepen was, omdat de portal is opgezet voor medewerkers van organisaties en een zekere basiskennis over het gebruik van internet vereist.

Om iedereen toch bij het proces van het documenteren te betrekken, gingen de lokale coördinatoren van het project voor elke bijeenkomst naar een internetcafé om uit te printen wat er op de portal was gezet. Het was motiverend voor de deelnemers om te zien dat hun praktijken op een internationale portal stonden, waar iedereen ze kon lezen. Omdat sommige deelnemers in Tanzania niet goed Engels spraken, werden er ook documenten vertaald uit het Kiswahili naar het Engels en andersom.

De coördinator van het project gaf aan dat concurrentie tussen organisaties één van de barrières voor kennisdeling tussen organisaties is. Dat kan ertoe leiden dat mensen hun kennis willen behouden om er hun voordeel mee te doen ten opzichte van anderen. Ook

maakt het moeilijker voor mensen om te delen voor welke problemen ze komen te staan. In het project werd deze barrière overwonnen door een cultuur van vertrouwen te creëren en te benadrukken dat het gaat om samenwerking in plaats van concurrentie.

Het op gang houden van discussies op de KIC-portal was moeilijk, maar veel deelnemers waren enthousiast over het documenteren en uitwisselen van praktijken.

Even after the project ended, people have gone ahead to document some of these stories. (22)

Verschillende journalisten boden aan om ook na het project deelnemers te helpen om hun ervaringen op de portal te zetten. Ook na het project zijn sommige deelnemers nog steeds actief. Voor de organisaties die geen toegang hebben tot ICT en internet is dat moeilijker. Om hen te blijven betrekken bij kennisdeling via internet, zouden ze financieel ondersteund moeten worden, om de nodige faciliteiten te realiseren, aldus de coördinator van ACORD. Ook is het de vraag hoe lang organisaties door zullen blijven gaan met kennis delen nu de subsidie is gestopt. ACORD ziet echter veel voordelen aan het voortzetten van de activiteiten, dus als het de organisatie lukt om voldoende fondsen te werven om ermee verder te gaan, krijgt het project zeker een vervolg.

5.3 ALIN – de kennismakelaar

Eén van de organisaties die actief gebruik maakt van de KIC-portal is ALIN (Arid Land Information Network). Verschillende medewerkers van Oxfam Novib (2, 4, 5) noemden deze organisatie als voorbeeld van een organisatie die de portal niet alleen gebruikt in het kader van een KIC-project, maar ook de meerwaarde van de portal ziet en er uit zichzelf actief gebruik van maakt. De redacteur van de KIC-portal:

Er is één partner die heeft practices van de portal gehaald, in hun tijdschrift gepubliceerd dat ook op papier verschijnt en dat naar achttienhonderd leden gaat. Dat is een voorbeeld van gebruik, van practices die dus ergens terecht komen waar mensen die zelf geen internetaansluiting hebben, toch een practice kunnen gebruiken. En ik denk dat als zo'n counterpart dat doet, dan kunnen ze er wat mee, anders zouden ze het niet in hun tijdschrift zetten. (2)

De missie van ALIN is het verspreiden van informatie en kennis onder communities in Oost-Afrika. In dat kader heeft ALIN een KIC-project gecoördineerd, waarbij zogenaamde 'community information volunteers', jonge professionals die afgestudeerd waren in journalistiek, media of ontwikkelingsstudies, kennis documenteerden en verspreidden in verschillende lokale gemeenschappen in Oost-Afrika. Daarbij werd samengewerkt met verschillende lokale partners en organisaties die 'community information centres' hadden ingericht. Deze informatiecentra waren voor iedereen toegankelijk en maakten gebruik van internet, radio en borden om berichten op te plaatsen. Er werd gebruik gemaakt van de KIC portal en van het systeem Open eNRICH, dat ook toegankelijk is zonder internetverbinding. Om de kennis voor mensen toegankelijk te maken, werden praktijken ook vertaald in lokale talen.

Eén van de doelen van het project was om de KIC-portal bekender te maken onder organisaties en gemeenschappen in Oost-Afrika. Met dat doel zijn verschillende workshops georganiseerd waarin het gebruik van de KIC-portal werd toegelicht. Ook werden deelnemers getraind in het gebruik van het KIC-format. De portal werd verder

gepromoot via een folder en in het tijdschrift voor de leden. Zoals uit het citaat van de redacteur van de portal hierboven blijkt, werden in dat tijdschrift ook een aantal praktijken afkomstig van de KIC-portal weergegeven.

Eén van de mensen die via ALIN in contact kwam met de KIC-portal, was een medewerker van CMAD in Kenia. Bij een forum over personeelsbeleid dat door ALIN georganiseerd was, vertelde ze aan hen dat haar organisatie moeite had met integratie van hiv en aids in het personeelsbeleid, omdat personeelsleden niet openlijk over hiv en aids wilden praten. De organisatoren van de workshop vertelden haar over de KIC-portal en hoe haar organisatie de portal zou kunnen gebruiken. Ook maakten ze haar attent op een praktijk die op de KIC-portal was gepubliceerd, waarin werd beschreven hoe storytelling gebruikt kan worden als methode om met werknemers over hiv en aids te praten.

They told us that we don't have to start from HIV and AIDS. You can start from a personal ground and then you can move to the next step. So we've succeeded in starting from a personal ground: you just call staff, like on a tea break or a lunch time session where they sit together in a hall, you start talking about a personal experience, and then later, step by step, you even get up to HIV and AIDS. (27)

De toegankelijkheid van de KIC-portal bleek ook voor ALIN een uitdaging te zijn. Dat de portal niet toegankelijk is zonder internet, maakt het moeilijker om de informatie op de portal te verspreiden in gemeenschappen waar weinig internetverbindingen zijn en waar mensen geen Engels spreken. De kenniswerker van ALIN (23) gaf aan dat de organisatie op verschillende manieren met deze barrière probeerde om te gaan. De informatievrijwilligers speelden hierbij een cruciale rol, omdat zij de informatie verzamelden en 'opnieuw inpakten' voor lokale gemeenschappen. Bovendien werd kennisuitwisseling via de portal aangevuld met face-to-face ontmoetingen, waarbij deelnemers in het echt konden zien wat anderen deden en daarover vragen konden stellen. Daarnaast werden KIC-praktijken op verschillende andere plekken gepubliceerd, zodat ook mensen die geen internet hadden ze konden gebruiken.

De kenniswerker van ALIN (23) vertelde dat de leden langzamerhand steeds meer bekend zijn geraakt met de portal. Ook wordt er actief kennis gedocumenteerd en gebruikt. Zo werd er in een bepaald gebied een soort boon verbouwd waarover een praktijk werd gedocumenteerd voor de KIC portal. In andere gebieden hebben mensen dit idee overgenomen en zijn ze dezelfde boonsoort gaan verbouwen.

There was a type of bean variety they were using there [in Marigat]. The same was taken by most of our members and they are practicing it. But they are yet to confirm, they are yet to get back to us to say if the bean variety has been successful in their areas. (23)

Steeds vaker krijgt ALIN vragen vanuit gemeenschappen over informatie die hen kan helpen hun levens te verbeteren. Ook zijn er nog steeds organisaties die praktijken willen documenteren en publiceren op de KIC-portal.

And we are now seeing the impact, because most people want information and others are very willing, actually, I was called from Marigat and Homa Bay in Kenya. They told me: we have some articles that we want to you to publish in the KIC portal. They documented best practices. So we are seeing they are now getting the whole idea and they are willing to share the information. It is very good. (23)

De kenniswerker van ALIN wilde graag dat de KIC-portal zou blijven bestaan, zodat partners er gebruik van konden blijven maken. Ook gaf ze aan dat de organisatie bereid is om de informatie van de portal te vertalen en te verspreiden in de gemeenschappen en organisaties waar ALIN mee samenwerkt. De organisatie was dus positief over het project, maar over het succes van het project kon de kenniswerker nog niets zeggen. De uitvoering van landbouwmethoden kost tijd, dus de resultaten van het gebruik van de gedeelde kennis laten nog even op zich wachten. Als het gebruik van kennis echter als een indicator van succes wordt gezien, kan het project van ALIN gezien worden als een voorbeeld van succesvol kennis delen.

5.4 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik voorbeelden van kennis delen beschreven die op verschillende niveaus hebben plaatsgevonden. Bij het RBA-traject zijn partnerorganisaties van over de hele wereld bij elkaar gebracht om kennis met elkaar te delen over de manier waarop zij de rechtenbenadering inzetten om hun doelen te bereiken. Hoewel ze in verschillende contexten werkten, waren er veel overeenkomsten tussen wat ze deden. Dit leidde ertoe dat deelnemers goed met elkaar konden praten en nieuwe ideeën hebben opgedaan voor hun eigen werk. Via een demonstratie en via de beschrijving en bespreking van praktijken bij een bijeenkomst hebben verschillende deelnemers kennis gemaakt met benaderingen die ze graag in hun eigen land zouden willen overnemen. Het voortzetten van de discussie via internet bleek minder gemakkelijk te gaan.

In het project over stigmatisering en discriminatie rondom hiv en aids in Uganda en Tanzania zijn mensen met hiv en aids, journalisten en lokale beleidsmakers en politici bij elkaar gebracht. Tijdens de bijeenkomsten documenteerden zij gezamenlijk hun ervaringen, die op de KIC-portal gepubliceerd werden. Ook gingen ze met elkaar in gesprek, wat ertoe leidde dat de media en lokale politici nu op een andere manier omgaan met mensen met hiv en aids en meer aandacht besteden aan de rechten van deze groep. Een probleem met kennisuitwisseling via de portal was dat niet alle leden van organisaties van mensen met hiv en aids een internetaansluiting hadden en dat deze mensen soms niet de capaciteiten hadden om kennis te documenteren en op de portal te zetten. Concurrentie tussen organisaties maakte het soms moeilijker om kennisdeling op gang te brengen, maar in de workshops werd voldoende vertrouwen op te bouwen tussen de deelnemers. Het documenteren van kennis werd door de deelnemers als positief ervaren en een aantal organisaties hebben besloten daarmee door te gaan.

In Oost-Afrika maakt de netwerkorganisatie ALIN actief gebruik van de KIC-portal. Informatie van de KIC-portal wordt toegankelijk gemaakt voor lokale gemeenschappen via vrijwilligers die informatie verspreiden en via informatiecentra, die informatie aanbieden in geprinte vorm of in ALINs Open Enrich portal, die ook zonder internet toegankelijk is. Waar nodig worden de documenten vertaald in lokale talen. Tijdens workshops met partnerorganisaties worden deelnemers gewezen op het bestaan van de portal en op praktijken die zij in hun werk kunnen gebruiken. Ook worden partners aangemoedigd en getraind om hun eigen ervaringen te documenteren en op de portal te zetten. Mensen die zelf geen toegang hebben tot de portal kunnen hun documenten naar ALIN sturen, die de artikelen voor hen op de portal plaatst. Door kennis van de KIC-portal op uiteenlopende manieren beschikbaar en toegankelijk te maken, was ALIN in

staat om de problemen van gebrek aan internet, gebrek aan capaciteiten en taalverschillen te omzeilen.

Zowel op internationaal als op regionaal en lokaal niveau kan kennisdeling via ontmoetingen en gesprekken over gedocumenteerde praktijken ertoe leiden dat mensen en organisaties hun manier van werken veranderen. Vertrouwen tussen de deelnemers aan dit soort activiteiten is belangrijk om hen te stimuleren hun kennis te delen, vooral als het gaat om kennis waar ze voordeel uit kunnen halen, of om het delen van dingen die fout zijn gegaan. Dit vertrouwen kan gecreëerd worden tijdens bijeenkomsten en workshops, waarin deelnemers elkaar leren kennen. Het delen van kennis via internet is op alle niveaus een uitdaging. In het RBA traject gaat het er dan vooral om deelnemers te stimuleren om met elkaar in gesprek te gaan op de portal. Tijdgebrek en de toegankelijkheid van de portal spelen daarbij een rol. Bij de regionale en lokale projecten zijn toegang tot internet, gebrek aan capaciteiten en taalproblemen een belangrijke barrière voor kennisdeling. Deze problemen kunnen voor een deel omzeild worden door gebruik te maken van andere manieren om de kennis verder te verspreiden.

6. Succes- en faalfactoren van kennis delen

In het vorige hoofdstuk heb ik een beeld geschetst van hoe kennis delen tussen partnerorganisaties van Oxfam Novib en andere belanghebbenden er in de praktijk uit kan zien. In dit hoofdstuk geef ik antwoord op mijn laatste deelvraag.

4. Welke factoren bevorderen/belemmeren succesvolle kennisdeling door middel van documentatie van praktijken volgens verschillende medewerkers van Oxfam Novib en partnerorganisaties die bij KIC betrokken zijn?

In hoofdstuk 3 heb ik op basis van de theorie een aantal succes- en faalfactoren van kennisdeling in het algemeen en in de ontwikkelingssector in het bijzonder op een rij gezet. In dit hoofdstuk beschrijf ik welke van deze factoren volgens betrokkenen bij KIC van belang zijn voor succesvolle kennisdeling via het documenteren van praktijken. Voordat ik mijn resultaten bespreek, ga ik eerst kort in op de manier waarop ik mijn bevindingen heb geanalyseerd (6.1). Vervolgens bespreek ik de succes- en faalfactoren van succesvolle kennisdeling via het documenteren van praktijken (6.2) en de eigenschappen van de ontwikkelingssector die daar invloed op hebben (6.3). In de conclusie (6.4) vat ik de belangrijkste factoren samen en geef ik aan welke relatie er tussen de verschillende factoren gelegd kan worden.

6.1 Weer kennis maken

Om antwoord te geven op de vierde deelvraag, heb ik de samenvattingen van mijn interviews, de verzamelde documenten en mijn aantekeningen van praktijkobservaties die geanalyseerd aan de hand van de factoren die ik in hoofdstuk 3 had geïdentificeerd. Daarbij heb ik uitspraken en stukken tekst over de bevorderende en belemmerende factoren van kennisdeling eerst ingedeeld aan de hand van de categorie (mensen, kennis, technologie of organisatie) waartoe een bepaalde factor behoorde. Vervolgens heb ik benoemd om welke algemene factor het ging. Als het mogelijk was een specifieke factor te benoemen, heb ik dat ook gedaan. In sommige gevallen kwamen deze specifieke factoren niet overeen met de factoren die ik in de literatuur had gevonden. Deze factoren heb ik een nieuwe naam gegeven.

Nadat ik de gegevens had gecategoriseerd, heb ik per categorie op een rijtje gezet welke factoren het meeste werden genoemd. Op basis daarvan heb ik enkele voorbeelden van kennisdeling geselecteerd die deze factoren illustreren. Deze voorbeelden staan beschreven in hoofdstuk 5. Daarnaast heb ik een aantal andere voorbeelden van de invloed van verschillende factoren en citaten van respondenten geselecteerd waarin de factoren duidelijk werden beschreven. Ook heb ik bijgehouden welke factoren met elkaar in verband werden gebracht, om een beeld te krijgen van de relatie tussen verschillende factoren.

6.2 Succes- en faalfactoren

In deze paragraaf ga ik in op de succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken, zoals die door betrokkenen bij KIC worden omschreven. Ik bespreek achtereenvolgens factoren die te maken hebben met mensen (6.2.1), kennis (6.2.2), technologie (6.2.3) en de organisatie (6.2.4).

6.2.1 Mensen

Relaties: ontmoetingen

De meest genoemde factor die succesvolle uitwisseling van praktijken beïnvloedt in de categorie ‘mensen’ is de mogelijkheid om elkaar face-to-face te ontmoeten. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat een ontmoeting volgens hen belangrijk was om kennisdeling te bevorderen en dat het uitwisselen van documenten via de KIC-portal niet voldoende is om de doelen van kennisdeling te bereiken. Bovendien waren bijna alle voorbeelden van succesvol kennis delen die door medewerkers van partnerorganisaties gegeven werden het gevolg van een ontmoeting. Er zijn verschillende redenen te onderscheiden waarom een ontmoeting volgens geïnterviewden van belang is. Tijdens ontmoetingen kunnen deelnemers een relatie met elkaar opbouwen, waardoor ze elkaar meer vertrouwen (zie ook *Deelnemers: vertrouwen* hieronder) en meer in elkaars werk geïnteresseerd raken. De projectleider en beleidsadviseur vrouwen van VON:

Door wat ik gezien heb in Ghana, weet ik wat er te vertellen is, dus ik ben nieuwsgierig: wat doet die, wat doet die? Dus daarom wil ik eigenlijk nog meer lezen. Omdat je een beetje hebt gesproken daar en ze hebben ongeveer verteld wat ze doen, maar daardoor wil je ook kijken wat ze precies doen. Dus daardoor ben ik nieuwsgierig. (16)

De andere twee redenen waarom ontmoetingen van belang zijn, hebben te maken met de vorm waarin kennis wordt uitgewisseld en de context van ontwikkelingssamenwerking. Ontmoetingen bieden deelnemers de mogelijkheid om met elkaar te praten en te discussiëren over hun werkwijze en hun manier van werken aan elkaar te demonstreren. Hier kom ik op terug in paragraaf 6.2.2. Bij ontmoetingen kunnen bovendien ook mensen die niet kunnen lezen of geen toegang hebben tot ICT bij kennisdeling betrokken worden. Hier ga ik verder op in in paragraaf 6.3.1.

Deelnemers: vertrouwen

De factor vertrouwen speelt volgens geïnterviewden een belangrijke rol als het gaat om het uitwisselen van kennis, zowel in bijeenkomsten als op de portal. Dit komt ook naar voren uit de voorbeelden die ik in hoofdstuk 5 heb besproken. Vertrouwen wordt het gemakkelijkste opgebouwd bij een face-to-face ontmoeting. Verschillende respondenten gaven aan dat het opbouwen van vertrouwen bij een bijeenkomst ook tijd kost, waarin de deelnemers elkaar beter kunnen leren kennen. De directeur van Dignity International (28), die met haar organisatie trainingen organiseert waarbij kennis wordt gedeeld, vertelde dat het programma van de trainingen altijd begint met een opdracht die bedoeld is om te zorgen dat deelnemers aan elkaar wennen en er een sfeer ontstaat waarin het veilig is om kennis te delen. Ook als mensen het gevoel hebben dat ze hetzelfde werk doen en dezelfde doelen nastreven, kan dat bijdragen aan succesvol kennis delen. In de volgende alinea ga ik verder in op de vergelijkbaarheid van deelnemers aan kennisdeling.

Deelnemers: vergelijkbaarheid

Een tweede belangrijke factor voor succesvol kennis delen is de mate waarin deelnemers met elkaar te vergelijken zijn wat betreft de doelen die ze nastreven en de manier waarop ze dat doen. Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan dat dit volgens hen een belangrijke rol speelde in succesvolle kennisdeling. In het RBA-leertraject (zie paragraaf

5.1) waren de overeenkomsten tussen organisaties een belangrijke katalysator van het proces van kennis delen. De voorzitter van GYLA:

The most important for us to understand at the Rights Based Approach conference in Ghana, was to see how many common challenges people, our counterparts across countries, have. Because we do have the same problems of participation, we have the same problems of achieving specific things and fighting against poverty. (24)

Andersom kunnen verschillen tussen organisaties ook het succes van kennis delen belemmeren. De programmamedewerker Zuidelijk Afrika (11) gaf aan dat organisaties die meer op service gericht zijn soms kunnen botsen met organisaties die activistisch ingesteld zijn.

Onderwerp: belangwekkend

Een factor die met de vergelijkbaarheid tussen de organisaties samenhangt, is het belang van een onderwerp dat alle betrokkenen voldoende interesseert. Omdat kennis delen moeite kost, zullen deelnemers alleen betrokken raken en blijven als ze denken dat ze er zelf iets aan hebben. Daarvoor is het nodig dat de deelnemers het onderwerp waarover kennis uitgewisseld wordt echt belangrijk is. De directeur van Dignity International:

If people have a real need, like: this is something I really have to learn, then they would do it. You know: I really need it because of my work context, or something like that. So design something which would meet people's need. (28)

De programmamedewerker van het RBC network gaf een voorbeeld van succesvolle kennisdeling waarin het belang van het onderwerp een grote rol speelde. In de periode dat er veel geweld was in Zuid-Soedan, waren de meeste hulporganisaties gevestigd in Kenia. Omdat ze behoefte hadden aan kennis over de situatie in Soedan, besloten ze regelmatig bij elkaar te komen om ervaringen uit te wisselen.

So it became almost a strategic move for anybody who wanted to go work in southern Sudan, to join that group. In order to be successful in whatever you wanted to do there. (...) Because information was very scarce. But when these organizations started to come together for these purposes, they were able to know what was going on without a lot of hassle. (20)

6.2.2 Kennis

Soort kennis: moeilijk expliciet te maken

In hoofdstuk 4 heb ik besproken dat respondenten het vooral belangrijk vinden dat ervaringen en episodische kennis worden gedeeld. Dit zijn vormen van impliciete en diepgaande kennis, die niet gemakkelijk over te dragen zijn. De voorzitter van GYLA gaf bijvoorbeeld aan dat hij het moeilijk vond om zijn werk zo te beschrijven dat ook mensen die weinig voorkennis hebben, weten wat hij doet. Verschillende respondenten vertelden dat ze uit gedocumenteerde praktijken niet altijd datgene konden opmaken dat ze graag wilden weten. Een medewerker omgekeerde ontwikkelingssamenwerking van Oxfam Novib:

Dan lees ik zo'n voorbeeld, van dat ze succesvol zijn in meer meisjes naar school, en dan denk ik: maar hoe dóen ze dat nou precies? Wat zijn de stappen die zij nemen

waardoor die meiden naar school gaan? Het wordt op een tamelijk abstract omschreven. (8)

Vorm van kennis: interactie, demonstratie en 'hardcopies'

In de vorige paragraaf heb ik al beschreven dat face-to-face ontmoetingen volgens een groot deel van de respondenten belangrijk zijn om kennis over te brengen. Een belangrijke reden hiervoor is dat er bij ontmoetingen een mogelijkheid is om met elkaar in gesprek te gaan over de manier waarop deelnemers dingen aanpakken. In het RBA-traject was de ontmoeting in Ghana ook het moment waarop deelnemers naar eigen zeggen het meeste hebben geleerd. Zoals ik in hoofdstuk 4 al heb besproken heeft het documenteren van praktijken volgens respondenten dan ook een positiever effect op succesvol kennis delen als deelnemers de praktijken gezamenlijk documenteren, of er tijdens een bijeenkomst met elkaar over in gesprek gaan. De redacteur van de KIC-portal:

Vaak worden er dan een aantal practices uitgekozen om verder te bespreken en die leiden dan tot een diepgaande analyse van de uitgevoerde activiteiten, de resultaten, de geleerde lessen, dingen die misgingen en hoe dat anders had kunnen worden aangepakt. Dus de practices zijn een leermoment en dat is ook de bedoeling. (2)

Verder bieden bijeenkomsten de mogelijkheid om een manier van werken te demonstreren. Ook deze vorm van kennis delen – waarin documentatie in principe geen rol speelt – draagt ertoe bij dat deelnemers kennis weten over te dragen. De nieuwsbrief van ISODEC, waar verschillende deelnemers van de RBA community over leerden (zie paragraaf 5.1), ging ook gepaard met demonstratie. Ook de kenniswerker van ALIN wees erop dat demonstratie een goede manier is om kennis te delen:

It's needed because some of our people really want to see tangible evidence, not only through documentation. So if they are able to visit a certain farmer who has used the information from KIC and it has worked, they will be able to believe and do the same. (...) We see it's also an alternative way, which is very effective, considering the target group we are dealing with. (23)

Ook als er geen ontmoetingen gekoppeld zijn aan het delen van kennis, vinden verschillende respondenten het belangrijk dat er interactie plaatsvindt. De gedocumenteerde kennis zou van feedback moeten worden voorzien, zodat degene die de kennis heeft gedocumenteerd er weer van kan leren. De peer-educator van CMAD (27) gaf aan dat ze graag zou zien dat er een fulltime beheerder wordt aangesteld voor de portal, die bij kan houden of er feedback is gekomen op praktijken die gepost zijn.

If nobody gives a feedback to my experience shared, this person will insure that he or she follows up on my experience. So that if I don't get it from anybody, I get it from Novib. (27)

Kennis die in digitale vorm is opgeslagen, is niet voor iedereen toegankelijk. Om die reden vinden verschillende respondenten het nodig dat digitale kennis beschikbaar wordt gesteld in boek- of foldervorm als 'hardcopies'. Hier kom ik op terug in paragraaf 6.2.5.

Onderwerp: vertrouwelijkheid, openheid, context en veiligheid

Ook het onderwerp van kennis kan van invloed zijn op succesvol kennis delen. In hoofdstuk 4 heb ik besproken dat respondenten het belangrijk vinden dat kennis over wat niet werkt gedeeld wordt, maar verschillende respondenten gaven aan dat mensen hun

fouten en uitdagingen meestal liever niet met elkaar delen. De beleidsadviseur klimaatsverandering (1) vertelde dat partnerorganisaties geen ‘bad practices’ willen documenteren en dat ze onder het kopje ‘lessons learned’ in hun gedocumenteerde praktijken (zie bijlage II) meestal ook niet hun fouten of problemen bespreken. Bijna alle medewerkers van Oxfam Novib denken dat de donorrelatie met Oxfam Novib het moeilijker maakt voor partnerorganisaties om te delen wat minder goed is gegaan. Hier kom ik op terug in paragraaf 6.2.5. Andere respondenten zoeken de oorzaak niet in de donorrelatie, maar geloven dat mensen in het algemeen niet graag hun fouten toegeven.

Zoals ik in de inleiding heb aangegeven, heb ik in mijn onderzoek gesproken met mensen die kennis hadden gedeeld over integratie van hiv en aids, de rechtenbenadering, lobby en campagne, en conflict. Bij elk onderwerp moet met enkele specifieke zaken rekening worden gehouden. In het geval van integratie van hiv en aids zijn stigma en discriminatie voor mensen met hiv en aids een reden om hun kennis en ervaringen voor zich te houden. De programmamanager van het All-Ukrainian Network:

For example, in very small rural areas, in the city it's more or less okay, but in small rural areas, small NGOs and small groups of HIV and AIDS positive people, they are very scared to share their knowledge with other people, due to this high level of stigma and discrimination. (25)

Als er wel persoonlijke verhalen over mensen met hiv en aids worden gedeeld, is het belangrijk dat deze verhalen zoveel mogelijk anoniem gemaakt worden (9, 10). Verder kan het volgens sommige deelnemers een probleem zijn dat er geen open cultuur bestaat waarin openlijk over hiv en aids en over seks gepraat kan worden (23, 27, 30).

Sommige respondenten gaven aan dat kennis delen over de rechtenbenadering bemoeilijkt zou kunnen worden door verschillen in context. Die spelen een extra belangrijke rol bij zaken zoals campagne en lobby, omdat dit soort acties moeten worden afgestemd op de manier waarop overheden in elkaar zitten. De nationaal coördinator van GCAP Kenia:

In Kenya, for example, you can go to the streets and block traffic. You can do demonstrations the way you want. You can go block roads. But if you do that in Uganda, or you do that in Ethiopia, you will be charged with prison. (...) Because of the different political context. (19)

Een andere mogelijke barrière voor kennisdeling over de rechtenbenadering die genoemd werd, was veiligheid. Organisaties die door hun eigen regering vervolgd worden, zijn minder geneigd hun kennis met anderen te delen. Een vermoeden dat gedeelde kennis tegen de organisatie gebruikt zou kunnen worden, zou voor de programmamedewerker van KHRC (17) een reden zijn voor deelnemers om hun kennis niet meer openbaar te maken. Dit gold volgens de programmamedewerker van het RBC network (20) ook voor kennisdeling over conflicten, omdat overheden vaak een rol hebben in of belang hebben bij het in stand houden van conflicten.

Taal als medium

In de vormen van kennisdeling die volgens respondenten bijdragen aan succesvolle kennisdeling (discussies, interactie en demonstraties), speelt taal een belangrijke rol. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat taal een belangrijke barrière was voor kennis delen, omdat deelnemers uit verschillende landen niet dezelfde taal spreken en ook niet

altijd voldoende Engels spreken om de KIC-portal te kunnen gebruiken. Hier kom ik op terug in paragraaf 6.3.1.

6.2.3 Technologie

Het uitwisselen van praktijken via de KIC-portal is niet voor iedereen even gemakkelijk. Daarbij spelen verschillende technologische factoren een rol. Vooral in Afrika is de toegang tot ICT slecht. Naar mate de deelnemers dichter bij de 'grass roots' zitten, hebben ze minder faciliteiten, maar ook minder vaardigheden om met ICT en met de portal om te gaan. In paragraaf 6.3.1 ga ik hier verder op in.

Gebruiksvriendelijkheid systeem

De gebruiksvriendelijkheid van de portal wordt door geïnterviewden als een barrière voor succesvolle kennisdeling via de portal gezien. De KIC-medewerker voor Oost-, Centraal en Zuidelijk Afrika:

Een andere factor is dat de portal waar het allemaal op komt te staan, dat die ook lastig toegankelijk is voor partners. (4)

De programmamedewerker van het RBC network vergeleek de portal met een groot winkelcentrum waar hij voor het eerst was: het duurde even voor hij in de gaten had waar de ingang was, waar hij naartoe moest en hoe hij de uitgang kon vinden. Omdat hij zichzelf zag als iemand die aardig goed met ICT overweg kon, verwachtte hij dat het voor mensen met minder vaardigheden nog moeilijker zou zijn om de portal te gebruiken (20). Gedurende de loop van mijn onderzoek heeft de portal wel een 'make-over' gekregen, die de toegankelijkheid van de portal zou moeten vergroten (2).

Onderhoud

Het onderhoud van de KIC-portal is meer werk dan vooraf was verwacht. De ex-projectassistent (15) vertelde dat hij nadat de portal in de lucht was gegaan veel tijd heeft besteed aan het opsporen en corrigeren van bugs en het vervullen van de helpdeskfunctie. Inmiddels is deze medewerker echter naar een andere plek binnen Oxfam Novib gegaan en hij is niet vervangen, omdat daar geen geld beschikbaar voor is. Ook ICT-afdeling van de Oxfam Novib is niet bereid deze taak op zich te nemen. Tijdens een vergadering van het KIC-team met de nieuwe directeur van Oxfam Novib werd dit als een probleem voor kennisdeling via de portal naar voren gebracht. Op dit moment is het aanpassen en onderhouden van de portal een gedeelde taak van de webredacteur van de portal (2) en het documentatie- en informatiecentrum (14), maar volgens de webredacteur is er eigenlijk te weinig tijd om al het werk dat bij het onderhoud van de portal komt kijken te doen.

De medewerkers van partnerorganisaties zien het gebrek aan onderhoud van de portal niet expliciet als een probleem, maar sommigen gaven wel aan dat een aantal functies van de portal niet altijd werken, waardoor hij moeilijker te gebruiken is (16, 22, 23). Dat deze fouten niet snel gecorrigeerd worden, zou heel goed te maken kunnen hebben met de manier waarop de portal onderhouden wordt. Bij de on line chatsessie in het RBA-traject werkte de chatfunctie niet voor alle deelnemers, een reden om over te stappen op forumdiscussies in plaats van chatsessies (3, 16).

6.2.4 Organisatie

Tijd/prioriteit

Eén van de meest genoemde barrières voor succesvolle kennisdeling in het algemeen en voor het documenteren en delen van praktijken in het bijzonder, is tijdgebrek. Meer dan de helft van de respondenten noemde tijd als een belangrijke beperking voor succesvol kennis delen. Medewerkers van partnerorganisaties hebben het druk en hoewel ze het belang van kennis delen inzien, staat deze activiteit toch laag op het prioriteitenlijstje. De coördinator van GCAP:

It doesn't come out as a pressing issue. There are those needs that are very pressing. So, it is more important than many of things that we do; yet it has the lowest priority when it comes to demanding for attention. That's why I say it requires a deliberate effort. (19)

Geld

Een andere zeer belangrijke factor die een rol speelt bij succesvolle kennisdeling is geld. Organisaties hebben geld nodig om tijd vrij te maken, maar ook om bijeenkomsten te organiseren, reiskosten te dekken en de nodige materiële hulpmiddelen (computers, beamers) aan te schaffen. De kenniswerker van ALIN:

We also need money, with the finance we'd be able to get the community volunteers and the equipment and also to facilitate the exchange visits. (23)

Omdat partnerorganisaties financieel afhankelijk zijn van donororganisaties, speelt de beschikbaarheid van fondsen van donororganisaties voor activiteiten waarbij kennis wordt gedeeld een belangrijke rol bij het stimuleren van kennisdeling. De projectleider van KIC (5) denkt daarom dat het belangrijk is dat Oxfam Novib financiering beschikbaar stelt voor dit soort activiteiten. Ook andere respondenten gaven aan dat de financiering van Oxfam Novib een belangrijke stimulans (of voor sommigen zelfs voorwaarde) was om kennis te delen.

Integratie

Eén manier om de beschikbaarheid van tijd en geld voor kennis delen te bevorderen, is om kennis delen of leren te integreren in andere activiteiten van een organisatie of netwerk. Verschillende respondenten gaven aan dat zij dit als een manier zien om over de barrière van tijdgebrek heen te stappen. De KIC-medewerker voor Zuid-Amerika:

Wat je ook gaat doen, je zult altijd moeten kijken naar de dingen die zo min mogelijk extra inspanning kosten. En dat kan in een aanpassing zijn van iets wat al bestaat of door het ergens in te integreren. (...) Je kunt ook heel vaak het leren binnen bestaande processen op een hoger plan tillen. (12)

Ook medewerkers van partnerorganisaties (17, 18, 22, 23, 28) zien mogelijkheden in het integreren van kennis delen in hun activiteiten, door kennis delen apart in hun aanvraag voor financiering van projecten op te nemen. De programmamanager van ACORD:

We have just written a strategic plan, a proposal which was submitted to SIDA¹ and there is a provision for knowledge management and if we are lucky and we get that funding, then maybe we could find ways to continue with this. (22)

Draagvlak

Een andere belangrijke organisationele factor voor succesvolle kennisdeling die ik in mijn onderzoek ben tegengekomen, is draagvlak. Daarbij gaat het om draagvlak op verschillende niveaus: het niveau van Oxfam International, het niveau van Oxfam Novib en het niveau van partnerorganisaties.

KIC is officieel een project van Oxfam International, maar de KIC-projecten worden op dit moment nog grotendeels gefinancierd en uitgevoerd door Oxfam Novib. Groter draagvlak binnen Oxfam International zou er volgens de projectleider van KIC (5) toe kunnen leiden dat er meer geld beschikbaar wordt gesteld en dat er meer partnerorganisaties bij het initiatief kunnen worden betrokken. Tijdens de presentatie van KIC aan de directeur van Oxfam Novib werd haar dan ook gevraagd om bij de komende bijeenkomst van Oxfam International steun te krijgen van andere Oxfams.

Ook het draagvlak voor KIC binnen Oxfam Novib heeft invloed op het succes van het initiatief, omdat de hoeveelheid geld die ervoor beschikbaar wordt gesteld en de tijd die mensen eraan besteden hier gedeeltelijk van afhangt. De beleidsadviseur klimaatverandering (1) vertelde dat het project een initiatief is van de vorige directeur. Hierdoor kwam het initiatief snel van de grond.

Well, if I remember correctly, it was our director that had the vision to do it and then we hired a consultant to facilitate the process and he drafted a project proposal. (1)

Tijdens de vergadering met de nieuwe directeur wilde het KIC-team ook haar graag overtuigen van de waarde van KIC. Na de vergadering waren niet alle leden van het team tevreden, omdat ze de indruk hadden dat ze de directeur niet hadden overtuigd. Ook was het hen niet gelukt om duidelijk over te brengen dat het gebrek aan een webmaster voor de portal een groot probleem was. Uit het belang dat de deelnemers hechtten aan het overtuigen van de directeur valt op te maken dat zij draagvlak binnen het hoger management als een belangrijke succesfactor voor het KIC-project zien.

Een medewerker omgekeerde ontwikkelingssamenwerking gaf echter aan dat lang niet iedereen bij Oxfam Novib een positief beeld heeft van KIC (7). Verschillende medewerkers van de afdeling Research and Development weten volgens de beleidsadviseur Participatie (3) ook niet precies wat ze met het initiatief aanmoeten, terwijl ze er officieel vijftien procent van hun tijd aan moeten besteden. Hierdoor wordt er waarschijnlijk minder kennis gedeeld via KIC dan de bedoeling is.

Ten slotte is het draagvlak voor kennis delen binnen partnerorganisaties van belang om kennisdeling via het documenteren van praktijken te bevorderen. De KIC-medewerker voor West-Afrika en ECM (9) vertelde dat ze erg bezig is met de vraag hoe ze kan zorgen dat het documenteren van praktijken voordeel oplevert voor organisaties, omdat dat er volgens haar toe leidt dat organisaties bereid zijn er tijd in te investeren. De ervaring van

¹ Internationaal fonds voor ontwikkelingssamenwerking

de programmamanager van ACORD (22) is dat het vooral moeilijk is om kennis te delen als je te maken hebt met bureaucratische organisaties, omdat de leiding daar dan eerst toestemming voor moet geven. Zo wilde hij eens samen met een andere organisatie een publicatie maken over de integratie van hiv en aids in beide organisaties. Een medewerker van die organisatie kon daar echter niet over beslissen. Pas toen de programmamanager de directeur van de organisatie had overtuigd van het nut van de publicatie, kon hij zijn plan uitvoeren:

We were dealing with a person who was not very free to go to the chief executive and challenge him. (...) So I had to go in and have a talk with him and in the end he was saying: nobody had given me this kind of insight. Eventually it worked out and he became very supportive. (22)

Communicatie

Een belangrijke manier om draagvlak en interesse te genereren die in veel interviews genoemd werd, is communicatie. Verschillende medewerkers van partnerorganisaties gaven aan dat bijna niemand in hun omgeving had gehoord van de KIC-portal en dat het goed zou zijn om meer mensen van het bestaan van de portal op de hoogte te stellen, bijvoorbeeld via advertenties (28) of links op websites van partnerorganisaties (22). Ook dachten een aantal respondenten dat het goed zou zijn om een maandelijkse of tweemaandelijks nieuwsbrief te maken om mensen te herinneren aan het bestaan van de portal en hen nieuwsgierig te maken (2, 14, 15, 18, 29).

Behalve communicatie heeft het ontstaan van motivatie voor het documenteren van praktijken volgens respondenten ook tijd nodig. Het documenteren en delen van praktijken (al dan niet via internet) is iets nieuws en het kost tijd om aan dat idee te wennen en er iets mee te gaan doen. De kenniswerker van ALIN:

They take time to understand the whole process and to get the interest. (23)

Coördinatie

Een laatste organisationele factor die van invloed is op succesvolle kennisdeling via het documenteren van praktijken is de manier waarop het proces van kennis delen en praktijken documenteren wordt gecoördineerd. Verschillende medewerkers van Oxfam Novib en van partnerorganisaties wezen op het belang van goede coördinatie van de activiteiten die plaats vinden om kennis te delen. In de eerste plaats om de uitvoering van activiteiten goed te laten verlopen: bijeenkomsten moeten gepland en gefaciliteerd worden en als deelnemers praktijken met elkaar gaan delen, is het nodig dat iemand hen instrueert en de eventuele deadlines in de gaten houdt. De KIC-medewerker voor Oost-, Centraal en Zuidelijk Afrika:

Ik denk inderdaad als je naar bevorderende factoren kijkt, dan komen de meeste practices uit processen die wat strakker gemanaged worden: dat er op een gegeven moment gewoon afspraken zijn gemaakt en dat er mensen zijn die de organisaties achter hun broek zitten over wat er is afgesproken. (4)

Een tweede aspect van coördinatie heeft te maken met wat er gebeurt tijdens (fysieke of virtuele) ontmoetingen waarbij praktijken worden gedocumenteerd of uitgewisseld. De aanwezigheid van een begeleider die de deelnemers bij het onderwerp houdt en hen stimuleert om met elkaar in gesprek te gaan en van elkaar te leren, heeft volgens sommige

respondenten een positief effect op het delen van kennis. Bij de bijeenkomst van de RBA-gemeenschap had de moderator volgens verschillende medewerkers van Oxfam Novib een belangrijke rol in het op gang brengen van kennisuitwisseling. De programmamedewerker voor Bangladesh:

Wij merkten op den duur dat het bij sommige organisaties de verkeerde kant op rolde, of wat wij als een verkeerde kant beschouwen, en zij heeft het toen gelijk bijgestuurd, dus dat vond ik wel echt heel goed. Ze heeft gelijk het programma gewijzigd en twee organisaties die heel sterk hun plannen op papier hadden gezet gevraagd het te delen met de grote groep, en ook benaderd wat er verwacht werd en hoe ze dat er meer in konden brengen. (6)

Een aantal geïnterviewden hebben zelf de rol van coördinator gehad bij verschillende bijeenkomsten waar kennis werd gedeeld. Hoewel zij niet altijd expliciet het belang van goede begeleiding noemden, kwamen in de gesprekken wel ideeën naar voren over hoe zo'n bijeenkomst zou moeten worden ingericht. Deze ideeën heb ik in de vorige paragrafen besproken: men vindt het van belang dat bijeenkomsten een duidelijke focus hebben qua onderwerp, dat er een open sfeer wordt opgebouwd en dat mensen de mogelijkheid krijgen om elkaar feedback te geven en vragen te stellen over hun werk of ervaringen. Of bijeenkomsten inderdaad zo verlopen, is voor een deel afhankelijk van de manier waarop ze begeleid worden.

6.3 De context van ontwikkelingssamenwerking

Naast algemene factoren die succesvolle kennisdeling beïnvloeden, zijn er verschillende eigenschappen van de ontwikkelingssector genoemd die invloed kunnen hebben op kennis delen in de ontwikkelingssector. Hieronder bespreek ik de belangrijkste aspecten van ontwikkelingsproblemen (6.3.1), diversiteit (6.3.2) en afhankelijkheid (6.3.3) die een rol spelen bij succesvolle kennisdeling via het documenteren van praktijken. Ook bespreek ik een vierde eigenschap van de ontwikkelingssector die volgens de mensen die ik heb geïnterviewd van invloed is op succesvolle kennisdeling: het streven naar ontwikkeling (6.3.4).

6.3.1 Ontwikkelingsproblemen

Infrastructuur

Eén van de meest genoemde problemen voor kennis delen via het documenteren van praktijken op de KIC-portal, is dat mensen en organisaties in ontwikkelingslanden minder toegang hebben tot internet en computers. Hierdoor hebben zij minder mogelijkheden om gedocumenteerde kennis op de portal te zetten of documenten van de portal te downloaden. Deze beperkte toegang tot internet neemt verschillende vormen aan. Ten eerste is het internet langzaam, waardoor het langer kan duren om documenten van de KIC-portal te downloaden, is de ervaring van de programmamedewerker van het RBC network (20). Ten tweede is internet regelmatig 'down', waardoor mensen tijdelijk geen gebruik kunnen maken van de portal. De senior programmamedewerker van KHRC in Kenia (17) kon bijvoorbeeld niet deelnemen aan een forumdiscussie van het RBA-traject, omdat ze tijdelijk geen internet had. Ten slotte hebben sommige organisaties helemaal geen internet, omdat daar geen geld voor is of omdat er in het gebied waar ze gevestigd zijn nog niet voldoende infrastructuur aanwezig is. De human resources manager van RRDC vertelde dat ze de KIC-portal niet gebruikte, omdat haar organisatie pas sinds kort

een internetverbinding en een ‘resource centre’ – een centrum waar medewerkers en beneficianten gebruik kunnen maken van informatievoorzieningen – had:

The major barrier was that we didn't have Internet facilities in our office. We were going to the public Internet cafés, so it was difficult. We've just got Internet facilities, we got a loan from our bankers to set up the Internet and we will also facilitate a resource center. So now we are able to use the facilities. (30)

Het gebrek aan toegang tot internet en computers speelt echter lang niet voor alle partnerorganisaties een rol. Twee medewerkers van Oxfam Novib (3, 12) gaven aan dat gebrekkige technologische infrastructuur vooral een probleem is voor Afrikaanse partnerorganisaties die werken met lokale gemeenschappen en minder voor organisaties die werken in Latijns Amerika, Azië, of wereldwijd. Sommige van deze organisaties maken zelf veelvuldig gebruik van internet en hebben eigen websites, e-mailnieuwsbrieven en internetportals.

Zoals ik in hoofdstuk 4 heb besproken, vinden veel medewerkers van partnerorganisaties die ik heb gesproken het belangrijk dat hun achterban of doelgroep bij kennisdeling wordt betrokken. Dit is juist de groep die weinig of geen toegang tot internet heeft. Enkele medewerkers van partnerorganisaties (20, 23, 30) wezen daarom op de mogelijkheden die informatie- of resourcecentra bieden. Inwoners van een gemeenschap kunnen in zo'n informatiecentrum verschillende informatiebronnen raadplegen, waaronder geschreven publicaties, radio en internet. ALIN (23) werkt daarbij met eNRICH, een softwareprogramma voor het verzamelen, uitwisselen en opslaan van kennis dat speciaal is ontworpen voor gemeenschappen in ontwikkelingslanden. Dit programma heeft een makkelijk te gebruiken interface en kan ook zonder internetverbinding gebruikt worden. De kenniswerker van ALIN:

We used the portal to publish some of the practices in our open eNRICH site, which is accessed widely and also supports off line. (23)

Andere manieren die respondenten noemden om gedocumenteerde praktijken verder te verspreiden onder mensen die geen internet hebben, zijn papieren publicaties en het organiseren van bijeenkomsten waarin over de praktijken wordt verteld. Zoals ik in hoofdstuk 5 heb besproken, is dit de manier waarop de medewerker van CMAD (27) in aanraking kwam met een praktijk over storytelling over hiv en aids in organisaties.

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat de meeste geïnterviewden belang hechtten aan face-to-face ontmoetingen om het delen van kennis te stimuleren. Sommige medewerkers van partnerorganisaties gaven aan dat het gebrek aan goed vervoer een barrière kan zijn voor succesvolle uitwisseling van kennis (21, 26, 29).

Capaciteiten

Een tweede aspect van ontwikkelingsproblemen dat een rol speelt bij het succes van kennis delen via het documenteren van praktijken is dat de capaciteiten van de deelnemers niet altijd voldoende zijn om succesvol kennis uit te kunnen wisselen. Er zijn twee soorten capaciteiten die door respondenten belangrijk worden gevonden: internet- en computervaardigheden en lees- en schrijfvaardigheid.

Het gebrek aan ICT-vaardigheden hangt vaak samen met het gebrek aan toegang tot ICT. Hierdoor zijn mensen in gebieden met weinig technologische infrastructuur niet gewend om met computers en internet te werken. Zoals ik in de vorige paragraaf heb besproken, is de KIC-portal tamelijk ingewikkeld om te gebruiken, ook voor mensen die wel ervaring hebben met ICT. Voor mensen die weinig ICT-vaardigheden hebben, is de portal nog ingewikkelder. De nationaal coördinator van GCAP:

Personally, I was able to access the portal, but in many other cases, when people tried to access the portal they were not able to access it. (...) I think it was not very user-friendly for people at this level. (19)

Een ander probleem voor het documenteren en uitwisselen van praktijken is dat niet iedereen goed kan lezen of schrijven. Daar komt nog bij dat de KIC-portal niet in lokale talen beschikbaar is. Hier kom ik op terug in paragraaf 6.3.2. Vooral in lokale gemeenschappen en in 'grass roots' belangenorganisaties, bijvoorbeeld van mensen met hiv en aids, is het gebrek aan schrijfvaardigheid een probleem.

Wat je ziet binnen een heleboel vrouwen- en hiv/aids organisaties is dat het niveau van de medewerkers relatief laag is in vergelijking met andere NGO's. (...) Dus dat maakt het documenteren extra moeilijk. (11)

In een KIC-project dat werd gecoördineerd door het Gender AIDS Forum (26), was het de bedoeling dat de deelnemers praktijken met elkaar zouden documenteren met behulp van het KIC-format. Omdat er echter maar weinig deelnemers konden schrijven, zijn er uiteindelijk geen praktijken gedocumenteerd. Het kostte volgens de coördinator al genoeg tijd en energie om een verslag te schrijven van iedere bijeenkomst, dus het was te veel om ook nog kennis te documenteren in het format van Oxfam Novib.

For the caucuses we just told people they must document their highlights in a way that was comfortable for them and then GAF was going to, when we wrote the report to KIC, integrate that and follow the KIC format, drawing from the reports that were written by people, to fit the donor requirements. But for people we made it very flexible. (26)

Het documenteren van kennis is dus moeilijk, omdat deelnemers niet altijd voldoende schrijfvaardigheid hebben. Bovendien wezen verschillende respondenten (1, 12, 20, 23) erop dat in sommige gebieden een aanzienlijk deel van de bevolking analfabeet is. Voor deze mensen zijn gedocumenteerde praktijken dus weinig toegankelijk. Volgens een aantal respondenten kan het delen van kennis in niet-geschreven vorm een oplossing zijn voor het gebrek aan lees- en schrijfvaardigheid. Bijeenkomsten en workshops (17, 19), video en film (1, 12, 17, 20) en drama (26, 30) werden genoemd als alternatieve vormen van kennis delen tussen mensen die weinig schrijf- en leesvaardigheid hebben. De KIC-medewerker voor Latijns Amerika en Global Programs:

Je moet je dus ook afvragen: is een geschreven practice wel de juiste methode? (...) Op het moment dat je eigenlijk met andere communities wilt delen, dan is een video of theater of iets anders misschien een beter instrument. (12)

Motivatie

De ontwikkelingsproblemen waar partnerorganisaties mee te maken hebben, blijken het moeilijker te maken om kennis te delen via het documenteren van praktijken, omdat de

(technologische) infrastructuur en capaciteiten niet altijd toereikend zijn. Uit de gesprekken met medewerkers van partnerorganisaties blijkt echter dat hun wens om deze problemen op te lossen voor hen een sterke motivatie is om kennis uit te wisselen met anderen. Verschillende medewerkers van partnerorganisaties gaven aan dat hun reden om kennis te documenteren en te delen was dat ze in een samenleving werkten waar allerlei problemen waren, en dat ze daarom graag hun eigen oplossingen voor die problemen wilden delen met anderen en over de oplossingen van anderen wilden leren. De programmamanager van het All-Ukrainian Network vertelde dat mensen die zelf met problemen te maken hebben meer gemotiveerd zijn om kennis te delen waarmee ze die problemen op kunnen lossen:

For them it's their issue of surviving or issue of improving things, it impacts their lives. That's why their motivation is more sincere, is more open, so it's more simple to share the knowledge and the ideas. (25)

6.3.2 Diversiteit

Geografische verspreiding

Kennisdeling tussen organisaties die zich op afstand van elkaar bevinden, kan verschillende problemen met zich meebrengen. In de eerste plaats maakt de fysieke afstand het moeilijker om met elkaar te communiceren. Zelfs als organisaties in hetzelfde land gevestigd zijn, kan de afstand tussen die organisaties groot zijn. Om elkaar te bereiken hebben mensen dus communicatiemiddelen (telefoon of internet) nodig of ze moeten reizen en daar is tijd en geld voor nodig. Omdat communicatiemiddelen niet altijd aanwezig zijn en niet regelmatig worden gebruikt, is het moeilijker mensen te bereiken, vertelde de programmamedewerker Kennis en Lobby van het Gender AIDS Forum. De programmamedewerker van CEMIRIDE (21) gaf aan dat de kosten voor vervoer soms een reden zijn waarom organisaties niet bij elkaar komen om kennis te delen. De afstand tussen organisaties kan in combinatie met de slechte toegang tot communicatiemiddelen en vervoer in ontwikkelingslanden dus een beperkende factor zijn voor het delen van kennis.

Als organisaties wel in verschillende landen gevestigd zijn, kunnen ervaringen en manieren van werken van de ene organisatie volgens een aantal respondenten niet direct worden overgedragen op de andere organisatie. In paragraaf 6.2.2 heb ik het voorbeeld besproken van kennis delen over de rechtenbenadering: regels kunnen verschillen per land en dat betekent dat niet in elk land dezelfde acties effectief zullen zijn (19). Ook de deelnemers van het RBA-traject gaven aan dat ze de kennis die ze hadden opgedaan uit de praktijken van andere deelnemers eerst wilden aanpassen aan de context van hun land, voordat de kennis toepasbaar was. Maar als er kennis wordt gedeeld over werkwijzen die succesvol zijn bij hiv en aids, moet er volgens de programmamanager van het All-Ukrainian Network (25) rekening worden gehouden met contextverschillen. Toen zij kennis uitwisselde met organisaties in Zuid-Afrika, was ze zich ervan bewust dat niet alles wat ze hoorde bruikbaar was voor haar, omdat Oekraïense context verschilt van de Zuid-Afrikaanse.

You have different approaches of people and cultural, social, economical conditions are different, so sometimes it's difficult to apply the knowledge due to those differences. (25)

Aan de andere kant kan een verschil in context soms ook een bron van inspiratie zijn. De Keniaanse organisatie CEMIRIDE (21) zag dat er in buurland Ethiopië een speciale parlementaire commissie was voor pastoralisten, en besloot ook voor zo'n commissie te gaan lobbyen. En de programmamedewerker van KHRC (17) was onder de indruk van de manier waarop de Zuid-Amerikaanse civil society erin geslaagd was om een blok te vormen tegen het bedrijfsleven en wilde graag leren hoe men in Kenia hetzelfde zou kunnen doen.

Cultuurverschillen

Ook cultuurverschillen tussen organisaties kunnen het moeilijker maken om kennis uit te wisselen. Twee medewerkers van Oxfam Novib (2, 12) zeiden dat de manier waarop mensen kennis met elkaar uitwisselen voor een deel afhankelijk is van hun cultuur. Zo is de schrijfstijl van Zuid-Amerikaanse organisaties volgens de KIC-medewerker voor Latijns Amerika en Global Programs (12) vaak tamelijk uitgebreid, met uitgebreide verwijzingen naar context, concepten en theorie. Hierdoor zullen ze minder snel kort en bondig opschrijven wat ze hebben gedaan, hoe ze dat hebben gedaan en wat ze ervan hebben geleerd, zoals de bedoeling is van het KIC-format voor het documenteren van praktijken.

Mooie, uitgebreide verhalen, maar soms te weinig focus. Misschien is het cultureel, het lijkt voor sommigen gewoon not done om alleen op te schrijven van binnen die en die context, doen we dat en dat, en gewoon gelijk to the point. Terwijl het voor de lezer dan wel veel makkelijker wordt om de essentie eruit te halen. (12)

In Afrikaanse landen is het probleem met het documenteren en uitwisselen van praktijken volgens verschillende respondenten juist dat mensen geen lees- en schrijfcultuur hebben (1, 10, 17, 19, 21, 22). De senior programmamanager van KHRC (17) gaf aan dat verhalen vertellen beter past bij de manier waarop mensen in Afrika kennis uitwisselen. Zelfs als mensen wel kunnen lezen en schrijven, zijn ze meer gericht op mondelinge communicatie. Dit is één van de redenen waarom GCAP Kenia (19) zogenaamde 'political cafés' is gaan organiseren, waar programmamedewerkers van verschillende organisaties bij elkaar komen om in een informele setting over hun werk te praten. Tijdens de bijeenkomsten maakt iemand aantekeningen en die worden via e-mail rondgestuurd, waarna deelnemers aanvullingen kunnen maken. Op die manier wordt het schrijven onderdeel van een sociaal proces en is het makkelijker en interessanter om eraan deel te nemen.

When you do a recap through an email or something like that, it helps a lot to make documentation interesting, and it also helps to make that documentation real. Then it is not just another task. It becomes something that is part of life and something that is enjoyable. (19)

Taalverschillen

Een laatste aspect van diversiteit dat volgens respondenten een barrière kan zijn voor het delen van kennis via het documenteren van praktijken zijn taalverschillen. Tijdens mijn onderzoek heb ik ervaren welke problemen taalverschillen kunnen opleveren, toen ik een medewerker van ACORD Burundi en het JOHMET programma (18) interviewde. Zij sprak Frans en ik beheerste de Franse taal onvoldoende om haar antwoorden te begrijpen. We hebben toen het interview afgemaakt in het Engels, maar in die taal kon ze minder goed uitdrukken wat ze bedoelde. Wel kon ze duidelijk maken dat het gebrek aan Franse

vertalingen van veelal Engelstalige informatie voor haar en voor anderen in haar omgeving een barrière was voor kennisdeling. Ook medewerkers van andere partnerorganisaties gaven aan dat het voor de deelnemers aan sommige projecten moeilijk was om gedocumenteerde kennis in het Engels te lezen en kennis in het Engels op te schrijven (19, 22, 23). De programmamedewerker van KHRC (17) vertelde dat ze bij het lezen van een gedocumenteerde praktijk van een Spaanse deelnemer aan het RBA-traject het gevoel had dat een deel van de betekenis verloren was gegaan.

Het probleem van taalverschillen wordt door Oxfam Novib en partnerorganisaties op verschillende manieren ondervangen. De KIC-portal is beschikbaar in het Engels, Frans, Spaans en Portugees. Op die manier is de website voor meer mensen toegankelijk, hoewel niet alle documenten op de website in alle talen vertaald worden, omdat daar niet genoeg tijd voor is (15). Sommige partnerorganisaties, zoals ALIN (23) en ACORD (22) vertalen de documenten op de KIC-portal in lokale talen en vertalen praktijken die in lokale talen zijn gedocumenteerd naar het Engels. Verder kunnen praktijken in bijeenkomsten uitgelegd worden in lokale talen (17). ALIN (23) en het netwerk van Palestijnse onderwijsorganisaties waar TCC (31) deel van uitmaakt, zijn nog een stap verder gegaan en hebben hun eigen internetportal gecreëerd, in respectievelijk lokale Oost-Afrikaanse talen en het Arabisch. Ook ACORD overweegt om dat te doen. De programmamanager (22) van die organisatie denkt dat het voor Oxfam Novib niet te doen is om de portal in lokale talen aan te bieden, maar zijn organisatie zou dat wel kunnen doen.

People were saying: "can we have a portal in Swahili?" But I think that's something that is needed to be followed up at an organizational level. I don't think KIC at the Oxfam Novib level would want to go into those local languages, I don't think that would happen. But it is a request which was made and which probably needs to be thought about by us who are involved. (22)

6.3.3 Afhankelijkheid

Druk om het goed te doen

Zoals ik in hoofdstuk 2 en 3 heb besproken, staat er veel druk op ontwikkelingsorganisaties om hun werk goed te doen en dat te laten zien. Dit heeft twee verschillende gevolgen voor het succes van kennis delen tussen partnerorganisaties via het documenteren van praktijken. Aan de ene kant zijn organisaties extra gemotiveerd om hun succesverhalen aan de buitenwereld te tonen. Aan de andere kant zijn ze juist minder gemotiveerd om ook hun problemen en moeilijkheden te delen.

Verskillende medewerkers van Oxfam Novib gaven aan dat het documenteren van praktijken een manier zou kunnen zijn om te laten zien wat organisaties in de ontwikkelingssector doen. Sommigen zien het zelfs als een manier waarop organisaties kunnen bewijzen dat hun benadering werkt. Een medewerker omgekeerde ontwikkelingssamenwerking van Oxfam Novib:

In ieder geval in Nederland is er wel die behoefte, van: wij willen gewoon laten zien dat het werkt om participatief drama te doen, we willen gewoon laten zien dat mensen daarna sterker zijn, of wél condoms gaan gebruiken, of hun vrouw niet meer slaan, of wat dan ook. Wij willen gewoon laten zien dat dat komt door ons toneelstuk of door onze rapworkshop... en ik denk dat best wel veel partners dat hebben. (8)

Op de vraag waarom ze hun kennis documenteerden en deelden met anderen, antwoordden een aantal medewerkers van partnerorganisaties dat ze graag wilden laten zien dat hun organisatie het goed doet. Het documenteren van praktijken is voor hen een vorm van positieve publiciteit. De programmamanager hiv en aids van ACORD:

Also to raise our profile as an organization. Whereby people can now be able to say: if you want good lessons, if you want good experiences on a particular subject, like in this case stigma and discrimination, go to ACORD. It could raise our profile as an organization. So that we are seen as a key actor in this whole fight against HIV and AIDS. (22)

De andere kant van de druk om het goed te doen, is dat het voor organisaties moeilijker is om toe te geven dat ze ook dingen minder goed hebben gedaan. Vooral de medewerkers van Oxfam Novib die ik heb gesproken, zijn zich er bewust van dat het delen van kennis met een donor (Oxfam Novib) het moeilijker zou kunnen maken om eerlijk over fouten te praten of te schrijven. De beleidsadviseur klimaatverandering (1):

I do think that it's important to reflect on the failures, but I can also understand why they would be reluctant to do it. Because most of them are dependent on only one donor, so they would say: we are not going to air out our dirty laundry to one donor that we expect them to finance. So that is the reason that they don't do it. Which is perfectly legitimate. (1)

Opvallend is dat geen enkele medewerker van een partnerorganisatie uit zichzelf de donorrelatie als beperking voor het delen van kennis noemde. De meesten gaven desgevraagd aan dat het moeilijker is om uitdagingen met anderen te delen, maar dit werd eerder toegeschreven aan een algemene menselijke eigenschap (22, 28) of aan concurrentie tussen organisaties onderling (19, 22) dan aan het feit dat Oxfam Novib aanwezig was of via de portal op de hoogte zou raken van wat er gedeeld werd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat respondenten hier ook tegen mij als stagiaire van Oxfam Novib niet helemaal eerlijk over durfden te zijn. Een andere verklaring is dat bij de bijeenkomsten in de projecten waar sommige deelnemers over spraken lang niet altijd een medewerker van Oxfam Novib aanwezig was, waardoor de aanwezigheid van iemand van de donor geen rol speelde.

In de interviews heb ik verschillende voorbeelden gehoord van mensen die toch hun fouten of problemen deelden in het bijzijn van mensen van Oxfam Novib of op de portal. In die gevallen waren vertrouwen en veiligheid (17, 20, 22, 26) en de behoefte aan feedback over manieren om problemen op te lossen (17, 30) factoren die ertoe leidden dat uitdagingen toch gedeeld werden.

Aanbodgestuurdheid

Uit de literatuur blijkt dat initiatieven voor kennisdeling in de ontwikkelingssector niet altijd aansluiten op de behoeften van organisaties en gemeenschappen in ontwikkelingslanden, doordat donororganisaties in ontwikkelde landen bepalen hoe dat gebeurt. Ook sommige medewerkers van Oxfam Novib zien dit als een risico en wezen er in de interviews op dat het belangrijk is om aan te sluiten op de kennisbehoeften van partnerorganisaties. Ook in de presentatie van KIC aan de nieuwe directeur kwam de

vraag naar voren of KIC niet ‘donor-driven’ is en partnerorganisaties alleen verplichtingen oplegt waar ze geen behoefte aan hebben.

KIC-medewerkers doen daarom hun best om de behoeften van partnerorganisaties in kaart te brengen (4, 12). De KIC-medewerker van Oost-, Centraal en Zuidelijk Afrika (4) gaf echter aan dat dit niet altijd makkelijk is. Zo heeft ze over één onderwerp een schriftelijke korte vragenlijst over kennisbehoeften naar partnerorganisaties gestuurd, maar slechts één van die organisaties reageerde. Vervolgens heeft ze programmamedewerkers die bij die organisaties op bezoek gingen gevraagd om de vragenlijst ter plekke aan partners voor te leggen, maar doordat er zoveel andere dingen te bespreken waren, kwam dat er ook niet van.

Dat is eigenlijk frustrerend, want het hele initiatief dat we op dat onderwerp willen doen, ik had het idee: dat moet echt aansluiten bij wat partners willen, en dat is heel lastig van hieruit te plannen. Maar eigenlijk krijg je het op die manier dus niet helder wat de behoeften zijn en krijg je het initiatief ook niet van de grond. (4)

Een aantal respondenten wezen erop dat niet alleen de inhoud, maar ook de vorm van de kennis aan moet sluiten bij de capaciteiten en faciliteiten van de mensen voor wie het bedoeld is (1, 12, 20, 23, 30). Zoals ik al heb besproken in paragraaf 6.3.2, betekent dit dat kennis soms beter niet via documenten op een portal gedeeld kan worden, maar via bijeenkomsten, drama, video’s, of radio.

Concurrentie

Een laatste aspect van afhankelijkheid tussen organisaties in de ontwikkelingssector dat volgens respondenten invloed heeft op succesvol kennis delen, is de concurrentie tussen organisaties. Omdat organisaties die innovatief zijn meer kans maken op financiële steun, is het voor hen niet voordelig om nieuwe succesvolle benaderingen te delen met andere organisaties. De beleidsadviseur klimaatverandering:

How is sharing you knowledge helping you get ahead and give you that competitive edge? We reward knowledge hoarding and not knowledge sharing, society as a whole, because that’s how you get ahead. (1)

Medewerkers van partnerorganisaties gaven aan dat concurrentie tussen organisaties ertoe leidt dat deelnemers aan bijeenkomsten minder geneigd zijn om hun kennis met elkaar te delen. Daarbij gaat het niet alleen om wat er wel goed werkt, als ook om wat er niet goed werkt, want die informatie zouden concurrenten kunnen gebruiken om een negatief beeld van een organisatie te schetsen tegenover de buitenwereld. Bij organisaties in ontwikkelingslanden speelt ook mee dat mensen niet alleen de belangen van hun eigen organisatie willen beschermen, maar dat ze ook hun persoonlijke belang, omdat ze door het werken bij de organisatie hun brood verdienen en ze hun baan niet willen verliezen. De programmacoördinator kennis en lobby van het Gender AIDS Forum:

Because I think the problem that we face in South Africa is that people are always scared that people are going to take the work that I do. People take this as work, as a job, but I think we should actually be driven by passion. (26)

Uit de gesprekken met medewerkers van partnerorganisaties blijkt dat het opbouwen van vertrouwen en een gezamenlijk doel helpt om mensen bij bijeenkomsten toch kennis met

elkaar te laten delen. Voor het documenteren en delen van praktijken via internet is dat echter moeilijk, omdat deze kennis in principe met de hele wereld wordt gedeeld. De KIC-medewerker voor West-Afrika en ECM gaf aan dat ze dacht dat organisaties niet altijd bereid zullen zijn om de kennis die ze bij een bijeenkomst gedeeld hebben ook op de KIC-portal te zetten (9). Dat er toch succesverhalen en uitdagingen worden gedocumenteerd en gedeeld via de portal heeft aan de ene kant te maken met de positieve publiciteit die dit oplevert (zie *De druk om het goed te doen* hierboven) en aan de andere kant met feedback die deelnemers zouden kunnen krijgen om hun werk te verbeteren (17, 30). Verder vertelden verschillende respondenten dat organisaties die zo succesvol zijn dat ze niet bang hoeven te zijn voor concurrentie (9, 11) of die kennis delen expliciet in hun missie hebben staan (2, 22), meer geneigd zijn om kennis te documenteren en te delen.

6.4 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik antwoord gegeven op mijn laatste onderzoeksvraag:

4. Welke factoren bevorderen/belemmeren succesvolle kennisdeling door middel van documentatie van praktijken volgens verschillende medewerkers van Oxfam Novib en partnerorganisaties die bij KIC betrokken zijn?

In de categorie factoren die met **mensen** te maken hebben, spelen face-to-face ontmoetingen een belangrijke rol bij het bevorderen van het leren van elkaars praktijken, omdat er bij een ontmoeting meer vertrouwen opgebouwd kan worden en omdat de deelnemers meer in elkaar geïnteresseerd raken. Als deelnemers elkaar vertrouwen, vergelijkbare doelen en werkwijzen hebben en als ze kennis delen over een onderwerp dat voor hen relevant is, zullen ze eerder geneigd zijn kennis met elkaar uit te wisselen. Wat betreft de **kennis** die gedeeld wordt, blijkt dat het moeilijk is om die kennis waar men het meest in geïnteresseerd is – ervaringen en episodische kennis – zo te documenteren dat anderen begrijpen hoe bepaalde benaderingen nu precies werken. Dat is één van de redenen waarom respondenten aangeven dat het uitwisselen van praktijken via een portal alleen niet genoeg is en dat deze manier van kennis delen gecombineerd moet worden met andere vormen van kennis delen, zoals discussies (face-to-face of virtueel) en demonstraties. Ook is het volgens sommigen van belang de praktijken ook op papier te verspreiden, omdat niet iedereen toegang tot internet heeft. De belangrijke rol van taal als medium om kennis te delen levert problemen op als mensen verschillende talen spreken. Kennis over fouten wordt minder makkelijk gedocumenteerd en gedeeld en bij het delen van kennis over specifieke onderwerpen moet rekening gehouden worden met stigma (hiv/aids), contextverschillen (rechtenbenadering) en veiligheid (rechtenbenadering en conflict). Ook de **technologie** van de KIC-portal heeft invloed op de mate waarin deelnemers in staat zijn praktijken uit te wisselen. Men vindt de portal over het algemeen moeilijk te gebruiken en er is bij Oxfam Novib weinig capaciteit om de portal te onderhouden en dingen die niet werken te corrigeren. Een belangrijke barrière voor het delen van kennis via het documenteren van praktijken op het niveau van **organisaties** is dat er weinig prioriteit wordt gegeven aan kennis delen. Hierdoor nemen mensen niet de tijd om kennis te documenteren of praktijken van anderen te lezen. Daarnaast is er geld nodig om het documenteren en delen van praktijken te faciliteren. Verschillende respondenten opperden dat tijd en geld beschikbaar gemaakt zouden kunnen worden door het documenteren en delen van kennis (financieel) te integreren in andere activiteiten. Een andere belangrijke factor, die ook het beschikbaar maken van tijd en geld

voor kennis delen beïnvloedt, is draagvlak binnen Oxfam International, Oxfam Novib en partnerorganisaties. Door een betere communicatie over KIC en de portal zouden mensen en organisaties meer geïnteresseerd kunnen raken om praktijken uit te wisselen via de portal. Een goede coördinatie van het proces van kennis delen via het documenteren van praktijken, zowel gedurende langer lopende projecten als tijdens bijeenkomsten, kan het succes van kennis delen positief beïnvloeden.

Behalve de bovenstaande factoren zijn er ook een aantal specifieke eigenschappen van de ontwikkelingssector die het succes van kennis delen via het documenteren van praktijken kunnen beïnvloeden. Ten eerste hebben partnerorganisaties te maken met **ontwikkelingsproblemen**. Het meest genoemde probleem dat hier een rol speelt, is dat de toegang tot internet in sommige landen nog niet voldoende is. Hierdoor hebben vooral kleine lokale organisaties of gemeenschappen in Afrika geen toegang tot de KIC-portal en de praktijken die daarop te vinden zijn. Via speciale software, papieren uitgaven en bijeenkomsten kunnen praktijken wel verder verspreid worden. Een tweede probleem is een gebrek aan capaciteiten: mensen hebben niet altijd genoeg computer- en internetvaardigheden en lees- en schrijfvaardigheid en beheersten niet altijd de talen die op de portal gebruikt worden. Door over praktijken te praten of ze op een andere manier vast te leggen, kunnen organisaties deelnemers die niet goed kunnen schrijven of lezen toch bij het proces van kennis delen betrekken. Voor organisaties in Azië en Latijns Amerika spelen problemen met toegang tot internet een minder grote rol. Verder kunnen ontwikkelingsproblemen behalve een praktische belemmering ook een motivatie zijn om kennis uit te wisselen met anderen. Een tweede belangrijke eigenschap van de ontwikkelingssector is de **diversiteit**. Doordat organisaties op verschillende plekken gevestigd zijn, kunnen mensen moeilijker bij elkaar komen voor ontmoetingen waar kennis wordt gedocumenteerd en uitgewisseld. Als ze bovendien in verschillende landen werken, is kennis uit de ene context niet altijd toepasbaar op de andere context. Verschillen in context kunnen organisaties echter ook inspiratie opleveren over hoe hun samenleving zou kunnen veranderen. Ook cultuurverschillen spelen een rol bij het documenteren van praktijken. Zo heeft Latijns Amerika een andere schrijfcultuur dan Europa, terwijl er in Afrikaanse landen helemaal geen lees- en schrijfcultuur is. Taalverschillen zijn een belangrijk probleem voor kennis delen tussen organisaties uit verschillende landen. Intermediaire organisaties die praktijken vertalen van het Engels naar lokale talen en andersom kunnen ervoor zorgen dat mensen en organisaties die verschillende talen gebruiken toch van elkaar leren. De laatste eigenschap van de ontwikkelingssector die invloed heeft op kennisdeling via het documenteren van praktijken is **afhankelijkheid**. Ontwikkelingsorganisaties staan onder druk om goede resultaten te behalen. Dit kan voor hen een stimulans zijn om hun successen te documenteren, maar het is ook een reden om fouten of problemen niet met anderen te delen. Vertrouwen tussen deelnemers en de overtuiging dat anderen ideeën kunnen aandragen voor het oplossen van problemen leiden ertoe dat fouten toch gedeeld worden. Het feit dat partnerorganisaties voor de financiering van kennisdeling afhankelijk zijn van een initiatief als KIC van Oxfam Novib, brengt volgens sommige respondenten het risico met zich mee dat de inhoud en de vorm waarin kennis wordt gedeeld niet aansluit bij de behoeften van partnerorganisaties of gemeenschappen. Het peilen van kennisbehoeften kan daar een oplossing voor zijn, hoewel dat niet altijd makkelijk is. Ten slotte kan het delen van kennis belemmerd worden doordat organisaties concurreren als het gaat om het verkrijgen van subsidie voor hun activiteiten. Dit kan ertoe leiden dat organisaties nieuwe

succesvolle benaderingen liever voor zichzelf willen houden. Als kennis delen gepaard gaat met vertrouwen en zinvolle feedback, zijn deelnemers eerder geneigd hun kennis toch te delen. Organisaties die zeer succesvol zijn of kennis delen als missie hebben, hebben minder last van concurrentie en zullen hun praktijken makkelijker documenteren en delen.

Deel III



7. Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken heb ik antwoord gezocht op de vraag wat succesvol kennis delen is en welke factoren succesvolle kennisdeling in de ontwikkelingssector beïnvloeden in theorie en praktijk. In dit hoofdstuk bespreek ik de antwoorden op mijn onderzoeksvragen en leg ik een verband tussen de ideeën uit de literatuur en mijn bevindingen in de praktijk. Eerst ga ik in op de succes- en faalfactoren van kennisdeling in het algemeen (7.1) en in de ontwikkelingssector in het bijzonder (7.2) zoals die in de literatuur worden beschreven. Dan bespreek ik wat betrokkenen bij KIC verstaan onder succesvol kennis delen (7.3) en wat er volgens hen voor nodig is om kennis delen via het documenteren van praktijken tot een succes te maken (7.4). Ik besluit met een analyse van de relatie tussen de antwoorden op de verschillende vragen (7.5).

7.1 Succes- en faalfactoren van kennis delen: de theorie

Mijn eerste vraag was welke succes- en faalfactoren voor kennis delen er in de literatuur beschreven worden. De succes- en faalfactoren van kennisdeling die uit de literatuur naar voren komen, blijken in vier categorieën onderverdeeld te kunnen worden: mensen, kennis, technologie en organisationele processen. Auteurs die hebben geschreven over kennis delen wijzen erop dat het belangrijk is dat de mensen die kennis delen een gemeenschap vormen. Een gezamenlijk doel, persoonlijke relaties en gezamenlijke praktijken dragen hieraan bij. Als de deelnemers geen concurrenten zijn, vergelijkbaar werk doen en elkaar vertrouwen, zullen ze makkelijker kennis delen. Wat de meest geschikte vorm van kennis delen is, is afhankelijk van het soort kennis en het onderwerp waarover kennis wordt gedeeld. De taal waarin kennis wordt overgedragen kan ook van invloed zijn. Als kennis wordt gedeeld met behulp van technologie, moeten deelnemers toegang hebben tot de benodigde ICT-faciliteiten en over voldoende vaardigheden beschikken om de technologie te gebruiken en het systeem moet goed onderhouden worden. In de organisaties waar deelnemers aan kennisdeling onderdeel van uitmaken, moeten tijd en geld vrijgemaakt kunnen worden voor kennis delen. Bovendien moet er binnen de organisaties draagvlak zijn voor deze activiteit. Het proces van kennis delen zelf moet ook goed georganiseerd en gecoördineerd worden. Een open cultuur heeft een positieve invloed op kennis delen en ook organisatiepolitiek kan kennisdeling beïnvloeden.

7.2 Kennis delen in de ontwikkelingssector

De tweede onderzoeksvraag die ik heb beantwoord, was welke eigenschappen van de ontwikkelingssector op basis van de literatuur invloed kunnen hebben op kennisdeling. Er zijn drie eigenschappen van de ontwikkelingssector die een rol spelen bij het delen van kennis: ontwikkelingsproblemen, diversiteit en afhankelijkheid. De ontwikkelingsproblemen die spelen in de landen waar organisaties hun werk doen, hebben tot gevolg dat er niet altijd een goede (fysieke en technologische) infrastructuur en de benodigde capaciteiten voor het delen van kennis niet altijd aanwezig zijn. Door de diversiteit in de ontwikkelingssector is de fysieke afstand tussen organisaties soms groot en zijn er belangrijke verschillen wat betreft de context waarin ze hun werk doen, hun culturele opvattingen en de taal die ze spreken. Ook hun behoeften aan kennis kunnen verschillen. Deze verschillen kunnen kennisdeling negatief beïnvloeden. Ten slotte zijn ontwikkelingsorganisaties afhankelijk van donoren, die hen onder druk zetten goed werk af te leveren. Dit kan de bereidheid om 'fouten' te delen belemmeren. Bovendien kunnen donoren via hun financiering beïnvloeden hoe en waarover organisaties kennis delen,

maar dat hoeft niet altijd aan te sluiten bij de kennisbehoeften die deze organisaties hebben. Ten slotte kan de concurrentie om fondsen tussen organisaties ertoe leiden dat ontwikkelingsorganisaties minder bereid zijn hun kennis met anderen te delen.

7.3 Definities van succesvol kennis delen

Mijn derde vraag was hoe betrokkenen bij KIC succesvolle kennisdeling definiëren en in hoeverre het documenteren van praktijken daar in hun ogen aan bijdraagt. Respondenten blijken bij succesvol kennis delen vooral te denken aan het uitwisselen van praktijkervaringen en episodische kennis. Daarbij gaat het hen er met name om welke benaderingen werken om bepaalde doelen te bereiken en welke niet. Om succesvol kennis te delen moeten deelnemers hun ervaringen expliciteren, maar er kan volgens de meeste respondenten pas van succes gesproken worden als de kennis ook wordt geïnternaliseerd, dus als de kennis wordt gebruikt. Ook socialiseren werd regelmatig genoemd als een belangrijk proces bij het delen van kennis. Het belang dat respondenten aan deze processen hechten sluit aan bij hun focus op het uitwisselen van ervaringen. Ervaringen zijn een vorm van impliciete kennis, die direct overgebracht kan worden via socialiseren en indirect door ervaringen te expliciteren en deze expliciete kennis vervolgens te internaliseren. Dat de tweede manier van kennisoverdracht in de interviews vaker genoemd werd, heeft er waarschijnlijk mee te maken dat deze vorm van kennis delen praktisch beter haalbaar is, omdat organisaties te ver van elkaar verwijderd zijn om elkaar regelmatig te bezoeken en met elkaar mee te kijken.

Bijna alle respondenten geven aan dat kennisdeling voor hen een succes is als organisaties van elkaar leren en op basis van de kennis die ze hebben gedeeld hun werkwijze aanpassen. Dat kunnen zowel oppervlakkige ('single-loop') als meer ingrijpende ('double-loop') aanpassingen zijn. Deze aanpassingen zouden er uiteindelijk toe moeten leiden dat organisaties beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Ook samenwerking tussen organisaties en de beïnvloeding van andere actoren wordt door sommigen als een positief resultaat van kennis delen gezien. Succesvol kennis delen houdt verder in dat zoveel mogelijk mensen toegang hebben tot kennis en hun kennis met anderen kunnen delen en dat ook de doelgroep van partnerorganisaties, de mensen bij de 'grass roots' worden betrokken bij kennisdeling.

Het documenteren van praktijken kan er op verschillende manieren aan bijdragen dat organisaties hun manier van werken verbeteren. Ten eerste kan het expliciteren van een manier van werken ertoe leiden dat een organisatie leert, omdat het om reflectie vraagt op wat er precies gedaan is en waarom. Ten tweede kan het documenteren van praktijken of het presenteren van gedocumenteerde praktijken in een bijeenkomst tot succesvolle kennisuitwisseling leiden. In die situatie kunnen deelnemers elkaar feedback geven en vragen stellen over praktijken, zodat ze zowel over hun eigen praktijk als over die van anderen leren. Ten derde is het mogelijk dat organisaties of individuen leren van gedocumenteerde praktijken die op de portal te vinden zijn of die via andere wegen verspreid zijn. In de tweede situatie lijkt het documenteren van praktijken het vaakst succesvolle kennisdeling tot gevolg te hebben. Het verspreiden en delen van gedocumenteerde praktijken alleen heeft minder vaak tot gevolg dat organisaties van elkaar leren, hoewel het er wel toe kan leiden dat ze contact met elkaar opnemen en via andere wegen kennis uitwisselen. Dat gedocumenteerde praktijken volgens respondenten niet genoeg zijn om succesvol kennis over te dragen is te begrijpen, omdat juist de

impliciete en episodische kennis die zij belangrijk vinden niet gemakkelijk in taal te vangen zijn. Het documenteren en uitwisselen van praktijken is daarom wellicht meer geschikt als beginpunt of onderdeel van een leerproces dan als losse activiteit, zoals verschillende respondenten opperden. Echter, een andere dimensie van succesvol kennis delen is dat veel mensen eraan kunnen deelnemen. Dat kan een reden zijn om gedocumenteerde praktijken voor meer mensen beschikbaar te maken dan alleen voor de mensen die in het kader van KIC bij bijeenkomsten voor kennisdeling aanwezig zijn. Er kan verder nog weinig gezegd worden over de mate waarin het documenteren van praktijken ertoe heeft bijgedragen dat organisaties hun doelen beter bereiken.

7.4 Succes- en faalfactoren van kennis delen: de praktijk

De laatste vraag die ik in dit onderzoek wilde beantwoorden was wat de succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken zijn. Daarbij heb ik gekeken naar algemene succes- en faalfactoren en naar eigenschappen van de ontwikkelingssector die kennisdeling beïnvloeden. In deze paragraaf geef ik weer wat de belangrijkste succes- en faalfactoren zijn en hoe die met elkaar samenhangen.

Op basis van de literatuur kunnen de succes- en faalfactoren verdeeld worden in vier categorieën. In de praktijk zijn de belangrijkste factoren in de categorie ‘mensen’ voor de geïnterviewden face-to-face ontmoetingen, vertrouwen, vergelijkbare doelen en werkwijzen en een onderwerp dat belangrijk is voor deelnemers. Wat betreft de categorie ‘kennis’ gaven respondenten aan dat de kennis delen in de vorm van discussies en demonstraties vaker succesvol is, dat taalverschillen kennis delen moeilijker maken, dat kennis over fouten en problemen minder makkelijk wordt gedeeld en dat kennisdeling over bepaalde onderwerpen extra aandacht voor factoren als vertrouwelijkheid (hiv/aids), contextverschillen (RBA) en veiligheid (RBA en conflict) vraagt. In de categorie ‘technologie’ is voor respondenten de gebruikersonvriendelijkheid van de KIC-portal een belemmerende factor voor uitwisseling van praktijken via internet en lijkt het gebrek aan onderhoudscapaciteit voor de portal kennisdeling negatief te beïnvloeden. In de categorie ‘organisatie’ blijkt het belangrijk te zijn dat organisaties tijd en geld vrijmaken voor kennis delen via het documenteren van praktijken. Integratie van deze activiteit in andere activiteiten zou daaraan kunnen bijdragen. Om tijd en geld beschikbaar te maken is bovendien draagvlak nodig binnen Oxfam International, Oxfam Novib en partnerorganisaties. Communicatie over KIC en een goede coördinatie van processen van kennis delen, bevorderen succesvolle kennisdeling.

Ontwikkelingsproblemen, diversiteit en afhankelijkheid zijn eigenschappen van de ontwikkelingssector die kennis delen via het documenteren van praktijken beïnvloeden. De ontwikkelingsproblemen die het uitwisselen van praktijken het meest belemmeren voor organisaties in bepaalde gebieden van Afrika die werken met lokale gemeenschappen, zijn gebrek aan toegang tot internet en gebrek aan capaciteiten. Deze barrières kunnen worden overwonnen met behulp van resourcecentra, niet aan internet gebonden vormen van verspreiding en verzameling van gedocumenteerde praktijken en kennisdeling via niet-geschreven media. De wens om ontwikkelingsproblemen op te lossen, is een belangrijke stimulans om kennis te delen. Wat betreft diversiteit belemmeren vooral de geografische afstand tussen organisaties en verschillen in context, cultuur en taal succesvol kennis delen via het documenteren van praktijken. Contextverschillen kunnen echter ook inspirerend zijn en de taalbarrière kan geslecht worden met behulp van intermediaire organisaties die

documenten vertalen. Dat organisaties afhankelijk zijn van donoren en onder druk staan om goed werk af te leveren, stimuleert hen succesvolle manieren van werken te documenteren en te delen, maar het kan een belemmering zijn voor het delen van fouten. Dat Oxfam Novib de middelen en het personeel voor KIC beschikbaar stelt, betekent dat de organisatie goed in de gaten moet houden dat de uitwisseling van praktijken qua onderwerp en vorm aansluit bij de behoeften van partnerorganisaties, ook al is dat soms lastig. De concurrentie om fondsen tussen organisaties maakt het voor hen moeilijker om hun kennis met anderen te delen, maar als deelnemers elkaar vertrouwen en bruikbare feedback op hun praktijken verwachten te krijgen, zijn ze toch bereid om hun kennis met elkaar te delen.

De succes- en faalfactoren van kennis delen die hierboven zijn besproken, kunnen ook op een andere manier worden ingedeeld. Sommige factoren hebben te maken met de mogelijkheid om kennis te delen. Hieronder vallen de beschikbaarheid van tijd en geld, de toegang tot internet, andere verspreidingsmethoden, toegankelijke technologie, capaciteiten van deelnemers en de taal die deelnemers (niet) spreken. Andere factoren gaan vooral over de bereidheid om kennis te documenteren en te delen. Vertrouwen, een belangwekkend onderwerp, vergelijkbare doelen, draagvlak in de organisatie en de wens om iets te doen aan ontwikkelingsproblemen en de behoefte aan feedback leiden ertoe dat deelnemers bereid zijn om kennis met elkaar te delen, afhankelijkheid van de donor is een stimulans om successen te delen maar om problemen achter te houden en concurrentie heeft een negatief effect op de bereidheid om kennis te delen. Ten slotte zijn er factoren die betrekking hebben op de kwaliteit van kennisdeling, oftewel op de mate waarin kennis delen ook het beoogde resultaat oplevert. Interactie en ontmoetingen tussen deelnemers kunnen daaraan bijdragen, net als een goede coördinatie van het proces en de ontmoetingen zelf.

Voor een aantal van de belemmerende factoren op het niveau van de mogelijkheid om kennis te delen, bestaat een oplossing in de vorm van de ‘vertaling’ van gedocumenteerde praktijken. Bij gebrek aan internettoegang bestaat die vertaling uit het verspreiden van praktijken in papieren vorm of met behulp van technologie die ook zonder internet gebruikt kan worden. Bij gebrek aan lees- en schrijfcapaciteiten gaat het om vertaling in andere vormen van kennis, zoals bijeenkomsten, film of drama. En bij taalverschillen gaat het letterlijk om de vertaling van praktijken van de ene taal in de andere. De belemmerende factoren op het gebied van motivatie lijken weg te vallen op het moment dat deelnemers elkaar voldoende vertrouwen en het idee hebben dat het hen iets op zal leveren op het moment dat ze hun kennis met anderen delen. Als het onderwerp belangrijk is voor deelnemers en als ze elkaar zinvolle feedback kunnen geven, wordt voor hen de meerwaarde van uitwisselen van praktijken groter. Uiteindelijk lijkt kennis delen met behulp van het documenteren van praktijken alleen een succes te kunnen worden als erin wordt geïnvesteerd door Oxfam Novib – die de financiële middelen, de technologie en medewerkers die processen coördineren beschikbaar stelt – én door partnerorganisaties – die mensen in moeten zetten en waar nodig de rol van ‘vertaler’ en coördinator moeten kunnen spelen. Om deze investeringen voor elkaar te krijgen, moet er voldoende draagvlak zijn bij partners en binnen Oxfam Novib zelf.

7.5 Besluit

De resultaten van mijn empirisch onderzoek sluiten voor een deel aan bij wat ik in de literatuur heb gevonden. Uit de theorie blijkt dat het moeilijk is om impliciete en diepgaande kennis te expliciteren. De respondenten in mijn onderzoek gaven aan dat kennis delen voor hen succesvol is als juist die vormen van kennis worden overgedragen. Daarom is het te begrijpen dat het documenteren en uitwisselen van praktijken via internet of op papier in de ogen van respondenten niet genoeg is om succesvol kennis te delen en dat bijeenkomsten en interactie nodig zijn om kennisdeling tot een succes te maken. De algemene succes- en faalfactoren die respondenten noemden, kwamen deels overeen met de factoren die in de theorie naar voren komen. Een aantal factoren uit de theorie kwamen echter nauwelijks expliciet terug in mijn onderzoek, zoals gezamenlijke praktijken, een open organisatiecultuur en organisatiepolitiek. Hier zijn verschillende verklaringen voor mogelijk. Bij gezamenlijke praktijken gaat het om gedeelde ideeën, concepten en documenten en om gezamenlijke activiteiten. Hoewel dit niet expliciet door respondenten werd benoemd, zou je kunnen zeggen dat het documenteren en uitwisselen van praktijken een gezamenlijk activiteit is, die gedeelde documenten oplevert. Dat respondenten aangaven dat kennis delen beter verloopt als deelnemers vergelijkbaar zijn qua werkwijze en missie, kan ook te maken hebben met het feit dat deelnemers daardoor meer ideeën en concepten met elkaar delen. De factor ‘gezamenlijke praktijken’ is dus niet expliciet genoemd, maar lijkt impliciet wel een rol te spelen. De open organisatiecultuur en organisatiepolitiek kwamen waarschijnlijk bijna niet terug in de interviews omdat deze factoren voornamelijk een rol spelen bij het delen van kennis binnen organisaties. Meer in het algemeen bleek echter wel dat een open sfeer waarin mensen elkaar vertrouwen kennis delen bij bijeenkomsten bevordert, terwijl de behoefte om de eigen belangen te beschermen ertoe leidt dat deelnemers waardevolle kennis niet met concurrenten willen delen.

De eigenschappen van de ontwikkelingssamenwerking die in de literatuur besproken worden, lijken volgens de theorie vooral een negatieve invloed te hebben op kennis delen, maar in de praktijk zijn er ook positieve effecten van deze eigenschappen te ontdekken. Ontwikkelingsproblemen kunnen de mogelijkheden om kennis te delen bijvoorbeeld beperken, maar kunnen ze de bereidheid om dat te doen bevorderen. Verschillen tussen de sociale context waarin organisaties werken maken kennis moeilijker toepasbaar, maar kunnen ook inspiratie opleveren over hoe een samenleving veranderd zou kunnen worden. En de druk om goede resultaten af te leveren heeft een negatieve invloed op de bereidheid om fouten te delen, maar een positieve invloed op de bereidheid om successen te documenteren en te verspreiden. Dat betekent dat kennisdeling ook in de ontwikkelingssector een goede kans van slagen heeft, mits er voldoende rekening wordt gehouden met de bijzondere situatie waarin mensen in ontwikkelingslanden zich bevinden. De voorbeelden van succesvol kennis delen die in dit onderzoek gegeven zijn, bewijzen dat.

Het onderzoek toont echter ook aan dat de impliciete aanname achter KIC dat partnerorganisaties via documenten op een geavanceerde internetapplicatie gemakkelijk kennis met elkaar kunnen uitwisselen niet helemaal klopt. Het werken met technologie en geschreven documenten past goed in de Westerse context, maar is in andere contexten minder geschikt, zo leert de ervaring. Aan Oxfam Novib is nu de taak om het ontwikkelde systeem beter toepasbaar te maken in de context waar het voor bedoeld is, zodat het een

waar 'partner-driven' systeem voor het delen van kennis kan worden. Wat de organisatie daarvoor zou kunnen doen, bespreek ik in het volgende hoofdstuk.

8. Aanbevelingen

In de vorige hoofdstukken is aan bod gekomen in hoeverre het documenteren van praktijken bijdraagt aan succesvol kennis delen en wat de succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken zijn. Deze bevindingen hebben een verschillende implicaties voor de praktijk van kennisdeling in het kader KIC. In dit hoofdstuk doe ik een aantal aanbevelingen over wat er gedaan kan worden om kennis delen via het documenteren van praktijken tot een succes te maken.

8.1 Documenteren: met, door en voor mensen

Kennis delen via het documenteren van praktijken blijkt het meest succesvol te zijn als het documenteren van praktijken onderdeel is van een bijeenkomst of leertraject. Het zou dan ook goed zijn om bij het documenteren van praktijken de nadruk te leggen op sociale processen. Dat kan gedaan worden door praktijken te documenteren tijdens workshops en bijeenkomsten of door deelnemers hun gedocumenteerde praktijken te laten presenteren. Belangrijk is hier in ieder geval dat deelnemers met elkaar in gesprek gaan en elkaar vragen kunnen stellen en feedback kunnen geven, omdat die activiteiten ertoe kunnen leiden dat ook impliciete kennis wordt overgedragen.

Dat er minder geleerd wordt van gedocumenteerde praktijken als die via de portal worden verspreid, betekent niet dat het zinloos is om ze beschikbaar te stellen. Wel betekent het dat er moet worden gekeken naar de vraag hoe de kans dat mensen leren van gedocumenteerde praktijken leren, vergroot kan worden. Die kans wordt in de eerste plaats groter als praktijken meer gericht kunnen worden verspreid onder partnerorganisaties. Omdat programmamedewerkers bij Oxfam Novib het meeste contact hebben met partnerorganisaties en volgens de respondenten het meest op de hoogte zijn van de leerbehoeften van die organisaties, zou het goed zijn als programmamedewerkers weten welke interessante praktijken er op de KIC-portal te vinden zijn, zodat zij organisaties daarop kunnen wijzen. Als de praktijk aansluit bij de interesse van een partnerorganisatie, is dat kans groter dat hij gelezen en gebruikt wordt. Bovendien is het waarschijnlijker dat de organisatie gemotiveerd is om contact op te nemen met degene die de praktijk heeft gedocumenteerd en via die weg van de ervaringen van anderen te leren. Behalve programmamedewerkers kunnen ook medewerkers van partnerorganisaties praktijken verder verspreiden. Partnerorganisaties die gericht zijn op kennis delen, training of educatie, kunnen interessante praktijken als beginpunt of onderdeel van een workshop gebruiken. Een dialoog tussen de deelnemers over hoe de praktijken ook voor hen relevant zouden kunnen zijn, kan er dan toe leiden dat deelnemers van de gedocumenteerde praktijk, maar ook van elkaar leren. De rol die 'intermediaire' partnerorganisaties kunnen spelen bespreek ik verder in de volgende paragraaf.

Eén reden waarom mensen graag kennis delen in face-to-face bijeenkomsten in plaats van via internet, is dat ze met elkaar in gesprek kunnen gaan. Op die manier kunnen ze feedback krijgen op hun eigen werk en vragen stellen over het werk van anderen. Het delen van praktijken via de KIC-portal zou gestimuleerd kunnen worden door een deel van die aspecten van real life bijeenkomsten ook terug te laten komen in het documenteren van praktijken op de portal. Dat kan bijvoorbeeld door te zorgen dat er vaker feedback wordt gegeven op praktijken die worden gedocumenteerd. Medewerkers

van het KIC-team kunnen dat doen, maar het zou ook een taak kunnen worden van beleidsadviseurs bij de afdeling Research and Development, die officieel 15% van hun tijd aan KIC moeten besteden, maar volgens verschillende respondenten in de praktijk niet altijd weten hoe ze die tijd moeten besteden. Deze medewerkers zijn specialist op een bepaald onderwerp, dus ze zouden partnerorganisaties die een praktijk hebben gedocumenteerd over dat onderwerp van feedback kunnen voorzien op hun werkwijze en suggesties voor verbetering kunnen doen. Ook zouden beleidsadviseurs een dialoog tussen organisaties op gang kunnen brengen, omdat ze meestal ook weten welke andere partnerorganisaties goed werk doen op het gebied van een bepaald thema. Door deze organisaties te vragen op een praktijk te reageren, kan via de portal een contact ontstaan waarbij de documenterende organisatie als de reagerende organisatie van elkaar leren.

Eén ding is zeker: wie niet weet dat KIC en de KIC-portal bestaan, zal er nooit een bijdrage aan leveren en er weinig van leren. Vooral medewerkers van partnerorganisaties die het nut van het uitwisselen van praktijken via de portal inzien, klaagden erover dat de KIC-portal te weinig bekend is en vonden dat er meer gedaan zou moeten worden aan het promoten van de portal. Zoals de medewerker van het RBC network (20) het formuleerde: 'Instead of saying: do a Google, we should be saying: do a KIC'. Als programmamedewerkers, R&D-medewerkers en intermediaire partnerorganisaties anderen vertellen over het bestaan van de portal en hen uitleggen hoe ze de portal moeten gebruiken, kunnen meer mensen bij het uitwisselen van praktijken worden betrokken. Een andere manier om KIC bekender te maken is door partnerorganisaties te vragen om een link naar de portal op hun website te zetten en door een link naar de portal te laten opnemen op websites die bezocht worden door medewerkers van ontwikkelingsorganisaties in het Zuiden. Via dit soort websites kunnen mensen die al uit zichzelf op internet op zoek zijn naar kennis – en die dus over de nodige capaciteiten en motivatie beschikken – attent gemaakt worden op het bestaan van KIC.

Als mensen één keer van de portal hebben gehoord of er één keer geweest zijn, kunnen ze hem daarna ook weer vergeten. En als er niemand is die ze vertelt dat ze er interessante informatie kunnen vinden, zal hun motivatie om de site nog eens te bezoeken niet groot zijn. De nieuwsbrief die het KIC-team sinds april 2008 tweemaandelijks verstuurt, is een goede manier om mensen te herinneren aan het bestaan van de portal en hun interesse voor de praktijken die er te vinden zijn te wekken.

Als het verkeer op de KIC-portal toeneemt en er meer aandacht komt voor feedback op gedocumenteerde praktijken, zal het onderhoud van de portal ook meer capaciteit vergen. Dat betekent dat er een manier moet worden gevonden om daar tijd en geld voor vrij te maken. Voorbeelden van succesvol gebruik van de portal kunnen als argument dienen om daar voldoende draagvlak voor te creëren bij Oxfam International en (de financiers van) Oxfam Novib.

8.2 De makelaars

Zoals ik hierboven al heb besproken, gaat het verspreiden van kennis het beste via mensen. Organisaties als ALIN en ACORD hebben een groot netwerk van organisaties en gemeenschappen. Deze intermediaire organisaties kennen hun achterban beter dan Oxfam Novib en weten dus beter aan welke kennis de meeste behoefte is én welke kennis er

beschikbaar is. Het zou dus een goed idee zijn om dit soort organisaties aan te stellen als ‘makelaars’ van kennis. Deze organisaties kunnen dat op verschillende manieren doen.

Allereerst kunnen ze gedocumenteerde praktijken die relevant zijn voor de mensen waar ze mee werken selecteren en doorgeven aan de gemeenschappen en organisaties waar ze mee werken. Doordat zij beter op de hoogte zijn van de kennisbehoeften die er zijn, kunnen ze gericht kennis verspreiden, zodat de kans dat mensen ook echt geïnteresseerd zijn in en iets willen doen met de kennis die de netwerkorganisatie hen aanbiedt groter is. In de tweede plaats kunnen de ‘kennismakelaars’ nagaan welke organisaties of gemeenschappen een goede manier hebben gevonden om met bepaalde problemen om te gaan en ervoor zorgen dat deze praktijken gedocumenteerd en gedeeld worden via de KIC-portal.

Een ander voordeel van het werken met dit soort tussenorganisaties is, dat zij als ‘vertaler’ op kunnen treden. Zoals ik in het vorige hoofdstuk heb besproken, zijn sommige belemmeringen voor de mogelijkheid om kennis te delen weg te nemen als de kennis op verschillende manieren vertaald wordt. De digitale praktijken op de portal kunnen omgezet worden in papieren praktijken of opgenomen worden in andere kennisdatabases die beter toegankelijk zijn, zoals Open eNRICH portals. Daarnaast kunnen intermediaire organisaties bij workshops en bijeenkomsten of via vrijwilligers over gedocumenteerde kennis vertellen en kennis die mensen zelf niet kunnen documenteren op papier zetten. Ook kunnen ze kennis in andere vormen gieten, die beter aansluiten bij de capaciteiten en voorkeuren van deelnemers. Ten slotte kunnen ze letterlijk de vertaling van documenten in lokale talen voor hun rekening nemen en kennis die in lokale talen is geproduceerd, vertalen naar het Engels.

Eén van de problemen voor het investeren van tijd en geld in de KIC-portal door Oxfam Novib, is dat de tijd die medewerkers van Oxfam Novib besteden aan KIC en het geld dat geïnvesteerd wordt aan het technische onderhoud van de portal valt onder het kopje ‘overhead’. Oxfam Novib mag volgens de subsidieregels van de overheid maar een beperkt percentage van haar budget aan de eigen organisatie besteden. Het grootste deel van het budget moet geïnvesteerd worden in partnerorganisaties. Een bijkomend voordeel van het inzetten van intermediaire organisaties voor het stimuleren en faciliteren van kennis delen via KIC, is dat financiering die Oxfam Novib hiervoor beschikbaar zou stellen wél bij partnerorganisaties terecht komt. Dat betekent dat er via deze weg meer ruimte is om in kennis delen te investeren. Omdat leren en kennis delen steeds hoger op de agenda zijn komen te staan in de ontwikkelingssector, is de kans dat de overheid bereid is om dit soort plannen te ondersteunen ook groter.

9. Nawoord: leren over kennis delen

In vier maanden van onderzoeken, observeren, lezen, interviewen en schrijven over kennis delen, heb ik veel geleerd. Het grootste deel van wat ik te weten ben gekomen, is in de hoofdstukken hiervoor te lezen. Maar terwijl ik op zoek was naar de antwoorden op mijn onderzoeksvragen, heb ik ongemerkt ook andere – expliciete én impliciete – kennis opgedaan, die ik in dit nawoord graag wil delen. Eerst kijk ik terug op mijn eigen ontwikkeling als onderzoeker in de ontwikkelingssector (9.1). Daarna kijk ik terug op mijn onderzoek en geef ik mijn visie op wat er aan de theorie over kennis delen in de ontwikkelingssector zou kunnen worden toegevoegd (9.2).

9.1 Onderzoeker in ontwikkeling

De belangrijkste les die ik bij het uitvoeren van dit onderzoek heb geleerd over onderzoek doen, is dat je onderzoek moet dóen. Soms stond ik er versteld van hoe weinig ik voor mijn eigen gevoel had geproduceerd gedurende een dag bij Oxfam Novib. Dan was ik de hele dag bezig mensen te mailen om te vragen of ze nog ideeën hadden over te interviewen partnerorganisaties, medewerkers van partnerorganisaties te mailen om te vragen of ik ze mocht interviewen, medewerkers van partnerorganisaties nog eens te mailen om te vragen of ze mijn mail hadden gelezen en respondenten mailen over welk moment het beste uitkwam voor een interview. En toen ik eenmaal dertig interviews op de band en/of op papier had staan, bleek ik er ook niet zomaar uit de losse pols een scriptie van te kunnen breien. In de eerste plaats omdat het op papier zetten van de interviews meer tijd kostte dan ik had verwacht en in de tweede plaats omdat de gegevens zich niet spontaan in categorieën uiteensplitsten, zodat ik ook daar nog flink wat tijd aan moest besteden. Dit had ik natuurlijk ook van tevoren kunnen bedenken, maar sommige fouten moet je blijkbaar toch zelf maken om ervan te kunnen leren.

Verder ben ik door het spreken met zoveel mensen die zich over de hele wereld bezighouden met sociale verandering anders naar de wereld gaan kijken. Wat me het meest is bijgebleven is de manier waarop mensen zich inzetten om de rechten van de zwaksten in de samenleving. Ik heb mensen gesproken die zich inzetten voor de rechten van vrouwen, de rechten van sloppenwijkbewoners, de rechten van pastoralisten, de rechten van mensen met hiv en aids en de rechten van boeren. De inventieve manieren waarop ze dit doen, in de meest ingewikkelde contexten, zijn indrukwekkend. Daar zouden we in Nederland, waar vrouwen en minderheden ook nog niet evenredig vertegenwoordigd zijn in de belangrijkste machtsstructuren, ook wel iets van kunnen leren. Ik zie dan ook veel in het idee van ‘omgekeerde ontwikkelingssamenwerking’, of samenwerking in twee richtingen, en ik hoop dat ik in de toekomst op de één of andere manier bij zal kunnen dragen aan die uitwisseling tussen Noord en Zuid (en Oost en West).

9.2 De ontwikkeling van kennis over kennis delen in ontwikkeling

Eén belangrijke uitkomst van mijn onderzoek, is dat partnerorganisaties het belangrijk vinden om ook andere actoren dan ontwikkelingsorganisaties, zoals hun achterban of politieke actoren te betrekken bij kennis delen. In het bedrijfsleven is de term ‘kennis delen’ meestal gereserveerd voor het delen van kennis binnen of tussen organisaties. In de ontwikkelingssector is het uiteindelijke doel van kennis delen sociale verandering. Daar kunnen ook kennisdeling met de doelgroep of met belangrijke maatschappelijke actoren

aan bijdragen. Het zou goed zijn als in de literatuur ook aandacht werd besteed aan deze dimensie van kennis delen in de ontwikkelingssector.

Om in kaart te brengen wat kennis delen op deze verschillende niveaus betekent, kan een parallel getrokken worden met de discussie over verantwoording. Verantwoording kan volgens Ebrahim (2003: 814-815) onderverdeeld worden in 'opwaartse' verantwoording aan donoren, 'interne' verantwoording aan de eigen missie en medewerkers en 'neerwaartse' verantwoording aan de beneficianten van een organisatie. Op dezelfde manier kan bij kennis delen gesproken worden over 'opwaartse kennisdeling' (met donoren) 'neerwaartse kennisdeling' met de achterban en 'interne kennisdeling' binnen de organisatie. Om de metafoor van 'richtingen' uit te breiden zouden in het geval van kennis delen ook nog 'zijwaartse kennisdeling' met collega-organisaties en 'diagonale kennisdeling' met andere maatschappelijke actoren toegevoegd kunnen worden.

In de discussie over verantwoording is een veel gehoorde klacht dat er maar weinig verantwoording afgelegd wordt aan de mensen over wie het gaat: de beneficianten (Ebrahim, 2003: 824). Dit heeft als risico dat organisaties eerder doen wat donoren willen dan waar hun beneficianten behoeften aan hebben. Uit mijn onderzoek blijkt dat hetzelfde risico bestaat als het gaat om kennis delen. Als kennisdeling niet aansluit bij de behoeften van partnerorganisaties en hun beneficianten, is het de vraag in hoeverre het delen van kennis uiteindelijk kan bijdragen aan de verbetering van het leven van de mensen waar het uiteindelijk om gaat. De medewerkers van partnerorganisaties uit mijn onderzoek benadrukten dat zij het belangrijk vonden dat er ook neerwaarts kennis werd gedeeld. KIC lijkt in de eerste instantie vooral gericht te zijn op zijwaartse kennisdeling tussen partnerorganisaties, maar er zijn ook voorbeelden te vinden van zijwaartse kennisdeling tussen beneficianten, neerwaartse kennisdeling en diagonale kennisdeling. De positieve sociale veranderingen die deze vormen van kennisdeling teweeg hebben gebracht, tonen aan dat het zeker de moeite waard is om hierin te investeren.

Organisaties in de ontwikkelingssector die zich bezighouden met kennis delen zouden aan de hand van de bovenstaande indeling kunnen analyseren welke vorm van kennis delen ze op dit moment het meest promoten en in hoeverre dat aansluit bij hun uiteindelijke doelen. Dat zal bijna altijd een combinatie van kennis delen in verschillende 'richtingen' zijn, maar als het erom gaat om mensen (vrouwen, boeren, pastoralisten, sloppenwijkbewoners, mensen met hiv en aids) een beter leven te geven, zal het onvermijdelijk zijn dat die mensen erbij betrokken worden en dat er een vorm van 'tweerichtingsverkeer' ontstaat tussen gewone mensen, ontwikkelingsorganisaties en andere maatschappelijke actoren. Op die manier kunnen zij samen leren hun samenleving te verbeteren en het uiteindelijke doel van een rechtvaardige wereld, zonder armoede, te bereiken.

10. Literatuur

- Aldashev, G. en T. Verdier (2006), 'NGO competition and the markets for development donations.' Geraadpleegd via: www.core.ucl.ac.be/SumSch06/papers/Aldashev.pdf op 24 mei 2008
- Argyris, C. en A. Schön (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Awad, E.M. en H.M. Ghaziri (2004), *Knowledge management*. New Jersey: Pearson
- AWID (2002), 'A Rights-based approach to development.' In: *Women's Rights and Economic Change*.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen (2001), *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese
- Bakker, W. (2008), 'De noord-zuidlijn van verantwoordingsdruk. Doorwerking van veranderende donoreisen in ontwikkelingssamenwerking.' In: *Bestuurskunde*, 17-1: 77-88
- Bijl, J., P. Baard en A. van der Schueren (2002), *Vertellen werkt. Mogelijkheden van storytelling in organisaties*. Haarlem: Pearson Education, Prentice Hall
- Briceño-Garmendia, C., A. Estache en N. Shafik (2004), 'Infrastructure services in developing countries: access, quality, costs and policy reform.' New York: World Bank
- Brouwer, M., H. Grady, V. Traore en D. Wordofa (2005), 'The experiences of Oxfam International and its affiliates in rights-based programming and campaigning'. In: Ensor, J. en P. Grady (red.), *Reinventing Development: Translating Rights Based Approaches from Theory into Practice*. Geraadpleegd via: https://www.oxfamkic.org/irj/portal/anonymous?guest_user=ano_default_en&NavigationTarget=CollaborationConnector:portal_content/com.sap.ip.collaboration/Rooms/d0f4db67-7049-2910-1594-e219a4826bfl/workset&NavTargetAsRoot=true op 9 juni 2008
- Brouwers, R. (2001), 'Partner (m/v) in ontwikkelingssamenwerking. Helpt hulp ook vrouwen?' In: Schulpen, L. (red.), *Hulp in ontwikkeling. Bouwstenen voor de toekomst van internationale samenwerking*. Assen: Van Gorcum
- Deetz, S. (2000), 'Describing differences in approaches to organization science.' In: P.J. Frost, A.Y. Lewin en R.L. Daft (red.), *Talking about Organization Science*. Thousand Oaks: Sage, p. 123-152.
- Denning, S. (2002), 'Technical cooperation and knowledge networks.' In: Fukuda-Parr, S., C. Lopes en K. Malik (red.), *Capacity for development. New solutions to old problems*. Londen: Earthscan Publications Ltd, p. 229-246
- Doodewaard, M. van (2007), 'Online knowledge sharing tools: any use in Africa?' In: *Knowledge Management for Development Journal*, Geraadpleegd via: <http://www.digitaldivide.net/articles/view.php?ArticleID=783> op 24 mei 2008
- Ebam Etta, F. en S. Parvyn-Wamahiu (red.) (2003) *Information and communication technologies for development in Africa. The experience with community telecentres*. Ottawa: International Development Research Centre, Geraadpleegd via: http://www.idrc.ca/openebooks/006-3/#page_5 op 25 mei 2008
- Ebrahim, A. (2003), 'Accountability in practice: mechanisms for NGOs.' In: *World development*, 31-5, p. 813-829

- Fukuda-Parr, S. en R. Hill (2002), 'The network age: creating new models of technical cooperation'. In: Fukuda-Parr, S., C. Lopes en K. Malik (red.), *Capacity for development. New solutions to old problems*. Londen: Earthscan Publications Ltd, p. 185-202
- Goldin, I. en K.A. Reinert (2006), *Globalization for development: trade, finance, aid, migration and policy*. New York: Palgrave Macmillan
- Harris-Curtis, E. (2003), 'Northern NGDOs, Inclusion and Extreme Poverty'. Paper for the IDPM Chronic Poverty Conference. Manchester: Manchester University
- Heres, M. (2007a), 'Aid is a knowledge industry.' In: *The broker. Collecting worlds of knowledge*. Geraadpleegd via: http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/aid_is_a_knowledge_industry op 23 februari 2008
- Heres, M. (2007b), 'Box 1. Knowledge activities of Dutch NGOs.' In: *The broker. Collecting worlds of knowledge*. Geraadpleegd via: http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/aid_is_a_knowledge_industry/knowledge_activities_of_dutch_ngos_box_1 op 9 juni 2008
- Jordan, L. (2005), *Mechanisms for NGO accountability*. Berlijn: Global Public Policy Institute
- Koenders, B. (2007), *Een zaak van iedereen. Investeren in ontwikkeling in een veranderende wereld*. Den Haag: Minbuza
- Loewenson, R. en A. Whiteside (2001), *HIV/AIDS. Implications for poverty reduction*. UNDP
- Malcontent, P.A.M. en J.A. Nekkers (1999), 'Inleiding. "Doe wel en zie niet om."' In: Nekkers, J.A. en P.A.M. Malcontent (red.), *De geschiedenis van vijftig jaar Nederlandse ontwikkelings samenwerking*. Den Haag: SDU Uitgevers, p. 11-60
- Minbuza (2005), 'Beleidskader MFS'. Geraadpleegd via: http://www.minbuza.nl/binaries/pdf/os-subsidies/607dsimy_bijlage1.HIVAIDSImplicationsforPovertyReduction.pdf op 13 februari 2008
- Nonaka en Takeuchi (1995), *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press
- Novib (2004), 'Kennismanagement.' Intern beleidsdocument Oxfam Novib
- Novib (2004a), 'Draft definition of good, bad and new practices.' Intern beleidsdocument Oxfam Novib
- O'Neill, W.G. (2003), *An introduction to the concept of rights-based approach to development: a paper for InterAction*. Washington: Interaction
- Oxfam International (2008), 'The KIC Mission'. Geraadpleegd via: www.oxfamkic.org op 13 februari 2008.
- Oxfam Novib (2007a), 'Oxfam KIC. Knowledge Infrastructure with and between Counterparts.' Den Haag: Oxfam Novib.
- Oxfam Novib (2007b), *Oxfam Novib. Facts & Figures*. Den Haag: Oxfam Novib
- Oxfam Novib (2008), 'Geschiedenis'. Geraadpleegd via: <http://www.novib.nl/id.html?id=3690>
- Polanyi, M. (1967), *The tacit dimension*. New York: Anchor Books
- Powell, M. (2006), 'Which knowledge? Whose reality? An overview of knowledge used in the development sector.' In: *Development in practice*, 16-6, p. 1-17
- PSO (2004), *PSO Knowledge centre for capacity building. Positioning, role, activities and target groups*. Geraadpleegd via: http://extranet.pso.nl/ps0/fin_beleidsdocumenten.asp op 9 juni 2008

- Priester, M., L. van Vliet en S. van Houten (2004), 'Knowledge infrastructure with and between counterparts.' Intern beleidsdocument Oxfam Novib
- Ramalingam, B. (2005). *Implementing knowledge strategies: lessons from international development agencies*. Londen: Overseas Development Institute
- Rosenberg, J. (2001), *E-learning. Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill
- Schulpen, L. en R. Ruben (2006), *Een gevoelige selectie. Analyse van de beoordelingsystematiek in het nieuwe Medefinancieringsstelsel*. Nijmegen: CIDIN
- Soekijad, M. (2005), *Dare to share. Knowledge sharing in co-opetitive networks*. Enschede: Maura Soekijad.
- United Nations (2000), 'United Nations Millennium Development Goals.' Geraadpleegd via: <http://www.un.org/millenniumgoals> op 18 februari 2008
- UNAIDS (2007), *AIDS epidemic update*. Geraadpleegd via: http://data.unaids.org/pub/EPISlides/2007/2007_epiupdate_en.pdf op 9 april 2008
- UNAIDS en UNDP (2005), *Mainstreaming HIV and AIDS in sectors and programmes. An Implementation Guide for National Responses*. Geraadpleegd via: www.undp.org/hiv/docs/alldocs/MainstreamingB.pdf (6 januari 2008)
- Van den Berg, J. en G. Castillo (2005), 'KIC counterpart survey: looking at the results.' Intern beleidsdocument Oxfam Novib
- Visser, R. (2001), 'Armoedebestrijding, soms hoofddoelstelling.' In: Schulpen, L. (red.), *Hulp in ontwikkeling. Bouwstenen voor de toekomst van internationale samenwerking*. Assen: Van Gorcum
- Weggeman, M. (1997), *Kennismanagement. Inrichting en bestuur van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum Management
- Van Gurchom, M., R. Florijn en M. van der Meulen (1999), *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*. Utrecht: SK&IT
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wenger, E., R. Mc. Dermott en W.M. Snyder (2002), *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Willem, A. en M. Buelens (2007), 'Knowledge sharing in public sector organizations: the effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing.' In: *Journal of public administration research*, 17, p. 581-606
- Wilson-Grau, R. (2007), 'Final report. KIC Mid-term review.' Beleidsdocument Oxfam Novib.
- World Bank (1998), *Knowledge for development. World Development Report 1998*. Geraadpleegd via <http://www.worldbank.org/wdr/wdr98/contents.htm> (23 februari 2008)
- World Bank (2007), *Development and the next generation. World Development Report 2007*. Geraadpleegd via http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&theSitePK=523679&entityID=000112742_20060913111024&searchMenuPK=64187283&theSitePK=523679 (14 juni 2008)

Bijlage I: Format voor het documenteren van praktijken

Practice: (name of practice here)

Organisation: (acronym and full name of organisation here)

Summary:

(summary of practice here, maximum 5 lines)

1. What it is

2. How it is done

3. What it has achieved

4. What is needed

5. Lessons learned

6. Tips and more

7. Read on...

Bijlage II: Richtlijnen voor het documenteren van praktijken

INSTRUCTIONS FOR DOCUMENTING PRACTICES USING THE KIC PRACTICES FORMAT

PLEASE READ THIS FIRST!

I. GENERAL INSTRUCTIONS FOR DOCUMENTING A PRACTICE

The documentation and exchange of practices forms the basis of KIC. To facilitate access to the practices, KIC has a standard format for documenting them. These instructions explain how to fill out the format. If you have questions about documenting practices using this format, please contact the KIC-Team: KIC.Helpdesk@oxfamnovib.nl

WHAT IS A PRACTICE

KIC understands a practice to be a process, strategy or activity of an organisation or a group of organisations to achieve social change. A Practice may vary from an agricultural technique or an educational method to more complex processes like international coalition building. Its scope may be limited, but it may also correspond to entire projects or programmes.

WHAT WILL YOUR PRACTICE BE USED FOR

The documented practices are available through the KIC Portal to all Oxfam counterparts and other interested practitioners and experts. Users of the KIC Portal can discuss practices with others in online discussions. The practices may also be discussed in workshops or used for other forms of offline exchange and learning.

WHAT IS A GOOD, BAD, AND NEW PRACTICE

A good practice is one in which there is reasonable quantitative and qualitative evidence that it works to address a specific program or project objective and shows potential for replication. A new practice is one in which there is yet inconclusive evidence of its promise. The category of bad practices is used to describe practices in which learning from failures and adaptation were needed to reach project objectives.

WHEN YOU HAVE FILLED OUT THE PRACTICE FORMAT

You yourself may place your documented practice in the KIC format on the KIC Portal. Instructions on how to upload practices can be found on the KIC Portal.

You may edit practices after having placed them on the portal, adding new insights or evidence of results, responding to comments and questions by other portal users. You may first send a draft version of your practice to the KIC team for discussion before putting it on the portal.

GENERAL TIPS FOR WRITING DOWN YOUR PRACTICE

The KIC Practice format is not a straitjacket.

Limit your practice description to 2 to 4 pages. Additional information can be added in the Documents folder on the portal. Do not include photos or other images like logos in the practice format itself (you may include links).

Users need enough understanding of the documented practices to be able to discuss the Practice and the lessons learned; and to be able to decide if the practice may be interesting for them to adopt. If so, they may wish to consult further information or a resource person in your organisation about the practice.

Include clarifications for country and organisation specific information that may not be clear to outside readers.

CONTENTS

Within the five Oxfam Aims, KIC focuses on the following priority themes:

- Sustainable Livelihoods
- Education
- HIV/AIDS
- Rights Based Approach
- Gender Based Violence

Within these themes, practices may include any level of intervention: direct poverty eradication (community work), society building, and policy advocacy. Practices on Skills and Tools for Advocacy, Fundraising and Impact Measurement in these thematic areas are also welcome.

If you have questions about where to upload your practice on the portal, contact KIC: KIC.Helpdesk@oxfamnovib.nl.

ALL DOCUMENTED PRACTICES SHOULD ADDRESS :

Gender issues: provide gender disaggregated data in the description of the beneficiaries of your practice, the objectives, results, and anywhere else when relevant. Provide qualitative information on gender aspects and men and women's participation, both in the description of the practice itself and in the analysis of lessons learned and critical success factors. What measures have been taken to ensure women's participation and women benefiting from the outcomes and results?;

HIV/AIDS issues: pay due attention to HIV/AIDS, to the extent relevant for your practice and its context;

The Oxfam Rights Based Approach: describe how project participants/beneficiaries are involved in the practice. Was the practice developed as a result of their request for intervention? What is their level of participation? Do they seek accountability of other actors, such as government, corporate sector or civil society? If so, how?

II. INSTRUCTIONS BY SECTION

The bold titles below correspond to the titles in the format that the reader will see on the portal:

- **PRACTICE**

Short title of your practice – include key words for the activity + beneficiaries + country/region.

For example: 'Education for Girls in Rural Areas in India'

'Global Coalition Building for Improved Access to HIV/AIDS Medicines'

- **ORGANISATION**

ACRONYM and full name of your organisation

- **SUMMARY**

Summarise the practice in five lines: what is the practice, for whom, and what does it try to achieve. Include the one essential characteristic of your practice – something that makes it stand out.

1. What it is – main elements of the practice:

what is it?

which problem(s) does it address?

what does it try to achieve?

who is it for? – beneficiaries or target groups at grassroots level, NGOs, government, etc.

where is it? - location and level of intervention: local, regional, national, international. What is the relationship between the level of intervention and other levels?

what is the context? – concise description of the most relevant social, political, cultural, or geographical aspects of the context, including other actors.

2. How it is done – steps in implementation / methodology:

How is the practice implemented? – describe the steps and phases in its implementation, including other actors involved.

What strategies and approaches are used? – specify strategies and approaches, e.g.: service delivery, capacity building, lobby

How was this methodology developed?

Is it based on a theory or on practical experience? Who developed it?

3. What it has achieved

What are the results?

Has the practice worked as intended?

Please present quantitative or qualitative information, e.g.:

‘increase in production of 40%’,

‘decrease in girls dropping out of school down from 30% to 10%’,

‘increased number of organisations involved in advocacy’.

Explain the results briefly: positive and/or negative results, expected and/or unexpected. If you do not have exact information, present any facts or evidence that you do have. Please include the findings of evaluations or studies.

4. What is needed

What are the essential resources needed for implementation of the practice?

Human resources: specific competencies or knowledge; e.g. special training courses for your staff to carry out the practice

Material resources: without going into great detail, specify any inputs that are essential to the practice, e.g. inputs for organic farming.

Financial resources: an indication of the costs involved, without going into great detail.

Natural resources: please describe them if relevant.

5. Lessons learned

Analyse what you have learned from your experience with the practice. There

may be some overlap between the following aspects.

What are the key factors for success or failure?

These could be internal factors related to the work of your organisation or other

factors related to the context of the practice.

What are the major lessons learned?

Lessons learned when implementing the practice – including bottlenecks and challenges.

Has the practice been adapted over time, does it include measures and solutions to overcome previous difficulties and challenges?

6. Tips and more

Present the most important do's and don'ts for other organisations interested in the practice. Based on lessons learned and your understanding of the key success factors, what is absolutely necessary when implementing the practice? What should absolutely be avoided?

Add any other relevant information on your experience while implementing this practice – especially any information or tips for other interested organisations.

7. Read on...

A KIC practice generally consists of 2 to 4 pages. Additional references can be included in this section of the format for people who want to read more about your practice, your program or your organisation.

You can upload background documents, like reports, pictures, recordings, flyers, leaflets, clippings, even dvd or video, all in digital format, in the documents folders on one of the thematic sites of the KIC folder.

It is easy to include a link in the practice document to the corresponding background document in a folder.

If your digital background information is already uploaded on your own website or another portal, please provide a link to that in the practice document.

If your background documents are not digital but you do have hard copies to share, please include contact details of your organisation.

Include email addresses and website addresses in this section of the practice as well.

If you have questions on how to include links to documents on the portal or on other websites, please email the KIC.helpdesk@oxfamnovib.nl.

Bijlage III: Lijst van respondenten**Medewerkers Oxfam Novib**

Nr.	Functie	Afdeling	Betrokkenheid KIC
1	Beleidsadviseur Klimaatverandering	Research & Development	Betrokken bij het op touw zetten van KIC
2	Redacteur KIC-portal	Research & Development	Verantwoordelijk voor de inhoud van de KIC-portal en de KIC nieuwsbrief
3	Beleidsadviseur Sociale en Politieke Participatie	Research & Development	Initiator project met counterparts over de Rights Based Approach, onder andere via de KIC-portal
4	KIC-medewerker Centraal, Oost- en Zuidelijk Afrika	Projecten Oost en Centraal Afrika, Projecten Zuidelijk Afrika	Initieert en coördineert KIC- projecten voor de regio's Centraal, Oost en Zuidelijk Afrika
5	Projectleider KIC en Beleidsadviseur Organisationeel Leren en Kennismanagement (GA)*	Research & Development	Projectleider van KIC – coördineert het KIC-team
6	Programmamedewerker Zuid Azië, Bangladesh, aanspreekpunt aim 4: 'The right to be heard'	Projecten Zuid Azië	Lid van de Community of Practice over de Rights Based Approach, waarbij de KIC- portal wordt gebruikt
7	Medewerker omgekeerde ontwikkelingssamenwerking (GA)	Popular campaigning	Lid van de Community of Practice over de Rights Based Approach, waarbij de KIC- portal wordt gebruikt
8	Medewerker omgekeerde ontwikkelingssamenwerking	Popular campaigning	Eventuele samenwerking met KIC, is nog niet van de grond gekomen
9	KIC-medewerker West- Afrika, Hoorn van Afrika en Europa, Centraal Azië en Midden Oosten (ECM)	Projecten West Afrika Projecten Hoorn van Afrika, Projecten Europa, Centraal Azië en Midden Oosten	Initieert en coördineert KIC- projecten voor de regio's West Afrika, Hoorn van Afrika en Europa, Centraal Azië en Midden Oosten
10	Beleidsadviseur hiv en aids (GA)	Research & Development	Betrokken bij de uitvoering van verschillende KIC-projecten over hiv/aids in 2007
11	Programmamedewerker Zuidelijk Afrika, Zuid-Afrika, aanspreekpunt hiv en aids	Projecten Zuidelijk Afrika	Aanwezig bij de kick-off conferentie van KIC, wijst de KIC-medewerker op mogelijke KIC-projecten of onderwerpen
12	KIC-medewerker Latijns Amerika en Global Programs	Projecten Latijns Amerika en Cariben, Projecten Global Programs	Initieert en coördineert KIC- projecten voor de regio's Latijns Amerika en Cariben, en Global Programs

* GA = Geen audio, opname mislukt

13	Beleidsmedewerker Leren en Kennismanagement	Evaluation, monitoring and learning, Oxfam Intermón	Heeft voor Oxfam Novib en Oxfam Intermón kennis gedocumenteerd in het kader van KIC
14	Medewerker documentatiecentrum (GA)	Research & Development	Verzamelt informatie voor op de KIC portal
15	Teamsecretaris Oost- en Pan Afrika, ex projectassistent KIC (GA)	Projecten Oost-Afrika, Projecten Pan-Afrika	Was betrokken bij de ontwikkeling en aanpassing van het ontwerp en de functionaliteit van de KIC portal en verrichte ondersteunende werkzaamheden voor KIC-activiteiten

Medewerkers partnerorganisaties (interview)

Nr.	Functie	Organisatie	Betrokkenheid KIC
16	Projectleider en beleidsadviseur vrouwen	Vluchtelingenorganisaties Nederland	Deelnemer aan het leertraject over RBA
17	Senior programmamedewerker (GA)	Kenya Human Rights Commission	Deelnemer aan het leertraject over RBA
18	Medewerker integratie hiv en aids Burundi (GA)	ACORD Burundi, JOHMET	Regionaal coördinator KIC-project over mainstreaming van hiv en aids
19	Nationaal coördinator GCAP	KYCEP, GCAP	Regionaal coördinator KIC-project over campagnes voor armoedebestrijding van verschillende nationale netwerken van GCAP
20	Programmamedewerker (gedeeltelijk GA)	RBC network	Regionaal coördinator van KIC-project van het RBC network over strategieën voor het omgaan met resource based conflicts
21	Programmamedewerker (GA)	CEMIRIDE	Deelnemer aan het KIC-project van het RBC network
22	Programmamanager hiv/aids ondersteuning en lobby	ACORD	Coördinator van een KIC-project over stigma en discriminatie van mensen met hiv en aids in Uganda en Tanzania
23	Kenniswerker	ALIN	Deelnemer en medewerker bij diverse KIC-projecten, gebruikt en promoot de KIC-portal bij lokale gemeenschappen in Oost-Afrika
24	Voorzitter bestuur	GYLA	Deelnemer aan het leertraject over RBA
25	Programmamanager	All-Ukrainian Network	Deelnemer aan een KIC-project waarin organisaties uit Oekraïne

26	Programmacoördinator Kennis en Lobby	Gender AIDS Forum	Coördinator van een KIC- project in Zuid-Afrika over de rechten van vrouwen in relatie met hiv en aids
27	Secretaresse van de directeur en peer-educator hiv/aids	CMAD	Deelnemer aan een KIC- project over mainstreaming hiv/aids, gebruiker van de KIC portal
28	Directeur	Dignity International	Heeft een KIC-project gecoördineerd waarbij partners van DI uit Kenia en India van elkaar leerden
29	Directeur/voorzitter (GA)	KASWESHA	Deelnemer aan een KIC- project over lobby en campagne
30	Human resources manager en verantwoordelijke hiv/aids- beleid	RRDC	Deelnemer aan een KIC- project over hiv/aids beleid op de werkvloer

Medewerkers partnerorganisaties (e-mail)

Nr.	Functie	Organisatie	Betrokkenheid KIC
31	Coördinator Public Relations	TCC	Regionaal coördinator van een KIC-project over het verbeteren van de impact van Palestijnse onderwijsorganisaties
32	Programmamedewerker Communicatie	Baobab Women	Regionaal coördinator van een KIC-project over mainstreaming van hiv en aids met Nigeriaanse ontwikkelingsorganisaties
33	Lobbymedewerker	UWONET	Regionaal coördinator van een KIC-project waarbij verschillende organisaties die opkomen voor vrouwenrechten in Uganda kennis en ervaring uitwisselden

Bijlage IV: Beschrijving van partnerorganisaties

Naam organisatie	Volledige naam	Beschrijving
ACORD	Agency for Cooperation in Research and Development	Pan-Afrikaanse organisatie die tot doel heeft civil society te verbeteren, conflicten en discriminatie aan te pakken, leefomstandigheden te verbeteren en de oorzaken en gevolgen van hiv en aids aan te pakken via onderzoek, capaciteitsopbouw, samenwerking met organisaties en beleidsbeïnvloeding
ALIN	Arid Lands Information Network	Netwerk van 'Community development workers' uit verschillende organisaties die informatie en kennis verspreiden in hun gemeenschappen in Kenia, Uganda, Ethiopië en Tanzania
All-Ukrainian Network	All-Ukrainian Network of people living with HIV and AIDS	Nationaal netwerk voor mensen met hiv en aids in Oekraïne dat hulp biedt aan mensen met hiv en aids, lokale organisaties van mensen met hiv en aids ondersteunt en zich via lobby inzet voor hun rechten.
BAOBAB	BAOBAB for Women's Human Rights	Komt op voor de rechten van Nigeriaanse vrouwen via het delen en uitwisselen van informatie over de rechten van vrouwen met mensenrechtengroeperingen en NGO's in Nigeria
CEMIRIDE	Centre for Minority Rights Development	Zet zich in voor de rechten en de versterking van de capaciteiten van minderheden en inheemse volken in Kenia
CMAD	Community Mobilization Against Desertification	Organisatie die de verwoestijning in de buurt van Lake Victoria in Kenia tegen probeert te gaan door lokale gemeenschappen voor te lichten en te mobiliseren voor herbebossing
Dignity International		Helpt zwakke gemeenschappen op verschillende continenten om hun problemen aan te pakken met een mensenrechtenbenadering via capaciteitsopbouw en kennisuitwisseling
GAF	Gender AIDS Forum	Zet zich in voor vrouwenrechten in relatie tot hiv en AIDS via capaciteitsopbouw en lobby in Zuid-Afrika
GCAP East Africa	Global Call to Action Against Poverty	Netwerk van NGO's die via gezamenlijke campagnes lobbyen voor

		armoedebestrijding in verschillende landen in Oost-Afrika
GYLA	Georgian Young Lawyers' Association	Vereniging van jonge advocaten die rechtshulp bieden aan arme mensen en zich inzetten voor een rechtvaardig, effectief en transparant bestuur in Georgië
JOHMET	Joint Oxfam HIV and AIDS mainstreaming programme	Programma van 7 leden van Oxfam International om het voorkomen en de effecten van hiv en aids in organisaties en gemeenschappen in Oost-Afrika te verminderen
KASWESHA	Kariobangi South Welfare Slums and Housing Association	Zet zich in voor het verbeteren van de woonomstandigheden en positie van bewoners van sloppenwijken in Kenia
KHRC	Kenya Human Rights Commission	Zet zich in voor de bescherming van mensenrechten in Kenia, onder andere via het bevorderen van politieke participatie
KYCEP	Kenya Youth and Community Development Programme	Organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren in landelijke gebieden in Kenia via onderwijs, capaciteitsopbouw, lobby en de uitwisseling van ideeën en ervaringen met gemeenschappen in andere delen van Afrika
RBC Network	Rights Based Conflicts Network	Netwerk van 87 organisaties gericht op conflictpreventie en vredesopbouw in de Hoorn van Afrika en Oost-Afrika
RRDC	Rainforest Research and Development Centre	Werkt aan het behoud van het Nigeriaanse regenwoud via mobilisatie en voorlichting van lokale gemeenschappen, samenwerking met andere NGO's en lobby en campagnes
TCC	Teacher Creativity Center	Gericht op het creëren van veiligheid in scholen en de verbetering van het Palestijnse onderwijs door docenten aan te moedigen concepten als democratie en tolerantie in het onderwijs te integreren
UWONET	Uganda Women's Network	Lobby- en advocacynetwerk van organisaties die zich inzetten voor de rechten van vrouwen in Uganda
VON	Vluchtelingenorganisaties Nederland	Koepelorganisatie van vluchtelingenorganisaties, vertegenwoordigt vluchtelingen in Nederland t.o.v. de overheid, verbetert positie vluchtelingen door bevorderen politieke participatie en trainingen

Bijlage V: Topiclijst interviews Oxfam Novib

- 1) Introductie
- 2) Functie en werkzaamheden algemeen
- 3) Betrokkenheid bij en werkzaamheden binnen KIC en bij het documenteren van praktijken.
- 4) Definitie succesvolle kennisdeling
 - Wat verstaat u onder kennisdeling?
 - Wat is volgens u het doel van kennisdeling?
 - Wanneer is dat doel volgens u bereikt? Kunt u een voorbeeld geven?
 - Wat is er volgens u voor nodig om het doel te bereiken?
 - Draagt het documenteren van praktijken daar volgens u aan bij? Op welke manier? Kunt u een voorbeeld geven?
- 5) Succes- en faalfactoren van kennis delen via het documenteren van praktijken - algemeen
 - Wat is in de praktijk belangrijk om van kennis delen via het documenteren van praktijken een succes te maken? Kunt u een voorbeeld geven waar dat uit blijkt?
 - Wat maakt het moeilijker om van kennis delen via het documenteren van praktijken een succes te maken? Kunt u een voorbeeld geven waar dat uit blijkt?
- 6) Documenteren van kennis
 - Wat zijn belangrijke redenen waarom partners wel of juist geen (bruikbare) kennis willen delen door praktijken te documenteren?
 - Wat zijn belangrijke oorzaken waardoor partners wel of juist geen (bruikbare) kennis kunnen delen door praktijken te documenteren?
- 7) Gebruik van (gedocumenteerde) kennis
 - Wat zijn belangrijke redenen waarom partners wel of juist niet gebruik willen maken van de kennis die andere partners documenteren?
 - Wat zijn belangrijke oorzaken waardoor partners wel of juist niet gebruik kunnen maken van de kennis die andere partners documenteren?
- 8) Onderwerpspecifieke factoren
 - Zijn er specifieke factoren die een rol spelen bij kennisdeling over integratie van hiv en aids/de rechtenbenadering/lobby en campagne/conflict?
- 9) Rol van Oxfam Novib
 - Wat is de rol van Oxfam Novib bij het delen van kennis tussen partners door het documenteren van praktijken?
 - Hoe weet uw wat partnerorganisaties bruikbare kennis vinden? Via welke kanalen en met wie communiceert u daarover?

Bijlage VI: Topiclijst interviews partnerorganisaties

1. Short introduction: your organization and what you do.
2. How did you come into contact with KIC and how have you been using the KIC portal (during and after your KIC project)?
3. What is your definition of successful knowledge sharing? (What is knowledge sharing and when do you think it has been a success? Do you have an example of a situation in which knowledge was shared successfully?)
4. Do you think documenting practices and sharing them with others (through the KIC portal or in other ways) contributes to successful knowledge sharing? Why (not)? (Do you have an example of successful knowledge sharing through practices?)
5. What is needed to facilitate documenting and sharing practices and to make this contribute to successful knowledge sharing (examples)?
6. What are/were the most important reasons for you to document and use practices (examples)?
7. What hinders successful knowledge sharing through the documentation of practices (examples)?
8. What factors play a specific role when sharing knowledge about mainstreaming HIV and AIDS / RBA / advocacy and campaigning / resource based conflict?
9. How could the KIC portal and the documentation format be improved?
10. What has been/is/should be the role of Oxfam Novib in successful knowledge sharing?