

# MIJN kennis

*Een kwalitatief onderzoek naar Persoonlijk  
Kennismangement*



Afstudeeronderzoek  
Denise Dirksen

# MIJN kennis

*Een kwalitatief onderzoek naar Persoonlijk  
Kennismanagement*

---

Master Communicatie, Beleid en Management  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Universiteit Utrecht

Naam: Denise Dirksen  
Studentnummer: 3065421  
Begeleider: drs. M.L.E. Matthys  
Tweede lezer: Dr. P. Hörmann  
Utrecht, 30 november 2009

---

## Voorwoord

---

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat ter afronding van mijn masteropleiding *Communicatie, Beleid en Management* aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap, te Utrecht is geschreven. Met deze scriptie rond ik mijn studie en bovendien een fijne periode in mijn leven af; het studentenleven wordt in een serieuzere vorm gegoten en maakt plaats voor nieuwe ambities. Op de USBO heb ik veel geleerd, gezien, gesproken, gehoord en tevens de mogelijkheid gehad om mij verder te ontwikkelen. Echter, zoals bij vele prestaties, is de hulp van bepaalde personen van essentieel belang geweest om het gewenste resultaat te behalen...

Een woord van dank gaat op de allereerste plaats uit naar mijn scriptiebegeleider Mick Matthys. Het is fijn om te weten dat je iemand altijd om hulp of advies kunt vragen, of om gewoon even gezellig bij te kletsen. Dankzij Mick ben ik in contact gekomen met Horizon Training & Ontwikkeling. Graag zou ik de medewerkers van deze organisatie, met in het bijzonder Hans van Dijk, willen bedanken voor de prettige samenwerking. Zonder mijn collega en 'scriptie-compagnon' Karlijn de Bruijn was het mij bovendien niet gelukt om aan deze scriptie te beginnen. Mijn dank voor je gezelligheid en steun de afgelopen jaren. Ook mijn ouders zou ik graag willen bedanken voor hun interesse en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Ten slotte bedank ik de USBO en al haar medewerkers voor de prettige sfeer en de fijne studietijd die ik de afgelopen jaren op de Bijlhouwerstraat heb gehad.

Veel leesplezier toegewenst,

Denise Dirksen

Utrecht, 30 november 2009

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding en onderzoeksopzet</b>	<b>7</b>
1.1 Aanleiding	7
1.2 Relevantie van het onderzoek	9
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	10
1.4 Onderzoeksmethoden	11
1.5 Leeswijzer	12
<b>2. Literatuurstudie</b>	<b>14</b>
2.1 Kennis	15
2.2 De kennisintensieve organisatie	19
2.3 Kennismanagement	24
2.4 Persoonlijk kennismanagement	30
2.5 Onderzoekskader	41
<b>3. Casestudy: Horizon Training &amp; Ontwikkeling</b>	<b>46</b>
3.1 Horizon Training & Ontwikkeling	46
3.2 Horizon; een kennisintensieve organisatie?	49
<b>4. Verantwoording en methode van onderzoek</b>	<b>51</b>
4.1 Selectie organisatie en respondenten	51
4.2 Onderzoeksbenadering	53
4.3 Methode van onderzoek	54
4.4 Analyse methode	56
4.5 Positionering binnen het onderzoek	57

<b>5. Resultatenanalyse</b>	<b>60</b>
5.1 Kennis in de kennisintensieve organisatie	60
5.2 Kennismanagement; <i>technology</i> en <i>people</i> binnen Horizon	64
5.3 Persoonlijk kennismanagement binnen Horizon	72
5.4 Tot slot	78
<b>6. Conclusie</b>	<b>82</b>
6.1 Theoretische verklaring	82
6.2 Conclusie	88
6.3 Aanbevelingen	90
6.4 Opmerkingen bij de werkwijze	92
<b>Bronvermelding</b>	<b>93</b>
<b>Bijlage</b>	<b>94</b>

## **S**amenvatting

---

Het stroomlijnen en optimaliseren van interne kennis- en leerprocessen is voor veel organisaties een uitdaging. De laatste jaren worden steeds weer nieuwe handelingswijzen aangewend om tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar een organisatiestrategie waarin collectieve en individuele doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Dit betekent dat de organisatie niet slechts een gunstig kennisklimaat dient te creëren, maar dat er tevens kan worden verlangd dat de medewerkers een bijdrage leveren aan dit proces. Om deze reden zal een nieuwe vorm van kennismanagement worden aangewend; persoonlijk kennismanagement. Op deze manier kan een antwoord worden geformuleerd op de vraag hoe het delen en ontwikkelen van kennis – zowel voor de organisatie, als voor de medewerkers zelf – bijdragen aan het realiseren van individuele en collectieve doelstellingen.

Deze scriptie tracht te onderzoeken hoe medewerkers van de organisatie Horizon Training en Ontwikkeling betekenis geven aan persoonlijk kennismanagement. Persoonlijk kennismanagement wordt in deze scriptie opgevat als het beheren en ondersteunen van persoonlijke kennis en informatie, waarbij eveneens ruimte is voor het onderhouden van netwerken en persoonlijke profilering. Aan de hand van literatuuronderzoek en het afnemen van diepte-interviews met de medewerkers van Horizon training en Ontwikkeling, is geprobeerd antwoord te geven op deze vraag. Er is voor een kwalitatieve onderzoekswijze gekozen, daar dit onderzoek op zoek gaat naar de beleving en betekenisgeving van medewerkers omtrent persoonlijk kennismanagement.

Op basis van de koppeling tussen het onderzoekskader binnen literatuuronderzoek en de resultaten uit het empirische onderzoek, kan worden gesteld dat de theoretische inzichten betreffende persoonlijk kennismanagement grotendeels bevestigd worden door de empirie. Er kan gesteld worden dat de toepassing van persoonlijk kennismanagement binnen Horizon voor een groot deel volgens de voorwaarden en vormgeving uit het onderzoekskader geschiedt. Men hanteert de juiste instrumenten ter bevordering van het expliciteren van impliciete kennis en er wordt veel aandacht besteed aan de kennisinfrastructuur van de organisatie.

Bovendien komen de zienswijzen op het toepassen van persoonlijk kennismanagement van de meeste respondenten met elkaar overeen, dit geldt zowel voor de directieleden als voor de medewerkers. Dit betekent dat men voor een groot deel dezelfde visie heeft op het toepassen van kennissystemen en het faciliteren van medewerkers.

Wel is het belangrijk om aandacht te blijven besteden aan de lange termijn. Hierin vragen de medewerkers voornamelijk om meer sturing en ondersteuning van het management. Wanneer de directie en medewerkers blijven communiceren over vraagstukken rondom het ontwikkelen, delen en creëren van kennis kan een optimale toepassing van persoonlijk kennismanagement worden gerealiseerd. Hierbij staat het realiseren van zowel collectieve, als individuele doelstellingen nog steeds centraal. Want wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontplooien en hun ambities na te streven, blijven zij leren en meer kennis vergaren. Op het moment dat de organisatie dit proces faciliteert en de medewerkers ondersteunt in hun individuele kennisproces, zal de organisatie ook voordelen kunnen behalen op het collectieve kennisniveau. Het op de juiste wijze ontsluiten en faciliteren van de individuele kennis maakt het mogelijk dat de organisatie uiteindelijk ook leert en zichzelf ontwikkelt. Hiermee zal de realisatie van de organisatiedoelstellingen en die van de medewerkers op het gebied van persoonlijk kennismanagement een stap dichterbij komen.

Aan de hand van de resultatenanalyse en conclusies kan er een aantal aanbevelingen worden gegeven voor de toepassing van persoonlijk kennismanagement binnen Horizon Training en Ontwikkeling. Hiermee wordt eveneens antwoord gegeven op de vraag hoe het toepassen van persoonlijk kennismanagement volgens kenniswerkers het proces van kennismanagement kan optimaliseren:

- 1. Het inzichtelijker en transparanter maken van de reeds aanwezige kennis*
- 2. Het aannemen van een meer sturende rol door het management*
- 3. Ruimte creëren voor het faciliteren van meer collectieve bijeenkomsten*

## Hoofdstuk 1 | Inleiding en onderzoeksopzet

*"In the end, the location of the new economy is not in the technology, be it the microchip, or the global telecommunications network. It is in the human mind."<sup>1</sup>*

“Innoveer of raak achterop”, is tegenwoordig voor een groot aantal organisaties één van de afwegingen die meespeelt in de bedrijfsstrategie. In een maatschappij, waar globalisering, Internet en moderne communicatiemogelijkheden voor nieuwe uitdagingen zorgen, zal de wijze waarop organisaties de strijd aangaan met hun concurrentie veranderen. Zo richt men zich de afgelopen decennia steeds meer op de lange termijn; op duurzame resultaten. Dit betekent dat het leveren van goede producten en diensten niet meer voldoende is, maar dat men ook een blijvende vooruitgang moet zien te boeken ten behoeve van een gunstige concurrentiepositie. Deze vooruitgang kan echter alleen worden gerealiseerd wanneer organisaties op zoek gaan naar hun onderscheidend vermogen; een vermogen dat hen voordelen oplevert ten opzichte van de concurrentie.

### 1.1 Aanleiding

Binnen dit onderscheidend vermogen is een voorname rol weggelegd voor het creëren en ontwikkelen van waardevolle informatie en kennis; deze twee aspecten vormen de bron van innovatie- en leerprocessen. Davenport & Prusak beschrijven in hun boek *Working Knowledge* dat de recente groei van communicatiemiddelen als internet- en intranetgebruik kenmerkend is voor de onvermijdelijke invloed die de elektronische technologie heeft op de kennis- en leerprocessen van organisaties (1998: 20). Organisaties worden zich bovendien steeds meer bewust van de groeiende mogelijkheden die deze nieuwe vormen van technologie met zich meebrengen voor het sturen van deze processen. Volgens beide auteurs zijn voorgaande methoden namelijk niet meer toereikend om een daadwerkelijk concurrentievoordeel te behalen: *“Recently, though, many firms have come to understand that they require more than a casual (and even unconscious) approach to corporate knowledge if they are to succeed in today’s and tomorrow’s economies.”* (Davenport & Prusak, 1998: 21).

---

<sup>1</sup> Citaat Alan M. Webber, (1993)



Dit betekent dat de organisatie niet slechts een gunstig kennisklimaat dient te creëren, maar dat er tevens kan worden verlangd dat de medewerkers een bijdrage leveren aan dit proces. Om deze reden zullen nieuwe vormen van management worden aangewend om de kennisprocessen in organisaties te stroomlijnen en te optimaliseren, zodat men een antwoord kan formuleren op de vraag hoe het delen en ontwikkelen van kennis – zowel voor de organisatie, als voor de medewerkers zelf – bijdragen aan het realiseren van individuele en collectieve doelstellingen.

Managementconsultant Bart van der Meij beschrijft in zijn artikel *Professional 2.0, op weg naar zelfkennismanagement* de visie van Dan Pink (2006) op de veranderingen die organisaties in de huidige kennissamenleving ondergaan. Hierin voorziet hij drie trends, die nieuwe uitdagingen met zich meebrengen voor organisaties in het kader van kennis- en leerprocessen. Volgens Pink zullen organisaties door de opkomst van globale ontwikkelingen, andere werkwijzen en nieuwe hulpmiddelen het hoofd moeten bieden aan het vraagstuk over het op de juiste manier stroomlijnen van deze processen, zodat de organisatie en haar medewerkers hiervan profiteren. Van Der Meij verweeft zijn eigen theorie hierin door te spreken van de behoefte aan een nieuw soort kenniswerker, de *professional 2.0*. Volgens hem willen organisaties kenniswerkers aantrekken die handelen vanuit andere waarden dan voorheen en die daarnaast ook zelf de behoefte hebben om meer aandacht te schenken aan zingeving, zelfbewustzijn en talent in hun dagelijkse activiteiten (Van Der Meij, 2008, nr. 3). Met behulp van *personal branding* en persoonlijk kennismanagement kunnen kenniswerkers tegemoet komen aan deze behoefte, wat tot uiting komt in het kennis- en innovatieproces van organisaties. Met het toepassen van deze ‘instrumenten’ is het vervolgens mogelijk om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die in de - zich steeds veranderende – omgeving van de organisatie voorkomen.

Het artikel van Bart van der Meij is voor mij de hoofdzakelijke aanleiding geweest om mij in deze masterscriptie te richten op het thema ‘kennismanagement’, met een verdiepende focus op persoonlijk kennismanagement (PKM). Hiermee hoop ik een vernieuwende kijk te bieden op de reeds bestaande theorieën rond het stroomlijnen van kennis- en leerprocessen in organisaties.

Daarnaast is het mogelijk om het vraagstuk rond de optimalisatie van kennis- en leerprocessen niet slechts vanuit het perspectief van organisaties, maar eveneens vanuit het perspectief van de medewerkers, ofwel de kenniswerkers te belichten.

## **1.2 Relevantie van het onderzoek**

De relevantie van dit onderzoek is voor een aantal deelgebieden als volgt toe te lichten.

### Persoonlijke relevantie

Binnen de masteropleiding *Communicatie, Beleid en Management* werd in de eerste periode het vak 'Kennis is macht' aangeboden. Daar 'kennis' en 'kennismanagement' centraal stonden binnen dit vak, werd mijn interesse voor deze thema's steeds groter. Toch heb ik ervoor gekozen om een verdiepende slag te maken richting persoonlijk kennismanagement, om zo mijn reeds vergaarde kennis uit te breiden. De persoonlijke relevantie is dus vooral aan te tonen op het vlak van kennisuitbreiding. Tevens heb ik met deze masterscriptie mijn onderzoeks- en interviewvaardigheden weten te verbeteren.

### Praktische relevantie

Met betrekking tot de praktische relevantie van dit onderzoek kan worden vastgesteld dat de organisatie Horizon Training & Ontwikkeling meer inzicht heeft gekregen in haar interne bedrijfsvoering omtrent kennismanagement. De directie van Horizon heeft voorafgaand aan het onderzoek een aantal vragen gesteld inzake innovatie en persoonlijke profilering van haar medewerkers. Vervolgens is hier in de interviews aandacht aan besteed om een zo volledig mogelijk antwoord te kunnen geven op deze vraag. Met behulp van de aanbevelingen in hoofdstuk 6 krijgt de organisatie inzicht in de huidige bedrijfsvoering aangaande dit onderwerp en waar nu juist de kansen liggen om deze te verbeteren in de toekomst.

### Wetenschappelijke relevantie

Over de inrichting van kennis- en leeromgevingen en het aansturen van medewerkers in die omgeving bestaan reeds verscheidene theorieën. Zo wijdt men vaak uit over het creëren van kennis, het opslaan hiervan in centrale systemen en de wijze waarop innovatieve organisaties het kennisdeelproces kunnen sturen.

Echter richten deze theorieën zich voornamelijk op wat de organisatie als geheel zou moeten doen. De onderliggende belangen en verrichtingen van de zogenaamde ‘kenniswerkers’ zijn tot nu toe vaak onbelicht gebleven. Nu ligt naar mijn mening hier juist een kans om dit vraagstuk niet slechts vanuit het perspectief van de organisatie te bekijken, maar juist ook vanuit die van de medewerkers. De wisselwerking tussen de beide partijen en de verschillende betekenissen die zij aan kennis en persoonlijk kennismanagement geven kunnen van essentieel belang zijn bij het optimaliseren van het kennisproces in organisaties. Daarnaast acht ik het van belang te onderzoeken of de beschreven theorieën en bijbehorende instrumenten werkelijk de dagelijkse praktijk in organisaties kunnen sturen en vormgeven. Door na te gaan of de respondenten de handswijzen en het instrumentarium uit de literatuur over persoonlijk kennismanagement herkennen en de toepasbaarheid hiervan op waarde schatten is een juiste koppeling te maken tussen theorie en praktijk.

### **1.3 Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen**

Daar deze masterscriptie het onderwerp persoonlijk kennismanagement (PKM) betreft en ingaat op het streven van organisaties en medewerkers om kennis- en innovatieprocessen te stroomlijnen en optimaliseren, is het nodig om een concrete definiëring van het fenomeen te geven, alvorens de centrale vraagstelling te formuleren:

*“Persoonlijk kennismanagement is het beheren en ondersteunen van persoonlijke kennis en informatie, zodat deze toegankelijk worden, betekenis krijgen en waardevol zijn voor professionals en hun organisatie. Tevens draagt het bij aan het onderhouden van netwerken, contacten en communities, evenals aan het verhogen van de productiviteit en het benutten van persoonlijk kapitaal” (Van Der Meij, 2008: 8).*

In hoofdstuk 2 zal een nadere beschrijving van PKM volgen, waarin aandacht wordt besteed aan zowel de theoretische achtergrond als het bijbehorende instrumentarium.

De centrale hoofdvraag die ingaat op het vormgeven en toepassen van PKM in de praktijk, is als volgt geformuleerd:

*“Onder welke voorwaarden en in welke vormgeving kan persoonlijk kennismanagement een functie vervullen in het realiseren van de doelstellingen van zowel de professionele kenniswerker, als die van de kennisintensieve organisatie?”*

Deze vraag vormt de rode draad binnen mijn onderzoek, dat zowel het perspectief van de organisatie, als die van de medewerkers tracht te belichten. De bovenstaande vraagstelling is op te lossen door allereerst een antwoord te vinden op drie deelvragen, welke hieronder zijn weergegeven:

- I. Op welke wijze dient PKM volgens de literatuur te worden toegepast om de gewenste resultaten te behalen?*
- II. Wordt PKM herkend in de praktijk?*
- III. Hoe kan het toepassen van PKM volgens kenniswerkers het proces van kennismanagement optimaliseren?*

#### **1.4 Onderzoeksmethoden**

Binnen dit kwalitatieve onderzoek is getracht een zo volledig mogelijk antwoord te formuleren op bovenstaande vragen. Met behulp van een aantal verschillende onderzoeksmethoden werd het mogelijk om zowel de theoretische, evenals de empirische kant van het centrale thema rond PKM te analyseren. In deze paragraaf zullen de methoden worden beschreven.

##### Literatuurstudie

Voor het construeren van het onderzoekskader rondom persoonlijk kennismanagement is het nodig een zo uitgebreid mogelijke verkenning te maken van de reeds bestaande theorieën en inzichten betreffende dit onderwerp. Daar PKM berust op de kernbegrippen *kennis*, *kennisintensieve organisatie* en *kennismanagement*, zullen deze allereerst aan bod komen binnen de literatuurstudie.

Van hieruit is het mogelijk verder in te gaan op de verdiepende literatuur over PKM. Hierin zullen verschillende zienswijzen, modellen en instrumenten worden besproken, waarvan een aantal dient als voornaamste bouwsteen van het onderzoekskader. Dit kader zal in de laatste paragraaf van het literatuurhoofdstuk worden besproken.

Het literatuuronderzoek zal onder andere gebaseerd zijn op de volgende werken: *KM Kookboek; recepten voor kennismanagement*, van Van der Weele et al., *Kennismanagement, de praktijk*, van Weggeman, *Lerend organiseren* van Wierdsma & Swieringa en *Communicatiemanagement* van Van Ruler et al. Aan de hand van deze literatuurstudie zal uiteindelijk een antwoord geformuleerd kunnen worden op de eerste deelvraag.

### Interviews

Er zijn zeven diepte-interviews gehouden met leden van de directie en verscheidene medewerkers van Horizon. Hierbij is getracht een zo evenredig mogelijke afspiegeling van de organisatie te bevragen. Op deze wijze werd het mogelijk om de beleving van de directieleden en medewerkers met verschillende achtergronden en expertises betreffende PKM te analyseren. Van de directie zijn allereerst de marketing & salesmanager en de algemeen directrice geïnterviewd, waarna er vijf trainers zijn gevraagd naar hun ervaringen met (persoonlijk) kennismanagement. De bevindingen die zijn opgedaan tijdens de interviews hebben het mogelijk gemaakt een antwoord te formuleren op de tweede deelvraag.

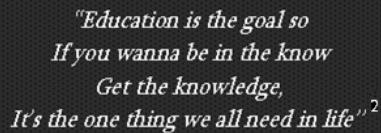
## **1.5 Leeswijzer**

In het voorgaande hoofdstuk werd een eerste inleiding gegeven over het centrale thema van deze scriptie en werd de opbouw van het onderzoek kort uiteengezet. Het tweede hoofdstuk betreft de literatuurstudie, waarin theorieën over kennis, kennisintensieve organisaties, kennismanagement en vervolgens persoonlijk kennismanagement de revue zullen passeren. Aan het eind van dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag. Dan volgt in het derde hoofdstuk een korte uiteenzetting over de organisatie waar mijn empirische onderzoek heeft plaatsgevonden. Hier zijn voornamelijk gegevens gebruikt die tijdens de interviews met de directieleden naar voren kwamen.

Het vierde hoofdstuk bevat de verantwoording voor de werkwijze en onderzoeksmethoden binnen dit onderzoek. Hier zal ik verder ingaan op mijn rol als onderzoeker en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In hoofdstuk vijf worden de resultaten die verkregen zijn uit het onderzoek, behandeld en geanalyseerd. Op basis van deze resultaten kan een antwoord gegeven worden op de tweede en derde deelvraag van dit onderzoek. De conclusie volgt in hoofdstuk zes, waar nog eenmaal wordt teruggeblikt op de belangrijkste thema's uit dit onderzoek en de reeds aan bod gekomen deelvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van de centrale vraagstelling.

Tot slot zal er een aantal aanbevelingen worden gegeven betreffende het inzetten van PKM binnen Horizon Training & Ontwikkeling. Aan het einde van het rapport vindt u de bronvermelding en bijlage.

## Hoofdstuk 2 | Literatuurstudie



*"Education is the goal so  
If you wanna be in the know  
Get the knowledge,  
It's the one thing we all need in life"<sup>2</sup>*

Nu in het eerste hoofdstuk is vermeld dat het onderwerp van deze masterscriptie persoonlijk kennismanagement (PKM) betreft, zal nu de theoretische achtergrond van dit concept worden belicht. In de literatuurstudie zullen verscheidene inzichten rond het thema worden geanalyseerd. Met behulp hiervan zal uiteindelijk een onderzoekskader ontstaan, waarmee de focus van het onderzoek wordt verduidelijkt. Dit kader zal tevens zijn doorwerking vinden in het empirische gedeelte van dit onderzoek en uiteindelijk ook in de verkregen resultaten.

In de eerste drie paragrafen zal er allereerst worden ingegaan op de nadere beschrijving van de begrippen 'kennis', 'kennisintensieve organisatie' en 'kennismanagement'. Deze begrippen kunnen namelijk gezien worden als basisconcepten van PKM. Met behulp van de definiëring en inzichten van verscheidene auteurs wordt getracht een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de theoretische achtergrond van deze begrippen om zo de stap te kunnen maken naar persoonlijk kennismanagement. Hier volgt meer over in paragraaf 2.4, waar uitgebreid zal worden ingegaan op de definiëring, het instrumentarium en nieuwe ontwikkelingen rond PKM en *Personal Branding*. Tevens zal het principe van PKM worden gezien vanuit zowel het perspectief van de organisatie, als dat van de medewerkers.

Ten slotte zal in paragraaf 2.5 het onderzoekskader, dat is ontstaan uit de eerder aan bod gekomen inzichten en theorieën, worden toegelicht. Hiermee wordt de verdere focus van het onderzoek vastgesteld en kunnen ook de werkwijze binnen het empirische onderzoek en de verkregen onderzoeksresultaten worden verklaard in een gezamenlijke context.

---

<sup>2</sup> Geparafraseerd uit 'Knowledge' van Janet Jackson (2002)

## **2.1 Kennis**

Om het domein van PKM te kunnen verkennen en uit te diepen is het allereerst nodig een paar stappen terug te doen in het proces. Dit zal wellicht tegenstrijdig klinken, maar het is onmogelijk om facetten van (persoonlijk) kennismanagement te beschrijven, zonder dat er wordt stilgestaan bij de definiëring van het belangrijkste onderdeel dat gemanaged wordt, namelijk; kennis an sich.

### *2.1.1 Definiëring*

In de literatuur en op internet zijn verscheidene definities van het begrip 'kennis' te vinden. Sommige componenten in deze definities komen met elkaar overeen, maar vaak wordt in deze definities de nadruk gelegd op verschillende eigenschappen van kennis. Om een beeld te schetsen van de verscheidenheid die bij het beschrijven van kennis komt kijken, zijn hieronder enkele definities geformuleerd:

*“Kennis is weten wat en hoe iets gedaan moet worden, zodat het optimaal bijdraagt aan het nut voor de organisatie”* (Van der Weele et al., 2008: 21);

*“Kennis is de uitkomst van een aantal mentale processen, van denkprocessen. Deze vormen de voortbrengingsprocessen van kennis”* (Van Aken, 2003: 24);

*“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information”* (Davenport & Prusak, 1998: 5);

*Kennis is de toepassing van informatie* (<http://www.businessissues>, 15-08-'09).

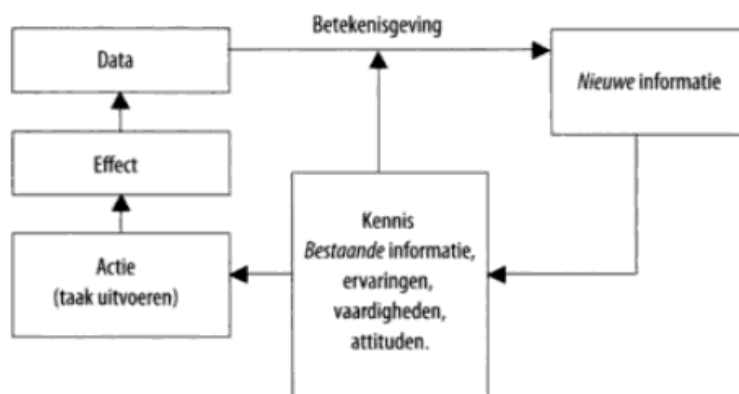
Om toch enigszins een consistente lijn aan te brengen in deze veelzijdigheid aan inzichten is ervoor gekozen om slechts één definitie van kennis te hanteren. De definitie van Mathieu Weggeman - die in Nederland een leidende rol speelt bij het denken over en onderzoek doen naar kennismanagement - komt hiervoor in aanmerking.



De voornaamste reden hiervoor is dat de verschillende typering van kennis in de voorgaande definities grotendeels vallen onder de definitie van kennis, welke door Weggeman als volgt is geformuleerd:

*“Het – deels onbewuste – vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische functie is van de Informatie, Ervaring, Vaardigheden en Attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt:  $K = I.EVA.$ ”* (Weggeman, 2000: 38)

Kennis is volgens Weggeman dus opgebouwd uit enkele belangrijke onderdelen: *informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes*. Wat is nu precies hun onderlinge wisselwerking? Belangrijk is allereerst de noodzakelijkheid van kennis om data om te kunnen zetten in informatie. ‘Data’ staat hierbij voor symbolische weergaven van bepaalde tekens. Voorbeelden hiervan zijn; grootheden, hoeveelheden, meningen en feiten (Weggeman, 1997: 30). Er is echter pas sprake van informatie, op het moment dat er betekenis wordt toegekend aan de waargenomen data. Hieronder is deze verhouding schematisch weergegeven:



Figuur 1: Kennis, informatie en data (Weggeman, 2000: 43)

In bovenstaand model is te zien hoe de I- en EVA-componenten zich tot elkaar verhouden. Naast deze belangrijke interactie is eveneens de weg tot het verkrijgen van data weergegeven, Zoals eerder vermeld transformeren deze data pas in informatie op het moment dat hier betekenis aan gegeven wordt.

### 2.1.2 *Impliciete versus expliciete kennis*

Voordat er verder zal worden ingegaan op de betekenis van de *EVA-component* in de definitie van Weggeman, zal allereerst een beschrijving volgen van het onderscheid dat vaak wordt gemaakt bij kennis; het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis. Dit is nodig om in de volgende paragraaf de onderliggende principes van de wisselwerking tussen *ervaringen*, *vaardigheden* en *attituden* beter te begrijpen. Volgens Nonaka & Takeuchi is expliciete kennis 'gecodificeerde' kennis; kennis die op een bepaalde manier is vastgelegd (Nonaka & Takeuchi, 1995: 56). Dit kan op vele mogelijke manieren; in woorden, documenten, cijfers, of in een database. Tegenover expliciete kennis, kan impliciete kennis worden geplaatst. Dit is 'persoonlijke' kennis; kennis die zich in iemands hoofd bevindt en juist niet eenvoudig is vast te leggen (Ruler et al., 2006: 123). Deze impliciete vorm van kennis werd door Michael Polanyi, de geestelijke vader van dit onderscheid, ook wel *tacit knowledge* genoemd. Dat persoonlijke kennis moeilijk te delen is beschreef hij als volgt: "We can know more than we can tell" (Polanyi, 1966, 19). Oftewel, niet alles wat men weet, kan ook onder woorden worden gebracht. Het onderscheid tussen impliciete- en expliciete kennis is als volgt te definiëren:

- Impliciete kennis is kennis die zich in de hoofden van mensen bevindt, die direct gerelateerd is aan wat ze doen (acties) en die niet gemakkelijk is vast te leggen/over te dragen.
- Expliciete kennis is kennis die kan worden vastgelegd in woorden, documenten, cijfers en informatiesystemen, die daardoor redelijk eenvoudig kan worden overgedragen aan anderen (Weggeman, 2000: 66).

### 2.1.3 *De stock- en flow-benadering*

Nu is het tijd om verder in te gaan op de betekenis van de *EVA-component* van Weggeman. Deze component staat in de formule gelijk aan impliciete kennis, terwijl de *Informatie-component* gelijk staat aan expliciete kennis. Zo zijn de *ervaringen*, *vaardigheden* en *attitude* van een persoon moeilijker vast te leggen en te delen, dan de *informatie* die iemand bezit (Weggeman, 2000: 66).

Dit onderscheid wordt ook wel gerelateerd aan twee verschillende visies op kennis; de *stock-* versus *flow-*benadering. Eerstgenoemde ziet kennis voornamelijk als een product, informatie die opgeslagen wordt binnen de organisatie en als het ware ‘op voorraad is’. De toegang tot deze kennis dient eenvoudig te worden verleend op het moment dat iemand deze nodig heeft. Met behulp van diverse toepassingen van informatie- en communicatietechnologie, zoals kennisbanken en intranet kan dit worden bewerkstelligd (Ruler et al., 2006: 124). Daarnaast bestaat er de *flow-*visie, die kennis beschouwt als een proces; als iets wat tot stand wordt gebracht wanneer mensen met elkaar communiceren. In dit geval is het veel moeilijker om de kennis op te slaan, aangezien dit zich overwegend in de hoofden van de betreffende personen afspeelt (Ruler et al., 2006: 124). De verhouding tussen het beheer van collectieve en individuele kennis blijft op deze manier te abstract. De vraag die daarom kan worden gesteld is: “Hoe kan de individuele kennis van medewerkers worden toegevoegd aan de collectieve kennis van organisaties?” Dit is een kwestie waar veel organisaties tegenwoordig mee te maken hebben.

Kennis bestaat dus uit zowel impliciete, als expliciete componenten en is bovendien persoonsgebonden. Dit maakt kennis tot een dynamisch geheel, waarbij steeds vaker de vraag wordt gesteld hoe een dergelijk complex begrip goed te beheren en te managen is. Organisaties waar deze kwestie van belang is, worden ook wel ‘kennisintensieve organisaties’ genoemd. In de volgende paragraaf zal nader worden ingegaan op de kenmerken van dergelijke organisaties.

## 2.2 De kennisintensieve organisatie

*"The only sustainable advantage a firm has, comes from what it collectively knows, how efficiently it uses what it knows and how readily it acquires and uses new knowledge."<sup>3</sup>*

Nu kort is stilgestaan bij het begrip 'kennis' en haar bijbehorende componenten, is het nodig om de organisaties die sterk afhankelijk zijn van deze factor nader te onderzoeken. Op deze manier zal het werkveld van 'de kenniswerker' inzichtelijk worden gemaakt en bovendien zal het duidelijk worden welke kenmerken de zogeheten 'kennisintensieve organisatie' bezit.

### 2.2.1 Definiëring

Hoe kan een kennisintensieve organisatie (KIO) eenvoudig worden omschreven? Van Aken et al. (2003) geven in hun werk *Kennis maken met denkwerk* aan dat één van de voornaamste kenmerken van een KIO is, dat de productiefactor 'kennis' een dominante rol speelt in het voortbrengingsproces van de organisatie. *"Hoe meer kennisarbeid en hoe minder hand- en machinearbeid er wordt verricht, des te kennisintensiever een organisatie is. En kennisarbeid is in hoge mate denkarbeid"* (Van Aken et al., 2003: 25). Mensen werken zagezegd meer met hun hoofd, dan met hun handen. Hoewel dit eenvoudig klinkt, is het interessant om te kijken op welk vlak een kennisintensieve organisatie nu daadwerkelijk te onderscheiden kan worden van andere organisaties. In *Kennis leren managen* komen vier voorwaarden aan bod, die kenmerkend zijn voor een Kennisintensieve organisatie (Gurchom, 1999: 26).

- Kennis is de primaire productiefactor in de voornaamste processen van de organisatie;
- Het primaire proces is kennisintensief;
- Het resultaat is een kennisintensieve dienst of product;
- De activiteiten van de 'kenniswerkers' (= professionals) staan centraal.

Het vierde kenmerk gaat in op de in de organisatie werkende mensen; de kenniswerkers. Zij vormen een essentieel onderdeel van het kennisproces binnen organisaties. Dit heeft te maken met het feit dat zij constant bezig zijn om de beschikbare kennis te inventariseren, ontwikkelen, integreren en toe te passen, opdat de doelstellingen van de organisatie worden vervuld (Weggeman, 2000: 76).

---

<sup>3</sup> Citaat Davenport & Prusak (1998), p. 24

Daarnaast is het van belang te vermelden dat de laatste decennia een verschuiving heeft plaatsgevonden op het vlak waar de productiefactor 'kennis' wordt toegepast. Waar vroeger in veel organisaties kenniscreatie en –ontwikkeling slechts plaatsvonden in de top van het bedrijf, is dit nu meer gedaald naar de productievloer. Dit heeft tot gevolg dat veel meer mensen in het kennisproces worden betrokken en dienen bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Hiervoor is continuïteit zeer van belang. Want om dit te kunnen waarborgen, is het nodig dat de organisatie te allen tijde de producten en diensten, waarin zij gespecialiseerd is, kan leveren (Dijkstra, 2001: 15). Met behulp van de ontsluiting van de bij de medewerkers aanwezige kennis kan dit proces mede worden gestroomlijnd. Dit komt tot uiting met behulp van verschillende soorten leerstijlen. Deze zullen in de volgende subparagraaf aan bod komen.

### *2.2.2 Kennisintensieve organisaties zijn lerende organisaties*

De *lerende organisatie* is geen specifieke organisatie, maar een visie van waaruit organisaties kunnen worden geanalyseerd. Binnen een lerende organisatie zijn de individuele- en collectieve kennisprocessen dusdanig op elkaar afgestemd dat de organisatie als geheel leert. Hiermee kan de organisatie beter inspelen op de behoefte en wensen uit haar omgeving en worden er mogelijkheden gecreëerd om te innoveren (Gurchom, 1999: 28). 'Ontwikkeling' is in dit proces een kernbegrip. Dit impliceert zowel de kennisontwikkeling binnen een organisatie, evenals een ontwikkeling van de organisatie als geheel. De strategie van een lerende organisatie moet gericht zijn op continue kenniscreatie, -vernieuwing en –deling van individuen, groepen en het collectief (Gurchom, 1999: 32)

In de volgende subparagraaf zal op concrete wijze uiteengezet worden wat de mogelijkheden zijn voor organisaties om deze individuele en collectieve kennisontwikkeling te bewerkstelligen. In dit kader zullen drie soorten leerstijlen worden beschreven, welke ieder op hun eigen manier bijdragen aan het leerproces van zowel medewerkers, als van de organisatie. Dit heeft één voornaam doel, namelijk het verbeteren van iemands kwaliteit van handelen, van iemands bekwaamheid. De weg tot dit doel kan worden bespoedigd met behulp van enkel-, dubbel- en drieslag leren.

### Enkelslag leren

In *Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet helpt*, geven Wierdsma & Swieringa (2002) een duidelijke beschrijving van de verschillende leerstijlen die volgens Argyris & Schön (1978) binnen organisaties aan de orde zijn. Zo wordt allereerst ‘enkelslag leren’ geïntroduceerd. Deze leerslag ligt op het niveau van verbetering, aangezien er vooral naar oplossingen wordt gezocht binnen de bestaande inzichten en principes van de organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2002: 49). Zogezegd is er sprake van enkelslag leren wanneer het collectieve leerproces ertoe leidt dat de bestaande regels veranderen. Om dit minder abstract te maken is enkelslag leren te vertalen naar een situatie uit de dagelijkse praktijk. Een voorbeeld hiervan is een atletiekvereniging dat het aantal aanmeldingen van nieuwe leden langzaam ziet teruglopen. Men besluit om meer te adverteren in de plaatselijke courant, open dagen te houden en extra activiteiten te organiseren. Op deze manier gaat men dus vooral op zoek naar oplossingen die een antwoord geven op ‘hoe-vragen’. Vragen als “*Hoe trekken wij meer nieuwe leden aan?*” en “*Hoe maken wij onszelf als sportvereniging bekend onder potentiële nieuwe leden?*” zijn hier van belang.

### Dubbelslag leren

Vervolgens kan de stap worden gemaakt naar ‘dubbelslag leren’. Deze leerslag is niet alleen van toepassing op het niveau van de bestaande regels van de organisatie, maar betreft hierin ook de achterliggende inzichten en betekenissen van de organisatieactiviteiten. Hierbij is het van belang dat men zich afvraagt *waarom* de organisatie op een bepaalde wijze is ingericht en op welke wijze de producten en diensten worden geleverd. Bovendien zijn de consequenties van de toegepaste oplossingen ingrijpender, is het aantal directe of indirecte betrokkenen groter en duurt het leerproces langer dan bij enkelslag leren. Soms is het echter noodzakelijk dat men verder gaat dan alleen enkelslag leren, zeker wanneer slechts het bijstellen van de regels niet meer toereikend is (Wierdsma & Swieringa, 2002: 50). Om terug te pakken op het eerder aangehaalde voorbeeld: de atletiekvereniging zal op het niveau van dubbelslag leren de sfeer op de vereniging onder de loep nemen. Dit legt al meer de focus op de achterliggende inzichten van de organisatie. Bovendien zou men zich eveneens kunnen bezinnen op het sportaanbod; bieden wij nu wel het juiste aan?

Waar bij enkelslag leren voornamelijk 'hoe-vragen' werden gesteld, draait het bij dubbelslag leren meer om het 'waarom' van bepaalde kwesties.

### Drieslag leren

Ten slotte kan een derde niveau van leren worden onderscheiden; drieslag leren. Dit gaat nog een stap verder dan het veranderen van de achterliggende inzichten van een organisatie, aangezien men bij drieslag leren voornamelijk de essentiële principes waarop de organisatie gebaseerd is ter discussie stelt (Wierdsma & Swieringa, 2002: 53). De strategie, missie en visie worden onder de loep genomen en er zal bovendien ook gekeken worden naar de positie, die de organisatie in haar omgeving inneemt. Hier komt zagezegd 'waartoe-vraag' aan de orde, hetgeen ook zichtbaar wordt in het praktijkvoorbeeld. Het bestuur van de atletiekvereniging zal op het niveau van drieslag leren bijvoorbeeld een plan opstellen, waarin voornamelijk wordt gelet op de kwaliteit van trainingen en lessen. Daarnaast zou men meer kunnen deelnemen aan regionale en landelijke wedstrijden, om zo de strijd met andere verenigingen, aan te gaan. Door de feedback die wordt verkregen vanuit de trainingen kan allereerst een aanpassing in het lesaanbod of van de lesinhoud worden bewerkstelligd. Daarnaast verandert het imago van de vereniging wanneer men ervoor kiest om aan wedstrijden mee te doen. Hiermee kan een andere soort doelgroep sporters worden aangesproken en hiermee vindt een herpositionering in de markt plaats. De drie leerstijlen zullen hieronder nog eens schematisch worden weergegeven:



Figuur 2: Het principe van enkelslag, dubbelslag en drieslag leren (Wierdsma & Swieringa, 2002: 48)

Voor de kennisintensieve organisatie spelen deze drie leerstijlen een belangrijke rol. Het collectieve leerproces dient ertoe bij te dragen dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft.

Met de toepassing van de leerstijlen is het mogelijk om het hoofd te bieden aan organisatiekwesties op verschillende niveaus (Wierdsma en Swieringa, 2002: 52). Echter dient dit leerproces te worden vormgegeven, zodat er richtlijnen worden geboden voor de inrichting van kennis- en leerprocessen. Kennismanagement is hierin een onmisbare factor. Kennis blijft namelijk een dynamisch geheel, waarbij men zich afvraagt hoe een dergelijk complex begrip goed te beheren en te managen is in kennisintensieve organisaties. Het domein van kennismanagement biedt in deze situatie een helpende hand en hier zal in de volgende paragraaf de focus op worden gelegd.



## 2.3 Kennismanagement

*“With the coming of the personal computer and the Internet, work organization and work flow began to be modified on the job, and simultaneously personalized products led to successive alternations in lifestyles. We went through phases of evolutionary development, from technology management, to data management, to information management, and most recently... knowledge management.”<sup>4</sup>*

Dagelijks hebben wij te maken met organisaties waar kennismanagement in meer of mindere mate een rol speelt. Maar wat is kennismanagement precies? Om nu te stellen dat dit simpelweg het managen van kennis in organisaties is, zorgt ervoor dat dit begrip in het abstracte blijft. Daarom is het nodig een meer pragmatische benadering te hanteren om kennismanagement te kunnen operationaliseren. In dit hoofdstuk zal een beeld worden geschetst van wat kennismanagement is, welke processen en factoren daarbij een rol spelen en welke strategieën er zijn om kennismanagement vorm te geven.

### 2.3.1 Definiëring

Wanneer het principe van ‘management’ aan de eerder geformuleerde definitie van kennis zou worden gekoppeld, dan wordt kennismanagement (KM) ‘het in goede banen leiden van het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren’. Dit blijft in eerste instantie alsnog abstract, maar met behulp van andere, concretere definities kan een consistente lijn worden gevonden in de verschillende betekenissen van kennismanagement. Zo wordt KM bijvoorbeeld gezien als *“het geheel van organisatorische processen die dienen om het gebruik en de toepassing van kennis binnen een organisatie te verbeteren en af te stemmen op de omgeving”* (<http://www.businessissues.nl>, 19-8-‘09). Van der Weele et al. maken deze omschrijving nog concreter, aan de hand van de volgende definitie:

*“Kennismanagement is een organisatiestrategie – een geheel aan maatregelen – gericht op het vergroten van het rendement op de factor kennis”* (Van der Weele et al., 2008: 26).

In deze definitie ziet Van der Weele kennis als een productiefactor, die zo goed mogelijk door de organisatie moet worden ingezet om voordelen te kunnen behalen.

---

<sup>4</sup> Citaat W.P. Sheridan, (2008), p. 5

Het “*geheel aan maatregelen*” dat kan worden gezien als instrumentarium, is te verdelen in twee leidende aspecten, zoals blijkt uit het volgende citaat: “*Knowledge management is all about organizing, sharing and applying knowledge through the support of people and technology*” (<http://www.finance.gov.au>, 21-08-'09). Uit de bewoording “*through the support of people and technology*” blijkt dat KM zowel een zaak is voor de organisatie (*technology*), als voor haar medewerkers (*people*). In de volgende paragraaf worden de twee aspecten uiteengezet; allereerst zal er worden ingegaan op de vraag hoe een kennissysteem kan worden gecreëerd, waarin kennis kan worden ontwikkeld, gedeeld en vernieuwd. Daarna zal hier een vervolg op worden gemaakt met behulp van het tweede aspect; de motivatie en verantwoordelijkheid van de kenniswerker aangaande het kennisproces in organisaties.

### *2.3.2 De organisatie als facilitator*

Bij het inzetten van kennismanagement in organisaties stelt men de vraag hoe de kennis, die in de organisatie aanwezig is, te sturen en te beheersen is. Pas als men dit proces onder controle heeft, wordt het mogelijk om te profiteren van deze kennis (en dus een aanzienlijk voordeel te behalen ten opzichte van de concurrentie). Hier zijn vele facetten mee gemoeid; men dient op de hoogte te zijn van allerlei soorten ontwikkelingen, zowel intern als extern (Van den Hooff, 2002: 131). Bovendien managen kenniswerkers zich niet geheel vanzelf; zij behoeven op sommige momenten een zekere sturing. Voor al deze organisatorische vraagstukken geldt dat KM erop gericht is om ‘*met een geheel aan maatregelen*’ een zo effectief mogelijke oplossing te vinden. In deze paragraaf zullen daarom een aantal instrumenten worden beschreven, die de organisatie in termen van *technology* kan inzetten om het managen van de beschikbare kennis in goede banen te leiden. Hierin treedt de organisatie als het ware als ‘facilitator’ op; zij schept mogelijkheden om het kennisproces met behulp van ICT, netwerken en medewerkers te stroomlijnen.

#### *De kennisinfrastructuur*

Het stroomlijnen van het kennisproces in organisaties valt onder de term *kennisinfrastructuur*. Dit omvat het samenspel tussen de organisatie, verwante instellingen en netwerken, waarbinnen de te managen kennisprocessen tot uitvoering kunnen worden gebracht (Iske et al., 2005: 8).

Hoe de infrastructuur is opgebouwd, verschilt per organisatie. Wel is het mogelijk om een aantal aspecten te onderscheiden die in meerdere organisaties van belang zijn (Gurchom, 1999: 23).

- Leren van het verleden;
- Leren van de toekomst;
- Leren van de klant;
- Leren van de concurrent;

Allereerst is er de primaire functie van de kennisinfrastructuur; het voorkomen van kennisverlies. Alle kennis die in het verleden is vergaard en 'vastgelegd', kan worden opgeslagen in een archief of database, zodat dit te allen tijde kan worden geraadpleegd door verschillende personen. Daarnaast is het van belang om tijd en geld te besteden aan innovatie. Veel organisaties hebben een zogeheten *research- en developmentafdeling*, die onderzoek uitvoert en werkt aan het ontwikkelen van nieuwe kennis (Gurchom, 1999: 23).

Het derde aspect gaat in op de relatie met klanten. Zij geven hun ervaringen en mening inzake de geleverde producten/diensten. Deze kennis kan gebruikt worden om de producten en processen binnen de organisatie te verbeteren. Ten slotte blijft het leren van de concurrent van belang. Wanneer ontwikkelingen in de directe omgeving of productiemarkt van de organisatie in kaart kunnen worden gebracht, is het mogelijk te zien waar de concurrentie op inspeelt. Eventuele bedreigingen kunnen op deze manier eenvoudiger worden afgewend.

Binnen de kennisinfrastructuur dient aandacht te worden besteed aan verscheidene aspecten. Zo is er niet alleen aandacht voor technische ondersteuning, maar ook voor de organisatorische invulling, de organisatiecultuur en de medewerkers. Een organisatie die een technisch systeem inzet om het delen van kennis te ondersteunen, maar faalt in het belonen van kennisdeling, zal de gestelde doeleinden niet behalen. Aan de andere kant zal een organisatie die kennisdeling beloont, maar niet het nodige faciliteert, eveneens teleurgesteld worden in de effecten van kennismanagement (Gurchom, 1999: 22). Deze verschillende componenten verdienen dus de aandacht bij het inrichten van de kennisinfrastructuur. Vandaar dat er ook een duidelijk onderscheid kan worden gemaakt tussen de *technische infrastructuur* en de *organisatorische infrastructuur* binnen organisaties. Deze zullen op de volgende pagina nader worden besproken.

### **Technische infrastructuur**

Binnen de technische infrastructuur kunnen enkele ICT-gerelateerde middelen worden onderscheiden die een helpende hand bieden bij het ontwikkelen, toegankelijk maken en delen van kennis. Zo kan bijvoorbeeld een *kennisbank* – een digitaal gegevensbestand – worden gebruikt om bestaande kennis in de organisatie op te slaan (Van den Hooff, 2002: 132). Dit betekent dat medewerkers een centrale plek krijgen toegewezen om hun verworven informatie, vaardigheden en ervaringen vast te leggen, zodat deze ook toegankelijk worden voor hun collega's. Hiermee wordt het mogelijk om impliciete kennis te transformeren in expliciete kennis. Niet alleen wordt deze kennis gedeeld met anderen, er treedt eveneens een leerproces op waar de organisatie op haar beurt weer van profiteert.

Een tweede middel is het gebruik van *personal yellow pages* (Van den Hooff, 2002: 132). Met behulp van deze *pages* kan iedere medewerker een persoonlijk profiel opstellen, waarin kort wordt aangegeven waar men in gespecialiseerd is. Wanneer men op zoek is naar mensen binnen een bepaald expertisegebied, kan men aan de hand van dit systeem eenvoudig zien wie er geschikt is om een opdracht te doen, of om mee samen te werken. Dit hangt nauw samen met het aanwenden *personal branding*. De achtergrond en het nut van dit principe zullen in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod komen.

Het laatste en veel gehanteerde middel om het interne kennisproces in goede banen te leiden is het *intranet*. Dit is in tegenstelling tot het internet een toepassing voor intern gebruik, waarbij er geen sprake is van transparantie in de richting van de klant/concurrentie. Een intranet is een verzamelplaats van allerlei uiteenlopende toepassingen, welke hiervoor ook genoemd zijn. Of het nu gaat om het oproepen van kenniskaarten, of notulen van een belangrijke vergadering; men kan altijd een beroep doen op het intranet.

Dergelijke toepassingen zijn zeer van belang voor de continuïteit en het innovatieproces van de organisatie en daarom onmisbaar binnen het domein van kennismanagement. Echter houdt kennismanagement veel meer in dan alleen ICT-toepassingen. Vandaar dat nu de focus zal worden verschoven naar het belang van de organisationele infrastructuur.

### **Organisationele infrastructuur**

Nu het technische aspect van kennismanagement is besproken, zal in deze subparagraaf de organisationele infrastructuur onder de loep worden genomen. Hierbij gaat het in principe om de balans tussen twee aspecten. Allereerst is het van belang om de rollen en functies ten aanzien van kennismanagement duidelijk te benoemen (Van den Hooff, 2002: 133). Dit betekent dat men de juiste afwegingen dient te maken voor wat betreft het aanstellen van medewerkers in leidinggevende functies (ook wel 'kennismanagers' genoemd). Deze kennismanagers dienen midden in het proces te staan en *feeling* te hebben met zowel het technische, als het persoonlijke aspect van de kennisinfrastructuur.

Daarnaast gaat het erom dat men dit weet te combineren met het toepassen van een juist instrumentarium ten behoeve van deze beide aspecten. Voorbeelden van organisationele instrumenten zijn *mentoring* en *coaching*. Dit neemt in de praktijk vaak de vorm aan van het begeleiden van junior-medewerkers door senior-medewerkers, of het instellen van expertisegroepen. In deze settings leert men van elkaars ervaringen, deelt men informatie en ontwikkelt men zich verder op een bepaald gebied. Andere instrumenten zijn weer gericht op het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerkers, zodat zij gestimuleerd worden te participeren aan het collectieve kennisproces van de organisatie.

Het geheel aan maatregelen op het organisationele vlak zorgt er in combinatie met het technische aspect van de kennisinfrastructuur voor dat de organisatie blijft leren – en bovendien - blijft innoveren. Nu is weergegeven hoe de organisatie als facilitator vorm kan geven aan kennismanagement, zal in de volgende paragraaf de nadruk gelegd worden op de bijdrage van kenniswerkers als deelnemers in het kennisproces.

#### *2.3.3 De medewerker als participant*

Het tweede aspect in de beschrijving over kennismanagement is *people*. Dit aspect gaat in op de voorwaarde dat kenniswerkers vanuit de eigen motivatie bijdragen aan het kennisproces van de organisatie. Dit is echter niet eenvoudig, aangezien er bij het implementeren van kennismanagementsystemen meer komt kijken dan men aanvankelijk denkt.

Medewerkers hebben vaak moeite om hun verworven kennis spontaan te delen met collega's. Andersom geldt dit ook; er wordt in veel gevallen ook geen beroep gedaan op de kennis van collega's of andere experts. Kennelijk moet gedrag dat bijdraagt aan kenniscreatie, kennisdeling en kennistoepassing vanuit de organisatie gestimuleerd worden.

Door kenniswerkers niet alleen de kans te bieden om de vereiste competenties en kennis verder te ontwikkelen, maar hen ook te stimuleren hun steentje bij te dragen, is het mogelijk om hen te laten *participeren* in het kennisproces (<http://www.finance.gov.au>, 21-08-'09). De uitwerking van dit aspect is dus tweeledig. Van de organisatie wordt enerzijds verwacht dat zij de juiste omgeving en mogelijkheden biedt om het kennisproces te optimaliseren (zogezegd is dit het stroomlijnen van de kennisinfrastructuur als facilitator), terwijl men anderzijds verwacht dat medewerkers een eigen verantwoordelijkheid kennen richting hun organisatie om zoveel mogelijk bij te dragen aan het kennisproces. Dit zal – indien deze twee aspecten in balans zijn - niet slechts de organisatie ten goede komen, maar juist ook de eigen ontwikkeling en verdere loopbaan van de medewerker. Kenniswerkers dienen zich er namelijk van bewust te worden dat hun mogelijkheden en kansen groeien op het moment dat zij de door de organisatie aangeboden instrumenten hanteren en benutten en zichzelf hierdoor kunnen blijven ontwikkelen.

Deze focus op *people* kan in elke organisatie succesvol uitpakken, maar dan is het wel zaak dat men de juiste maatregelen op het juiste moment neemt (Van der Weele et al., 2008: 4). Het is eveneens van belang dat de medewerker zelf de ambities bezit en het besef van verantwoordelijkheid kent om te willen streven naar de organisatiedoelstellingen. Er bestaan dus bepaalde verwachtingen voor wat betreft de instelling van de kenniswerkers van tegenwoordig. Dit valt echter meer binnen het domein van persoonlijk kennismanagement en zal daarom in de volgende paragraaf uitgebreid aan bod komen!

## 2.4 Persoonlijk kennismanagement

*“How should we as individuals manage the knowledge we have?”<sup>5</sup>*

In deze paragraaf zal aan de theorieën en inzichten rond de thema's 'kennis', 'kennisintensieve organisatie' en 'kennismanagement' een extra dimensie gegeven worden. Een nieuwe stroming, die gerelateerd is aan voorgaande begrippen betreft persoonlijk kennismanagement (PKM) en is tevens het centrale onderwerp van deze scriptie.

Allereerst volgt een illustrerend stuk over het ontstaan van deze stroming, waarna er een centrale definitie zal worden geformuleerd. Vervolgens komt de toepassing van PKM aan bod; Er zal worden onderzocht hoe organisaties PKM volgens de literatuur dienen te hanteren als instrument binnen de kennisinfrastructuur. Hierna wordt de focus verlegd naar de positie van de kenniswerker in dit proces. Het *people*-aspect uit de vorige paragraaf zal dan uitgebreid worden behandeld. Theorieën over *Personal Branding* en persoonlijke profilering zullen eveneens aan bod komen, aangezien dit kenmerkende toepassingen zijn binnen de stroming persoonlijk kennismanagement. Na het voorgaande te hebben onderzocht, zal op deze manier uiteindelijk een heuristisch model voor het hanteren van PKM ontstaan, waarin een optimale samenwerking tot stand kan worden gebracht tussen de organisatie en haar medewerkers. Dit model zal uiteindelijk een antwoord geven op de eerste deelvraag: *“Op welke wijze dient PKM volgens de literatuur te worden ingezet om de gewenste resultaten te behalen?”*

### 2.4.1 De weg tot persoonlijk kennismanagement

Het onderwerp van deze masterscriptie betreft zogezegd persoonlijk kennismanagement. Hierbij wordt de focus niet alleen gelegd op het stroomlijnen van het kennisproces in organisaties, maar is er juist meer aandacht voor het essentiële aandeel van de individuele kenniswerker binnen kennismanagementsystemen. In deze paragraaf zal allereerst de totstandkoming van PKM worden beschreven. Volgens Dan Pink (2006) hebben een aantal recente maatschappelijke ontwikkelingen eraan bijgedragen dat deze nieuwe vorm van kennismanagement is ontstaan.

---

<sup>5</sup> Citaat J. Martin (1998), p. 63

Deze ontwikkelingen zijn als volgt te formuleren:

- Ontwikkeling één: zingeving
- Ontwikkeling twee: globalisering van arbeid
- Ontwikkeling drie: de genetwerkte economie

De eerste ontwikkeling betreft *zingeving*. In de huidige Westerse maatschappij wordt men namelijk geconfronteerd met een massaal aanbod aan keuzes, mogelijkheden en producten. Deze zogenoemde ‘overvloed’ heeft ervoor gezorgd dat mensen hierin juist op zoek gaan naar verdieping en zingeving. Binnen organisaties wordt dit zichtbaar in het feit dat werknemers de laatste jaren steeds meer nadruk zijn gaan leggen op uniciteit en betekenisgeving. Paul Schnabel stelt in *Individualisering en sociale integratie* dat dit als maatschappelijk proces zichtbaar wordt in de verzelfstandiging van mensen ten opzichte van elkaar. Niet alleen in de samenleving als geheel, maar juist ook binnen organisaties. Hij stelt: “*De maakbaarheid van het eigen leven en van de eigen persoon is letterlijk een levenswerk.*” (Schnabel, 1999: 38) Dit impliceert dat werknemers in hun werk meer zelfstandig opereren en keuzes maken die los staan van die van anderen. Dit gaat gepaard met een drang naar het uitbreiden van de eigen kennis en vaardigheden, ten behoeve van hun persoonlijke profilering. Men gaat op zoek naar de eigen kernkwaliteiten en stelt hierbij de vraag “*Wat heb ik, dat anderen niet hebben?*”.

Als tweede ontwikkeling onderscheidt Pink de globalisering van arbeid. Doordat veel multinationals zich zijn gaan vestigen in lage-lonenlanden, vindt een *offshoring* van kennisarbeid plaats. Dit betekent dat een deel van het productieproces – in dit geval de kennisintensieve arbeid – wordt verplaatst naar een andere locatie. Als gevolg van deze uitbesteding zal volgens Pink in de uitbestedende landen een behoefte ontstaan aan nieuwe professionals, die creatief zijn en weten hoe zij moeten innoveren (Pink, 2006: 68). Er ontstaat vervolgens de behoefte aan ‘zachte’ vaardigheden als *storytelling*, ontwerpen, empathie en betekenisgeving. De vraag “*wat is er vernieuwend aan mijn werk?*” staat hierbij centraal. De laatste ontwikkeling die Pink onderscheidt is de ‘genetwerkte economie’, welke voornamelijk onder invloed van technologische ontwikkelingen wordt voortgeduwd.



Door de mogelijkheden van internet en de toenemende mogelijkheden op het gebied van communicatie vindt er een transformatie plaats op zowel sociaal-cultureel, als op economisch- en politiek niveau. Hierdoor verdwijnen de traditionele productie- en marktprocessen naar de achtergrond en wordt er plaatsgemaakt voor innovatieve kennis- en leerconstructies (Pink, 2006: 77). Hier zijn al eerder voorbeelden van aangehaald in de vorige paragraaf; intranet, *personal yellow pages* en de kennisbank. Nu wordt echter een verdiepende slag gemaakt met behulp van moderne internettoepassingen als webfora en persoonlijke *blogs*. Dergelijke toepassingen versnellen en vergroten de mogelijkheden voor het creëren van zakelijke netwerken en nieuwe kennisbronnen (Pink, 2006: 134).

In de literatuur is eveneens een groeiend aantal publicaties aan te wijzen die dit onderwerp centraal stellen. De ICT-mogelijkheden in de kennisinfrastructuur van organisaties blijken een interessant onderzoeksobject binnen de 'genetwerkte economie', waar organisaties op zoek zijn naar nieuwe kansen op het gebied van innovatie.

De bovenstaande ontwikkelingen dragen eraan bij dat er een steeds grotere individualisering van kennisarbeid plaatsvindt. Als gevolg hiervan werken steeds meer zelfstandige professionals in bedrijven, in plaats van vóór bedrijven. Zij starten binnen organisaties hun eigen professionele kennisnetwerk, zodat zij hun expertise en ervaringen kunnen delen met anderen, maar deze bovendien ook kunnen vermarkten (Van Der Meij, 2008: 10). Deze manier van handelen vereist een nieuw soort kenniswerker; een hoogopgeleide professional, die op basis van de eigen kennis meer waarde kan toevoegen aan processen en producten in de organisatie en voor haar klanten. Hierin biedt persoonlijk kennismanagement een helpende hand; het stroomlijnen en vormgeven van deze potentiële waardetoevoeging.

#### *2.4.2 Definiëring*

Zoals in iedere paragraaf reeds het geval was, zal hier eveneens worden stilgestaan bij de exacte definiëring van het centrale begrip. In dit geval zal er extra aandacht worden gevestigd op de definitie, de kenmerken en de toepassing van PKM, aangezien het verdere onderzoek op dit onderwerp voort zal bouwen. Met het combineren van de inzichten van verschillende auteurs is getracht een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de *ins & outs* rond persoonlijk kennismanagement.

Zoals eerder is beschreven, ziet men het belang in van het bestaan en de ondersteuning van kenniswerkers. Het concept van persoonlijk kennismanagement is één van de manieren om dit in de praktijk verder uit te bouwen.

PKM focust zich namelijk eveneens op de kennisactiviteiten van individuele medewerkers, in plaats van slechts op het collectief. Hierin wordt een gestructureerd systeem aangeboden waar individuen de mogelijkheid krijgen om hun eigen expertisegebied in kaart te brengen en in zichzelf ook te profileren naar anderen toe (<http://www.knowledgeresources.ca>, 22-9-'09). Daarnaast zorgt de toepassing van PKM ervoor dat het mogelijk wordt om (persoonlijke) sterkte- en zwaktegebieden te constateren op individueel en collectief vlak. Van Der Meij vat deze kenmerken in de volgende definitie als volgt samen:

*“Persoonlijk kennismanagement is het beheren en ondersteunen van persoonlijke kennis en informatie, zodat deze toegankelijk worden, betekenis krijgen en waardevol zijn voor professionals en hun organisatie. Tevens draagt het bij aan het onderhouden van netwerken, contacten en communities, evenals aan het verhogen van de productiviteit en het benutten van persoonlijk kapitaal” (Van Der Meij, 2008: 8).*

Waar kennismanagement voor organisaties tracht het kennisproces zo te organiseren dat de kennis van medewerkers een optimale bijdrage levert aan het behalen van bedrijfsdoelen, kan met PKM allereerst een bijdrage aan de missie en doelen van de individuele professional worden geleverd. Daar waar professionals samenwerken in netwerken, communicaties en verschillende organisaties, zullen deze vanuit eigen verantwoordelijkheid en behoefte aan betekenis zoeken naar het optimaal vervullen van individuele, maar ook van gemeenschappelijke doelen. Er wordt getracht om zo effectief en efficiënt mogelijk te werken. Hoe kan deze waardetoevoeging met behulp van PKM nu daadwerkelijk worden gerealiseerd? Volgens de literatuur is dit zowel een taak voor de organisatie, als voor de kenniswerker. Hierin is het van belang de aandacht te vestigen op zeven informatievaardigheden, die het proces rondom persoonlijk kennismanagement stapsgewijs stroomlijnen en de waarde van de bestaande – en nieuwe – kennis kunnen vergroten. Deze vaardigheden zullen in de volgende subparagraaf worden beschreven.

### *2.4.3 De informatievaardigheden van persoonlijk kennismanagement*

In een artikel van de Universiteit van Millikin over de toepassing van persoonlijk kennismanagement, is een zevental vaardigheden te onderscheiden. Deze vaardigheden helpen kenniswerkers en organisaties bij het vinden van de juiste manier om efficiënt en effectief met bestaande en nieuwe kennis om te gaan. Het draait hierbij om het verzamelen, verwerken, ontwikkelen, opslaan en bovendien ook benutten van deze kennis. Tevens blijft er in dit proces aandacht bestaan voor de eerdergenoemde aspecten *technology* en *people*.

De zeven vaardigheden zijn als volgt te omschrijven:

**1. Het verzamelen van informatie:** Om informatie te winnen kunnen verscheidene bronnen worden aangeboord, die niet slechts bestaan uit reeds opgeslagen informatie. Zo is het eveneens van belang informatie in te winnen door te experimenteren en door middel van interactie met anderen. Het doel van deze eerste vaardigheid is om de bestaande informatie uit te breiden en te onderzoeken waar men aanvullende informatie kan vinden. Zo zal de *tacit knowledge* van medewerkers en andere bronnen langzamerhand kunnen worden geëxpliciteerd.

**2. Het evalueren van informatie:** Deze vaardigheid is nauw verwant aan het verzamelen van informatie. Wanneer een hoeveelheid aan informatie is ingewonnen, dient men dit te toetsen aan relevantie. Sommige informatie is namelijk beter bruikbaar in een bepaalde context dan andere. Men dient zich in deze fase af te vragen welke informatie het individuele en het collectieve kennisproces ten goede komt. Indien men zich hier bewust van is, zal een efficiëntere werkwijze kunnen worden gehanteerd.

**3. Het organiseren van informatie:** De derde stap legt de focus op het maken van de juiste verbindingen tussen verschillende delen van informatie. Nu de informatie reeds is geëvalueerd, is het nodig om deze te verwerken.

De verwerking van informatie maakt het namelijk mogelijk om bruikbare gegevens te categoriseren en op te slaan, zodat deze eenvoudig terug kunnen worden gevonden. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld een opdracht aannemen, terwijl zij een soortgelijke opdracht in het verleden hebben behandeld, is het niet nodig twee maal het wiel uit te vinden.

Men kan dan op eenvoudige wijze zien welke bestaande kennis er over het onderwerp is en de relevante delen hiervan gebruiken.

**4. Het samenwerken rond informatie:** Dit is gebaseerd op het interactieve proces in organisaties. Door met elkaar te overleggen en naar elkaar te luisteren, komt men tot nieuwe inzichten. Het delen van informatie staat hier centraal en speelt op het niveau van de organisatiecultuur. Dit kan het geval zijn in vergaderingen en cases, maar geldt ook voor de samenwerking an sich. Hierin is tevens een belangrijke rol weggelegd voor de informele verhoudingen in organisaties. Deze factor wordt vaak vergeten, maar is zeker van invloed op de kennisdeling in organisaties.

**5. Het analyseren van informatie:** De vijfde stap betreft de uiteindelijke transformatie van informatie in bruikbare kennis. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is reeds uitgelegd dat kennis ontstaat door betekenis te geven aan informatie. Zodra men inziet wat de waarde is van de verzamelde informatie, is het mogelijk deze als kennis te hanteren.

**6. Het presenteren van informatie:** Ook wel het kenbaar maken van beschikbare kennis. Dit is in vele contexten te expliciteren, bijvoorbeeld in expertisegroepen of taakgerichte teams. Kenniswerkers met dezelfde – of een andere - specialistische achtergrond worden door middel van de presentatie bekend met de verworven informatie en geven hier zelf betekenis aan. Deze interactie betekent voor zowel de zender, als de ontvanger een uitbreiding van de bestaande kennis door middel van het geven van wederzijdse feedback.

**7. Het beveiligen van informatie:** Het is van belang dat de vergaarde kennis wordt gewaarborgd en behandeld met vertrouwelijkheid. Integriteit is wat deze laatste informatievaardigheid kenmerkt. Doordat men zich hiervan bewust is, draagt men bij aan het eigen onderscheidend vermogen, maar ook dat van de organisatie in het algemeen. Hierin ligt de kracht van innovatie en het behalen van voordelen ten opzichte van de concurrentie. Niet iedere informatievaardigheid zal in exacte vorm kunnen worden toegepast in organisaties. Bovendien ligt het eveneens aan de onderlinge verhouding en de instelling en participatie van alle medewerkers of de zeven fasen kunnen worden doorlopen. Hierin ligt namelijk een risico; de medewerkers zijn de unieke dragers van intellectuele activa van een organisatie.

Daarmee wordt bedoeld dat alleen zij beslissen of zij hun kennis beschikbaar stellen of niet. Verder is het de vraag of zij ook daadwerkelijk op zoek zullen gaan naar nieuwe kennis, zowel binnen als buiten de organisatie (Kessels, 2001: 13). Organisaties dienen medewerkers dus zodanig te motiveren – of belonen – dat zij hun specifieke kennis op de geëngageerde manier aan anderen in de organisatie doorgeven. In de volgende paragraaf zullen instrumenten worden aangereikt die kunnen bijdragen aan deze bevordering van kennisdeling.

#### *2.4.4 De professionele kenniswerker centraal stellen*

In het artikel van Van Der Meij kwam reeds duidelijk naar voren dat de kenniswerkers van tegenwoordig verder kijken dan alleen hun specifieke taakomschrijving. Betekenisgeving en zelfontplooiing staan hoger in het prioriteitenlijstje en daarom zullen zij ook meer aandacht besteden aan zelfprofilering en waardetoevoeging in hun werk. De competenties die kenniswerkers maken tot wat zij zijn, spelen hierbij een belangrijke rol. Deze onderscheiden hen namelijk van anderen en vormen vaak de kernkwaliteiten in iemands expertisegebied. Daar organisaties deze kernkwaliteiten op juiste waarde inschatten en managen, wordt het mogelijk om voordelen te behalen op organisatie- én individueel niveau. Hier komt het principe van competentie management aan bod, waarbij medewerkers op verschillende manieren kunnen worden gestimuleerd en begeleid in het eigen ontwikkelingsproces. Dijkstra (2001) heeft rond dit principe een theorie over competentie management ontworpen, welke ingaat op het coachen van werknemers op verschillende niveaus. Hij zegt over het begeleiden van kenniswerkers in organisaties: *“Het verdient aanbeveling kenniswerkers niet aan hun lot over te laten en hen intensief te coachen zodat hun ontwikkelwerk maximaal rendeert voor de organisatie. Coachen van kenniswerkers draagt ertoe bij dat het ontwikkelingswerk doelgericht, gestructureerd en voortvarend wordt aangepakt”* (Dijkstra, 2001: 205).

Competentie management is volgens Dijkstra dus geen doel op zich, maar een instrument dat ertoe bijdraagt dat de kennis- en competentieontwikkeling op een efficiënte en effectieve wijze wordt begeleid. In zijn theorie zijn vier niveaus te onderscheiden, waarop het coachen van werknemers kan plaatsvinden.

1. **Het netwerkniveau:** Op dit eerste niveau draait het erom dat gespecialiseerde werknemers binnen en buiten de organisatie worden ondersteund bij het maken van verbindingen met elkaar. Zij kunnen gezamenlijk een netwerk vormen, waarin competenties worden vergeleken en vernieuwd. Leren van elkaar staat hierbij centraal en het principe van wederzijdse feedback zorgt voor de mogelijkheid tot zelfreflectie.
2. **Het groepsniveau:** Op dit niveau gaat het vooral om het coachen van de ontwikkelteams en andere groepen werknemers die specifiek met het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten, procedés of administratieve zaken belast zijn. Dit gebeurt in veel concretere vorm en is specifiek op de taakomschrijving van de werknemer gericht. Men gaat de diepte in bij het analyseren van de werkzaamheden en gaat op zoek naar onbenutte kansen.
3. **Organisatorisch vlak:** Afdelingen en teams kunnen op organisatorisch vlak worden begeleid voor wat betreft hun bijdrage aan nieuwe ontwikkelingen. In dit kader staat het delen van kennis - maar vooral ook het creëren van nieuwe kennis en competenties - centraal. Op dit niveau speelt ook het principe van verantwoordelijkheid een grote rol. De kenniswerker draagt verantwoording af voor hetgeen hij heeft gepresteerd en wordt beoordeeld en beloond aan de hand van zijn verworven competenties.
4. **Persoonlijk vlak:** Dit vierde en laatste niveau is zeer van belang binnen persoonlijk kennismanagement en is tevens nauw verwant aan competentie management. Organisaties dienen zich af te vragen welke kennis en competenties afzonderlijke werknemers nodig hebben om hun taken goed uit te voeren. In dit kader wordt voornamelijk gekeken naar welke trainings- en andere instrumenten er beschikbaar dienen te worden gesteld om een goede taakuitvoering te bevorderen. Het kennen en kunnen van de medewerker staat centraal en dient in een zo optimaal mogelijk kennisklimaat te worden ondersteund (Dijkstra, 2001: 217).

Instrumenten als loopbaanontwikkeling en bijeenkomsten ten behoeve van zelfreflectie kunnen het coachen van kenniswerkers op persoonlijk vlak naar een hoger niveau brengen. Zulke stimulansen kunnen aangereikt worden naast opleiding en training, via supportfuncties voor kennismanagement en via koppelingen met bestaande beoordelings- en beloningssystemen (Dijkstra, 2001: 217). Echter is het eveneens van belang dat de medewerker zelf inziet wat de voordelen zijn van de mogelijkheden die worden geschapen met behulp van competentie management. Wanneer deze vanuit eigen beweging de verantwoordelijkheid neemt, waarde tracht toe te voegen aan zijn werk en zich profileert richting zijn omgeving ontstaat de wisselwerking waar het binnen persoonlijk kennismanagement om draait. Dit onderwerp zal centraal staan in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

#### *2.4.5 De nieuwe kenniswerker; de professional 2.0*

De nadruk van PKM ligt namelijk ten dele ook op individueel vlak. Het moedigt kenniswerkers aan om hun manier van werken te overdenken - niet alleen als individuen, maar ook als onderdeel van het collectief - en om mechanismen te ontwikkelen die de effectiviteit van hun werk ten goede komen. Wel zal dit gebeuren op een andere wijze dan voorheen, namelijk vanuit de gedachte van betekenisgeving, zelfontplooiing en vernieuwing. Want waar kennismanagement voor organisaties tracht kennis zo te organiseren dat de kennis van medewerkers een optimale bijdrage levert aan de bedrijfsdoelen, kan met PKM allereerst een bijdrage worden geleverd aan de doelen en missie van de individuele professional (Van Der Meij, 2008: 13).

Aldus ontwikkelen werknemers zich tot een nieuw soort kenniswerker, welke door Van Der Meij wordt getypeerd als de *professional 2.0*. Deze professional is in staat om - met behulp van de in de vorige paragraaf genoemde organisatie-instrumenten - vanuit zijn eigen talent verantwoordelijkheid te nemen voor het leveren van productie, het zoeken, delen en verspreiden van kennis en zichzelf kenbaar maakt met zijn talent aan de omgeving (Van Der Meij, 2008: 13). En juist dat kenbaar maken aan de omgeving is in dit geval interessant; want hoe maak jij als professional nu aan de buitenwereld bekend wat jouw kernkwaliteiten zijn? Wat maakt jou uniek?

### Personal branding

*"Een imago is net een grote ballon, die je voorzichtig op moet blazen - steeds een klein beetje lucht erbij - en waar je heel omzichtig mee om moet gaan. Eén speldenprikje en het goede imago is weg."*<sup>6</sup>

De individuele kenniswerker kan zichzelf op veler wijzen profileren, echter zal in deze paragraaf het principe van *personal branding*

worden behandeld. Dit instrument is de laatste jaren sterk in opkomst en kan gezien worden als een strategie om je te onderscheiden van anderen. Volgens Frank Kwakman (2004) kan een professional vorm geven aan PKM met behulp van het creëren van een eigen merk en dit vervolgens te koppelen aan de eigen kennis en expertise.

Bij *personal branding* draait het voornamelijk om dat je voor jezelf en je omgeving duidelijk maakt waar je kwaliteiten en ambities liggen en op welke manier je deze tracht te ontwikkelen. Over dit onderwerp heeft Kwakman het boek *Personal Branding, naam maken als professional* geschreven. Hierin geeft hij de volgende definitie van *personal branding*.

*"Personal branding betreft een proces waarin een professional zichtbaar maakt waarin hij uniek en onderscheidend is in zijn of haar markt"* (Kwakman, 2004: 11).

Men dient dus te benoemen wat de eigen kernkwaliteiten zijn en waarin men zich onderscheidt van anderen. Je bent zogezegd je 'eigen merk' en bij dat merk passen een aantal - voor anderen herkenbare - eigenschappen en competenties. Met het toepassen van *personal branding* wordt een drietal doelen nagestreefd, welke ingaan op de verdere ontwikkeling van professionals in organisaties. Zo vergroot *personal branding* allereerst de herkenbaarheid van de dienstverlening van individuele kenniswerkers. Zij expliciteren als het ware waar zij goed in zijn en proberen evenzo bekend te staan binnen hun organisatie en klantenkring. De kunst is een personal brand te ontwikkelen die weggaat van de gebaande paden, echt iets nieuws inhoudt, maar tegelijk ook aansluit bij de eigen passie voor het vak (Kwakman, 2004: 11). Daarnaast draagt het bij aan de professionalisering van iemands identiteit. Het creëren van een eigen merk sluit namelijk gelijk bepaalde dingen in en uit; het maakt bijvoorbeeld duidelijk welke opdrachten en projecten passen bij iemands identiteit en welke niet.

---

<sup>6</sup> Citaat op <http://www.starters.intermediair.nl>, 13-09-'09



Bovendien helpt het kenniswerkers eveneens in het gericht op zoek gaan naar (nieuwe) kennis, klanten en collega's om mee samen te werken en verder te bouwen aan netwerken. Men krijgt dus de mogelijkheid om meer de diepte in te gaan. Ten slotte kan *personal branding* leiden tot meer aantrekkingskracht in de markt. Zodra iemand zich op juiste wijze naar de eigen organisatie en klanten profileert, staat men bekend om bepaalde kwaliteiten. De vraag naar een bepaalde kenniswerker om zijn of haar expertise is het gevolg; door een prettige ervaring met iemands functioneren, of het feit dat iemands merk nieuwe klanten aanspreekt kan een verdere ontwikkeling van de kenniswerker mogelijk maken. Kort samengevat kan dus gesteld worden dat deze drie doelen kunnen worden gerealiseerd op het moment dat kenniswerkers bewust omgaan met hun expertise en dit op een originele en authentieke wijze profileren naar hun omgeving.

*PKM; een wisselwerking tussen de organisatie en haar medewerkers*

Met het toepassen van PKM en *personal branding* kan de kenniswerker een unieke bijdrage leveren aan de producten en processen van de organisatie, aangezien men de mogelijkheid heeft zich te focussen op specifieke terreinen van expertise en bovendien innovatie. Hierdoor ontstaat een duidelijk overzicht van wat de organisatie in huis heeft op het gebied van kennis en waar de organisatie juist nog naar op zoek moet. Van Der Meij (2008) stelt dat juist de creativiteit die uit het gebruik van het eigen talent van de kenniswerker voortvloeit, het voor de organisatie mogelijk maakt om beter en sneller in te spelen op ontwikkelingen op de markt, haar koers bij te stellen en zo het adaptieve en innovatieve vermogen van de organisatie te vergroten (Van Der Meij, 2008; 14).

Bovendien ligt er een kans in het geloof en het ontwikkelen van het eigen talent; de kenniswerker wordt namelijk uitgedaagd om meer verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen functioneren en produceren, zodat een meer ondernemende en innoverende houding ontstaat ten opzichte van de organisatie (Van Der Meij, 2006: 14). Het draait hierbij om het streven naar authenticiteit; het streven om een unieke bijdrage te leveren aan de eigen ontwikkeling én dat van de organisatie.

## **2.5 Onderzoekskader**

In deze laatste paragraaf wordt nog eenmaal teruggeblikt op de voornaamste hoofdpunten uit de literatuur, welke hun doorwerking zullen vinden in het empirische deel van dit onderzoek. Door de inzichten en theorieën van verscheidene auteurs over persoonlijk kennismanagement vanuit mijn persoonlijke interpretatie te combineren tot een nieuw model, wordt een onderzoekskader gecreëerd dat gehanteerd kan worden bij de analyse van de verkregen data. Met de in dit hoofdstuk geïntroduceerde concepten kan de eerste deelvraag van dit onderzoek eveneens worden beantwoord. Er zijn immers een aantal theoretische richtlijnen gegeven waarmee getoetst kan worden of PKM op juiste manier wordt toegepast, opdat de doelstellingen van organisaties en hun medewerkers kunnen worden gerealiseerd. Om niet te veel in herhaling te vallen zal voor een aantal thema's kort worden stilgestaan bij de belangrijkste kenmerken en instrumenten. Deze zullen vervolgens in het resultatenhoofdstuk terug te zien zijn; de analyse zal worden gemaakt vanuit het perspectief van dit onderzoekskader.

### *2.5.1 Het toepassen van persoonlijk kennismanagement volgens de literatuur*

Het stroomlijnen en optimaliseren van interne kennis- en leerprocessen is voor veel organisaties een uitdaging. De laatste jaren worden steeds weer nieuwe handelingswijzen aangewend om tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar een organisatiestrategie waarin organisationele en individuele doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

Binnen het optimaal inzetten en toepassen van kennis in organisaties speelt allereerst de verhouding tussen impliciete en expliciete kennis een voorname rol. Zo is expliciete kennis op een bepaalde manier vastgelegd in documenten, cijfers, of een database, terwijl impliciete kennis is opgeslagen in de hoofden van medewerkers. Deze tweede vorm van kennis is dus niet voor iedereen vrij toegankelijk en bovendien persoonsgebonden. Hierin liggen de twee uitdagingen voor organisaties; het ontsluiten van impliciete kennis en bovendien het zo veel en zo goed mogelijk expliciteren van de impliciete kennis. Een soortgelijk principe is terug te zien binnen de *flow*-benadering uit het de eerste paragraaf van dit literatuuronderzoek. Deze benadering beschouwt kennis als een proces; iets wat tot stand wordt gebracht wanneer mensen met elkaar communiceren.

Hier is het eveneens veel moeilijker om kennis op te slaan. Men deelt dus in sommige gevallen wel impliciete kennis met elkaar, maar door het gebrek aan het vastleggen van deze communicatie, wordt essentiële kennis niet vastgelegd voor hergebruik.

Dit maakt kennis tot een dynamisch geheel, waarbij steeds vaker de vraag wordt gesteld hoe een dergelijk complex begrip goed te beheren en te managen is. Het toepassen van kennismanagement in organisaties is een eerste stap in de juiste richting. Deze vorm van management biedt een geheel aan maatregelen dat erop gericht is om het rendement op de productiefactor kennis te vergroten. Wanneer kennismanagement op de juiste wijze wordt toegepast kunnen organisaties de interne kennis- en leerprocessen structureren en bovendien een voordeel behalen ten opzichte van hun concurrentie. Kennismanagement steunt op twee belangrijke aspecten, welke niet slechts individueel, maar juist ook in combinatie met elkaar dienen te worden ingezet en gestuurd; *technology* en *people*. Zo staat *technology* voor hetgeen de organisatie zelf aan kennissystemen en infrastructuur dient vorm te geven, terwijl *people* de inzet en motivatie van de kenniswerkers inhoudt.

#### *Het optimaliseren van technology en people in organisaties*

Het toepassen van kennismanagement stoelt in dit model op twee aspecten; *technology* en *people*. Het op een dusdanige wijze toepassen van deze aspecten zodat allereerst expliciete kennis zoveel mogelijk wordt opgeslagen en voor iedereen toegankelijk is, maar daarnaast ook dat impliciete kennis zo veel mogelijk wordt omgezet in expliciete kennis. Hier zijn een aantal concrete instrumenten voor aan te wijzen, welke reeds aan bod zijn gekomen in eerdere paragrafen. Om een totaalbeeld te schetsen van de manier waarop je dit instrumentarium het beste dient te hanteren volgens de literatuur, volgt hier een korte uiteenzetting.

Allereerst is het dus van belang dat expliciete kennis wordt opgeslagen en in het vervolg te raadplegen is door alle medewerkers in de organisatie. Gurchom (1999) wijst hiervoor een aantal middelen aan, die dit proces kunnen bespoedigen. Allereerst zijn dit het aanmaken van een centrale database, of archief. Dit wordt ook wel een kennisbank genoemd, waar men de reeds vergaarde kennis uit het verleden, maar ook nieuwe kennis op kan slaan.

Ten tweede is het van belang om de wensen en behoeften van de klant in kaart te brengen. Het houden van een klanttevredenheidsonderzoek, of het houden van evaluaties zorgen ervoor dat men inzicht krijgt in hoe het geleverde product of de geleverde dienst wordt ontvangen. Ook deze kennis kan vervolgens worden opgeslagen in de kennis bank. Ten derde dient men de concurrentie en de omgeving van de organisatie in de gaten te houden. Door op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in de markt, of het houden van een benchmarking onderzoek wordt het eenvoudiger om de koers van de organisatie te bepalen. Ten slotte is het evenzo belangrijk om nieuwe kennis te creëren; een research- en developmentafdeling of het houden van brainstormsessies zijn hier geschikte middelen voor.

In bovenstaande alinea is nu een concreet instrumentarium beschreven waarin de focus ligt op het zo veel mogelijk expliciteren en opslaan van kennis. Dit is echter niet voldoende, aangezien niet alle beschikbare kennis in organisaties van nature expliciet is. Vaak dient hier eerst nog een proces aan vooraf te gaan; het in kaart brengen en het transformeren van impliciete kennis; de persoonsgebonden kennis die in bezit is van de bij de organisatie werkzame kenniswerkers. Dit is echter geen eenzijdig proces. De organisatie en haar medewerkers dienen samen te werken om het kennisproces voor beide partijen te optimaliseren. Hierin is de rol van de organisatie nog steeds te omschrijven als die van *facilitator*. Men dient met behulp van een faciliterende houding, in combinatie met mentoring en coaching de medewerkers dusdanig te stimuleren dat zij bereid zijn hun kennis beschikbaar te stellen aan de organisatie. Heel concreet kan dit met behulp van opleidingstrajecten, collectieve bijeenkomsten waarin dialogen en discussies op gang komen en het stroomlijnen van de kennisinfrastructuur in de organisatie. Wanneer een organisatie deze houding van *facilitator* aanneemt, zullen medewerkers sneller bereid zijn om bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Over het aandeel van de medewerkers in dit proces gaat de volgende paragraaf.

### **Persoonlijk kennismanagement; de rol van de kenniswerker in organisaties**

Nu is beschreven welke rol organisaties dienen aan te nemen in het vraagstuk rond het expliciteren van kennis, is het tijd om te kijken naar de rol van de medewerkers.

Zij dienen zich als participant in het kennisproces op te stellen om niet alleen hun eigen, maar ook de collectieve doelstellingen te realiseren. Om de focus scherp te houden, volgt nogmaals de definitie van persoonlijk kennismanagement:

*“Persoonlijk kennismanagement is het beheren en ondersteunen van persoonlijke kennis en informatie, zodat deze toegankelijk worden, betekenis krijgen en waardevol zijn voor professionals en hun organisatie. Tevens draagt het bij aan het onderhouden van netwerken, contacten en communities, evenals aan het verhogen van de productiviteit en het benutten van persoonlijk kapitaal” (Van Der Meij, 2008: 8).*

In het kader van persoonlijk kennismanagement zijn een aantal concrete instrumenten aan te wijzen, die kenniswerkers kunnen aanwenden om bij te dragen aan het stroomlijnen van het kennisproces in organisaties. Allereerst is er het gebruik van een intranet, een intern netwerk waar medewerkers gebruik van kunnen maken om met elkaar te communiceren. Dit komt voor een deel overeen met de eerder genoemde kennisbank, aangezien op een intranet vaak collectieve kennis beschikbaar is. Daarnaast heeft het intranet een interactieve functie; medewerkers hebben de mogelijkheid met elkaar te discussiëren op een forum, of kunnen elkaar in de vorm van een vraag-antwoordmodel raadplegen. Kennis die volgens de flow-benadering dus vaak verloren gaat in losse communicatie, kan nu met behulp van het intranet worden vastgelegd. Daarnaast kunnen medewerkers *personal yellowpages* aanmaken in het kader van zelfprofilering. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt welke kennis iemand bezit en weet men dus eenvoudiger de juiste persoon te vinden voor een vraag of opdracht. Hier sluit het principe van *personal branding* op aan, aangezien hier het uiten van iemands uniciteit of onderscheidend vermogen centraal staat. Jezelf kenbaar maken aan anderen en daarmee een eigen netwerk van relevante contacten creëren draagt bij aan het proces van kennisdeling.

Dit alles dient natuurlijk gepaard te gaan met de instelling van de door Van Der Meij beschreven *Professional 2.0*. Een ware kenniswerker dient volgens hem namelijk een groot verantwoordelijkheidsgevoel te bezitten, dat gepaard gaat met de behoefte aan betekenis- en zingeving. Men dient vanuit de eigen ambitie te willen handelen en hiermee persoonlijke, maar ook collectieve doelstellingen trachten te behalen. Dit alles tezamen zorgt ervoor dat de organisatie inzicht krijgt in de beschikbare kennis in de organisatie en vragen als:

“Wat zijn de sterke en zwakke punten van onze organisatie?” Waar liggen onze kansen en wat vormt een bedreiging?” Aan de andere kant verreekt de medewerker zich zelf ook in het kader van zelfontplooiing, kennisontwikkeling en in het gebruik van zelf gecreëerde netwerken. Hierdoor ontstaat niet alleen kennisverrijking voor beide partijen, maar ook een persoonlijke vooruitgang voor de kenniswerker an sich. Hier is niet alleen de organisatie, maar ook de medewerker mee geholpen.

### *Slot*

Nu vanuit de literatuur is aangegeven op welke manier PKM het beste kan worden toegepast, vraagt men zich wellicht het volgende af: Hoe vergaat het kenniswerkers in termen van persoonlijk kennismanagement nu daadwerkelijk binnen organisaties in de praktijk? En bovendien, onder welke voorwaarden en in welke vorm komt het principe van persoonlijk kennismanagement het best tot zijn recht in organisaties? Nu het literatuuronderzoek is afgerond en de theoretische inzichten een kader hebben gevormd, wordt het tijd om verder te gaan met het empirische gedeelte van dit onderzoek. Met het combineren van zowel theoretische en praktische inzichten komt de beantwoording van de hoofd- en deelvragen steeds een stukje dichterbij.

In het volgende hoofdstuk staat één kennisintensieve organisatie centraal, genaamd Horizon Training & Ontwikkeling. Hierop zullen de inzichten en aannames die zijn verkregen uit het literatuuronderzoek worden losgelaten. Het onderzoekskader uit deze laatste paragraaf vormt de leidraad in de analyse van persoonlijk kennismanagement binnen Horizon. In het volgende hoofdstuk zal de betreffende organisatie worden geïntroduceerd.

## Hoofdstuk 3 | Casestudy: Horizon Training & Ontwikkeling



In dit derde hoofdstuk staat de kennisintensieve organisatie Horizon Training & Ontwikkeling centraal. Daar er reeds een onderzoekskader is gevormd rond persoonlijk kennismanagement, is het nodig dit kader te toetsen aan de praktijk om zo de benodigde resultaten te verkrijgen die de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek kunnen beantwoorden. Echter is het naar mijn mening allereerst van belang om de organisatie, die als het centrale object binnen dit empirische onderzoek mag worden beschouwd, nader te exploreren. Zo zullen de structuur, missie en visie van de organisatie aan bod komen, waarna tevens inzicht wordt verkregen in de dagelijkse praktijk van Horizon. Tegen deze achtergrond wordt het namelijk eenvoudiger om de verkregen data en verwerkte resultaten in het empirische onderzoek te begrijpen en te plaatsen in de juiste context. Eveneens wordt het op deze manier duidelijk waarom Horizon te typeren is als een kennisintensieve organisatie en wat haar zo geschikt maakt voor dit kwalitatieve onderzoek. Zogezegd wordt naast een algemene introductie van het bedrijf eveneens een koppeling gemaakt met de literatuur over kennisintensieve organisaties uit het vorige hoofdstuk.

### 3.1 Horizon Training & Ontwikkeling

De organisatie Horizon Training & Ontwikkeling is gevestigd in Bunnik, vlakbij Utrecht. Horizon is een bureau dat actief is in het opleiden en trainen van mensen en organisaties. Zij valt onder de koepelorganisatie *Freia*, een verzameling van bedrijven die actief is binnen de markt van trainers en coaches. Elke organisatie binnen deze koepel heeft haar eigen focus: van opleidingen voor bestuurders en directeuren, tot trainingen voor medewerkers en managers. De expertise van Horizon ligt voornamelijk binnen dit laatste domein. Er zijn ongeveer 25 mensen in vaste dienst.

---

<sup>7</sup> Citaat Alan M. Webber, (1993)

Allereerst zijn er de directrice, de manager operations en de sales & marketingmanager, welke samen met een controller van Freia het managementteam (MT) vormen. Dan zijn er zeven staff-medewerkers verantwoordelijk voor de ondersteuning van de open- en in-company trainingen. Ook zijn er nog een planner, een accountmanager, een marketingmedewerker en een medewerker van het trainingsadviescentrum in dienst. Deze medewerkers zijn dagelijks op kantoor aanwezig, in tegenstelling tot de dertien trainers die in vaste dienst zijn. Het opleiden en trainen bij de klanten van Horizon is hun verantwoordelijkheid, waardoor zij vrijwel altijd extern werkzaam zijn (gesprek met H. van Dijk, marketing & salesmanager, 12-08-'09).

### *3.1.1 Trainen en opleiden van medewerkers en organisaties: twee clusters*

De aangeboden trainingen kunnen worden onderverdeeld in twee clusters; de in-company trajecten en de open trainingen. Een voornaam kenmerk van de open trainingen is dat Horizon de trainingen zelf bedenkt en vormgeeft. Hierin hebben mensen uit verschillende bedrijven de mogelijkheid om zich naar behoefte in te schrijven voor uiteenlopende trainingen. De open trainingen zijn gericht op drie hoofdrichtingen; Leiderschap, Communicatie en Persoonlijke Ontwikkeling. Per discipline is een aantal trainers gespecialiseerd in het geven van deze trainingen, welke op verschillende locaties plaatsvinden. Wanneer men zich inschrijft voor een dergelijke training betekent dit dat men ook met medewerkers van andere bedrijven in contact komt en inzicht verkrijgt in elkaars ervaringen en belevingswereld. Voor het jaar 2010 heeft men een geheel nieuw portfolio voor de open trainingen gemaakt, welke de focus legt op medewerkers van verschillende niveaus en met uiteenlopende ervaring in een aantal specifieke vakgebieden.

Hier tegenover staan de in-company trajecten; dit zijn specifieke trainingen die gemaakt worden op verzoek van bedrijven. Hier draait het dus om het aanbieden van maatwerk (gesprek met H. van Dijk, marketing & salesmanager, 12-08-'09). Vaak worden deze trainingen voor de vaste klanten van Horizon ontworpen, als vervolg op een eerder trainingstraject. Het grootste deel van de omzet – 65% - wordt vanuit deze in-company trajecten gegenereerd, tegenover 35% uit de open trainingen.



### 3.1.2 De visie en waarden van Horizon Training & Ontwikkeling

De visie van Horizon verwoordt in het kort waar men als organisatie naar streeft; het versnellen van de ontwikkeling van organisaties en medewerkers, zodat dit kan leiden tot het optimaal functioneren van de deelnemers in de praktijk. Zo stelt men: “*Wij doen dit door de deelnemers in onze trainingen écht te raken in de essentie. Zo komen wij tot de kern. Wij bereiken hiermee diepgang zodat de gewenste verandering ook echt beklijft. Diepgang betekent voor ons dat wij de unieke kenmerken van iedere organisatie en ieder individu herkennen en erkennen. Daar sluiten wij onze werkwijze op aan. We bieden versnelling door verdieping.*” (<http://horizontraining.nl>, 23-10-'09).

Binnen de organisatie wordt de nadruk gelegd op een aantal belangrijke waarden. Deze waarden zijn zowel van toepassing op de organisatie in het algemeen, als op haar individuele medewerkers. In de trainingen zijn deze waarden ook terug te zien, welke als volgt zijn geformuleerd (<http://horizontraining.nl>, 23-10-'09).

**Persoonlijk:** De organisatie tracht zowel voor organisaties als voor medewerkers laagdrempelig te zijn en in staat te zijn om aan te sluiten bij verschillende gesprekspartners.

**Oprecht:** Men is ervan overtuigd dat oprecht handelen leidt tot duurzame ontwikkeling en tot een duurzame relatie met de klanten.

**Verrassend:** Door de liefde voor het vak, ontwikkelt men zich binnen Horizon voortdurend. Hierdoor tracht de organisatie de klant te blijven verrassen met nieuwe werkvormen en inzichten.

**Krachtig:** Door de aanpak die Horizon hanteert probeert men snel tot de kern te komen, waardoor daadwerkelijke versnelling in de ontwikkeling van organisaties en medewerkers kan worden gerealiseerd.

**Resultaatgericht:** Men is zich bewust van het resultaat dat vooraf aan de training is afgesproken. Zowel op organisatieniveau, als op individueel niveau.

### **3.2 Horizon; een kennisintensieve organisatie?**

Nu reeds uiteen is gezet waar Horizon als opleidings- en trainingsbureau voor staat, zal nu worden bekeken in hoeverre de organisatie ook een kennisintensieve organisatie is. Dit gebeurt zowel aan de hand van de eerder geformuleerde definitie, als aan de hand van een vergelijking met de door Gurchom beschreven vier voorwaarden, die kenmerkend zijn voor kennisintensieve organisaties. Hierin zullen eerst theoretische inzichten aan bod komen, die vervolgens worden toegepast op de verkregen informatie uit het gesprek met Hans van Dijk, de afgenomen interviews met medewerkers en de website van Horizon Training & Ontwikkeling.

Een kennisintensieve organisatie kenmerkt zich door het feit dat de productiefactor 'kennis' een dominante rol speelt in het voortbrengingsproces van de organisatie (Van Aken et al., 2003: 25). Men hecht waarde aan de creatie, ontwikkeling en deling van kennis tussen werknemers onderling, maar ook op collectief niveau. Een eerder aangehaald citaat luidde als volgt: *"Hoe meer kennisarbeid en hoe minder hand- en machinearbeid er wordt verricht, des te kennisintensiever een organisatie is. En kennisarbeid is in hoge mate denkwerk"*. Daar dit een belangrijke voorwaarde is om een organisatie kennisintensief te noemen, zal dit worden getoetst aan enkele eigenschappen van de organisatie Horizon Training & Ontwikkeling

Horizon is sterk afhankelijk van de kennis, die de afzonderlijke medewerkers van de organisatie in huis hebben. Deze kennis is namelijk nodig om de voornaamste dienst aan de klanten te kunnen leveren; het opleiden en trainen van organisaties en medewerkers. De trainers kunnen daarom gekenmerkt worden als professionals, die zogezegd overwegend met hun hoofd werken, in plaats van met hun handen. Het zijn professionals die over een exclusiever vermogen beschikken, een expertise hebben, waarmee zij hun werkzaamheden kunnen inrichten en hier ook betekenis aan kunnen geven. Daarnaast achten zij het noodzakelijk om hun kennis zo up to date mogelijk te houden, daar zij de klant zo goed mogelijk trachten te bedienen en op te leiden. Volgens Hans van Dijk ligt de verantwoordelijkheid hiervoor hoofdzakelijk bij de trainers zelf; zij dienen zelf inzicht te verkrijgen in hun reeds verworven en nog te verwerven competenties en kennis. Ook dat is een kenmerkend voor een kennisintensieve organisatie;

de grote mate waarin professionals verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen. Dit gesteld hebbende, is het eveneens interessant om de vier voorwaarden van Gurichom los te laten op hetgeen in de praktijk van Horizon te zien is. Zo is de eerste voorwaarde eigenlijk al aan bod gekomen; namelijk dat kennis als primaire productiefactor wordt ingezet. Dit is voor Horizon het geval, aangezien de kennis die de trainers in huis hebben de productiefactor vormen in het geven van trainingen en opleidingen. De tweede voorwaarde was dat het primaire proces in de organisatie als kennisintensief kan worden bestempeld. Dit sluit nauw aan op de eerste voorwaarde, dat binnen Horizon kan worden onderscheiden in de mate van aandacht die wordt gegeven aan het kennismanagement in organisaties. Zowel op collectief, als individueel niveau is men constant bezig te leren en om kennis te creëren en te delen (gesprek met H. van Dijk, marketing & salesmanager, 12-08-'09). Ten derde dient het resultaat van de werkzaamheden van de organisatie een kennisintensieve dienst te zijn. Zoals één van de respondenten aangeeft is het geven van trainingen een dynamisch en een zich constant vernieuwend vak. Feedback en ervaringen van klanten worden vastgelegd en verwerkt voor een volgende training, waardoor men steeds een stapje verder komt in het leerproces. Als laatste kenmerk geeft Gurichom aan dat de activiteiten van de 'kenniswerkers' (= professionals) centraal staan. Dit komt duidelijk naar voren in het gesprek met Hans van Dijk over de waarde die men binnen Horizon aan trainers hecht: *“Omdat we een professionele organisatie zijn en dus het hart van die organisatie de trainers zijn, die in het vakgebied staan, die in het werkveld staan, wordt er veel waarde gehecht aan hun kennis en expertise”*.

Met de vergelijking die is gemaakt tussen de theorie over kennisintensieve organisaties enerzijds en de inzichten uit de praktijk anderzijds, is getracht een concreter beeld te schetsen van de mate waarin Horizon training & ontwikkeling te typeren is als een kennisintensieve organisatie. Daar zij voldoet aan de criteria die Gurichom heeft geformuleerd, is de organisatie geschikt voor het onderzoeken van de wijze waarop persoonlijk kennismanagement binnen Horizon wordt toegepast. Dit zal blijken uit het empirisch onderzoek, waarvan in hoofdstuk vijf de resultaten zullen worden besproken. Echter volgt nu eerst het hoofdstuk inzake de verantwoording en methode van het uitgevoerde onderzoek.

## **H**oofdstuk 4 | Verantwoording en methode van onderzoek

---

Naast het uitgevoerde literatuuronderzoek waar verschillende theorieën en inzichten over persoonlijk kennismangement zijn gecombineerd, is het nodig deze te toetsen aan de empirie. Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de methode en de verantwoording voor het empirische onderzoek bij Horizon Training & Ontwikkeling. Hierin komen allereerst de keuze voor de organisatie en respondenten en de gekozen onderzoeksbenadering aan bod. Vervolgens zal er een verantwoording worden gegeven voor de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en de resultaten zijn geanalyseerd. Ten slotte zal ik mijn positie als onderzoeker in dit geheel definiëren.

### **4.1 Selectie onderwerp, organisatie en respondenten**

Over kennismangement zijn tal van publicaties en theorieën beschikbaar. Niet alleen in wetenschappelijke literatuur, maar ook op internet wordt een grote hoeveelheid aan informatie over dit onderwerp aangeboden. Mijn streven binnen deze masterscriptie was om een relatief nieuw fenomeen te onderzoeken, z gezegd iets wat nog niet door veel auteurs is behandeld. Toevallig trok een artikel op internet over persoonlijk kennismangement mijn aandacht. Een onderwerp waar ik uit eigen interesse meer over wilde weten en waar nog niet veel onderzoek was gedaan. Door op verschillende niveaus literatuuronderzoek te doen heb ik uiteindelijk een kader rond persoonlijk kennismangement gecreëerd, welke ik op de dagelijkse praktijk van een organisatie wilde loslaten. Via mijn scriptiebegeleider kwam ik terecht bij Horizon Training & Ontwikkeling, een kennisintensieve organisatie die opleidingen en trainingen aanbiedt voor organisaties en hun medewerkers.

Binnen Horizon was Hans van Dijk, de sales & marketingmanager mijn vaste contactpersoon. In onze gesprekken kwam ik veel te weten over de organisatie, waardoor mijn onderzoek steeds scherper kon worden vormgegeven. Daarnaast werd ik ook enthousiaster over het onderwerp en herkende ik gedurende mijn aanwezigheid bij Horizon steeds meer facetten van (persoonlijk) kennismangement in de dagelijkse praktijk van de organisatie. Voorafgaand aan mijn masterscriptie heb ik mijzelf duidelijk ten doel gesteld dat ik iets wilde onderzoeken wat eveneens relevant zou zijn voor de organisatie waar ik mijn onderzoek uit zou voeren.

In de gesprekken met Hans van Dijk en de directrice, Marion van de Vorst, werd duidelijk welke vragen de directie van Horizon graag beantwoord zou zien in het kader van persoonlijk kennismanagement. Mijn streven was dan ook om gericht naar bepaalde onderwerpen te vragen in de interviews met de medewerkers en aan de hand van de verkregen data een aantal aanbevelingen te formuleren. Deze aanbevelingen vormen een vertaling van hetgeen de directie zich afvroeg op het gebied van (persoonlijk) kennismanagement en op welke manier de medewerkers hiermee omgaan in hun werk.

Aangezien de professionele kenniswerker in het proces van persoonlijk kennismanagement centraal staat heb ik er bewust voor gekozen om de kenniswerkers binnen Horizon – oftewel de trainers – te interviewen. Voor mij was het van belang om te onderzoeken op welke manier zij omgaan met hun eigen, maar ook met collectieve kennis die door de organisatie wordt aangeboden. Om de verschillende inzichten van de medewerkers en die van de directie te kunnen vergelijken en om de aanbevelingen te kunnen formuleren heb ik eveneens de twee directieleden van Horizon bevraagd. Hoewel er werd gestreefd naar een zo representatief mogelijke verdeling van de respondenten, vond de selectie van de trainers plaats op basis van beschikbaarheid. Aangezien veel trainers in de maand oktober extern werkzaam zijn, was het soms lastig om de juiste persoon te spreken te krijgen. In totaal zijn er zeven interviews afgenomen. De interviews zijn anoniem verwerkt en daarom heeft iedere respondent een nummer gekregen binnen de bespreking van de resultaten.

Het is niet de bedoeling om aan de hand van dit onderzoek uitspraken te kunnen doen over alle werknemers van Horizon Training & Ontwikkeling, of over de toepassing van persoonlijk kennismanagement in het algemeen. Er is slechts uitgegaan van de ervaringen en inzichten van de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

De respondenten zijn op de volgende wijze ingedeeld en verwerkt in de resultatenanalyse:

<b><u>Functie</u></b>	<b><u>Respondentnummer</u></b>
<b>Directie</b>	<b>1,2</b>
<b>Medewerkers</b>	<b>3,4,5,6,7</b>

## **4.2 Onderzoeksbenadering**

In sociaalwetenschappelijke disciplines, dus ook in de communicatiewetenschap, zijn twee onderzoeksbenaderingen te onderscheiden; kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. De ene onderzoeksvraag leent zich beter voor kwantitatieve onderzoeks aanpak, de andere meer voor een kwalitatieve benadering, of voor een combinatie van beide (Den Boer, et al., 2005: 145). Kwaliteit duidt op eigenschappen en betekenissen, kwantiteit op hoeveelheden. In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat ik wilde onderzoeken welke betekenis medewerkers en organisaties aan (persoonlijk) kennismanagement geven. Daarnaast speelden de individuele ervaringen en meningen van de respondenten een voorname rol. Dit is eveneens het beste aan te tonen met behulp van kwalitatieve instrumenten, daar het niet gaat om hoeveel mensen iets vinden, maar juist wat zij van iets vinden.

Om het vraagstuk rond persoonlijk kennismanagement te kunnen analyseren is kwalitatief onderzoek een geschikt wijze om de betekenissen die mensen aan persoonlijk kennismanagement geven te onderzoeken. Hierbij gaat het niet alleen om het beschrijven van betekenissen. Het is eveneens van belang om te toetsen of de opvattingen over PKM vanuit de literatuur zichtbaar zijn in de praktijk en of zij bovendien te verklaren zijn met de verkregen resultaten uit de praktijk. Door het literatuuronderzoek te koppelen aan hetgeen zich daadwerkelijk afspeelt in een organisatie wordt het mogelijk om de bestaande theoretische inzichten te toetsen en waar nodig te vernieuwen. Hiervoor leent kwalitatief onderzoek zich bij uitstek. Deze manier van onderzoeken is eerst exploratief van aard en is gericht op theorievorming en beschrijven. Dit gaat vervolgens over in het interpreteren en daarmee begrijpen van het betreffende vraagstuk. Tevens is er sprake van een meer open karakter binnen de aanpak van het empirische onderzoek en probeert de onderzoeker zich daar te verplaatsen in de leefwereld van de onderzochten (Den Boer, et al., 2005: 146).

Binnen deze manier van onderzoeken staat de manier waarop respondenten, in dit geval de medewerkers van Horizon, hun werkelijkheid definiëren. Het draait om hun interpretaties van die werkelijkheid en hoe zij omgaan met hun ervaringen. Om deze reden wordt kwalitatief onderzoek ook wel aangeduid als een interpretatieve onderzoeksbenadering.

(Den Boer, 2005: 146) Binnen deze benadering draait het om een heel eigen manier van onderzoek doen en het creëren van een specifieke visie op wetenschap. De nadruk ligt zogezegd op de betekenis die de respondenten aan hun omgeving toekennen en op welke manier de onderzoeker zich hierin kan verplaatsen. In de open interviews is er voldoende ruimte om dit te exploreren en uit te wisselen, aangezien de respondenten in hun eigen woorden kunnen vertellen wat zij precies ervaren en voelen met betrekking tot het onderwerp van persoonlijk kennismanagement.

### **4.3 Methode van onderzoek**

Hoewel de gehanteerde instrumenten binnen dit onderzoek al kort de revue passeerden in hoofdstuk één, volgt hier een uitgebreidere beschrijving en verantwoording van de onderzoeksmethodiek. Hierin wordt uitgelegd op welke wijze de interviews tot stand zijn gekomen, hoe zij zijn afgenomen en hoe de verkregen data uit deze interviews zijn verwerkt.

#### *4.3.1 De totstandkoming van de interviews*

Binnen het onderzoek is gekozen voor het afnemen van diepte-interviews. Hiermee werd het mogelijk om erachter te komen wat de betekenis is van persoonlijk kennismanagement voor de organisatie en haar medewerkers. Met behulp van de halfgestructureerde interviewmethode zijn voorafgaand aan de geplande interviews enkele vragen opgesteld, die als richtlijn dienden in het vraaggesprek met de respondenten. Als gevolg hiervan werd het mogelijk om het interview, waar nodig, te sturen en gericht te vragen naar bepaalde onderwerpen. De eerder opgestelde vragenlijst, met onderwerpen die dienen als uitgangspunt binnen het interview, wordt ook wel een topiclijst genoemd (Verhoeven, 2006: 127). Deze topiclijst omvatte een aantal centrale thema's, waaronder concreet te stellen vragen waren geformuleerd. Deze vragen zijn afgeleid van het eerder opgestelde onderzoekskader, dat dient ter verscherping van de focus op het onderwerp van persoonlijk kennismanagement.

De vaststaande thema's kwamen in vrijwel alle interviews aan de orde, hoewel de volgorde waarin de thema's aan bod kwamen per interview soms verschilde.

De centrale thema's waren:

- De verhouding tussen impliciete en expliciete kennis binnen de organisatie;
- De mate waarin de stock- of flowbenadering van toepassing is op de collectieve kennis;
- De verhouding tussen de twee aspecten van *technology* en *people* binnen de organisatie;
- De nieuwe kenniswerker, de professional 2.0;
- Het toepassen van Personal Branding door individuele medewerkers in de organisatie.

De volledige topiclijst, zoals deze is gehanteerd bij het afnemen van de interviews, is achter in dit rapport terug te vinden als bijlage.

#### *4.3.2 Het afnemen van de interviews*

De zeven interviews zijn afgenomen in de periode van 5 tot 15 oktober 2009 op het kantoor van Horizon Training & Ontwikkeling, te Bunnik. Ieder interview duurde tussen de veertig en zestig minuten en vond plaats in een speciale vergaderruimte, of op iemands kantoor. Voorafgaand aan ieder interview heb ik de betreffende respondent uitgelegd wat mijn onderzoek precies inhoudt en wat het bijbehorende doel is. Ten slotte heb ik iedere respondent toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview met een memorecorder; geen van de respondenten had hier problemen mee.

Om zoveel mogelijk te weten te komen over de ervaringen, meningen en attitudes van de respondenten ten opzichte van het onderwerp persoonlijk kennismanagement trachtte ik hen bij aanvang van het interview zo veel mogelijk op hun gemak te stellen. Door eerst te vragen naar de achtergrond van de respondenten en de manier waarop zij bij Horizon terecht zijn gekomen, werd er een ontspannen sfeer gecreëerd. Op deze manier had ik ook het idee dat de respondenten zich daarna vrijer voelden in het gesprek. Daarnaast probeerde ik het gesprek zo min mogelijk te sturen, terwijl ik toch de thema's van de topiclijst in gedachte hield.

Wel werd naarmate ik meer interviews had afgenomen duidelijk dat de organisatie op dit moment aan veel veranderingen onderhevig is. Hierdoor had ik het idee dat sommige antwoorden meer betrekking hadden op de huidige, roerige situatie, dan dat zij betrekking hadden op de normale gang van zaken. Ik heb geprobeerd hier op door te vragen en daarmee te kijken naar de wijze waarop de respondenten normaliter zouden handelen en ervaringen zouden opdoen.



Deze kanttkening dient te worden geplaatst, aangezien enkele antwoorden en hiermee ook de resultatenanalyse hierdoor beïnvloed zouden kunnen zijn. Het is echter wel aannemelijk dat deze situatie de opvattingen van de respondenten over de toepassing van (persoonlijk) kennismanagement sterker of juist zwakker maakt, terwijl hun fundamentele opvattingen hetzelfde blijven. Dit is voornamelijk van toepassing op de vragen onder het topic 'kennismanagement; de organisatie als facilitator'. Verder verliepen naar mijn mening alle interviews op een prettige wijze en ben ik niet alleen veel te weten gekomen over persoonlijk kennismanagement in de praktijk, maar ook hoe professionals in organisaties onderling met elkaar omgaan in een kennisintensieve organisatie.

#### **4.4 Analysemethode**

In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze de verkregen data uit de interviews zijn verwerkt en vertaald tot concrete resultaten. De verwerking van de interviews betrof het transcriberen van de bestanden op de memorecorder. Hierin zijn de interviews zo gedetailleerd mogelijk uitgewerkt, door bijna alle gesprekken letterlijk, dus woord voor woord, uit te werken. Omdat bij het verwerken van de interviews de sfeer van het gesprek, of de emotie van de respondent niet is vast te leggen heb ik eveneens getracht om cruciale momenten of relevante opvallendheden te verwerken in mijn transcripties. Deze staan tussen haakjes vermeld, evenals pauzes of opvallende stiltes.

Ik heb ervoor gekozen om de transcripties zelf te coderen, zonder gebruik te maken van eventuele ICT-hulpmiddelen. De reden hiervoor is dat ik in korte tijd alle interviews heb afgenomen en uitgewerkt, zodat ik voor mijzelf nog een duidelijk overzicht had van het verloop en de inhoud van de interviews. Wel heb ik een eigen systeem gecreëerd, waarin ik de uitspraken van de respondenten in de interviews heb kunnen coderen. Zo heb ik allereerst alle transcripties uitgeprint en genummerd. Niet alleen de respondenten, maar ook de bladzijden. Op deze manier kon ik in de resultatenanalyse snel verwijzen naar de juiste passages. Vervolgens heb ik aan de hand van de vooraf opgestelde topiclijst een raamwerk opgesteld, dit fungeerde als richtlijn bij het coderen.

De onderwerpen in mijn topiclijst heb ik ieder een kleur gegeven met potlood. Aan de hand van deze verdeling ben ik de transcripties nauwkeurig gaan nalezen. Dit hield in dat relevante passages gekleurd werden met het potlood dat hoorde bij het juiste onderwerp. Zelfs wanneer een fragment uit de transcriptie eigenlijk onder twee onderwerpen te scharen was, heb ik dit duidelijk aangegeven. Uiteindelijk ontstond een kleurrijk geheel van transcripties met gekleurde fragmenten en extra aantekeningen, waarmee ik relevante passages met elkaar verbond. Op basis van deze kleurverdeling is uiteindelijk de analyse in hoofdstuk vijf geschreven. Hierin worden letterlijke citaten uit de interviews weergegeven. Hiermee heb ik getracht om de mening en de emoties van de respondenten zo goed mogelijk over te laten komen. De herkomst van de citaten is eenvoudig te herleiden door de bronvermelding achter elk citaat.

#### **4.5 Positionering binnen het onderzoek**

Voor diverse vormen en fasen van kwalitatief onderzoek is het goed om de verhouding tussen de onderzoeker en het onderzochte te definiëren. Dit geeft de mogelijkheid om later te kunnen reflecteren op de rol die je als onderzoeker hebt aangenomen en om te bepalen wat de invloed daarvan is geweest op het onderzoek in zijn geheel. Volgens Maso & Smaling (1998) zijn er verschillende rollen te onderscheiden die de onderzoeker kan aannemen gedurende de looptijd van het onderzoek. De vier rollen zijn als volgt te omschrijven (Maso & Smaling, 1998: 105):

- Volledige observeerder
- De observerende participeerder
- De participerende observeerder
- Volledige participeerder

De eerste twee rollen zijn gericht op een onafhankelijke positie van de onderzoeker, waarbij deze niet of nauwelijks een bijdrage levert aan de dagelijkse activiteiten binnen het onderzoeksobject. Een participerende rol impliceert juist een meewerkende houding, waarbij de onderzoeker taken verricht die gelijk zijn aan die van zijn respondenten. Deze rol is meer gebaseerd op afhankelijkheid en beïnvloeding (Maso & Smaling, 1998, 106).

Hoewel er binnen kwalitatief onderzoek vaak sprake is van een combinatie van observerende en participerende rollen, is er binnen dit onderzoek gekozen om slechts een observerende rol aan te nemen. Deze rol is een combinatie van de 'volledige observeerder' en de 'participerende observeerder' en sluit het beste aan op het centrale vraagstuk van deze scriptie en de wijze van onderzoeken. Bovendien leent de kleinschaligheid van dit onderzoek zich ervoor om een enkele rol te kunnen aannemen, zonder dat deze versplinterd wordt gedurende het verdere verloop. Als participerende observeerder is het van belang om je te presenteren als onderzoeker, die vanaf een afstand het te onderzoeken object – in dit geval de organisatie Horizon Training & Ontwikkeling – benadert. De onderzoeker dient zich tijdens het observeren en interviewen te bevinden in de alledaagse omgeving van de respondenten, maar participeert niet in hun dagelijkse activiteiten (Maso & Smaling, 1998: 106).

Binnen Horizon ben ik door de directie voorgesteld als studentonderzoeker. Dit geeft mij ten opzichte van de respondenten een neutrale positie, aangezien ik voor hen 'van buiten' kom en geen belangen behartig van bijvoorbeeld de directie of een ander verwant orgaan. Daarnaast is het als participerende observeerder mogelijk om naast het afnemen van interviews, de interne gang van zaken en bijbehorende organisatiecultuur waar te nemen en te leren kennen. Dit draagt bij aan de volledigheid van het onderzoek, aangezien er op deze wijze meer achtergrondinformatie beschikbaar komt.

Wel is het van belang nog te vermelden dat mijn achtergrond als studente Bestuurs- & Organisatiewetenschap mij goed van pas is gekomen gedurende het afnemen van de interviews met de trainingen. Daar binnen het curriculum van B&O veel aandacht wordt besteed aan verscheidene trainingen en activiteiten die gericht zijn op competentieontwikkeling, herkende ik veel van de 'vaktaal' die de trainers in de interviews gebruikten. Dit verkleinde de kloof tussen de professionals enerzijds en mij als onderzoeker anderzijds.

Daarnaast voelden de respondenten zich mijns inziens dusdanig sneller begrepen wanneer zij dieper ingingen op het inhoudelijke proces van de trainingen. Dit was een fijne ervaring.

Ten slotte kan ik stellen dat, wanneer ik naar mijn eigen perspectief op het onderwerp van persoonlijk kennismanagement kijk, dit vanaf het begin is gevormd door het uitgevoerde literatuuronderzoek. Door verschillende inzichten en theorieën te combineren tot een onderzoekskader, heb ik een eigen interpretatie van persoonlijk kennismanagement gecreëerd. Hoewel dit kader subjectief van aard is, heb ik toch getracht om het afnemen van de interviews en het analyseren van de resultaten zo objectief mogelijk uit te voeren.

## **H**oofdstuk 5 | Resultatenanalyse

---

In dit hoofdstuk staat het interpreteren en analyseren van de onderzoeksresultaten centraal. Met behulp van deze analyse en de achtergrondinformatie over Horizon Training & Ontwikkeling uit het derde hoofdstuk wordt het mogelijk om een antwoord te geven op mijn tweede deelvraag: “Op welke wijze wordt persoonlijk kennismanagement toegepast in de praktijk?” In hoofdstuk drie is reeds aan bod gekomen hoe de betreffende organisatie is opgebouwd en wat de voornaamste kenmerken zijn, die van Horizon een kennisintensieve organisatie maken. Nu is het echter tijd om de verkregen resultaten omtrent de toepassing van persoonlijk kennismanagement in de praktijk te presenteren.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal de verhouding tussen impliciete en expliciete kennis binnen Horizon worden belicht. Hierin komt eveneens de mate waarin de *flow*-benadering van toepassing is op de collectieve kennis van de organisatie aan bod. In paragraaf 5.2 staan vervolgens de twee leidende aspecten van kennismanagement, *technology* en *people*, centraal. In het kader van dit aspect zullen resultaten worden gepresenteerd die passen bij de rol van de organisatie als facilitator. De kennisinfrastructuur van Horizon en de manier waarop medewerkers worden gemotiveerd en gecoacht om hun kennis te delen en zichzelf te ontwikkelen zullen achtereenvolgens aan bod komen. Dan volgt paragraaf 5.3, waarin het toepassen van persoonlijk kennismanagement door kenniswerkers en de rol die het principe van *personal branding* hierin inneemt worden geanalyseerd. In de laatste paragraaf zullen overige relevante resultaten in het kader van persoonlijk kennismanagement en de mening van de respondenten over persoonlijk kennismanagement worden gepresenteerd.

### **5.1 Kennis in de kennisintensieve organisatie**

In de eerste paragraaf van deze resultatenanalyse zullen enkele algemene aspecten van de organisatie Horizon Training & Ontwikkeling aan bod komen. Zo is er allereerst gekeken naar de plaats die kennis volgens de respondenten inneemt binnen Horizon als kennisintensieve organisatie. Daarnaast is onderzocht op welke wijze de impliciete- en expliciete kennis zich tot elkaar verhouden in de organisatie en welke rol deze vormen van kennis spelen in de dagelijkse activiteiten van de medewerkers.

### *5.1.1 Het belang van kennis binnen Horizon*

Er is aan de respondenten gevraagd waaraan zij konden merken dat kennis een voorname rol speelt binnen Horizon. Hierop hadden de respondenten ieder een geheel eigen visie. Dit blijkt uit de volgende citaten:

*“Ik denk dat je dat merkt, op het moment dat mensen binnenkomen. Dus dan wordt er een degelijk inwerktraject voor ze uitgestippeld en ze krijgen syllabi met oefeningen en met theorie en met hand-outs, hè? Wij werken hier met hand-outs en die zitten allemaal op de computer. En daarin ligt eigenlijk al onze kennis. En die kennis zit natuurlijk in de mensen, individueel.” (Respondent 6:1)*

*“Nou, ik denk daarbij eerst aan het feit dat het vooral de verantwoordelijkheid is van de trainers zelf. Dus dat is niet een top-down proces. (...) Omdat we een professionele organisatie zijn en dus het hart van die organisatie die trainers zijn, die in het vakgebied staan, die in het werkveld staan, dan komen zij ook wel eens met initiatieven van “goh, zouden we dit niet eens kunnen ontwikkelen, of zou het meer daarover moeten gaan?” (...) Het initiatief om tot kennisontwikkeling te komen ligt wel heel erg bij de trainers.” (Respondent 2:3)*

*“Ja, maar het is meestal hoe het gaat hoor, hier bij ons. Dat mensen zelf wel hun eigen route daarin kiezen.” (Respondent 7:2)*

Hierin is echter wel een overeenkomst aan te wijzen, namelijk dat de kennis vaak verbonden wordt aan de werkzaamheden van de individuele kenniswerkers. Zowel directieleden als trainers geven aan dat de aanwezige kennis binnen de organisatie de verantwoordelijkheid is van de medewerkers zelf.

### *5.1.2 Impliciete versus expliciete kennis*

In de interviews is aandacht besteed aan de manier waarop de respondenten met hun eigen verworven informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes omgaan. Zo is allereerst gevraagd naar het beheer van de individuele kennis en vervolgens naar de wijze waarop deze kennis geëxpliciteerd wordt. Op de vraag wat men precies doet met zelf verworven kennis, werden de volgende antwoorden gegeven:

*“Ik merk wel dat het voor mij handig is, om wel wat dingen op te gaan schrijven, dus eigenlijk. Ik ben sinds dit jaar een opleiding begonnen en ben daar trouw wat meer aantekeningen gaan maken. En dat werkt wel. Dus, ja. Maar daar waar sommige mensen werkelijk alles opschrijven, ben ik degene die echt moet denken ‘oja, ik moet dat ook nog wel opschrijven’. (...) Ja, in mijn lijf zit het dan, ja.” (respondent 1:3)*

*“Ja meestal als ik, meestal maak ik trainingsrapporten, eigenlijk altijd wel. Dus ik maak altijd lesvoorbereidingen, maar ik ben toch een beetje een gestructureerd type. (...) En na afloop schrijf ik op wat daarvan prettig is gegaan en niet prettig en zeker als ik dan zo’n training weer een keer kan doen, dan leer ik zelf op die manier. (Respondent 6:3)*

*Het is vrij individueel dat je de dingen ophaalt.” (respondent 6:1)*

*“Nee die leg ik niet fysiek vast. Nou ja, nee. We hou... we hebben natuurlijk deelnemers, die maken een evaluatie. (...) Ja aan het eind. Nou ja, je evalueert iedere dag mondeling zeg maar, van hoe gaat het. En aan het einde, hoe ze het ervaren, ook wel hoe ze het vinden gaan. (...) Maar het gaat ook over, nou... loopt het draaiboek, lopen de dingen, missen we iets, of moet er toch niet iets anders of... Daar gaat het ook over. Dus dat wordt allemaal wel vastgelegd ja.” (Respondent 5:4)*

Hieruit blijkt dat de respondenten verschillen in de manier waarop zij hun persoonlijke kennis beheren. Dit heeft te maken met de voorkeur van de betreffende medewerkers, of de manier van kennisbeheer waaraan iemand gewend is. Toch heeft iedere respondent wel een eigen, ‘persoonlijke’ kennisbank, waarin veel kennis is opgeslagen. Het is echter opvallend dat men deze opgeslagen kennis vaak niet deelt met anderen. Het blijft op deze manier dus impliciet en niet toegankelijk voor de rest van de organisatie, dit blijkt uit het volgende:

*“Dat is dat trainers zelf kunnen invullen of er rare dingen zijn gebeurd tijdens de trainingen, of... of opvallendheden. Maar, hoe je het zelf persoonlijk hebt ervaren, dat wordt niet vastgelegd, dat is aan de trainer, om daar, ja... zijn ding mee te doen.” (Respondent 2:4)*

Eén van de respondenten over haar persoonlijke kennis:

*“Maar ik ben wel één van de weinigen hoor, ik werk daar heel gestructureerd in. (...) Dat bewaar ik zelf in mijn computer in mijn eigen mapjes. Dus dat wordt niet gedeeld.” (Respondent 6:3)*

Op de vraag of men collectief wel eens lastige situaties of ervaringen met elkaar deelt:

*“Ja, nee, dat is, dat is lastig vind ik. En dat mis ik ook wel. Het is nu meer zo in de wandelgangen, hè?” (Respondent 7:2)*

Hieruit blijkt dat de medewerkers voor zichzelf inzichtelijk hebben gemaakt wat zij aan kennis in huis hebben en wat niet, maar dat deze kennis wel vaak persoonsgebonden blijft.

Hierin speelt ieders eigen interpretatie en initiatief tot kennisdeling een rol. Wanneer er echter wel interactie plaatsvindt tussen collega's is er enigszins sprake van het expliciteren van kennis, maar dan blijft dit vaak op een informeel niveau. Bovendien wordt de gedeelde kennis door de ontvanger in de meeste gevallen niet opgeslagen in het eigen- of een collectief kennisbestand:

*Nou, in zoverre (...) ik maak het, dus mensen kunnen het halen bij me. Maar, een heleboel mensen halen het ook niet, maar een aantal collega's wel. Maar ik kan het ook wel halen bij hen, maar dan is het mondeling. Weet je, niet zo gestructureerd. Nee.” (Respondent 6:2)*

*“Maar, ik vind, we praten zo, informeel doen we wel heel veel met elkaar. We wisselen wel heel veel uit. En als we programma's maken in-company gebruiken we natuurlijk ook de ervaring van de open manier en ja, dan, dat doe je toch wel, zo'n projectleider doet het toch wel met meer mensen. Ik heb het gevoel dat ik héél vaak met mensen in de weer ben, met “hoe doen we dat?”, of “ik heb nieuwe ideeën”, of “opleiding gedaan”, “doen we zo, of ik heb dat gelezen”... Als je programma's maakt ben je daar toch altijd mee bezig vind ik.” (Respondent 5:4)*

*“Nou ik weet bijvoorbeeld dat (X) mij pas geleden vroeg was jij niet bezig met iets over politiek? En we hebben een game ontwikkeld voor politiek bewustzijn in organisaties. Ja, dus dan kan ze alles van me krijgen. Dus ik mail alles door.” (Respondent 4:3)*

*“Dat doe ik met collega's, net wie er binnen is. (...) Ik zorg dat als ik in huis ben, dat ik beneden werk en er lopen altijd wel collega's binnen en dan gaat het via de informele circuits. Ja.” (respondent 6: 1)*

Niet alleen de trainers geven aan dat zij vaak beschikken over een persoonlijke database met informatie, ook de directie is ervan op de hoogte dat veel kennis binnen Horizon impliciet blijft:

*“Ja, dat is een goeie vraag, want dat vind ik nog wel eens magertjes. Wat ik denk, en, sinds ik hier ben, ben ik wel aan het werken aan meer transparantie. Wat volgens mij nu heel veel gebeurt, is dat iedereen in zijn eigen mailbox een hele riedel hè, ervaringen heeft, hè? Verschillende offertes geschreven, verschillende trainingen samengesteld, evaluaties gehad. Dus, ik vind dat kwetsbaar, dat we dat natuurlijk dan, mensen ja, als die vraag net bij diegene terecht komt die zo'n hele uitgebreide offertebibliotheek noemen wij dat dan.. Dan is het niet zo erg. Maar iemand anders moet echt gaan shoppen soms, van ‘hey, heb jij wel een iets dergelijks gedaan?’ ” (Respondent 1:3) (...) Je weet niet wat je niet weet. Maar ik denk dat we meer, dat er meer kennis is, dan dat we op de server kunnen vinden. (Respondent 1:5)*

Wel geeft één van de directieleden aan dat het delen van kennis, hoezeer dat ook op informele wijze gebeurt, centraal staat binnen Horizon als kennisintensieve organisatie:



*Ik denk dat het kenmerkende is hoe Horizon het doet, ook al is het impliciet en niet heel erg expliciet, is dat je het, dat je dingen deelt met elkaar. Is dat je het samen doet, het samen ontwikkelt. (Respondent 2:7)*

Er kan gesteld worden dat er de medewerkers ieder hun reeds verworven kennis hebben opgeslagen in hun hoofd, of in hun persoonlijke database. Dit is vaak niet toegankelijk voor anderen. Veel kennis is dus impliciet van aard. Op het moment dat zij met elkaar in contact komen wordt er weliswaar kennis gedeeld, maar deze wordt vaak niet opgeslagen.

## **5.2 Kennismanagement; *technology* en *people* binnen Horizon**

In deze paragraaf zal worden gekeken op welke manier de twee aspecten *technology* en *people* worden ondersteund en gestuurd binnen Horizon. Zo zal allereerst het beheer van de kennisinfrastructuur van de organisatie in kaart worden gebracht, waarna de focus wordt verschoven naar het *people*-aspect. Hierin wordt juist gekeken op welke manier de directie en het management van Horizon fungeert als facilitator van collectieve kennisprocessen.

### *5.2.1 De kennisinfrastructuur van Horizon*

In het onderzoekskader zijn vier leerwijzen aan bod gekomen, die nodig zijn om de interne kennisprocessen te stroomlijnen en vast te leggen. Dit waren achtereenvolgens; leren van het heden, leren van de klant, leren van de omgeving en leren van de toekomst. In de interviews is gevraagd naar de toepassing van dit viertal binnen Horizon en hier kwamen interessante en bruikbare resultaten naar voren.

#### Kennisbank

Uit de interviews blijkt dat er veel collectieve kennis, die binnen Horizon aanwezig is, wordt opgeslagen op de zogenaamde G-schijf. In de volgende citaten komt duidelijk naar voren dat het gebruik van deze G-schijf door meerdere medewerkers wordt erkend:

*“Ja, dat is zeker voor de trainingen en de open trainingen. Die zijn natuurlijk standaard., staan allemaal draaiboeken op, dat hebben we ook wel wat strakker aangezet. Dus, die, naja, die liggen er. En die worden zeg maar door ons goedgekeurd. En van de maatwerktrainingen vaak ook wel, als het een eenmalig iets is die maar, naja, een keer voorkomt, dan meestal niet. Dat is het een beetje hoe de trainer dat doet. Maar voor de programma’s die wat langer duren, of waar meerdere trainers bij betrokken zijn, of die voor meerdere groepen gelden, dus ook voor eentje die eventueel door een volgende trainer uitgevoerd zou kunnen worden. Daar worden ook draaiboeken voor gemaakt, ja.” (Respondent 2: 4)*

*“Ja, dus we hebben gewoon een G-schijf, de server, dus daar is ook echt een offertebibliotheek te vinden.” (Respondent 1:3)*

*“En er is wel wat wij noemen de G-schijf, dus de gemeenschappelijke schijf waar eigenlijk alles op staat, wat hier ook gebruikt wordt. Dus je kan eigenlijk alle draaiboeken, gegevens over klanten, alle naja, alles eigenlijk wel vinden. Dus je kan wel in een bestandje kijken van ‘goh, is er nou rond dat onderwerp al eerder een voorstel gemaakt en kan ik dat dan opzoeken en kan ik dat wel een beetje kopiëren?’ Ja en zo bestaat er ook een database voor materiaal. En het zijn modules, dus je die kan je ook heel makkelijk opnemen in je syllabus op een bepaald terrein.” (Respondent 4:5)*

Deze medewerkers raadplegen de G-schijf dus wanneer zij draaiboeken, offertes, of andere oefeningen nodig hebben die zij niet in hun eigen database opgeslagen hebben. Echter blijkt dat voornamelijk de seniortrainers minder gebruik maken van de gemeenschappelijke schijf. Dit heeft als voornaamste reden dat zij zelf genoeg kennis in beheer hebben, dat zij geen behoefte hebben om andere bronnen als de G-schijf te raadplegen:

*“Heel weinig, heel weinig. (...) Ja, ik heb mijn eigen systeempje zal ik maar zeggen en ik weet wat op die G-schijf staat en ik.. Maar als ik eerlijk ben, ik heb nooit zelf iets op de G-schijf gezet. Behalve deze nieuwe modules, maar nooit mijn ervaringen met assertiviteit en het nieuwe draaiboek. Nee. (...) Ik heb mijn eigen G-schijfje (lacht) ja.” (Respondent 6:3)*

*“Nee, nooit. Nooit. Ik probeer het niet eens, het verhaal op zich (...) Já als ik echt dingen op papier moet hebben, dan vraag ik het aan het secretariaat. En dan mailen ze het mij, of dan printen ze het voor me uit. Daar ga ik niet zelf naar zoeken.” (Respondent 7:4)*

Wanneer je deze uitspraken naast de voorgaande zet, blijkt dus dat het gebruik van de G-schijf niet vanzelfsprekend is voor alle medewerkers. Tevens is aan de respondenten gevraagd of het raadplegen van de kennisbank vrij toegankelijk is en of zij daadwerkelijk vinden wat zij op een bepaald moment nodig hebben. Uit de volgende citaten blijkt dat er toch enkele kritiekpunten kunnen worden aangewezen:

*“Maar dat is natuurlijk wel een heel gezocht. (...) dat is niet echt heel erg gebruiksvriendelijk, want het is gewoon, naja, op de harde schijf opgeslagen in een mapje. Dus dat is wel een beetje zoekerig.” (Respondent 2:5)*

*“Maar nu moet je echt weten, als je zeg maar een lead krijgt voor teambuilding bijvoorbeeld, dan moet je echt weten, ‘oh dat hebben we toen en toen een keer bij die en die klant gedaan’, en nou kan je via die klant achter die kennis komen. Maar ja, als je niet weet dat het via die klant is geweest, of dat je niet weet welke trainer dat is geweest, dan ja..” (Respondent 1:3)*

Deze resultaten geven aan dat er binnen de kennisinfrastructuur van Horizon een kennisbank aanwezig is, maar dat de mening van de respondenten over het gebruik en de toegankelijkheid uiteenloopt. Zo is er één groep aan te wijzen die met tevredenheid gebruik maakt van de gemeenschappelijke schijf, wanneer deze zo nu en dan op zoek is naar informatie. Voornamelijk de seniortrainers geven aan dat zij hier geen behoefte aan hebben. Dit heeft als meest voorname oorzaak dat zij de informatie reeds in bezit hebben, daar zij al langere tijd werkzaam zijn bij de organisatie.

### Leren van de klant

Vrijwel alle respondenten zijn het erover eens dat Horizon voldoende luistert naar de wensen en behoeften van hun klanten. Het is tevens kenmerkend voor de branche waarin Horizon opereert om in samenspraak met de klant een product of dienst te leveren. Zowel de directieleden als de medewerkers geven aan dat men kijkt naar wat het beste aansluit bij de vraag vanuit de afnemersmarkt:

*“Ja, wat nu heel erg heeft gespeeld is dat sommige klanten met bepaalde persoonlijkheidsmodellen werken. (...) Ja, nouja, dan zeggen de klanten dan weer, ja dat is toch wel handig als je bij ons werkt, dat je dan ook de terminologie van dit model kent. (...) Maar goed, dat doen we dan wel, om dat te organiseren zorgen we wel dat de mensen die bij die klanten werken, die krijgen dan weer een workshop daarin, hè? Dus in die zin, dwingt, of nou ja, dwingt, hè? Komt de organisatie de klant ook weer tegemoet en zo ontwikkelen wij ons dan ook weer verder.” (Respondent 1:3)*

*“Ja, we laten ons zeker inspireren door de klanten, omdat je dan wel hoort van ‘hey, daar is kennelijk behoefte aan, we moeten meer die kant op’, of ja, dus dat sowieso.” (Respondent 6:3)*

*“En ik moet ervoor zorgen dat de uitvoer, plaatsvindt en dat het contact met de klant regelmatig plaatsvindt. (...) En dan moet ik dus met de klant bepalen wat het draaiboek wordt en hoe dat uitgevoerd moet worden. Nou, dus het is voortdurend bezig zijn met ‘doen wij nog het goede bij jullie?’” (Respondent 4:1)*

Binnen dit onderwerp zijn geen afwijkende antwoorden te onderscheiden, iedere respondent gaf aan dat Horizon de wensen van de klant in acht neemt tijdens de productontwikkeling.

### Concurrentie en omgeving in de gaten houden

Evenals over het leren van de klant, zijn de respondenten van mening dat Horizon ook genoeg inspeelt op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Zo houdt men de concurrentie in de gaten en houdt men bij wat nieuw te volgen trends zijn:

*“En daarnaast hebben we natuurlijk, en ikzelf ook wel, een neus voor wat er in de markt gebeurt, hè? Wat we op dit moment nu echt nieuw aanbieden is ‘mindvonnis’, is wat op dit moment heel erg leeft bij, nou ja bij trainingsbureaus, maar ook bij klanten die zoiets willen in deze drukke tijd. Dus dat volgen we zeker (...) Ja dus de markt en de concurrentie houden we natuurlijk ook goed in de gaten. Wat zijn trends, en dan ben ik wel, wil ik zelf heel graag, dat het een ontwikkeling is en niet een trend, want ik ga niet mee op iedere hype. Maar als er echt iets gewoon onderzocht is en wat langer duurt, dan spring ik daar wel op in.” (Respondent 1:3)*

*“Ik weet wel waar we nu mee bezig zijn, dat is dat er een hele nieuwe portfolio is, daar ben ik ook één van de projectleiders van. En dan gaan we echt wel kijken naar wat wil de, nouja, wat zijn de belangrijkste onderwerpen, wat willen wij als Horizon uitdragen? Maar ook, wat is er ‘hot’ op dit moment en wat is er nodig? En daar gaan we wat mee doen. We leggen dan zowel onze eigen wensen, maar ook de wensen van wat de wereld van ons vraagt zeg maar en dat is weer wat anders dan twee jaar geleden en daar zij we wel mee bezig.” (Respondent 3:2)*

Wel werd uit de interviews duidelijk dat dit onderdeel meer een taak is van de directie en het hoger management, dan van de fulltime trainers. Bij de overige respondenten was het ‘leren van de concurrentie’ geen instrument om kennisontwikkeling en -creatie te bewerkstelligen. Zij gaven aan hier geen aandacht aan te besteden. Dit lijkt geen gebrek van de kennisinfrastructuur van de organisatie en wordt niet als storend bevonden.

### Nieuwe kennis creëren

Op het gebied van innovatie en het creëren van nieuwe kennis blijkt uit de interviews dat er binnen Horizon voor de komende tijd een aantal vernieuwingen op de agenda staan. Van innovatie was eerst echter geen sprake in verband met de economische crisis en gedwongen ontslagen. Echter heeft het management een aantal initiatieven op het gebied van productontwikkeling gelanceerd, welke door de medewerkers positief worden ontvangen. Van het vierde aspect ‘leren van de toekomst’ is dus eveneens sprake binnen Horizon. De respondenten gaven dit aan in de volgende antwoorden:

*“Nou, het begint nu met die nieuwe portfolio wel, we hebben wel, ja het zijn veertig nieuwe producten en nouja, het is zeker wel 25, of misschien nog wel meer procent, waarin het net toch wel wat anders is. Já, misschien ook wel de helft. (...) Dus er is een aanzet, zeker. Dat vind ik wel, toch een soort combinatie van vernieuwing en, behouden. Ja.” (Respondent 3:7)*

*“Innovatie is volgens mij wel echt een belangrijk issue. En voor jezelf en voor klanten. En ik ben zelf wel behoorlijk voor, hè, altijd bezig met, vrij vooruitstrevend. (...) En langzamerhand zijn dat ook steeds meer veranderingen geworden.*

*Nou en van het één kwam het ander, uiteindelijk hebben we nu een nieuw portfolio, dat betekent producten, een nieuwe etalage met producten, een nieuwe huisstijl en ja, als je het afzet tegen het vorige is het echt duidelijk een verfrissing. En we zijn veel meer aan het digitaliseren. Dus in die zin hebben we wel behoorlijk veel, nieuwe dingen doorgevoerd.” (Respondent 1:5)*

In het licht van de vernieuwingen is er dus een aantal producten herzien en ontwikkeld, waardoor Horizon zich eveneens focust op de lange termijn. Naast deze vernieuwingen zijn er ook nog andere manieren waarop men innovatieve processen stimuleert:

*“We hebben daarnaast ook nog productdagen. Dat is twee of drie keer per jaar denk ik. Dat is dus veel minder dan de Horizontdagen. Worden ook nog wel dagen gepland, om met name naar die productontwikkelingen te kijken. Dus welke trainingen gaan we maken., die komen en gaan ook wel eens hoor, dat is niet een traditie van vele jaren.” (Respondent 1:3)*

*“Ja, en je literatuur natuurlijk wel. Dus je houdt de bladen in de gaten en kijkt waar het dan veel over gaat. Ja, dus de gaat ook wel eens naar een congres toe of dat soort dingen.” (Respondent 2:3)*

Deze data geanalyseerd hebbende, kan gesteld worden dat Horizon op het viertal leergebieden bewust bezig is met kennisontwikkeling, -behoud, en -deling. Dit wordt voor een groot deel van de medewerkers erkend en eveneens toegepast. Wel is het zo dat sommige instrumenten slechts de taak zijn van het management, zoals het in de gaten houden van de klanttevredenheid en de markt/omgeving van de organisatie.

### *5.2.2 Horizon als facilitator*

Nu de kennisinfrastructuur van de organisatie is geanalyseerd, zal de wijze waarop Horizon zich als facilitator opstelt richting haar medewerkers worden beschreven. De focus op het *people*-aspect zal hierin centraal staan.

#### Het stimuleren van kennisontwikkeling en kennisdeling binnen de organisatie

Binnen Horizon hebben de directieleden een eigen visie op het faciliteren van collectieve bijeenkomsten waarin kennisdeling en -ontwikkeling centraal staan. Deze visie zal worden vergeleken met die van de medewerkers. Uit de volgende citaten blijkt op welke wijze de directie tracht haar medewerkers te sturen en te ondersteunen in het collectieve- en individuele kennisproces:

*“Ja en soms wordt er natuurlijk wel eens wat sturing aan gegeven, dan hebben we bijvoorbeeld gezegd in dit nieuwe programma dat er ook echt trainingen moeten komen voor projectmanagement.*

*Nou, daar waren niet alle trainers heel erg goed in, dus dat betekent wel dat een aantal mensen zich daar verder in moet bekwamen, of dat we daar nieuwe trainers in zoeken. Dat soort dingen wordt wel gedaan.” (Respondent 1:3)*

*“Nou, niet in termen van ‘ga het zo met elkaar doen’, maar wat je zelf natuurlijk wel doet is ook informatie verstrekken, want men wil ook weten van, ja, waar wij nu mee bezig zijn en waar ja, hoe het daarmee voorstaat. Ik maak zelf één keer per maand een salesmemo, over ‘nou, dit zijn de cijfers, dit zijn de successen bij de verkoop van dingen’. Dus naja, zo worden wel dingen gecommuniceerd, zeg maar, maar dan zijn wij de zender. En zo worden er wat dingen gevraagd, ‘wil je daar en daar over meedenken?’ Of, ‘wij zoeken nog mensen die daar naar willen kijken’. Ze worden ook wel eens uitgenodigd om mee te denken.” (Respondent 2:5)*

De directieleden geven aan dat zij de rol van facilitator aannemen op het moment dat de organisatie daarom vraagt. Hierin worden de medewerkers ten dele behandeld als participanten in de besluitvorming rond kennisvraagstukken. De meningen over de rol van het management in dit kader verschillen per medewerker, zo blijkt uit het volgende:

*“We doen het met ervaren, een stukje delen, maar daar vind ik ons echt heel slecht in. (...) Ik kan bijvoorbeeld, als je het hebt, ik ga een verhaal houden over generatie Y, daar heb ik kennis over, maar, het is niet zo dat wij iets creëren op dit moment over dat wij dat delen. Natuurlijk kun je zeggen de intervisie op de vrijdag, maar dat vind ik echt te minimaal.” (Respondent 4:2)*

*“Nou, wat ik heb gemerkt is, dat er, maar ook heel sporadisch, maar dat dat er een mail een keer van (directielid) is, van ‘goh, er is een bepaalde workshop ergens, dat is hartstikke interessant, ben ik vorig jaar ook geweest, wie wil kan erheen gaan.’ Nou dat is, dat vind ik soort uitnodiging zeg maar, daar ben ik ook heen geweest.” (Respondent 3:2)*

Hier is te zien dat de ene medewerker het initiatief van de directie waardeert, terwijl de andere medewerker aangeeft dat men te weinig faciliteert. Op de daarop volgende vraag, of de medewerkers zich voldoende ondersteund voelden door het management, gaf één van de respondenten het volgende aan:

*“Nee, nee dat is eigenlijk verantwoordelijkheid. En ik vind dat als we wat vragen aan het management, dat we dan slecht respons krijgen. (...) Nou, we roepen bijna al een jaar om, we willen graag iets weten over projectleiders, over adviseurs, over managers en hoe zit die ontwikkeling in hun loopbaan. En dan niet alleen gebaseerd op onze eigen kennis die we hebben geleerd, door met die mensen om te gaan. Maar om ze een keer intern binnen te halen. Ik vind dat we daar lang op moeten wachten. Dat meen ik serieus. (...) maar dan luisteren ze dus al niet. Ja ze horen het misschien wel, maar er is geen respons. Ik vind wel, dat, vroeger, voorheen, faciliteerde men dat.” (Respondent 4:2)*

De respondent geeft zelf aan wat volgens haar de reden is van deze kwestie:

*“Nee, want dat hoor je meteen, roerige tijd, ontslagen, prioriteit is ‘hoe overleven we?’ Dus dan valt dat een beetje weg. Het is niet meer de prioriteit, waarbij er minder aandacht wordt besteed.*

Dit antwoord is slechts door één respondent gegeven en niet van toepassing op de mening van andere respondenten. De mate waarin de medewerkers de faciliterende rol van het management erkennen, hangt daarom af van de ervaringen van de betreffende medewerker met de handelingen van de directie. Dit zal ook naar voren komen in de volgende alinea.

#### Het faciliteren van collectieve bijeenkomsten

Een andere manier waarop de organisatie een faciliterende rol kan aannemen, is door collectieve bijeenkomsten te organiseren die in het kader staan van kennisuitwisseling tussen alle medewerkers van de organisatie. Voor Horizon geldt dat er verscheidene van dit soort bijeenkomsten worden georganiseerd, om inzicht te geven in de bestaande kennis- en leerprocessen van de organisatie. Enkele voorbeelden die door de respondenten zijn genoemd, worden in de volgende citaten beschreven:

*“En we hebben natuurlijk die Horizontdagen, waarin in ieder geval iedereen bij elkaar komt en waar dan een agenda ligt om van elkaar te leren en waar we dingen uitwisselen. Bijvoorbeeld als we er dan een nieuwe trainer binnenkomt, die veel met outdoor-achtige oefeningen doet, dan wordt er al gauw gezegd ‘zou je dat niet eens willen demonstreren op zo’n dag?’ Of als wij nou, wat ik je net vertelde, nieuwe trainingen hebben, dan zorgen we wel dat iedereen op die dag wordt bijgepraat over wat die nieuwe trainingen zijn. Of dat er wel eens een, een, dat hebben we vrijdag ook gedaan, een ingewikkeld vraagstuk van een klant wordt bekeken, en waar mensen bij gevraagd kunnen worden. Dat doen we überhaupt bij acquisitie ook, dat we mensen bij mekaar roepen die daar wat over kunnen melden, hè? (...) Dus dat doen we redelijk samen met elkaar.” (Respondent 1:3)*

*“En daarnaast hebben we productdagen, die zijn meestal heel erg gericht op het ontwikkelen van producten en nieuwe dingen toevoegen. Nouja, laatst ging ook een groep daar ook naar een klant. Dus toen moest er ook een workshop bij een klant gevolgd worden, maar wel weer om iets nieuws te leren. Dus dat zijn zo de gemeenschappelijke dingen.” (Respondent 7:2)*

Hoewel de respondenten aangeven dat op het gebied van collectieve kennisdeling een aantal belangrijke bijeenkomsten vaststaan, blijkt uit het volgende antwoord dat de invulling van die bijeenkomsten het laatste jaar niet meer volledig op kennisuitwisseling tussen medewerkers gericht is:

*“In principe is die Horizontag daar voor, maar daar zijn we vooral heel erg mee in de weer, in wat voor vorm moet dat enzo. Ja, dat verandert ook van nouja, we hebben ook wel roerige tijden, dus dan ligt het heel erg daarop hè? En zijn we meer aan het overleven. Dus dat is altijd wel een wens, dat we weer met z'n allen... (...) En ik denk, nou, ik hoop dat we dat, nou in januari hebben we een week staan, dat we dan weer, dat gedaan wordt. Maar ik geloof dat het afgelopen jaar erg op overleven van... en portfolio's en andere dingen en ontslagen enzo.” (Respondent 5:2)*

Hierin ligt dus volgens deze respondent een aandachtspunt; de inhoud van de collectieve bijeenkomsten dient volgens haar gefocust te blijven op kennisdeling en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Op dit moment is dat geen prioriteit, maar er zijn wel voornemens van de directie om dit anders te gaan doen.

#### Het faciliteren van opleidingstrajecten

Over de opleidingsmogelijkheden binnen Horizon geven de respondenten het volgende aan:

*“Nou, daarnaast natuurlijk het opleidingsbeleid waar we geld voor uittrekken. (...) Ja dus soms zijn het ook in-company achtige dingen, en soms heel individueel. Dat iemand individueel iets wil ontwikkelen. En wat ik nu op de rol heb staan, en dat is volgens mij bijzonder voor Horizon, is de eerste week van januari een hele opleidingsweek.” (Respondent 1:2)*

*“Ja, want je kan ook op scholing bijvoorbeeld, hè? En dat kan je dan ook weer integreren in je trainingen. Ja, ja. En op een gegeven moment zijn er dan ook wel, zoals ik, ik ben wel geïnteresseerd in mindvonnis en het boeddhisme. Dit jaar hebben we de eerste pilot gegeven bij KPN, op mindvonnis, maar dan kan ik gewoon vervolgens zeggen 'goh, de dalai lama komt naar Nederland', nou dan mag ik daar naartoe. (...) Ja, daar wordt niet moeilijk over gedaan.” (Respondent 6:2)*

*“Ik heb toen natuurlijk die driejarige opleiding gedaan, ook toen op vraag van de organisatie. Dat was echt iets wat uit een functioneringsgesprek gekomen was. Van 'goh, wat wil je graag doen?' en dat zij er ook behoefte aan hadden absoluut. Want ik kwam uit een iets andere richting en diagnostiek doe ik zelf. (...) Dat vind ik heel belangrijk en naja, alles even afwegen met elkaar, van is het belangrijk voor de organisatie en de organisatie weegt het ook af, op nouja, hoeveel mensen willen er opleidingen, wat heeft prioriteit?” (Respondent 5:2)*

De respondenten uit de bovenstaande citaten staan positief tegenover het opleidingsbeleid. Er zijn geen respondenten aan te wijzen die een geheel negatief oordeel gaven. Wel zijn er enkele kanttekeningen te plaatsen over de manier waarop de organisatie ook daadwerkelijk iets terugkrijgt van de medewerkers die een opleiding hebben gevolgd:



*“Nee, ik vind dat er... Ik vind alleen dat er weinig, zoals ik het nu zie, weinig sturing in zit. Dus er is weinig van ‘goh, als jij nou eens dat doet en jij nou dat.’ Tenminste, of ik zie het niet. Dat kan ook hè? Het voordeel is dat je dan je eigen weg kan gaan en aan de andere kant...ja.” (Respondent 6:4)*

*“Ja. En wat er wel is, wat, omdat er zoveel mensen zijn die opleidingen gedaan hebben, is Marion van plan om, in de eerste week van volgend jaar, die heb je waarschijnlijk ook al gehoord, om daar iets mee te gaan doen. Maar dat is meer van, ‘wat is er al in huis?’ En daar ga je allemaal in laten zien wat er dan komt.” (Respondent 3:2)*

Hoewel de eerste respondent zich afvraagt wat de meerwaarde is van het faciliteren van opleidingen wanneer er geen verdere sturing plaatsvindt, blijkt uit het antwoord van de tweede respondent dat men zich hier wel bewust van is binnen de organisatie. Om deze reden is dan ook een week georganiseerd, waarin men de mogelijkheid krijgt om nieuw verworven ervaringen en kennis vanuit die opleidingen te delen.

### **5.3 Persoonlijk kennismanagement binnen Horizon**

In deze paragraaf komen de resultaten betreffende de toepassing van persoonlijk kennismanagement aan bod. In de interviews zijn de respondenten bevraagd over hun individuele leerproces en de manier waarop zij trachten zichzelf te blijven ontwikkelen. Daarnaast zal worden geanalyseerd op welke wijze zij zich profileren binnen Horizon om hun streven naar zelfontplooiing en betekenisgeving in hun werk te bewerkstelligen.

#### *5.3.1 Leren door te lezen*

Uit de verkregen resultaten blijkt dat het individuele leerproces van de medewerkers van Horizon bestaat uit twee belangrijke aspecten. Om te beginnen is dit het vergaren van nieuwe kennis door te lezen:

*“Nou, dan lees ik daar in de krant iets over. Of, nu laatst zat ik veel bij de overheid en dan lees ik weer ergens een artikel in de krant over een gemeente in crisis en dan lees ik dat met buitengewoon veel belangstelling en dan kijk ik hoe gaat dat nou?” (Respondent 7:2)*

*“Ik leer uit boeken. We hebben een heel klein biebje. Met net genoeg boeken, met wat, wij doen. Dus ik lees van te voren wel als het een nieuw thema is, lees ik daarover.” (Respondent 4:4)*

*Ik lees, dus, ik lees nu een boek, want ik moet iets weten van projectmatig werken, dus ik ben een boek aan het lezen. Ik krijg input via (X). Die heeft daar ervaring mee, dus zo probeer ik meteen projectmatig werken in mijn vingers te krijgen.” (Respondent 6:4)*

*“Nou, ik lees ook veel. Maar ik hoor dat ook van anderen. Dus altijd zijn we aan het lezen. Altijd tien, twaalf boeken liggen, die lees ik nooit van voor tot achter, maar daar waar ik mee bezig ben. (...) Lezen is echt mijn ding, dat doe ik geloof ik, maar dat is ook wel, dat heeft denk ik ook met dit vak te maken. Ik ken geen trainers die niet lezen bijvoorbeeld. Dus dat is ook iets wat je doet, je vak bijhouden.” (Respondent 5:2)*

Het bijhouden van literatuur en andere vormen van lezen zijn een belangrijke bron van kennisvergaring voor de medewerkers van Horizon. Dit geldt voor bijna alle respondenten. De respondenten geven aan dat dit bijdraagt aan de invulling van hun werkzaamheden en de inhoud van de trainingen.

### *5.3.2 Leren van anderen*

Naast het lezen is ook het samenwerken voor veel trainers een bron van kennisontwikkeling. Zo geeft een aantal respondenten aan veel te leren van collega's, wanneer men samen een training geeft:

*“Of, een vorm van uitwisseling is, is dat je samen met collega's traint en dan zie je iemand anders weer eens wat doen en dan denk je van 'hè dat is leuk'. Dan schrijf ik dat in mijn schriftje en dan doe ik het de volgende keer zelf. Dat samen trainen is ook wel een hele belangrijke, ja.” (Respondent 7:2)*

*“Ik leer veel in trainingen. En meelopen bijvoorbeeld. Morgen en overmorgen ga ik meelopen. Dan ken ik de training wel, maar ik ken de doelgroep niet. En ik wil graag de doelgroep weten, dus dat is ook een manier voor mij, ja.” (Respondent 4:4)*

*“En ik leer heel veel ook van, ik heb heel veel samen getraind de laatste twee jaar. En ik heb héél veel geleerd van, ontzettend veel geleerd van met collega's trainen, en kijken hoe zij het weer doen. (...) Ja, of een, op een bepaalde manier van werken met mensen, het gewoon op een andere manier aanpakken van ja... dat vind ik geweldig. Daar leer ik zó ontzettend veel van.” (Respondent 5:5)*

*“En ik vind het ook altijd weer een uitdaging, van wat ik dan merk, is dat ik andere mensen zie trainen en die doen net weer een oefening wat anders en dan denk ik oh, heerlijk, dan kan ik dat ook weer hè? In mijn training stoppen zeg maar.” (Respondent 3:3)*

Deze antwoorden geven aan dat de respondenten veel waarde hechten aan het leren van andere werkwijzen van collega's. Daarnaast geven de trainers aan dat zij niet alleen tijdens het geven van trainingen, maar ook daarbuiten veel van hun collega's leren. Dit is vooral wanneer zij zelf niet genoeg kennis bezitten over een bepaald onderwerp en bij hun collega's te rade gaan:

*“Ja en ik bespreek ook wel dingen met, gewoon van die dingen, waar ik in de praktijk tegenaan loop, bespreek ik wel met collega’s van ‘goh, hoe zou jij dat aanpakken?’” (Respondent 3:2)*

*“Maar als ik het niet, bijvoorbeeld ik weet een oefening niet meer, dat ik denk van hoe was ie ook alweer. Dan bel ik iemand. Of ik bel naar kantoor, en ik zeg ‘ik heb nu een hand-out hier en hier over, wil je die aan me e-mailen?’” (Respondent 4:4)*

*“Dat zijn mijn mappen ja. Daar zitten de centrale draaiboeken in en de centrale draaiboeken. (...) nou ik weet bijvoorbeeld dat (X) mij pas geleden vroeg ‘was jij niet bezig met iets voor politiek?’ En we hebben een game ontwikkeld voor politiek bewustzijn in organisaties. Ja dus dan kan ze alles van me krijgen. Dus ik mail alles door.” (Respondent 4:5)*

*“Nee, ik denk dat dat vooral aanschietsen is en je weet een beetje wie wat doet. Dus ik moet nu iets met politieke arena doen en dan weet ik dat (X) daar mee bezig is. Nou en die mail ik dan, of die schiet ik aan en die stuur ik mijn dingen op en dan hebben we ‘t dan over hè? Zo. Maar je maakt heel snel één tweetjes hier in de organisatie. Een soort netwerkje.” (Respondent 6:4)*

*“Maar ik ik vind, we praten, zo, informeel doen we wel heel veel met elkaar. We wisselen wel heel veel uit. (...) Ik heb het gevoel dat ik héél vaak met mensen in de weer ben met ‘hoe doen we dat, of ‘ik heb nieuwe ideeën, of ‘opleiding gedaan’ of ja.” (Respondent 5:4)*

Het is duidelijk dat de respondenten leren door collega’s te raadplegen wanneer zij op zoek zijn naar aanvullende kennis. Dit wordt ook door de directie erkend, zo blijkt uit het volgende citaat:

*“Dat zul je denk ik zeker bij de trainers wel horen, hoe zij dat echt doen. Maar wat je wel eens ziet is ... de trainers zijn op pad, gaan elders trainingen geven. Op het moment dat je hier bent, is dat ook wel de functie van het hier zijn. Dat is het mekaar zien en dan ga je toch al gauw praten van ‘goh, ik heb gister een training gehad, daarin was een deelnemer en die, ja... hoe zou jij dat aanpakken?’ Dan vindt er wel veel uitwisseling plaats. Ja mensen komen hier ook wel... om elkaar te ontmoeten en met elkaar dingen te bediscussiëren. Ja.” (Respondent 2:4)*

Zowel de directie als de medewerkers menen dat er binnen Horizon veel uitwisseling plaatsvindt tussen collega’s ten behoeve van de individuele en collectieve kennisontwikkeling. Afsluitend volgt hier nog een citaat van één van de directieleden over de mogelijkheden tot het geven van feedback aan collega’s. Dit is namelijk ook een vorm van ‘leren van anderen’:

*“Mensen zijn wel redelijk goed in het ontvangen van feedback vind ik. Dat hoort ook bij het vak als trainer. Als je samen traint dan, dan, ligt dat wel altijd ter discussie van ‘goh hoe vond je dat ik dat deed?’ Of zeker als je junior trainer bent, zeker als je samen traint, dan vraag je wel aan mekaar van ‘goh heb je nog tips?’ Maar dat moeten de trainers misschien zelf nog maar aangeven. (4) Nee er is zeker wel ruimte voor het geven en ontvangen van feedback, dat, dat wordt niet vreemd gevonden als je dat doet.” (Respondent 2:4)*

### *5.3.3 Persoonlijke ambitie en betekenisgeving*

Naast het leren uit boeken en het leren van anderen, wordt binnen persoonlijk kennismanagement ook een functie toegeschreven aan het individuele streven naar zelfontplooiing, ambitie en betekenisgeving. Daarom is aan alle respondenten gevraagd op welke wijze zij naast hun dagelijkse werkzaamheden bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling. Hier kwamen verscheidene inzichten uit naar voren:

*“Ja en meer van die trainingsmethodieken dat, daar zit ik altijd wel na te denken, zal ik weer een opleiding gaan volgen in één van die dingen. Dus ook wel steeds bezig van ja, hoe zit ik nou in elkaar? Wat zijn nou mijn dingen? Zo van wat zijn nou mijn eigen verbeterpunten. En sterke punten.” (Respondent 7:4)*

*“En daarom werk ik ook drie dagen in de week, zodat ik ook één dag in de week mijn ding kan doen. Dat nooit iemand ervoor gaat liggen.” (Respondent 6:2)*

*“Ik denk dat ik, nou ik ben sinds dit jaar begonnen met de phoenixopleiding, en dat is een driejarige opleiding professionele communicatie. (...) Ik vind het heerlijk. Heerlijk, gewoon heerlijk, weet je.” (Respondent 3:5)*

*“Nee maar dat is namelijk, voor mezelf het meest verneukeratieve van dit vak, is dat ik áltijd denk, zo, nou, dit kan nog weer anders, dit kan beter. Dit kan en moet, en het is ook alleen natuurlijk, ik heb in het kader van zelfreflectie om te kijken naar mezelf, van shit, dat had ik zo moeten... En niet dat ik niet vrij ben in mijn werk, maar ik kan werkelijk waar, ik ga nooit naar huis van ik heb niks geleerd.” (Respondent 4:5)*

In bovenstaande antwoorden is terug te zien dat de respondenten op verschillende manieren trachten om de inhoud van hun werkzaamheden aan te vullen met nieuwe dingen. Zij hechten ook belang aan de ruimte die er is voor hun eigen ontwikkeling. Hierin zijn zelfreflectie en het volgen van opleidingen de voornaamste instrumenten.

Daarnaast zie je dat de kenniswerkers het belangrijk vinden om zichzelf te blijven ontwikkelen, zoals blijkt uit de volgende citaten:

*“Het gaat erover dat gedurende de training, zij je voorspiegelen wat jij aan het doen bent, onbewust ook hè? (...) Dus voor mij is het leren, ‘hoe zorg ik ervoor dat ik iemand zo, zo ja, dat ik hem raak.’ Daar gaat het over. Dat ik dus iemand in de kern weet te raken, En dat is wel voor mij het voortdurende spel en het leren in hoe maak ik het mezelf gemakkelijk en hoe zorg ik ervoor dat ik zo snel mogelijk kom waar ik wil.” (Respondent 4:4)*

*“Ja. Ik ben volgens mij voortdurend aan het reflecteren. Wat is het, weet je? Wat is mijn rol en hoe komt het over op de ander, waar heb ik overlap, waar en hoe kan ik nog beter afstemmen? Wat gebeurt er in het werk? Ik ben voortdurend eigenlijk in beweging.” (Respondent 3:3)*

*“Ja eindeloos. Ja, soms word ik er ook wel eens moedeloos van hoor, op minder goeie dagen. Dat ik denk van, ‘oh wat doe ik dit werk al lang en wat weet ik nog weinig en wat is er nog veel wat ik moet leren.’ Maar meestal vind ik het leuk hoor, meestal vind ik het juist leuk dat er zoveel te leren is en dat het zo complex is zo, dat vind ik ook leuk. Ja, je raakt er nooit op uitgekeken.” (Respondent 7:6)*

Wat in het bovenstaande fragment naar voren komt is dat juist ook wanneer de medewerkers langer in het vak zitten, zij streven naar het leren van nieuwe inzichten en werkwijzen.

### *5.3.4 Persoonlijke profilering*

Naast het individuele leerproces zijn de medewerkers van Horizon zich ook van de kracht van persoonlijke profilering.

#### Profilering gedurende opdrachtverdeling

Wanneer er nieuwe opdrachten worden verdeeld trachten medewerkers zichzelf te profileren binnen de organisatie. De respondenten zeggen hier het volgende over:

*“Oh, het is allemaal zo politiek. En je moet zorgen dat je daar inde buurt bent, want daar worden de knikkers verdeeld. (...) En het heeft toch ook altijd te maken met hoe bekend je intern op de markt staat. Dus heb je je netwerk goed op orde en hoeveel, en hoeveel werk is er en hoeveel werk is er over. Dus het, je moet een beetje je contacten hebben met de mensen die werk binnen halen, ja.” (Respondent 6:5)*

*“Alleen maar politiek spel, op het invullen van mijn agenda ben ik alleen maar politiek. Dat klinkt heel flauw, maar daar. Dat denk ik echt. Dus ik ben heel erg bezig met zoeken. Maar ik profileer mij niet heel sterk, maar ik ben wakker en dan zeg ik ‘je moet nu even aan mij denken.’” (Respondent 4:8)*

*“Ja, dat doe ik zeker. Nou dan, ‘ik hoor dat je dat hebt binnengehaald? Heb je daar nog iemand voor nodig? Vertel eens effe?’ Weet je wel? Dat doe ik absoluut ja. Ja dat, nou ze weten in ieder geval dat ik enthousiast ben, dat ik graag wil, dat ik een wil heb zeg maar. En ik weet ook wel, meestal wat er gaande is. En dat komt ook omdat ik, weet je, ok hè, kom maar kom maar kom maar.” (Respondent 3:6)*

*“Ik profileer mijzelf op het moment dat ik hoor dat er ergens iets leuks verkocht gaat worden. Dan zeg je ‘denk je aan mij?’” (Respondent 4:7)*

In deze fragmenten komt duidelijk naar voren dat de medewerkers constant bezig zijn met het politieke spel in de organisatie. Hierin zorgen zij dat zij gehoord worden en door de juiste mensen in de organisatie te benaderen.

### Professioneel netwerk

Niet alleen profileren de medewerkers zich intern bij Horizon, ook blijken veel respondenten buiten de organisatie te zijn aangesloten bij een professioneel netwerk:

*“Wat ik wel heb is een directeurennetwerkje, niet intervisie ofzo, maar ik kan altijd wel iemand bellen met bepaalde vragen. Dus dat zijn er zo een stuk of vijf, zes mensen. Die ik ja, in een directeurennetwerk heb ontmoet in trainingsbureaus.” (Respondent 1:7)*

*“Ik heb vanuit de opleiding systemisch werken een intervisiegroep, waar ik nou al een jaar mee bezig ben. Dus dat is een intervisiegroep, waarin we zowel met dingen die ons bezighouden werken, als een methodiek van systemisch werken bespreken.” (Respondent 2:6)*

*“Nou, ik heb vanuit mijn opleiding een intervisiegroepje. In principe elke maand komen we bij elkaar, dus zeg ik. En dat is ook, het werken met, manier van werken met die opleiding. Dus individuele begeleiding met groepen of met teams. (...) Nou, dan gaan we meestal met iemands vraag echt aan het werk, en begeleiden.” (Respondent 5:5)*

*“Ja ik heb één intervisiegroep met mensen die ik al twintig jaar ken. Van mijn trainersopleiding, die ik zeg maar aan het eind van mijn studie heb gevolgd. En verder zit ik nog in een club dat heet de ethische kring. Dat is ook weer vanuit een andere opleiding die ik heb gevolgd en dat is een groep van mensen met name, die komen twee of drie keer per jaar bij mekaar en dat gaat over ethische vraagstukken, over de ethiek van het werk van trainer en coach.” (Respondent 7:8)*

Het bovenstaande citaat is van een respondent die ook heeft aangegeven waarom hij de behoefte heeft om zich aan te sluiten bij een dergelijk netwerk:

*“Dat vind ik heel inspirerend, vind ik heel leuk. Enne, ja zeker omdat ik hier al zo lang werk, denk ik van nou, het is toch ook belangrijk om buiten Horizon een aantal netwerken te hebben. Dat, ja dat voelt ook prettig. Dat verbreedt mijn Horizon.” (Respondent 7:8)*

Zo blijkt dat het voor deze respondent van toegevoegde waarde is om ook buiten de organisatie op zoek te gaan naar nieuwe contacten en om verbindingen te leggen. Daarnaast geeft het merendeel van de respondenten aan bij het internetmedium ‘Linkedin’ te zijn aangesloten.

Zij maken hier allen slechts sporadisch gebruik van en geven aan dat het meer 'een middel is om te lobbyen in je netwerk wanneer je op zoek bent naar een nieuwe baan.' In de analyse van deze resultaten kwam naar voren dat de geringe mate waarin de respondenten gebruik maken van het medium LinkedIn niet bijdraagt aan de persoonlijke profilering van de medewerkers van Horizon Training en Ontwikkeling.

#### Overige manieren van persoonlijke profilering

Ten slotte is aan de respondenten gevraagd of zij zich nog op andere wijzen trachten te profileren binnen en buiten de organisatie. Hier kwamen enkele resultaten uit naar voren, die nog niet eerder in deze analyse zijn genoemd:

*"We hebben een boek geschreven. Dat heeft (X) je denk ik wel verteld. 'De beer is los', ja. En, ja ik heb wel eens interne publicaties gedaan. En ik heb ooit vroeger ook een boek geschreven. Maar het zou meer kunnen vind ik." (Respondent 6:8)*

*"En dan ventileer ik dat wel vrij veel, binnen Horizon, van 'ik heb daar nu verstand van, of, kunnen we dat niet in een training doen?' Of 'kunnen we daar niet eens wat nieuwe trainingen voor maken?' Dus dan, als je het hebt over profileren, dan ben ik wel iemand als trainer ook, die dat inderdaad ook wel graag wil profileren en niet alleen voor mezelf hou." (Respondent 2:5)*

*"Ja, maar dat boek, 'De beer is los', daar heb ik wel heel veel aan meegewerkt. Nou dat was natuurlijk een langdurig traject, heel veel gelezen en met mensen aan gewerkt." (Respondent 5:7)*

*"Ja, ik heb een boek geschreven, samen met (X) en (X). 'De beer is los', ja, nou dat is wel een leuke. Ik bedoel het is wel bij heel veel trainingen, is het wel literatuur. En dus ja, ik heb verleden jaar nog een artikel gepubliceerd over krachtig leidinggeven. De kracht van confrontatie." (Respondent 7:4)*

De meest voorkomende manier van overige profilering is dat een aantal medewerkers samen een boek hebben geschreven. Hiermee hebben zij hun eigen zienswijze op het trainersvak geuit.

#### **5.4 Tot slot**

Nu in deze analyse zowel de resultaten over de collectieve, als de individuele aspecten van persoonlijk kennismanagement aan bod zijn gekomen, zullen in deze laatste paragraaf de wensen en behoeften van de respondenten worden gepresenteerd. Aan hen is namelijk gevraagd wat zij graag zouden willen verbeteren aan het kennisproces van Horizon.

Hieruit bleek verrassend genoeg dat alle respondenten hier eenzelfde visie op hadden. Dit gold zowel voor de directieleden als de trainers.

### Gebrek aan sturing

Volgens de medewerkers ontbreekt het de organisatie vaak aan sturing, aangegeven in de volgende fragmenten:

*“Ik vind dat wel over het algemeen wel een beetje uit evenwicht hoor. Ik zou het in principe beter vinden als ook vanuit het management meer, ja toch meer feedback zou komen meer sturing zou komen van ‘joh, nouja wat zien wij nou in jou en wat zou jij nou van ons, nou eigenlijk nog kunnen verbeteren?’ Dat er meer vanuit het management ook sturing is van ‘joh, zou jij dat nog voor het bedrijf nog kunnen betekenen, of als je dat nog verbetert, kun je daar nog?’ Ja.. Daar zou best nog wat meer sturing in mogen zijn vind ik, En dat is eigenlijk ja, ik werk hier nou ruim tien jaar, dat is ook nooit zo geweest. (Respondent 7:3)*

*“Er zit niet erg veel lijn, en als je graag wil, en dat is ook heel erg leuk, maar ik ben wel benieuwd hoe we daar meer lijn in kunnen krijgen. En hoe we dat naar buiten doen en hoe we dat intern doen. Van wat is nou beleid? Meer structuur in dat soort dingen te brengen. Wanneer doe je nou een opleiding? Welke? Wat willen we nou dat iedereen heeft? (...) En dan heeft (directielid) het ook wel over, van ja, als iemand een opleiding doet, hoe komt dat dan weer terug in de organisatie? Draag je dat dan weer aan elkaar over? En dat gaat dan ook te incidenteel nog voor mij. Ik denk nog wel, daar mag wel meer lijn of beleid op zitten.” (Respondent 5:7)*

*Trainen is een vak waarin je heel veel anderen voedt, waarin je heel veel geeft en waarvan je weet, we hebben ook de behoefte, dat ook weer zelf gevoed te worden en, en dat zijn allemaal wel dingen, waar ik wel graag meer, hè? Dus dat mag, wel, dus we zijn altijd dit aan het doen, en dit, dit is wel van nou, wil ik weer eens even lekker. Dat mag van mij allemaal, wat meer in lijnen en in structuren zijn. (Respondent 5:9)*

Deze twee respondenten missen dus op sommige momenten de sturing in het opleidingsbeleid en het ontvangen van feedback vanuit het management. Zoals blijkt uit het volgende citaat herkent de directie dit gemis eveneens:

*“Nou, waar ik wel benieuwd naar ben is wat eruit komt wat betreft persoonlijk kennismanagement en wat de organisatie daaraan doet. En ik, denk dat het voor Horizon wel eens goed zou zijn om het, ja, wat planmatiger aan te pakken, van hoe je daarmee omgaat. We hebben daar niet, het is niet echt bewust beleid. Het is wel, je doet natuurlijk wel, je bent een kennisintensieve organisatie, ja. Dat je daarmee dus de totale kennis van de organisatie up to date houdt. Juist aan het ontwikkelen bent. Dus dat je daar de sturende kracht in bent. Omdat er nu natuurlijk toch, als er mensen weggaan, er kennis verdwijnt. Dus hebben we daar dan zicht op? Wat weten we dan wel, of wat weten dan niet meer? Ja, dus dat, dat daar eigenlijk wel wat meer beleid op mogen gemaakt worden.” (respondent 2:7)*



De medewerkers zien dus graag een verbetering in de stimulerende en coachende houding van het management, door meer sturing te geven aan hun kennisproces. De directie komt hen hierin tegemoet door dit te erkennen en aan te geven dat de leden ook bewust bezig zijn met het vraagstuk.

#### Meer behoefte aan collectieve kennisdeling

Naast de wens om meer gestuurd te worden als kenniswerker, geven de respondenten eveneens aan dat zij van het management verlangen om meer collectieve bijeenkomsten te faciliteren. Zij vinden dat er momenteel te weinig ruimte is om kennis te delen met collega's en om dit vervolgens ook gemeenschappelijk de implementeren. Zo geven zij aan:

*“Ja, is echt een cultuureigenschap, maar ik vind niet, ik vind dat vanuit mijn visie niet ideaal. Ik denk van het is mooi hè? Dat er veel ruimte is voor initiatief, maar er zou ook wel wat teruggegeven, wat richting gegeven kunnen worden hè? In de ontwikkeling van mensen, ja. (...) “En dan rond een gemeenschappelijke focus, dat mis ik wel” (Respondent 7:3)*

*“Ja en ik denk dat we... Het is soms wel, weet je, het is niet altijd even makkelijk. Iedereen zit te trainen en als je iets nodig hebt, soms dan vind je zoiets niet, of wel. Precies, ja, dus wat dat aangaat, het zou fijner zijn als het, als het misschien op zo'n Horizontdag zeg maar, als daar nog meer aandacht aan wordt besteed. Dat zou ik heel fijn vinden zelfs. (...) dat vind ik heerlijk, heel fijn om te leren van anderen. (Respondent 3:4)*

*“Waar wij volgens mij langzamerhand echt wel veel kennis over hebben. Die collecteren we niet. Het is niet zo dat er een soort van verzamelmoment is, of dat zou mijn verlangen wel zijn. Dat mis ik ook wel eens. Het delen van visie over, thema's die wij ontmoeten in trainingen, zodat je weet dat je als Horizon op eenzelfde wijze ernaar kijkt. Nou, daar de kennisdeling, over, ik zou bijna zeggen klantinformatie of, nouja, hè? Wat gebeurt er bij onze klant, hè? Dat zou ik nog wel eens willen. Maar gewoon eens samen over steggelen. Dat steggelen dat mis ik. Dat doen wij nooit. Wij hebben héél weinig discussie, bijna niet, over thema's die bij klanten spelen. Dat zou ik wel leuk vinden. Ja, dus 'wat is jouw ervaring met die klant, of hoe kijk jij daarnaar? Wat heb jij daar geleerd?' Of om het zo maar te zeggen. 'Oh wat heb jij daar geleerd en hoe sta jij daarin?' Ja maar ook, 'wat is onze visie daarop?' Want met die visie creëer je ook weer een aanpak. Ja want dat mis ik wel, dat is wel weinig. Dialoog over thema's. Thema's die we bij de klant ontmoeten.” (Respondent 4:9)*

*“Lijkt me nog eerder, wat het allerbelangrijkste is bij kennisuitwisseling is, dat we ja meer tijd voor elkaar en met elkaar zouden kunnen hebben hè? Dus dat is belangrijk en dat we daar goed voor zorgen.” (Respondent 7:6)*

Uit deze en vorige fragmenten blijkt dat de trainers het belangrijk vinden om genoeg ruimte te krijgen voor het uitwisselen van ervaringen en klantgegevens tijdens plenaire bijeenkomsten. De directie streeft hier eveneens naar, zoals blijkt uit het volgende fragment waar de respondent aangeeft ook wat terug te verwachten van de individuele kenniswerkers:

*“En wat ik dan niet ok vind, dat er niet een bepaalde overdracht plaatsvindt. Wat een risico is, is dat er dan mensen samen trainen en dat diegene ziet van ‘hey, dat heeft die in die opleiding geleerd, dat kan ik ook wel’. Terwijl ja, er zit natuurlijk vaak ook wel meer in. Dus daar moeten we echt vind ik meer overdracht in hebben. En bovendien wil ik natuurlijk ook gewoon rendement. Weet je wel? We investeren hier best wel veel in bepaalde opleidingen, dus als ik daar zelf als directeur van de organisatie niks meer van terug zie, dan vind ik dat wel heel gek. Ja, dus dat wil ik toch wel terugzien ja. Dus dat is ook een argument. Dus er staat een opleidingsweek gepland,” (Respondent 1:6)*

Hoewel de directie en medewerkers het eens zijn over het gebrek aan een gemeenschappelijk rendement van de verworven kennis, is er op dit moment nog niet mogelijk deze voornemens te toetsen. Of een dergelijke kennisoverdracht in de vorm van een opleidingsweek daadwerkelijk aan de wensen van de medewerkers voldoet is nog niet vast te stellen. Wel wordt de wens van de medewerkers gehoord, gezien het initiatief van het management tot het organiseren van de betreffende week.

## **H**oofdstuk 6 | Conclusie

---

In hoofdstuk twee en vijf is reeds antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek. Zo is allereerst een onderzoekskader opgesteld, waarin vanuit de literatuur richtlijnen en instrumenten zijn aangereikt om het principe van persoonlijk kennismanagement zo goed mogelijk toe te passen in organisaties. Vervolgens werden in hoofdstuk vijf de resultaten gepresenteerd, waarin de ervaringen en meningen van de geïnterviewde medewerkers van Horizon Training en Ontwikkeling zijn geanalyseerd. In deze analyse stonden de belangrijkste *topics* uit het onderzoekskader centraal en zo werd een overzicht gecreëerd van de meest opvallende en relevante resultaten. Met behulp van de analyse uit dit hoofdstuk is een antwoord gegeven op welke manier een kennisintensieve organisatie in de praktijk omgaat met het vraagstuk rond het toepassen van persoonlijk kennismanagement.

In dit hoofdstuk zal een vervolg worden gemaakt op de resultatenanalyse, door deze te koppelen aan het onderzoekskader. Op deze manier wordt het mogelijk uitspraken te doen over de verschillen en overeenkomsten tussen aspecten uit de theorie en de praktijk. Vervolgens geef ik antwoord op de hoofdvraag die centraal stond binnen dit onderzoek. Op basis van deze uitkomsten kan daarna een antwoord worden geformuleerd op de derde deelvraag van dit onderzoek, in de vorm van enkele aanbevelingen voor de organisatie. Tot slot zal er in de discussie gereflecteerd worden op de inhoud en het verloop van dit onderzoek.

### **6.1 Theoretische verklaring**

In deze paragraaf staat de zoektocht naar de theoretische verklaring voor de verkregen resultaten centraal. Hiermee wordt allereerst de bruikbaarheid van mijn onderzoekskader getoetst en wordt er eveneens een handvat aangereikt om de ervaringen en meningen van de respondenten te verklaren en interpreteren. De opzet van deze paragraaf is gelijk aan die van de resultatenanalyse uit hoofdstuk 5.

### *6.1.1 Kennis in de kennisintensieve organisatie*

Het stroomlijnen en optimaliseren van interne kennis- en leerprocessen is voor veel organisaties een uitdaging. Ook voor Horizon Training en Ontwikkeling. Deze organisatie heeft een kennisintensief karakter, wat als gevolg heeft dat er veel waarde wordt gehecht aan het beheer en de ontwikkeling van individuele en collectieve kennis. Deze kennis kan zowel impliciet, als expliciet van aard zijn. Enerzijds is er sprake van expliciete kennis; kennis die vrij toegankelijk is voor iedereen en opgeslagen voor gemeenschappelijk gebruik. Anderzijds kan eveneens impliciete kennis worden onderscheiden. Deze vorm van kennis is in grote mate persoonsgebonden en niet vrij toegankelijk aangezien deze voornamelijk in de hoofden van de kenniswerkers is opgeslagen. Dit sluit aan op de theorie betreffende de *flow*-benadering, waarin de focus ligt op het vergankelijke karakter van kennis. Hier wordt kennis beschouwd als een proces, iets wat tot stand wordt gebracht wanneer mensen met elkaar communiceren, maar wat een moeilijk op te slaan goed is

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de medewerkers van Horizon op verschillende wijze waarde hechte aan kennis binnen de organisatie. Wel bevestigen zij dat kennis voor Horizon als kennisintensieve organisatie omwille van pragmatische redenen van groot belang is. Bovendien is het principe van de *flow*-benadering sterk van toepassing op het interne kennisproces van Horizon. Zo hebben bijna alle medewerkers een persoonlijke database aan kennis; de kennis kan zowel in hun hoofd zijn opgeslagen, als in andere bronnen. Het opvallende is, is dat zij deze persoonlijke kennis nauwelijks delen, het is dus in hoge mate een persoonsgebonden goed. Dit is vaak geen bewuste situatie, maar een gevolg van de typerende werkwijze binnen Horizon als kennisintensieve organisatie. Het feit dat werknemers vaak niet op kantoor aanwezig zijn en dat het trainen van mensen een zeer individueel vak is, verklaren voor een deel ook de uitkomst van deze resultaten. Men heeft niet altijd de mogelijkheid of de middelen om tijd vrij te maken ten behoeve van de kennisdeling. Daarnaast komen de verdere inzichten van de *flow*-benadering eveneens aan bod. Dit blijkt uit het feit dat meerdere medewerkers hebben aangegeven dat wanneer zij kennis delen met een collega, dit vaak op informele wijze gebeurt. Op deze manier blijft veel kennis binnen de organisatie impliciet, of wordt het maar ten dele geëxpliciteerd door mondelinge overdracht.

### *6.1.2 Kennismanagement; technology en people binnen Horizon*

Het toepassen van kennismanagement stoelt op twee aspecten; *technology* en *people*. Het op dusdanige wijze toepassen van deze aspecten, zodat allereerst expliciete kennis zoveel mogelijk wordt opgeslagen en voor iedereen toegankelijk is, maar daarnaast ook dat impliciete kennis wordt omgezet in expliciete kennis. Dit principe is voorgelegd aan de respondenten, waarbij voornamelijk gefocust is op hun ervaringen met de toegepaste instrumenten en de faciliterende houding van Horizon.

#### *Technology: de kennisinfrastructuur van Horizon*

Het stroomlijnen van de kennisinfrastructuur is gebaseerd op de toepassing van een viertal leerwijzen, waarbij de organisatie zowel de huidige kennis, als nieuwe kennis kan opslaan en beheren. Dit betreft het leren van het heden, het leren van de klant, het leren van de omgeving en het leren van de toekomst. Deze leerwijzen kunnen met behulp van concrete instrumenten de organisatie verder helpen in het expliciteren van reeds verworven kennis en het aanboren van nieuwe kennisbronnen.

Uit de resultatenanalyse is gebleken dat Horizon veel aandacht besteed aan het stroomlijnen van de kennisinfrastructuur. De respondenten hebben aangegeven dat men toegang heeft tot een centrale kennisbank, de zogeheten G-schijf. Hierop staan alle gezamenlijke documenten zoals draaiboeken en oefeningen, maar ook klantgegevens en offertes. De medewerkers geven bijna allemaal aan dat zij hier vrije toegang tot hebben en dat er genoeg mogelijkheden voor handen zijn om kennis te verwerven en op te slaan. Ook hier is het gebruik instrumenteel en pragmatisch van aard. Wel kan een kanttekening worden geplaatst bij de gebruiksvriendelijkheid van de G-schijf. Dit bestempelen enkele respondenten, waaronder ook een directielid, als ondoorzichtig. Naast het gebrek aan transparantie valt eveneens op dat seniortrainers geen behoefte hebben aan het gebruiken van de gemeenschappelijke schijf. Dit valt te wijten aan de tijd die men kwijt is met zoeken en het feit dat men vaak zelf een persoonlijke offertebibliotheek heeft opgesteld. Naast het opslaan van expliciete kennis in de vorm van een kennisbank, wordt er binnen Horizon eveneens nieuwe kennis verworven door aandacht te schenken aan de klanten en de omgeving van de organisatie.

Uit de resultaten blijkt echter wel dat deze twee leerwijzen voornamelijk zijn weggelegd voor de hogere functies. Hierin speelt de directie een belangrijke rol en dit is dus minder van toepassing op de overige werknemers.

Ten slotte wordt er sinds kort door de organisatie aandacht besteed aan innovatie. Zo heeft men binnen Horizon een portfolio samengesteld, waarin men een aantal vernieuwingen heeft doorgevoerd. Dit is tot stand gekomen tijdens de zogeheten 'productdagen', waarin het innoveren van de productbelegging centraal staat. Er kan geconcludeerd worden dat Horizon dus alle vier de leerwijzen, die genoemd zijn in het onderzoekskader, toepast om de kennisinfrastructuur te optimaliseren. De organisatie heeft hierin een geheel eigen visie en passende handelswijze.

### *People; Horizon als facilitator*

De organisatie en haar medewerkers dienen samen te werken om het kennisproces voor beide partijen te optimaliseren. Vanuit het onderzoekskader is de rol van de organisatie te omschrijven als die van *facilitator*. Men dient met behulp van *mentoring* en *coaching* de medewerkers dusdanig te stimuleren dat zij de mogelijkheid hebben om hun kennis beschikbaar te stellen aan andere medewerkers en aan de organisatie. Door te sturen op kennisdeling, het faciliteren van collectieve bijeenkomsten en het aanbieden van opleidingstrajecten worden de medewerkers tegemoet gekomen in hun individuele leerproces en wordt er tevens bijgedragen aan het collectief.

Voor Horizon geldt dat er verscheidene van dit soort bijeenkomsten worden georganiseerd om de bestaande kennis- en leerprocessen van de organisatie te optimaliseren. Voorbeelden hiervan zijn de Horizontdagen en de productdagen, waarin men met alle medewerkers gezamenlijk kennis kan uitwisselen. Wel blijkt uit de antwoorden van een aantal respondenten dat de invulling van die bijeenkomsten het laatste jaar niet meer volledig op kennisuitwisseling tussen medewerkers gericht is. Hierin ligt dus volgens hen een aandachtspunt; de inhoud van de collectieve bijeenkomsten dient gefocust te blijven op kennisdeling en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Op dit moment is dat geen prioriteit, maar er zijn wel voornemens van de directie om dit anders te gaan doen.

Ten slotte is ook het opleidingsaanbod van Horizon onderzocht. Zo worden vanuit het onderzoekskader richtlijnen gegeven voor het ondersteunen van medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling. Ook binnen Horizon zijn er mogelijkheden tot het volgen van een opleiding. Wel geven de respondenten aan dat het initiatief tot het volgen van een nieuw traject het initiatief volledig bij de medewerkers zelf ligt en dat zij hierin nauwelijks worden gestuurd door het management. Dit wordt als lastig ervaren en daarom vragen meerdere medewerkers om meer inzicht en sturing in het opleidingsbeleid. Dit wordt, zo is gebleken, ook door de directie erkend, daar er een collectieve opleidingsweek op de agenda staat, zodat men kan inventariseren welke kennis en opleidingen men al in huis heeft en waar eventuele mogelijkheden liggen.

### *6.1.3 Persoonlijk kennismanagement binnen Horizon*

In het kader van persoonlijk kennismanagement zijn een aantal concrete instrumenten aan te wijzen die kenniswerkers kunnen aanwenden om hun individuele kennisproces in te richten. Dit helpt hen eveneens met het bijdragen aan het collectieve kennisproces van de organisatie. Zo blijkt dat de kenniswerkers binnen Horizon vanuit hun eigen initiatief trachten zichzelf constant te ontwikkelen. Dit sluit aan bij de inzichten uit het onderzoekskader, welke de nadruk leggen op ambitie en het streven naar zelfontplooiing. Veel respondenten verzekeren zichzelf ervan te blijven leren door boeken te lezen en andere bronnen bij te houden. Daarnaast hechten zij veel waarde aan het samenwerken met andere trainers. Opvallend is hierin dat veel respondenten te kennen geven dat zij het meeste leren door met collega's in contact te komen. Men kan leren van de ervaringen van de ander door het uitwisselen van kennis en inzichten. Bovendien heeft één van directieleden aangegeven dat er ook ruimte is voor het geven van feedback aan elkaar. Dit geeft het leerproces een tweezijdig karakter. De respondenten ervaren dit ook als positief.

Daarnaast zijn er nog enkele overige wijzen waarop de medewerkers van Horizon op eigen verantwoordelijkheid op zoek gaan naar betekenisgeving en hun onderscheidend vermogen. Veel van de respondenten gaven aan dat zij behoorden tot een professioneel netwerk.

Meestal waren dit netwerken buiten Horizon. Daarnaast is het persoonlijk profileren van de medewerkers voornamelijk binnen de organisatie te onderscheiden. In dit kader wordt aangegeven dat men zichzelf juist profileert op het moment dat nieuwe opdrachten worden verdeeld. Dit heeft als voornaamste reden dat men zich graag bepaalde opdrachten wil toe-eigenen. Een laatste vorm van profilering, waarvan is gebleken dat de medewerkers van Horizon deze de voorkeur gaven is het schrijven van een boek. Meerdere medewerkers hebben in samenwerking met elkaar een boek geschreven en hebben de ambitie om dit in de toekomst meer te gaan doen.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de kenniswerkers binnen Horizon actief bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en profilering. Zoals is gebleken uit het onderzoekskader en de resultatenanalyse zit het in de aard van een professionele kenniswerker om zichzelf te blijven ontwikkelen en te voeden met nieuwe kennis.

### *Slot*

Op basis van de koppeling tussen het onderzoekskader en de resultaten uit het empirische onderzoek, kan worden gesteld dat de theoretische inzichten betreffende persoonlijk kennismanagement grotendeels bevestigd worden door de empirie. Zowel op het gebied van *technology* als *people* stelt Horizon zich op als een facilitator voor haar medewerkers. Veel van de in het onderzoekskader genoemde instrumenten worden ook daadwerkelijk toegepast door deze organisatie in de praktijk. Daarnaast kan het karakter van de professional 2.0, zoals deze door Van Der Meij is beschreven, worden herkend in de handelswijze van de medewerkers van Horizon. Wel geven de medewerkers duidelijk aan dat zij behoefte hebben aan meer sturing in zowel hun persoonlijke, als in het collectieve kennisproces. Dit is echter opvallend, aangezien de theorie een grote mate van eigen verantwoordelijkheid voorschrijft, waarin de kenniswerker zelf op zoek gaat naar verdieping en ontwikkeling. Toch blijkt uit de empirie dat men deze ruimte en vrijheid waardeert, maar dat het soms lastig is het overzicht te behouden voor wat betreft de collectieve kennis. De organisatie krijgt niet altijd terug van haar kenniswerkers, wat zij in hen geïnvesteerd heeft, zo blijkt uit de meningen van zowel de medewerkers als de directieleden van Horizon.



## **6.2 Conclusie**

De uitkomsten van het empirische onderzoek geven een concreet beeld van het toepassen van persoonlijk kennismanagement binnen de kennisintensieve organisatie Horizon Training en Ontwikkeling. Op basis van deze bevindingen kan er in deze paragraaf antwoord worden gegeven op de in hoofdstuk twee geformuleerde hoofdvraag. Deze luidde als volgt:

*“Onder welke voorwaarden en in welke vormgeving kan persoonlijk kennismanagement een functie vervullen in het realiseren van de doelstellingen van zowel de professionele kenniswerker, als die van de kennisintensieve organisatie?”*

Het stroomlijnen en optimaliseren van interne kennis- en processen is voor veel organisaties een uitdaging. De laatste jaren worden steeds weer nieuwe methoden aangewend om tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar een organisatie-model waarin organisationele en individuele doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

Het onderzoek laat zien dat organisaties en medewerkers vaak nog individueel en gezamenlijk zoekende zijn voor wat betreft de toepassing van kennissystemen. Zo tracht het management van de organisatie de kennisinfrastructuur dusdanig in te richten dat zij hun medewerkers zo goed mogelijk tegemoet kan komen in het openlijk delen en creëren van kennis. Hiermee ondersteunen zij de individuele ontwikkeling van iedere werknemer, maar hoopt de organisatie hier tevens voordelen mee te behalen door de nieuw ontstane kennis te kunnen ontsluiten.

Dat de kenniswerkers van tegenwoordig veel meer nadruk leggen op betekenisgeving en zelfontplooiing blijkt uit de antwoorden van de respondenten. Zij geven in de interviews aan zich bewust te zijn van hun eigen ontwikkeling en schenken veel aandacht aan hun individuele leerproces. Hierin raadplegen zij verschillende soorten bronnen, waarmee zij een soort van persoonlijke database aan verworven kennis creëren. De wens om zoveel mogelijk gevoed te worden is kenmerkend voor de handelswijze van kenniswerkers en blijkt ook uit de betekenis die zij geven aan opleidingstrajecten en het participeren in professionele netwerken.

Hierin dienen kennisintensieve organisaties als Horizon Training en Ontwikkeling een faciliterende rol aan te nemen. Waar uit de literatuur blijkt dat de organisatie de kennisinfrastructuur dient te stroomlijnen en veel aandacht dient te besteden aan een het genereren van collectieve bijeenkomsten voor kennisdelen, valt in de resultatenanalyse iets opvallends te onderscheiden. Hoewel Horizon voor een groot deel de juiste instrumenten hanteert ter bevordering van de kennisdeling en –ontwikkeling in de organisatie, geven medewerkers aan op sommige momenten enige sturing te missen.

Hoewel men zich ook dient te focussen op het expliciteren van impliciete kennis, dient er aandacht te blijven bestaan voor de wensen van de individuele medewerkers. Hierin is een spanningsveld te onderscheiden: hoewel men als professionele kenniswerker autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor het eigen handelen nastreeft, blijft kennelijk de behoefte aan een sturende hand bestaan. Zo geven bijna alle respondenten in het onderzoek aan dat zij vaak het overzicht kwijt zijn op collectief niveau. Het management dient in dit geval de leiding op zich te nemen en structuur te bieden aan de manier waarop de individuele kennis kan worden gebundeld tot collectieve kennis. Daarnaast is het in kaart brengen van de reeds aanwezige competenties en vaardigheden van de medewerkers een vereiste. Zo wordt het voor het management duidelijk wat de sterke punten van de organisatie zijn en waar eventuele kansen liggen. Daarnaast hebben de respondenten aangegeven dat zij van het management verwachten dat er meer ruimte wordt gecreëerd voor collectieve kennisdeling. Men geeft aan zeer de behoefte te hebben aan het delen van kennis en ervaringen omtrent trainingen en klanten. Hier leren niet alleen de medewerkers, maar juist ook de organisatie als geheel van.

Concluderend kan er gesteld worden dat de toepassing van persoonlijk kennismanagement binnen Horizon voor een groot deel volgens de voorwaarden en vormgeving uit het onderzoekskader geschiedt. Men hanteert de juiste instrumenten ter bevordering van het expliciteren van impliciete kennis en er wordt veel aandacht besteed aan de kennisinfrastructuur van de organisatie. Bovendien komen de zienswijzen op het toepassen van persoonlijk kennismanagement van de meeste respondenten met elkaar overeen, dit geldt zowel voor de directieleden als voor de medewerkers.

Dit betekent dat men voor een groot deel dezelfde visie heeft op het toepassen van kennissystemen en het faciliteren van medewerkers.

Wel is het belangrijk om aandacht te blijven besteden aan de lange termijn. Hierin vragen de medewerkers voornamelijk om meer sturing en ondersteuning van het management. Wanneer de directie en medewerkers blijven communiceren over vraagstukken rondom het ontwikkelen, delen en creëren van kennis kan een optimale toepassing van persoonlijk kennismanagement worden gerealiseerd. Hierbij staat het realiseren van zowel collectieve, als individuele doelstellingen nog steeds centraal. Want wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontplooiën en hun ambities na te streven, blijven zij leren en meer kennis vergaren. Op het moment dat de organisatie dit proces faciliteert en de medewerkers ondersteunt in hun individuele kennisproces, zal de organisatie ook voordelen kunnen behalen op het collectieve kennisniveau. Het op de juiste wijze ontsluiten en faciliteren van de individuele kennis maakt het mogelijk dat de organisatie uiteindelijk ook leert en zichzelf ontwikkelt. Hiermee zal de realisatie van de organisatiedoelstellingen en die van de medewerkers op het gebied van persoonlijk kennismanagement een stap dichterbij komen.

### **6.3 Aanbevelingen**

Aan de hand van de in paragraaf 6.2 geformuleerde conclusie kan er een aantal aanbevelingen worden gegeven voor de toepassing van persoonlijk kennismanagement binnen Horizon Training en Ontwikkeling. Hiermee geef ik tevens antwoord op de derde deelvraag van dit onderzoek: *“Hoe kan het toepassen van PKM volgens kenniswerkers het proces kennismanagement optimaliseren?”*

Uit het onderzoek is gebleken dat Horizon Training en ontwikkeling een kennisintensieve organisatie is dat reeds zeer bewust bezig is met het toepassen van kennismanagement. Allereerst blijft het vraagstuk rondom het expliciteren van impliciete kennis bestaan. De respondenten hebben aangegeven dat zij zelf veel kennis bezitten, maar dat deze kennis vaak niet vrij toegankelijk is voor anderen in de organisatie. Ten tweede is opvallend dat hoewel de organisatie zich al op veel fronten opstelt als facilitator richting haar medewerkers, uit de resultaten toch is gebleken dat zij meer behoefte hebben aan sturing en ondersteuning vanuit het management.

Het derde en laatste aandachtspunt dat kan worden vertaald in een aanbeveling is de vraag van de medewerkers naar het vaker instellen van collectieve bijeenkomsten, waarin men meer ruimte krijgt om kennis en ervaringen omtrent trainingen en klanten te delen. Op basis van deze drie punten zijn er drie aanbevelingen geformuleerd, die ieder kort zullen worden toegelicht.

### *2. Het inzichtelijker en transparanter maken van de reeds aanwezige kennis*

De respondenten gaven aan dat zij zelf veel kennis bezitten, die zij op een persoonlijke harde schijf of in hun hoofd hebben opgeslagen. Deze kennis blijft impliciet op het moment dat zij niet gestimuleerd worden dit te delen met hun collega's. Ook de directieleden hebben aangegeven dat zij aannemen dat er veel meer kennis in de organisatie aanwezig is dan men nu ziet. Door aandacht te besteden aan de inventarisatie van alle persoonlijke kennis, in de vorm van een goed werkende kennisbank of intranet wordt ieders persoonlijke kennis ontsloten en toegankelijk voor anderen. Wanneer de medewerkers door het management worden gewezen op het feit dat zij hun ervaringen en informatie uit de trainingen dienen op te slaan en te verzamelen in een centraal bestand, zal men meer inzicht krijgen in de reeds aanwezige kennis van de organisatie. Een nieuw kennissysteem, of zoals het voornemen ook al is, het organiseren van een centrale opleidingsweek, zal dit kunnen bewerkstelligen.

### *2. Het aannemen van een meer sturende rol door het management*

Het streven naar autonomie en het nemen van eigen verantwoordelijk heeft in organisaties ook zijn grenzen. In de interviews geven de respondenten aan dat zij de ruimte en de vrijheid die hen wordt gegeven in de organisatie erg waarderen, maar dat zij af en toe het overzicht verliezen. Wie welke opleiding precies doet en op welke manier de organisatie hier vervolgens de vruchten van plukt blijft voor veel medewerkers en directieleden onduidelijk. Door hier meer aandacht te besteden in functionerings- en beoordelingsgesprekken, wordt het inzichtelijker gemaakt welke competenties en vaardigheden reeds aanwezig zijn in de organisatie. Bovendien wordt op deze manier ook duidelijk welke behoefte en wensen de verschillende medewerkers hebben omtrent hun opleidingstraject. Het afstemmen van deze wensen met hetgeen de organisatie nodig heeft aan ontbrekende competenties zorgt voor een verkleining van de kloof die nu ontstaat door het gebrek aan overzicht.

### *3. Ruimte creëren voor het faciliteren van meer collectieve bijeenkomsten*

Zowel de directieleden als de medewerkers geven aan dat binnen de collectieve bijeenkomsten, zoals de Horizontdagen, kennisdeling niet meer de prioriteit heeft. De belangrijkste reden hiervoor is de moeilijke tijd waarin de organisatie heeft verkeerd het afgelopen jaar. Door de focus te verschuiven naar de lange termijn van het kennisproces van de organisatie en niet louter in te gaan op het overleven, zal in de behoefte van de medewerkers kunnen worden voorzien. Natuurlijk moet er nog steeds plaats zijn voor de belangrijke ontwikkelingen die zich voordoen in de markt en de naaste omgeving van Horizon, maar men dient eveneens aandacht te besteden aan het creëren van meer ruimte voor kennisdeling. De trainers geven aan dat zij het als zeer prettig ervaren om cases met elkaar te bespreken, of om ervaringen over trainingen en klanten uit te wisselen. Wanneer het management hier op inspeelt zal dit de collectieve kennis en uiteindelijk dus ook het realiseren van de organisatiedoelstellingen ten goede komen.

#### **6.4 Opmerkingen bij de werkwijze**

Dit onderzoek is grotendeels verlopen zoals ik gehoopt en verwacht had. Toch blijven er altijd zaken, die een volgende keer anders zou aanpakken. Zo had ik graag nog meer geobserveerd in de organisatie, iets wat nu helaas niet mogelijk was. Naast het afnemen van interviews en het doen van literatuuronderzoek lijkt me dit toch een noodzakelijke aanvulling. Daar je de organisatie van buitenaf betreedt en niet op de hoogte bent van de huidige ontwikkelingen, blijft het toch lastig om de verkregen resultaten in de context van de organisatie te analyseren. Daarnaast heb ik binnen dit onderzoek gekozen voor het handmatig coderen van de uitgewerkte interviews. Dit is, evenals andere vormen van coderen, onderhevig aan de interpretatie van de onderzoeker en hiermee kunnen de resultaten ook worden beïnvloed. Om deze reden zou ik in een volgend onderzoek wellicht ook gebruik maken van andere hulpmiddelen bij het coderen van de resultaten. Naar mijn mening zal de analyse van de uiteindelijke resultaten op deze manier vollediger worden uitgevoerd.

## Bronvermelding

---

- Aken, T. van, Bruining, T., Jurgens, B., Sanders, A. (2003), *Kennis maken met Denkwerk: return on thinking revisited*, Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Boer, den D.J., Bouwman, H., Frissen, V., Houben, M. (2005), *Methodologie en statistiek voor communicatie onderzoek*, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998), *Working knowledge; how organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dijkstra, J. (2001), *De kunst en kunde van kennismanagement*, Schiedam: Scriptum.
- Hooff, van den B. (2006), “Kennismanagement”, in: *Communicatiemanagement, in communicatiewetenschappelijk perspectief*, Den Haag: Boom Uitgevers.
- Iske, P. L. (2005), *Kennisinfrastructuur nieuwe arbeidsrisico's: voorstel voor een verbeterde signalering en verspreiding van kennis over arbeidsrisico's*, Den Haag: Astri.
- Kwakman, F. (2004) *Personal branding: naam maken als professional*, Academic Service.
- Maso, I., Smaling, A. (1998) *Kwalitatief onderzoek; theorie en praktijk*, Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Ruler, B. van, e.a. (2006), *Communicatiemanagement, in communicatiewetenschappelijk perspectief*, Den Haag: Boom Uitgevers.
- Schnabel, P. (1999), *Individualisering en sociale integratie*, Nijmegen: SUN.
- Sheridan, W. P. (2008), *How to think like a knowledge worker; a guide to the mindset needed to perform competent knowledge work*, Ontario: Informetrica Limited.
- Verhoeven, N. (2006), *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken*, Amsterdam: Uitgeverij Boom.

- Weele, D. van der, Lugt, L. de (2008), *KM Kookboek, recepten voor kennismanagement*, Den Haag: Deltahage.
- Weggeman, M. (1997), *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2000), *Kennismanagement: de praktijk*, Schiedam: Scriptum.
- Wierdsma, A.F.M., Swieringa, J. (2002), *Leren organiseren, als meer van hetzelfde niet meer helpt*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

### **Artikelen**

- Gurchom, M. van, Florijn, R., Meulen, M. van der (1999) *Kennis leren managen*, Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Karsten, L. (2002), Managementconcepten in gesprek: de rol van de kennismanager, in: Balen, P. van; Weggeman, M. en Witteveen, A. (red.) (2002) *Kennis en Management*, Schiedam: Scriptum Books, p. 278-301.
- Kessels, J.W.M. (2001), *Verleiden tot kennisproductiviteit*, rede, Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde, Universiteit Twente.
- Meij, B. van der (2008) *Professional 2.0, op weg naar zelfkennis-management*, in: IK, zevende jaargang, nummer 3, p.1-7.
- Pink, D. (2006), *A whole new world: why right-brainers will rule the future*, Riverhead Books.

### **Internet**

- <http://www.businessissues.nl>, 12-08-'09
- <http://www.horizontraining.nl>, 23-10-'09
- <http://www.finance.gov.au>, 21-08-'09
- [http://www.knowledgeresources.ca/knowledge\\_Resources?PKM\\_files](http://www.knowledgeresources.ca/knowledge_Resources?PKM_files), 22-09-'09
- [http://www.millikin.edu/pkm\\_ascue.html](http://www.millikin.edu/pkm_ascue.html); *Personal knowledge management: framework for integration and partnerships*, 20-08-'09
- <http://www.starters.intermediar.nl/artikel.jsp?id=295918>, 13-09-'09

## Bijlage

---

### Topiclijst interviews *Horizon Training & Ontwikkeling*

---

#### 1. Persoonsgegevens

Naam:

Functie:

Achtergrond:

Aantal jaren werkzaam bij Horizon:

Aan wie legt u direct verantwoording af:

Wie leggen er direct verantwoording af aan u:

#### 2. Horizon, de kennisintensieve organisatie

- Wat is het belang van kennis binnen Horizon?
- Waaraan is dit merkbaar?
- Wat is het belang van kennis voor uzelf?

#### 3. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat zij blijft leren?

- Op welke manier leert Horizon van het verleden?
- Op welke manier leert Horizon van de omgeving?
- Op welke manier leert Horizon van de klant?
- Op welke manier is Horizon bezig met de toekomst?
- Zijn er collectieve momenten waarin het leerproces van Horizon en haar medewerkers centraal staat?

#### 4. De gehanteerde leerstijlen binnen Horizon

- Wordt er geleerd op het niveau van regels?
- Wordt er geleerd op het niveau van inzichten?
- Wordt er geleerd op het niveau van principes?



### **5. Kennismanagement: de kennisinfrastructuur**

- Wordt er gebruik gemaakt van een intranet?
- Wordt er gebruik gemaakt van een collectieve kennisbank?
- Is er sprake van een forum, of ander interactief instrument om kennis te delen?
- Wordt er gebruik gemaakt van *Personal Yellow Pages*?
- Wat gebeurt er met klantgegevens?
- Wat gebeurt er met informatie die verkregen wordt vanuit de omgeving?

### **6. Kennismanagement: de organisatie als facilitator**

- Op welke manier wordt u als medewerker gestimuleerd door het management om uw kennis up to date te houden/te blijven ontwikkelen?
- Op welke manier wordt u als medewerker gestimuleerd door het management om kennis te delen met anderen?
- Zijn er plenaire bijeenkomsten waarbij het delen en ontwikkelen van kennis centraal staat?
- Op welke manier komt het management u tegemoet in uw persoonlijke kennisontwikkeling?
- Vindt u dat u vanuit het management voldoende wordt begeleid, gestuurd en ondersteund in het kader van uw persoonlijke ontwikkeling?
- Wat zou u eventueel verbeterd willen zien?

### **7. Persoonlijk kennismanagement: de medewerker als participant**

- Hoe zorgt u er als professional voor dat u uzelf blijft ontwikkelen?
- Volgt u momenteel een opleiding of cursus?
- Op welke manier slaat u uw kennis op?
- Wat doet u met de ervaringen en nieuwe informatie die u verkrijgt vanuit de trainingen?
- Is deze vorm van kennis toegankelijk voor uw collega's?
- Stel dat u bepaalde informatie nodig heeft voor een training, waar of bij wie gaat u dan het eerst te rade?
- Vindt u altijd wat u zoekt?
- Op welke manier spelen ambities, zingeving en uitdagingen een rol binnen uw werk?

### **8. Profilering; personal branding**

- Hoe profileert u zich naar anderen toe?
- Maakt u deel uit van een professioneel netwerk?
- Maakt u gebruik van middelen als; een internetprofiel, een blog, of andere vormen van profilering richting uw omgeving?
- Hoe denkt u dat u bekend staat bij uw collega's?
- Bent u hier bewust mee bezig?
- Is het belangrijk om je te profileren binnen de organisatie? (bijvoorbeeld bij de verdeling van nieuwe opdrachten?)
- Is het voor u duidelijk wat de expertises zijn van uw collega's?
- Weet u altijd wie u voor bepaalde kwestie kunt benaderen?

### **9. Aanvullende vragen inzake opdrachtverdeling, innovatie en productbelegging**

- Worden medewerkers binnen Horizon vanuit de directie gestimuleerd om zichzelf te profileren en hun expertise duidelijk kenbaar te maken binnen de organisatie?
- Hoe verloopt de procedure rondom het verdelen van nieuwe opdrachten/het aantrekken van nieuwe klanten?
- Wat is uw mening over het innovatieve karakter van Horizon?

### **10. De mening van de respondenten over persoonlijk kennismanagement binnen Horizon en eventuele verbeteringen in dit proces**

- Wat zou uzelf graag verbeteren aan het kennisproces binnen Horizon?
- Heeft u verder nog aanvullingen inzake persoonlijk kennismanagement?