

Vergrijsde kennis



*The Tree of Knowledge
(Oro Valley, Arizona, US)*

Vergrijsde kennis

Een onderzoek naar de rol van kennismanagement in sterk vergrijsde organisaties



Masterthesis Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen

Master Strategisch Human Resource Management

Student

Guido Blom

Studentnummer: 0354929

Afstudeerbegeleider

Dr. Eric van 't Hof

Tweede lezer

Prof. Dr. Paul Boselie

Utrecht, Maart 2011

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, geschreven ten behoeve van de afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen, onderdeel van de Universiteit Utrecht. Het schrijven van deze masterthesis is een lang en moeizaam proces geweest, maar ik ben zeer tevreden met het eindresultaat en hoop dat u het als lezer interessant vindt.

Wat betreft mijn persoonlijke aanleiding voor het kiezen van dit onderwerp; de hoofdreden is te vinden in mijn eigen interesse. Aangezien dit een zelfstandig onderzoek is, had ik een vrije keuze voor een onderwerp. Hierbij is de keuze gevallen op een onderwerp dat mijn interesse piekte in mijn master en Hbo-opleiding, Personeel en Arbeid. De term kennismangement kwam vaak voorbij in allerhande literatuur, maar bleef altijd redelijk ambigu. Het leek me echter wel een zeer interessant onderwerp. In een dialoog met dr. Eric van 't Hof heb ik er voor gekozen om dit onderwerp te verbinden aan de vergrijzingproblematiek. Wat in onze optiek de meest actuele en relevante ontwikkeling was waarbij kennismangement een rol kan spelen. Op deze wijze is het onderwerp van deze masterthesis tot stand gekomen: Welke rol speelt kennismangement bij organisaties in sterk vergrijzde sectoren.

Vervolgens zou ik graag een aantal mensen willen bedanken voor de rol die zij in mijn leven, mijn studie en de totstandkoming van deze masterthesis hebben gespeeld.

Ten eerste mijn ouders, ik kan met zekerheid zeggen dat ik zonder hun emotionele, financiële en motiverende steun nooit op dit punt gekomen zou zijn. Ze hebben mij alle mogelijkheden geboden om mezelf te ontwikkelen en te leren en hiervoor zou ik ze graag willen bedanken. Daarnaast hebben ze altijd een motiverende rol gespeeld in mijn leven, wat in mijn ogen geleid heeft tot dit mooie eindproduct. Van de zaken die zij mij gegeven hebben zal ik de rest van mijn leven profijt hebben. Daarnaast wil ik graag dr. Eric van 't Hof bedanken, ondanks het moeilijke begin van mijn afstudeertraject heb ik in de afgelopen maanden erg veel aan zijn kritische, maar vooral ondersteunende begeleiding gehad. Zijn feedback heeft de kwaliteit van mijn onderzoek enorm vergroot en onze samenwerking heb ik als zeer prettig ervaren.

Verder wil ik graag Maarten Hatzman en Eddy Hilbert bedanken, hun steun en interesse heeft mij zeer geholpen tijdens de uitvoering van dit onderzoek, daarnaast stonden ze ook altijd klaar om te brainstormen over zaken waar ik tegenaan liep en waren ze bereid om een frisse blik te laten gaan over onderdelen waar ik in vast was gelopen. Daarnaast speelden ze ook een grote rol in de afleiding die zo nu en dan nodig is bij het uitvoeren van een dergelijk groot project.

Als laatste wil ik mijn respondenten bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek. De informatie die ik verkregen heb uit de interviews vormt de basis van mijn onderzoek en zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Guido Blom

Maart, 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Probleemstelling.....	2
1.2.1. Doelstelling	2
1.2.2. Vraagstelling.....	2
1.3. Relevantie	2
1.3.1. Maatschappelijke en praktische relevantie.....	3
1.3.2. Wetenschappelijke relevantie.....	3
1.4. Leeswijzer.....	3
2. Theoretisch kader	4
2.1. Kennis.....	4
2.1.1. Definities van kennis.....	4
2.1.2. Categorieën van kennis	6
2.1.3. Verschillende vormen van kennis.....	8
2.1.4. Kennis in de praktijk.....	10
2.2. Kennismanagement	10
2.2.1. Kennis creëren.....	10
2.2.2. Kennis delen	15
2.3. Kennismanagement en HRM	18
3. Methodologische verantwoording	22
3.1. Wetenschapsfilosofie	22
3.2. Dataverzamelmethode.....	22
3.3. Steekproefselectie.....	25
3.4. Data-analyse.....	27
3.5. Presentatie van de onderzoeksresultaten	29
3.6. Kwaliteitscriteria.....	29
4. Onderzoeksresultaten.....	32
4.1. Vergrijzing	32
4.2. Gevolgen van vergrijzing.....	34
4.3. Kennis.....	37
4.4. Kennismanagement	40
4.5. Onderdelen van kennismanagement	41
4.6. Invloeden op kennismanagement.....	47

5. Conclusie & discussie	53
5.1. Conclusie	53
5.2. Discussie.....	55
5.3. Aanbevelingen.....	58
6. Reflectie	60
6.1. Het voortraject	60
6.2. Uitvoering.....	63

Literatuurlijst

Bijlagen

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd. Allereerst komt in paragraaf 1.1. de aanleiding van het onderzoek naar voren, vervolgens wordt in paragraaf 1.2. de probleemstelling gepresenteerd. Hierna heeft de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie een plaats in paragraaf 1.3. en als laatste wordt in paragraaf 1.4. de leeswijzer geschetst.

1.1. Aanleiding

“Nederland is aan het vergrijzen.” Het is een uitspraak die de afgelopen jaren veel in het nieuws is geweest. Maar wat houdt vergrijzing precies in? In feite betekent het dat er een demografische tendens gaande is die inhoudt dat er minder kinderen geboren worden en de bevolking steeds ouder wordt. Dykstra (2003) geeft aan dat er in een land gemiddeld 2,1 kind per vrouw dient te zijn om de bevolking te laten groeien, dit heet het vervangingsniveau. Wanneer dit het geval is wordt elke man en vrouw in principe vervangen door twee van hun kinderen en de overige 10% betreft dan extra groei van de bevolking. In Nederland ligt dit op een gemiddelde van 1,72. Dykstra (2003) noemt een gemiddelde dat lager dan 2,1 is een daling van de vruchtbaarheid wat uiteindelijk tot vergrijzing en op den duur krimp van het bevolkingsaantal leidt. Deze krimp wordt voor Nederland echter pas rond 2040 verwacht en tegen die tijd is een kwart van de bevolking ouder dan 65 jaar (Dykstra, 2003). Bovenstaande geeft in principe de oorzaak van de vergrijzing in Nederland weer.

In de nabije toekomst is het meest nijpende aspect van de vergrijzing de uitstroom van de zogenaamde babyboomers. Deze bevolkingsgroep is vernoemd naar de explosieve geboortegolf die optrad net na de Tweede Wereldoorlog. Van mensen die rond 1946-1950 geboren zijn, wordt verwacht dat zij van 2011 tot 2015 massaal uit de arbeidsmarkt gaan stromen (Melser, 2004).

Zoals elke grote maatschappelijke ontwikkeling heeft de vergrijzing en de grote aantallen ouder wordende babyboomers ook gevolgen voor het bedrijfsleven in Nederland. Het aantal banen is de afgelopen jaren gegroeid en deze banen worden bezet door werknemers die gemiddeld ouder zijn dan voorheen (Melser, 2004). Dit heeft tot gevolg dat bij een ongewijzigde situatie steeds grotere groepen de arbeidsmarkt gaan verlaten.

Dit heeft een groot aantal gevolgen voor de organisaties waar deze oudere werknemers werkzaam zijn. Melser (2004) geeft aan dat dit niet alleen tot kwantitatieve wervingsproblemen (puur het opvullen van de functies) leidt, maar ook tot verlies aan kennis. Wanneer grote groepen oudere werknemers in korte tijd een organisatie verlaten, vindt er volgens Melser (2004) een groot verlies aan kennis of bepaalde managementlagen plaats. Hierbij geeft deze auteur aan dat het niet altijd mogelijk is dit kennisverlies aan te vullen met behulp van schoolverlaters. Wat te wijten is aan kwalitatieve tekortkomingen zoals specifieke kennis.

In de huidige economie is kennis een belangrijke grondstof voor veel organisaties. Greiner et al. (2007) geven zelfs aan dat kennis de belangrijkste factor voor een organisatie is om duurzame competitieve voordelen te behalen. Dit wordt door veel auteurs ondersteunt, Gagné (2009), Minbeava et al. (2009), Nonaka & Takeuchi (1995), Joia et al. (2009) en Hanisch et al. (2009) geven aan dat kennis en het managen hiervan in de huidige kenniseconomie essentieel is voor organisaties. Wanneer deze twee

aspecten in verband gebracht worden begint duidelijk te worden dat het verlies van kennis door de uittreding van oudere werknemers een groot probleem betekent voor organisaties.

De vraag die hieruit voortvloeit is: hoe kunnen organisaties dit verlies aan kennis tegen gaan? Een mogelijk antwoord op deze vraag komt in de vorm van kennismanagement.

The improvement of understanding is for two ends: first, our own increase of knowledge; secondly, to enable us to deliver that knowledge to others.

John Locke

Deze quote van de beroemde Britse filosoof John Locke laat de basis van kennismanagement binnen organisaties zien. De kennis moet ontwikkeld worden, maar deze moet ook overgedragen kunnen worden op anderen, om deze kennis te behouden. Kennismanagement betreft de praktijken die een organisatie in zet om kennis te creëren, op te slaan, te gebruiken en te delen (Probst, 1998 aangehaald door Hanisch et al., 2009). Het doel van deze eerste definitie van kennismanagement is het geven van een aanknopingspunt. Hierbij kan de aanname gemaakt worden dat kennismanagement een grote rol kan spelen bij dit probleem, de mate waarin dat mogelijk is betreft de basis van dit onderzoek.

1.2. Probleemstelling

Op basis van wat hierboven geschetst is komt de probleemstelling van het onderzoek naar voren. In de huidige sociaaleconomische omstandigheden is vergrijzing een belangrijk punt. Voor organisaties heeft deze ontwikkeling een aantal negatieve gevolgen, waarvan het verlies aan kennis in de organisatie een belangrijke is. Kennis is zoals gezegd een belangrijke grondstof voor organisaties in de kenniseconomie die Nederland kent. Hoe met het verlies van kennis omgegaan kan worden is dus het uitgangspunt van dit onderzoek. De probleemstelling is verder een combinatie van de doelstelling en vraagstelling, welke hieronder verder uitgewerkt worden.

1.2.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste is het verband tussen vergrijzing en kennismanagement niet vaak gelegd in de literatuur. Een eerste doel van dit onderzoek is dus dit verband onderzoeken. Daarnaast heeft dit onderzoek ook als doel inzicht verschaffen in hoe sterk vergrijpsde organisaties het verlies aan kennis, wat inherent is aan deze problematiek, tegen kunnen gaan. In deze zin tracht dit onderzoek handvaten te leveren voor deze organisaties.

1.2.2. Vraagstelling

Uit de probleem- en doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag gedistilleerd worden:

Hoe gaan sterk vergrijpsde organisaties om met kennismanagement vanuit het perspectief van HR-professionals?

1.3. Relevantie

In deze paragraaf wordt de maatschappelijke/praktische en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek behandeld.

1.3.1. Maatschappelijke en praktische relevantie

Zoals in de aanleiding naar voren gekomen is heeft dit onderzoek een hoge mate van maatschappelijke en praktische relevantie. De vergrijzing is een groot probleem in de maatschappij, onder andere door het verlies aan kennis wat hier in organisaties bij gepaard gaat. Kennis kan gezien worden als een publiek goed en het verlies hiervan is duidelijk onwenselijk in de huidige kenniseconomie. Onderzoek naar hoe organisaties dit verlies tegengaan, met de focus op kennismanagement, kan in die zin een bijdrage leveren aan een maatschappelijk vraagstuk.

Daarnaast kunnen de uitkomsten van dit onderzoek een zeer praktische waarde hebben voor organisaties die te kampen hebben met een sterke vergrijzing. Dit onderzoek kan handvaten leveren of nieuwe inzichten bieden aan deze sterk vergrijzde organisaties.

1.3.2. Wetenschappelijke relevantie

Wat betreft de wetenschappelijke relevantie kan dit onderzoek mogelijk een bijdrage leveren aan de algemene kennis wat betreft kennismanagement. Het interessantste deel zit hem in de koppeling met de vergrijzing. Een dergelijk verband is nog maar weinig gelegd in wetenschappelijke literatuur, een uitvoerige zoektocht naar wetenschappelijke artikelen en/of boeken die deze twee aspecten combineerden leverde slechts één artikel op. Op deze wijze kan dit onderzoek een niet geringe bijdrage leveren aan het onderzoeksdomein.

1.4. Leeswijzer

De masterthesis is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader waarin het onderzoek plaats vindt gepresenteerd. Daarna komt in hoofdstuk drie de methodologische verantwoording van het onderzoek naar voren, hierbij behoren de gebruikte methoden en technieken. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Op basis hiervan worden in hoofdstuk vijf een aantal conclusies getrokken en volgt er een discussie waarin de resultaten van dit onderzoek worden afgezet tegen het theoretisch kader en eventuele aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gegeven. In dit laatste hoofdstuk worden ook een aantal praktische aanbevelingen gedaan aan organisaties die te kampen hebben met een sterke mate van vergrijzing.

2. Theoretisch kader

Kennis is een centraal uitgangspunt in verschillende onderzoeksvelden. Hierbij wordt zij in verschillende vormen en op verschillende niveaus onderzocht. Zo is er bijvoorbeeld veel onderzoek gedaan naar de filosofische uitgangspunten van kennis. Ondanks dat er al sinds de tijd van de oude Grieken filosofisch onderzoek naar het begrip kennis is gedaan, bestaat er weinig consensus over wat kennis nu precies is. Naast filosofische perspectieven is er ook veel onderzoek gedaan naar de praktische uitwerkingen. Denk hierbij aan de verwerving, deling, vernieuwing en integratie van kennis, zowel binnen als tussen organisaties (Minbaeva et al., 2009).

Zoals gezegd is kennismangement een onderwerp dat in veel verschillende onderzoeksvelden voor komt. Denk hierbij aan *organisatiekunde* (Davenport & Prusak, 1998; Heisig, 2009; Weggeman, 1999), *human resource management* (Minbaeva et al., 2009; Lopez Cabrales et al. 2009; Kaše et al., 2009), *sociale wetenschappen* (Gagné, 2009; Mäkelä et al., 2009; Nonaka & Takeuchi, 1995; Korver, 2002; Hendriks, 2002) en *economie* (Felin et al., 2009; Zegveld & Den Hartigh, 2002; Baalen, P. van, 2002). Elk van deze wetenschappelijke stromingen geeft haar eigen draai aan het concept en heeft haar eigen theorieën ontwikkeld voor verschillende aspecten van kennismangement. Ook vormt kennismangement de basis voor zaken als competenties, routines en kennisdeling. Binnen deze verscheidenheid aan concepten en denkwijzen over kennis valt één gemeenschappelijke notie te ontdekken. Zij zijn allen gebaseerd op het idee dat het begrijpen van kennis een essentieel aspect is van het begrijpen hoe organisaties werken en overleven. (Minbaeva et al., 2009). Voor dit onderzoek is niet gekozen om één van deze stromingen als uitgangspunt te nemen, zij worden allen onderzocht op hun eigen merites om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van het onderwerp.

Om een duidelijk beeld te schetsen van het onderwerp wordt in paragraaf 2.1. ingegaan op het begrip kennis. Vervolgens komt in paragraaf 2.2. kennismangement naar voren. En vervolgens wordt kennismangement in paragraaf 2.3. in verband gebracht met human resource management.

2.1. Kennis

In deze paragraaf wordt het begrip kennis uitgewerkt. Allereerst wordt er in subparagraaf 2.1.1. ingegaan op de verschillende definities van kennis. Daarna worden in subparagraaf 2.1.2. een aantal categorieën van kennis geschetst. In subparagraaf 2.1.3. is ruimte gemaakt voor een aantal verschillende vormen van kennis en als laatst wordt er in subparagraaf 2.1.4. een wat meer praktische definitie van kennis gepresenteerd.

2.1.1. Definities van kennis

Er bestaan vele verschillende denkbeelden en perspectieven over kennis, wat ook ondersteund wordt door de onderzoekers zelf (Berends & Weggeman, 2002). Kennis wordt vanuit een veelheid aan wetenschappelijke stromingen onderzocht en binnen elk van deze stromingen bestaan eigen opvattingen over wat kennis precies is. Of kennis objectief gemaakt kan worden of slechts subjectief is, of het los gezien kan worden van de persoon die de kennis bezit en of het geworteld is in waarneming of ervaring (Van Buuren, 2006) zijn een aantal van de vragen waar de theorie over kennis sterk

uiteenloopt. Wanneer een aantal definities op een rij worden gezet, worden de verschillen direct duidelijk.

In de woorden van Weggeman (1999) is kennis een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, vaardigheid en attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt.

Davenport en Prusak (1998) zien kennis als een vloeibare mix van geraamwerkte ervaring, waarden, contextuele informatie en expertinzicht dat als raamwerk dient voor het evalueren en eigen maken van nieuwe ervaringen en informatie.

Volgens Nonaka & Takeuchi (1995) is kennis in essentie gerelateerd aan menselijk ondernemen.

Uit deze korte selectie van verscheidene definities wordt duidelijk dat over het begrip kennis maar weinig consensus bestaat. Verder valt kennis ook lastig scherp te definiëren omdat het een dynamisch karakter heeft. Of iets nu als kennis bestempeld kan worden, ligt voornamelijk in *the eye of the beholder* (Witteveen, 2002). Door deze redenen is het eigenlijk onmogelijk een lexicale definitie van kennis te geven; er bestaat simpelweg geen algemeen wetenschappelijk geaccepteerde definitie.

Een ander belangrijk aspect van kennis wordt aangegeven door Witteveen (2002), deze schrijft een betoog waarin hij kenbaar wil maken dat het te scherp definiëren van het begrip kennis, het begrip zelf inhoudsloos maakt. Kennis is in zijn ogen namelijk niet te kwantificeren. Het is een attribuut, zoals schoonheid. Iedereen weet wat het is, maar iedereen heeft er zijn eigen definitie voor. Witteveen (2002) brengt wel een aantal kenmerken naar voren, die zonder een strikte definitie te geven, een indicatie geven van wat kennis nu precies is. Zo wordt kennis gemaakt door het nut, of de betekenis, die er aan gegeven wordt. Dit komt neer dat iets pas kennis is, wanneer mensen dit beschouwen als kennis. Dus wanneer diegene er ook daadwerkelijk iets aan heeft (Witteveen, 2002). Dit komt wat meer los van het filosofische debat (zie subparagraaf 2.1.2.) dat veel auteurs over kennis voeren en geeft het een pragmatische insteek. Daarnaast stelt Witteveen (2002) dat kennis een ondernemende activiteit is, die zich voortplant in organiserende zin. Dit kenmerk geeft in principe aan dat kennis geen statisch of tastbaar begrip is. Het ontstaat, groeit, evolueert en plant zich voort op natuurlijke wijze (Witteveen, 2002). Dit laatste wordt ook onder andere door Nonaka & Takeuchi (1995) ondersteunt en krijgt vorm als de kennisspiraal. Welke later in dit hoofdstuk aan bod komt.

Een belangrijke noot bij het denken over het begrip kennis is dat deze niet zomaar gelijkgesteld moet worden met het begrip informatie. Een veelvoud aan auteurs staat stil bij dit verschil. Bij het zoeken naar een definitie voor kennis, is het dus ook belangrijk om het verschil en de relatie met gegevens (data) en informatie te specificeren. Davenport en Prusak (1998) onderscheiden deze zaken als volgt: Data wordt soms verward of gelijkgesteld met kennis, dit is echter een foutieve veronderstelling volgens deze auteurs. Data wordt door hen omschreven als een verzameling van concrete, objectieve feiten over gebeurtenissen. Zo leidt meer data op zich niet tot betere beslissingen, maar kan het zelfs leiden tot een overvloed, waardoor managers door de bomen het bos niet meer zien.

Informatie bestaat uit data welke gecontextualiseerd, gecategoriseerd, gecalculeerd, gecorrigeerd en gecondenseerd is. Daarnaast heeft informatie een nut voor degene die hier gebruik van maakt, bijvoorbeeld als basis voor een bepaalde beslissing (Davenport & Prusak, 1998).

Kennis is volgens deze auteurs vervolgens dieper, breder en rijker dan zowel data als informatie. Vrij vertaald zien Davenport en Prusak (1998) dit als een vloeibare mix van geraamwerkte ervaring, waarden, contextuele informatie en expertinzicht dat als raamwerk dient voor het evalueren en eigen maken van nieuwe ervaringen en informatie. Dit komt voort uit de geest van degene met de kennis en wordt hier ook uitsluitend gebruikt. Ook Nonaka & Takeuchi (1995) geven aan dat informatie en kennis niet gelijkgesteld moeten worden. Zij opperen dat kennis, in tegenstelling tot informatie over overtuigingen en binding gaan. Daarnaast is kennis direct gelieerd aan het ondernemen van actie, wat volgens hen niet het geval is bij informatie. Als laatste zien zij kennis als iets dat vooral gaat over betekenis, het is contextspecifiek en relationeel (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.1.2. Categorieën van kennis

Berends en Weggeman (2002) gaan het stellen van een scherpe definitie ook uit de weg. Zij schetsen een aantal categorieën waarin kennis ondergebracht kan worden. Hierdoor blijft het mogelijk het begrip op meerdere manieren te interpreteren, maar het geeft wel enige richting aan wat kennis nu precies is. De categorieën zijn als volgt: overtuigingen, cognitieve schema's, connectionisme, discours, verhalen, routines, teksten.

Overtuigingen

In de epistemologie, de filosofische kennisleer, wordt kennis gezien als een overtuiging, een *belief*. Dit kan vertaald worden als een inzicht, mening, veronderstelling of geloof. Deze overtuigingen verwijzen echter niet alleen naar levensbeschouwelijke of politieke overtuigingen. Er is sprake van een overtuiging wanneer iemand iets gelooft. Sneeuw is wit, is een dergelijke overtuiging. Wat een overtuiging precies is, is nog onderwerp van discussie. Veel epistemologen zijn van mening dat een overtuiging een propositionele attitude is; een attitude over een bepaalde propositie. De propositie is hierbij een stelling welke uitgedrukt wordt in een zin, bijvoorbeeld sneeuw is wit, de bijbehorende attitude is dat dit waarheid is. Een andere stroming binnen de epistemologie zien overtuigingen als een dispositie. Denk hierbij aan breekbaarheid, wanneer je een stuk glas onder een microscoop houdt, zul je deze eigenschap nooit kunnen ontdekken. Het hebben van een dispositie houdt in dat een systeem in bepaalde situaties in meerdere of mindere mate bepaalde reacties zal vertonen. Kennis wordt hierbij voorgesteld als een neiging tot een bepaalde manier van handelen door de persoon of de groep die over de kennis bezit (Berends & Weggeman, 2002).

Cognitieve schema's

Uit de cognitiewetenschap komt een andere categorie naar voren waar kennis in ondergebracht kan worden, namelijk die van de cognitieve schema's en daarbij behorende regels. De cognitiewetenschap bestudeert de werking van de menselijke geest. In hun ogen werkt de menselijke geest door middel van het uitvoeren van operaties op symbolen door een systeem. Hierbij kunnen de symbolen verwijzen naar externe of interne objecten en verbonden worden om zo een structuur te vormen. Als bijvoorbeeld symbool x voor sneeuw staat en symbool y voor wit, dan kan een relatie tussen die symbolen aangeven dat sneeuw wit is. Men kan zeggen dat de verschillende symbolen en de bijbehorende structuren kennis zijn. Een dergelijk systeem kan echter niet werken zonder regels die de data organiseren en schikken. Zonder deze regels is het niet duidelijk wat de symbolen wit en sneeuw precies met elkaar te maken hebben. Deze regels kunnen dus ook als kennis beschouwd worden.

Wanneer we bovenstaande voor waar aannemen, dan is het mogelijk dit vast te leggen in een computermiddel. Volgens Wittgenstein (geciteerd door Berends & Weggeman, 2002) is dit echter niet het geval. “*Know How*” bestaat volgens deze auteur niet uit een verzameling regels en representatie, *Know how* is een vaardigheid die niet verder herleidbaar is. Hij geeft aan dat een expert niet steeds beter wordt in het toepassen van bepaalde regels, de regels worden steeds minder relevant voor hem.

Connectionisme

Binnen de cognitiewetenschap is de afgelopen decennia een nieuw theoretisch perspectief ontwikkeld wat aansluit bij het bovenstaande filosofische argument: het connectionisme. Volgens deze stroming werkt het menselijk brein als een connectionistisch of neurale netwerk (Berends & Weggeman, 2002). Hierbij is er een groot aantal eenheden, die in verbinding staan met andere eenheden en elk van deze eenheden heeft een bepaalde activeringswaarde. Wanneer één eenheid geactiveerd wordt, worden al de omringende eenheden ook geactiveerd. Zo werkt het netwerk dus op prikkels. Ook zijn de eenheden op zichzelf staand niet meer herkenbaar, kennis wordt gedistribueerd opgeslagen. Deze connectionistische netwerken kunnen zaken als leerprocessen verklaren en komen sterk overeen met de manier waarop onze hersenen zijn opgebouwd. Echter is er bij deze theorie volgens Berends en Weggeman (2002) geen plaats voor propositionele attitudes zoals bij de cognitieve schema's. Een directe verbinding tussen twee uitgekristalliseerde symbolen zoals sneeuw en wit bestaat niet binnen het connectionisme.

Discours

Volgens Foucault (aangehaald door Berends en Weggeman, 2002) moet kennis gezien worden als een product van een discours. Hierbij wordt tegelijkertijd gesproken, gedacht en is er sprake van interactie tussen twee personen. Dit is de enige manier waarop kennis volgens deze auteur kan ontstaan.

Binnen deze categorie past de theorie van het sociaal kapitaal. Dit is een theorie die voortkomt uit het *social network perspective*, welke zijn oorsprong vindt in de sociale wetenschappen. Dit perspectief omvat theorieën, concepten en methoden met de focus op relaties tussen verschillende actoren, in plaats van op de karakteristieken van de actoren (Kaše et al., 2009). Volgens deze theorie ontstaat kennis bij de interactie tussen twee verschillende actoren. Kennis is dus het product van een sociaal proces (Mäkelä et al., 2009).

Verhalen

De bovenstaande categorieën betreffen het leeuwendeel van het denken over kennis. Naast deze theorieën zijn er nog een aantal alternatieven te vinden. Een ander perspectief op kennis is dat deze de vorm van een verhaal aan kan nemen. Volgens Bruner (aangehaald door Berends en Weggeman, 2002) verschilt een verhaal op dusdanige wijze van logisch wetenschappelijke kennis dat het als een andere vorm daarvan gezien kan worden. Bij een verhaal gaat het meer om een bepaald plot dan logische redeneringen. Ondanks dat harde wetenschappelijke eisen niet nageleefd worden bij het ontstaan van deze kennis, kan het volgens Bruner toch als kennis gezien worden.

Routines

Daarnaast zien sommige economen en organisatiekundigen kennis als een routine, een repeterend patroon van handelingen. Hier kunnen bijvoorbeeld besluitvormingsregels of culturele normen onder geschaard worden.

Teksten

De laatste categorie waar kennis onder kan vallen zijn teksten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan zinnen in een tekst waarin bepaalde beweringen of stellingen worden gedaan (Berends en Weggeman, 2002). Deze laatste categorie betreft een vorm van kennis die veel auteurs vooral zien als informatie, of misschien slechts data.

Naast deze categorieën presenteren Berends en Weggeman (2002) ook een aantal aanvullende eisen voor wat kennis is en wat niet. Zo dient kennis waar, nuttig, sociaal geaccepteerd en levensecht te zijn. Al kunnen hierbij wel een aantal kanttekeningen geplaatst worden. Meningeën verschillen bijvoorbeeld over de waarheid of het nut van bepaalde kennis. Sociale acceptatie is een dynamisch begrip. Kan iets nu kennis zijn en over een jaar niet meer? En levensechtheid is vooral bij zeer theoretische kennis moeilijk haalbaar.

De bovenstaande categorieën zoals opgesteld door Berends en Weggeman (2002) laten zien dat er zelfs een grote verscheidenheid bestaat aan de categorieën waarin kennis kan vallen. Bovenstaande geeft aan de ene kant richting aan het begrip kennis, maar aan de andere kant maakt het kennis nog abstracter. Zaken als de cognitieve schema's en het connectionisme zijn interessante theorieën, maar weinig bruikbaar bij het doen van onderzoek binnen Human Resource Management. De categorieën zijn dan ook niet bedoeld als afbakening van het onderwerp, maar meer om te laten zien hoe diffuus het onderzoek naar en denken over kennis eigenlijk is. Daarnaast is het belangrijk hierbij te vermelden dat deze categorieën elkaar ook niet per se uit hoeven te sluiten. Men kan bijvoorbeeld zeggen dat kennis gecreëerd wordt door middel van een discours en dat het overtuiging is, zonder zichzelf tegen te spreken. Zoals gezegd biedt het uiteenzetten van deze categorieën meer inzicht in het begrip, maar ze zijn geenszins rigide.

Ook is het niet de bedoeling een keuze te maken voor één van deze theoretische stromingen als basis voor dit onderzoek. Een dergelijke keuze kan het negatieve effect met zich mee brengen dat het de dataverzameling teveel beperkt en er zo geen compleet beeld geschetst kan worden. Het heeft dus enkel verdieping als doel.

2.1.3. Verschillende vormen van kennis

Bij het denken over kennis zijn er verschillende theorieën die veronderstellen dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen vormen van kennis.

Het eerste onderscheid komt voort uit de social capital theorie en is geïntroduceerd door Nonaka & Takeuchi (1995). Deze auteurs worden ook door onder andere Korver (2002) en Hendriks (2002) aangehaald om hun werk betreffende tacit knowledge en explicit knowledge (impliciete en expliciete kennis). Zij verdelen het begrip kennis in deze twee delen. Impliciete kennis kan gezien worden als de

kennis die een persoon in zich draagt, het is moeilijk te formaliseren en sterk context specifiek. Expliciete kennis is het tegenovergestelde, kennis die makkelijk over te dragen is in formele, systematische taal. Sommige auteurs zijn het echter totaal niet eens met een onderverdeling in impliciete en expliciete kennis, zij zijn van mening dat je beide niet los van elkaar kunt zien (Hendriks, 2002). Volgens Nonaka & Takeuchi is het echter alleen een manier om beide begrippen van elkaar onderscheiden, ze hebben het onderscheid niet gemaakt om een duidelijke grens te bepalen. Het is slecht een onderscheid ten behoeve van het maken van analyses. Onderzoek van Heisig (2009) toont overigens aan dat deze splitsing tussen impliciete en expliciete kennis de grootste aanhang heeft in de praktijk.

Het tweede onderscheid betreft het werk van Collins & Blackler (1995, aangehaald door Hendriks, 2002). Deze presenteren 5 verschillende vormen van kennis; *encoded knowledge*, *embedded knowledge*, *embrained knowledge*, *embodied knowledge* en *encultured knowledge*.

1. Als eerste is daar *encoded knowledge*, gecodeerde kennis. Dit betreft kennis die door middel van tekens en symbolen overgedragen kan worden. Denk hierbij aan een stuk tekst als uitdrukking van de kennis van de persoon die de tekst geschreven heeft (Hendriks, 2002). Dit betreft kennis dat via elk medium overgedragen kan worden zonder dat er iets van de boodschap verloren gaat.
2. De tweede vorm is *embedded knowledge*, oftewel ingebedde kennis. Dit gaat volgens Hendriks (2002) over kennis die tot uiting komt in organisatorische systemen, in de betekenis van formele procedures en feitelijk geaccepteerde routines. De kennis zelf blijft in principe buiten schot, het gaat hierbij om de manifestatie van deze kennis in zaken die de organisatie kenmerken. Deze twee vormen van kennis vertonen veel overeenkomsten met de expliciete kennis van Nonaka & Takeuchi (1995).
3. Als derde noemt Hendriks (2002) *embrained knowledge*, kennis die afhankelijk is van menselijke conceptuele en cognitieve vaardigheden. Dit is vaak de eerste associatie die mensen met kennis hebben, omdat deze betrekking heeft op abstracte categorieën, generalisaties, modellen, systemen en dergelijke.
4. De vierde vorm van kennis die Hendriks (2002) noemt is *embodied knowledge*, vrij vertaald belichaamde kennis. Dit betreft kennis die niet los gezien kan worden van de kennisdrager. Deze vorm van kennis vertoont grote overeenkomsten met de impliciete kennis van Nonaka & Takeuchi (1995).
5. De laatste vorm betreft *encultured knowledge*, wat gezien kan worden als groeps-kennis. Dit verwijst volgens Hendriks (2002) naar het gegeven dat betekenisverlening nooit als iets puur individueel gezien kan worden, maar altijd binnen een bepaalde sociale context plaats vindt. De uitleg hierbij is dat kennisvorming volgens deze auteurs een sociaal proces is. De maatschappij bepaalt wat kennis is en wat niet.

2.1.4. Kennis in de praktijk

De verschillende uitwerkingen van het begrip kennis zoals die in deze paragraaf gepresenteerd zijn geven een dieper inzicht, maar zoals aan het begin van deze paragraaf werd gesteld dient er een stipulatieve of werkdefinitie van het begrip kennis gegeven te worden. De reden hiervoor is simpel, er bestaat teveel onenigheid in de literatuur over kennis. Het is lastig om uit al deze perspectieven een simpele definitie te distilleren die eer doet aan al deze zienswijzen. Een oplossing komt naar voren in het werk van Weggeman (2002). Deze auteur geeft aan dat hij in zijn studies en interacties met de praktijk tot de conclusie is gekomen dat in de volksmond, kennis vooral gezien wordt als: Door onderzoek, studie of oefening verkregen bekendheid of vertrouwdheid met iets. Hierbij geven de woorden onderzoek, studie en oefening volgens de auteur aan dat het hierbij niet gaat om vluchtig verkregen informatie, maar wijzen deze op zekere kwaliteitseisen. Weggeman (2002) voegt hier nog aan toe dat deze informatie ook nuttig moet zijn, het dient de drager van de kennis de mogelijkheid te geven om op basis hiervan te handelen. De oplettende lezer ontdekt hierin ook dat kennis alleen binnen individuen bestaat. Alles daar buiten is geen kennis, volgens deze auteur.

2.2. Kennismanagement

Nu het begrip kennis verkent en uitgediept is, wordt het tijd om verder in te gaan op hoe die kennis gemanaged kan worden. Net zoals er weinig consensus bestaat over het begrip kennis, is er ook een veelvoud aan paradigma's, raamwerken en opvattingen met betrekking tot kennismanagement. Een definitie van kennismanagement is wel makkelijker te geven dan een definitie van kennis. Probst (1998, aangehaald door Hanisch et al., 2009) definieert kennismanagement als de praktijken die een organisatie inzet om kennis te creëren, op te slaan, gebruiken en delen.

Er bestaat een enorme verscheidenheid in deze praktijken. Heisig (2009) heeft onderzoek verricht naar de verschillende praktijken die organisaties hanteren bij het managen van hun kennis. Uit zijn onderzoek komen twee activiteiten naar voren die het meest gebruikt worden binnen kennismanagement. Dit zijn kennis delen en kennis creëren (Heisig, 2009). In subparagraaf 2.2.1. wordt dieper ingegaan op kennis creëren en vervolgens staat het delen van kennis centraal in subparagraaf 2.2.2. Deze onderverdeling is gestaafd op twee redenen; ten eerste worden deze aspecten vaak apart behandeld binnen de literatuur en ten tweede zorgt het ervoor dat de onderwerpen behapbaar kunnen worden uitgediept. De scheiding tussen deze twee aspecten dient echter niet te scherp gemaakt te worden.

Kennismanagement kan onderverdeeld worden, maar het blijft uiteindelijk één geheel waarin verschillende aspecten door elkaar heen kunnen lopen. Zo heeft kennisdeling ook een rol bij kenniscreatie, het is echter zo'n groot onderdeel van kennismanagement dat het in dit theoretisch kader een aparte paragraaf verdient.

2.2.1. Kennis creëren

Kennis creëren staat bekend onder meerdere benamingen, kennisgeneratie en innovatie zijn allebei verwant aan kenniscreatie. Arntzen et al. (2009) definiëren het als het genereren van nieuwe kennis op basis van oude kennis. Het belang van kenniscreatie is volgens Fong et al. (2009) dat organisaties zich dienen te concentreren op het creëren van nieuwe kennis om tegen te gaan dat bestaande kennis te snel verouderd raakt. Er is een veelvoud aan theorieën betreffende de creatie van kennis. Deze theorieën bevatten volgens Tian et al. (2009) de impliciete, emotionele en zelfs bijna mythische

aspecten van kennis. Veel van deze theorieën nemen de vorm aan van een spiraal, zoals die van Nonaka & Takeuchi (1995) en beschrijven het samenspel tussen impliciete en expliciete kennis.

De kennisspiraal is een begrip dat voortkomt uit het werk van Nonaka & Takeuchi (1995). Hun boek, *The Knowledge Creating Company*, is een standaardwerk geworden binnen de kennismangement literatuur. Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen zien zij een tweedeling binnen kennis, de zogenaamde impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis betreft hierbij moeilijk over te dragen persoonlijke kennis en expliciete kennis gaat voornamelijk over makkelijk over te dragen formele kennis. Volgens Nonaka & Takeuchi is het proces van kenniscreatie gestaafd op het omzetten van impliciete kennis in expliciete kennis en vice versa. Zij zien impliciete en expliciete kennis dus niet als twee zaken die elkaar uitsluiten, maar twee kanten van dezelfde munt die elkaar aan kunnen vullen.

Hun aanname dat nieuwe kennis ontstaat vanuit de wisselwerking tussen expliciete en impliciete kennis leidt tot vier verschillende vormen van kennisconversie; van impliciete naar impliciete kennis, wat de auteurs socialisatie noemen. Van impliciet naar expliciet, wat de auteurs externalisatie noemen. Van expliciet naar expliciet, wat de auteurs combinatie noemen en als laatste van expliciet naar impliciet, wat de auteurs de naam internalisatie geven. Dit ziet er als volgt uit:

Van/naar	Impliciet	Expliciet
Impliciet	Socialisatie	Externalisatie
Expliciet	Internalisatie	Combinatie

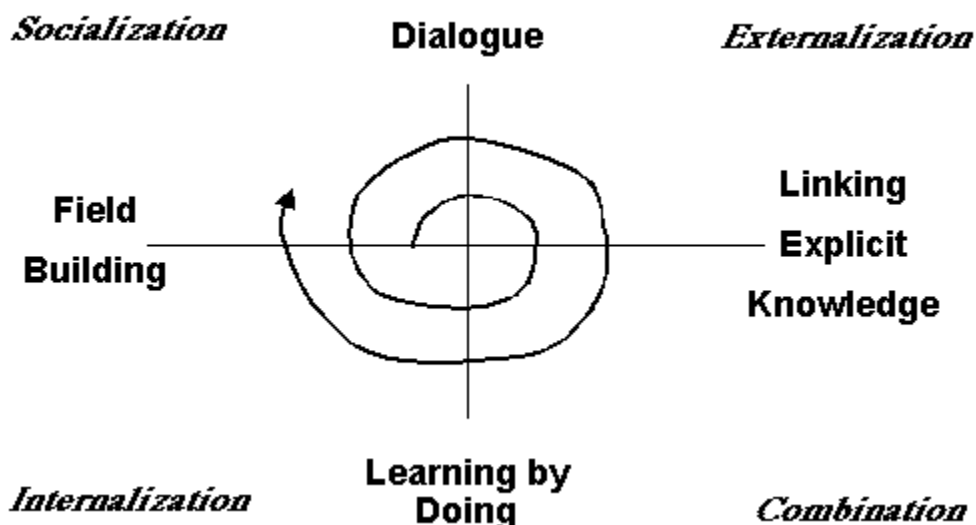
Figuur 2.2.2.1. 4 vormen van kennisconversie (naar Nonaka & Takeuchi, 1995)

Socialisatie is een proces waarin ervaringen gedeeld worden en op deze wijze impliciete kennis gecreëerd wordt. Hierbij kun je denken aan gedeelde mentale modellen en technische vaardigheden. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Een individu kan volgens deze auteurs impliciete kennis verkrijgen zonder het gebruik van taal, denk hierbij aan een leerling-timmerman die zijn vak leert door zijn leermeester aan het werk te zien. In de zakenwereld kan dit vergeleken worden met *On-the-job training*.

Externalisatie is een proces waarbij impliciete kennis wordt vertaald naar expliciete concepten. Volgens Nonaka en Takeuchi is dit één van de belangrijkste processen bij het creëren van kennis, aangezien de moeilijk formuleerbare impliciete kennis omgezet wordt in expliciete kennis. Dit gebeurt vaak door middel van metaforen, vergelijkingen, concepten, hypotheses of modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995). De achterliggende gedachte hiervan is dat het onmogelijk is om impliciete kennis meteen compleet expliciet te maken, er is een tussenstap nodig in de vorm van eerdergenoemde zaken.

Combinatie betreft het proces waarbij concepten in een kennissysteem worden verankerd. Deze vorm van kennisconversie betreft het combineren van verschillende volumes van expliciete kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Individuen wisselen kennis uit en combineren deze door middel van bijvoorbeeld documenten, vergaderingen, gesprekken of ICT-netwerken. Dit wordt door de auteurs onder een kennissysteem verstaan. Door middel van het reconfigureren van bestaande kennis door sorteren, toevoegen, combineren of categoriseren kan nieuwe kennis ontstaan volgens Nonaka & Takeuchi (1995).

Internalisatie is het proces waarbij expliciete kennis letterlijk door een individu geïnternaliseerd, dus eigen gemaakt, wordt. In principe is internalisatie het eindstation van de kennispiraal. Alle voorgaande vormen van kenniscreatie komen samen en gaan onderdeel vormen van de impliciete kennis van het individu. Een volgende herhaling van de kennispiraal dient nu gestart te worden wanneer het individu zijn impliciete kennis wederom gaan delen met anderen door middel van socialisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995).



Figuur 2.2.2.2. De kennispiraal (Nonaka & Takeuchi, 1995)

In het bovenstaande figuur wordt de kennispiraal uitgebeeld. Naast bovengenoemde vormen van kennisconversie staan er vier nieuwe begrippen; Het bouwen van een veld, dialoog, het verbinden van expliciete kennis en leren door te doen. Deze begrippen geven aan wat datgene is dat de overgang van de ene vorm van kennisconversie naar de ander veroorzaakt. Bij socialisatie begint het vaak met het bouwen van een gebied van interactie. Dit gebied faciliteert het delen van de ervaringen en mentale modellen van de deelnemers (Nonaka & Takeuchi, 1995). Externalisatie wordt veroorzaakt door betekenisvolle dialoog of collectieve reflectie. Combinatie wordt op zijn beurt veroorzaakt door het netwerken van nieuwe expliciete kennis met reeds bestaande expliciete kennis van andere afdelingen of secties van de organisatie en vormt zo een nieuw product, dienst of managementsysteem (Nonaka & Takeuchi, 1995). Als laatste wordt internalisatie veroorzaakt door het leren door te doen. De expliciete kennis wordt door de medewerkers eigen gemaakt wanneer zij deze in de praktijk brengen.

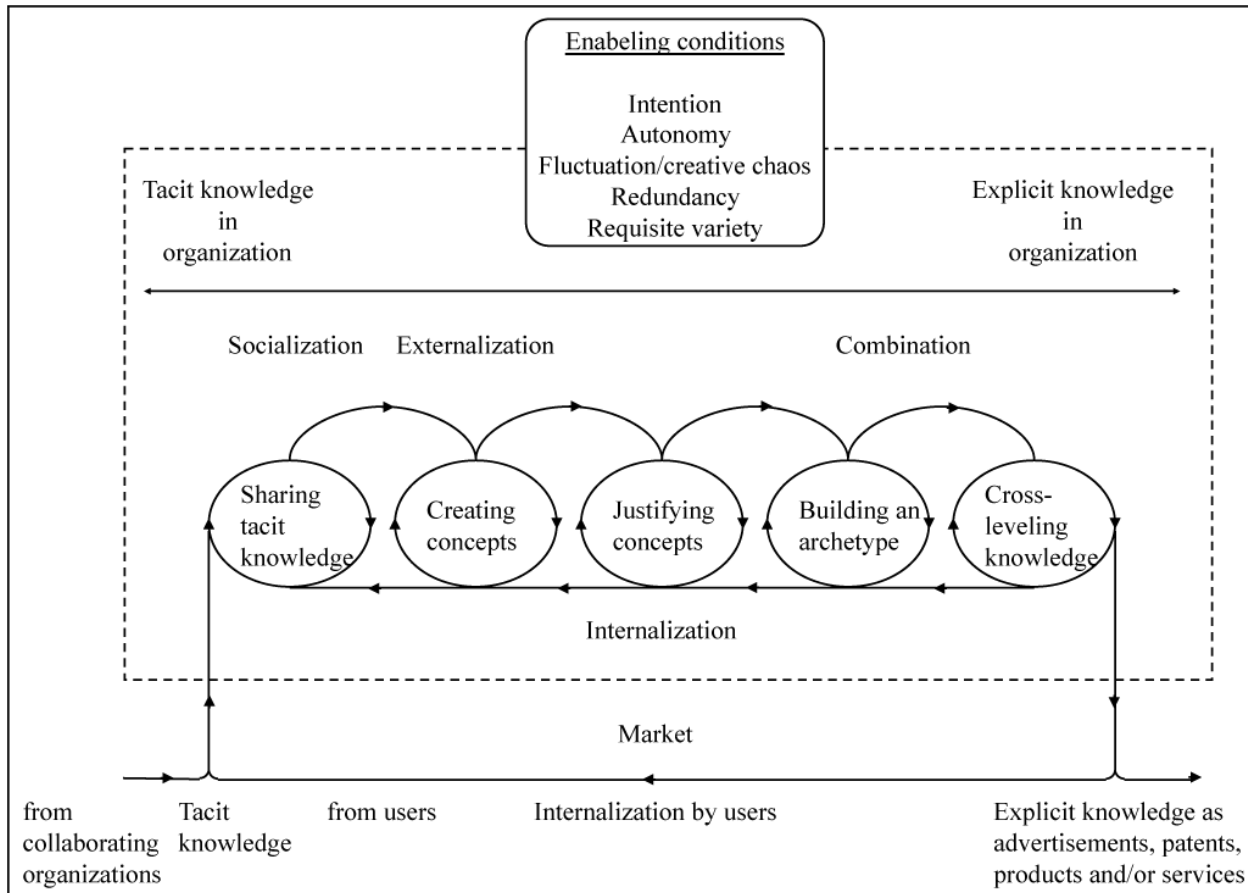
Nonaka & Takeuchi (1995) noemen vervolgens een viertal kritische succesfactoren voor het slagen van kenniscreatie.

1. Volgens Nonaka & Takeuchi (1995) dient de organisatie een duidelijk uitgesproken intentie te hebben dat kenniscreatie een belangrijk onderdeel is binnen de organisatie. Dit heeft volgens hen de vorm van een strategisch doel. Vanuit het oogpunt van kenniscreatie ligt de essentie van de strategie volgens deze auteurs bij het ontwikkelen van organisationele vaardigheid in het verwerven, vergroten en het gebruik van kennis. Het belangrijkste aspect hierbij is het creëren

van een visie over wat voor soort kennis ontwikkeld moet worden en hoe dit geoperationaliseerd moet worden in een managementsysteem.

2. Nonaka & Takeuchi (1995) geven ook aan dat autonomie van de medewerkers essentieel is bij kenniscreatie. Elke medewerker moet de mogelijkheid hebben autonoom te werken zover de omstandigheden dat toelaten. Wanneer dit het geval is wordt de kans op onverwachte kansen vergroot, wanneer de medewerker deze kansen op goede wijze afhandelt, ontstaat nieuwe kennis. Daarnaast motiveert autonomie medewerkers om nieuwe kennis te creëren.
3. Een andere conditie voor het ontstaan van nieuwe kennis is het bestaan van fluctuatie binnen een organisatie. Volgens Nonaka & Takeuchi (1995) geeft een onvoorspelbare omgeving een positieve impuls aan het creatief vermogen van medewerkers. Wanneer de omgeving een fluctuerend karakter heeft kan de medewerker niet op standaardkennis vertrouwen en moet hij dus zelf met oplossingen komen. Dit creëert wat de auteurs creatieve chaos noemen, een plek waar de kans op nieuwe, bruikbare kennis groot is.
4. Nonaka & Takeuchi (1995) geven verder aan dat het inbouwen van redundantie een positief effect heeft op kennis en de creatie hiervan. Veel organisaties zien redundantie als onnodige verspilling, maar deze auteurs zien er voordelen in. Hierbij gaat het vooral om bijvoorbeeld een medewerker breder op te leiden dan in feite nodig is. Op deze manier krijgt deze medewerker de mogelijkheid om verschillende gebieden van kennis te combineren, om zo tot nieuwe kennis te komen.

Deze kritische succesfactoren combineren Nonaka & Takeuchi (1995) vervolgens met hun eerdere model om tot een 5 fasen model van kenniscreatie te komen.



Figuur 2.2.2.3. Vijf fasen model van het organisationele kenniscreatie proces (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nonaka & Takeuchi leggen het model als volgt uit:

Het delen van impliciete kennis

In de eerste fase draait het om het delen van impliciete kennis. Nonaka & Takeuchi (1995) geven aan dat een organisatie zelf geen kennis kan creëren. Impliciete kennis bevindt zich namelijk in individuen en hier begint het proces van kenniscreatie dan ook. Impliciete kennis is de rijke, onaangeboorde bron van nieuwe kennis die zich bevindt in de werknemers van een organisatie. Het kan zoals eerder genoemd alleen niet makkelijk doorgegeven of gecommuniceerd worden. Zoals in de vorige subparagraaf behandeld is, zijn er veel verschillende factoren die invloed uitoefenen op kennisoverdracht. Het doel van de kennisoverdracht in deze is het creëren van een gedeeld mentaal model tussen verschillende individuen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Creatie van concepten

Hierna begint de tweede fase, het creëren van concepten. Volgens de auteurs komt in deze fase de meest intensieve interactie tussen impliciete en expliciete kennis voor. De verschillende individuen articuleren het mentale model door verdere dialoog in de vorm van collectieve reflectie. Het gedeelde impliciete mentale model wordt verwoord en uiteindelijk vertaald naar expliciete concepten (Nonaka & Takeuchi, 1995). Op deze wijze behandelt deze fase het externalisatie-beginsel van de kennispiraal zoals dat eerder gepresenteerd is. Dit proces, het converteren van impliciete naar expliciete kennis,

wordt gefaciliteerd door denkprocessen als deductie, inductie en abductie. Vooral die laatste is volgens de auteurs bruikbaar aangezien deze techniek gebruik maakt van vergelijkingen en metaforen.

Rechtvaardiging van concepten

De derde fase bestaat volgens Nonaka & Takeuchi (1995) uit het rechtvaardigen van de concepten die in fase twee naar voren zijn gekomen. Rechtvaardiging betreft een proces waarin gekeken wordt of het nieuwe concept daadwerkelijk nut heeft voor de organisatie of de maatschappij als geheel. Mensen doen dit constant, op allerlei verschillende manieren. Een organisatie heeft echter vooral de focus op kosten, winstmarge en de mate waarin een concept toe kan voegen aan de groei van een organisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995). Naast deze kwantitatieve criteria, brengen de auteurs ook naar voren dat er kwalitatieve criteria gebruikt kunnen worden. Soms hebben nieuwe concepten in eerste instantie geen toegevoegde waarde, maar zijn ze potentieel interessant voor een toekomstige strategie die het bedrijf wil voeren. Denk hierbij aan Google die zijn medewerkers een aantal uur in de week geeft voor het uitvoeren eigen projecten, die op het moment niets bijdragen aan Googles dienstenpakket, maar in de toekomst wellicht opgenomen worden. Deze criteria dienen volgens Nonaka & Takeuchi door het hoger management bedacht en uitgevoerd te worden.

Bouwen van een archetype

In de vierde fase is het tijd om de concepten uit fase drie om te zetten in een archetype. Nonaka & Takeuchi (1995) leggen uit dat een archetype bijvoorbeeld gezien kan worden als een prototype bij productontwikkeling, of binnen de dienstensector als een blauwdruk voor een nieuwe bedrijfsstructuur. Hoe dan ook, het archetype wordt gebouwd door nieuwe expliciete kennis te combineren met bestaande expliciete kennis, wat gerelateerd is aan het combinatie-principe van de kennispiraal (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Verdeling van kennis

Kenniscreatie is volgens Nonaka & Takeuchi (1995) nooit klaar. Het nieuwe concept dat in de vorige fases ontwikkeld is belandt op een ander niveau opnieuw in de kennispiraal. De kennis, zowel impliciet als expliciet, wordt meegenomen en zorgt op die manier voor een continue verbetering in de kennis die gecreëerd wordt.

2.2.2. Kennis delen

Kennisdeling staat bekend onder meerdere synoniemen; kennisdistributie, -allocatie, -etc. Gagné (2009) definieert het als een proces van het wederzijds uitwisselen van kennis en op deze wijze mogelijk nieuwe kennis creëren. Het impliceert een soort synergie tussen twee individuen die samenwerken tot een gezamenlijk doel. Het gaat hierbij volgens Kaše et al. (2009) eerder over het managen van kenniswerkers en het faciliteren van relaties tussen deze kenniswerkers, dan het ontwikkelen van informatie- en communicatiesystemen voor het verkrijgen en vastleggen van hun kennis. Dit is vooral het geval bij impliciete kennis (Kaše et al., 2009). Al geven andere auteurs, zoals Greiner et al. (2007) aan dat ICT systemen wel een ondersteunende rol kunnen bieden bij het delen van kennis.

Zoals in de vorige paragraaf naar voren kwam ziet de social capital theorie kennis en dus ook kennisdeling als een product van sociale interactie. Hoe deze sociale interactie tot stand komt en welke

zaken daar precies bij komen kijken worden hier verder behandeld. Deze sociale interactie kan volgens de social capital theorie bekeken worden vanuit een structureel en een relationeel perspectief.

Bij het structurele perspectief wordt voornamelijk gekeken naar de patronen van de relationele verbinding van actoren en hun positie hierin (Mäkelä et al., 2009, Kaše et al., 2009). Het structurele perspectief betreft dus de het geheel aan actoren en hun relatie onderling binnen een organisatie. Oftewel de structurele karakteristieken van de sociale architectuur van een organisatie (Kaše et al., 2009). Het structurele perspectief biedt in deze een weergave van de relaties die bestaan tussen verschillende actoren (medewerkers) in een organisatie.

Bij het relationele perspectief wordt de nadruk gelegd op de kwaliteit van de relatie (Mäkelä et al., 2009, Kaše et al., 2009). Dit perspectief krijgt in de literatuur vaak de meeste aandacht. Volgens Mäkelä et al. (2009) biedt het analyseren van het relationele perspectief meer aanknopingspunten dan het structurele perspectief aangezien de kwaliteit van de relaties direct beïnvloedt kan worden en op haar beurt meer invloed heeft op het rendement van de relatie. Het rendement betreft hierbij de mate waarin kennis gedeeld wordt. De kwaliteit van de relatie tussen medewerkers kan op affectieve en cognitieve factoren onderzocht worden.

De affectieve factoren refereren naar gedragsmatige en motivatiegerelateerde eigenschappen van relaties, waar aspecten als vertrouwen, normen, sancties, verplichtingen en verwachtingen onder vallen (Mäkelä et al., 2009). Vertrouwen is één van de belangrijkste voorwaarden voor de affectieve dimensie van social capital. Vertrouwen kan gedefinieerd worden als een bereidheid om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij (Mäkelä et al., 2009). Volgens deze auteurs is het moeilijk om de volledige toegevoegde waarde van de relatie tussen twee partijen te realiseren zonder dat er wederzijds vertrouwen bestaat. Met deze toegevoegde waarde bedoelen deze auteurs het delen van kennis.

De cognitieve factoren refereren naar gedeelde paradigma's en interpretaties en wederzijds begrip (Mäkelä et al., 2009). Hierbij gaat het vooral om de afstemming tussen de twee actoren op het cognitieve vlak. Als de twee actoren overeenkomsten hebben in opleiding, ervaring, jargon en hun wereldbeeld heeft dit een positief effect op de effectiviteit van hun relatie en het delen van kennis. Kaše et al. (2009) beschrijven hiernaast ook het vertrouwen in de vaardigheid van de andere actor, wat de kwaliteit van de relatie positief beïnvloedt.

Joia & Lemos (2010) brengen acht factoren naar voren die invloed uitoefenen op het delen van kennis. Deze kunnen gezien worden als antecedenten van kennisdeling.

1. Allereerst is er de factor tijd, het delen van kennis brengt namelijk een redelijke investering in tijd met zich mee. Tijd is in het huidige zakenleven een kostbare resource en werknemers gebruiken die pas voor het delen van kennis wanneer de opbrengsten hoger zijn dan wat ze er voor in leveren. De mate waarin medewerkers voordelen halen uit het delen van kennis dient in hun eigen beleving van hogere waarde te zijn dan de tijd die ze er voor in leveren. Daarnaast

dient het volgens Joia & Lemos (2010) ook winstgevend te zijn voor de organisatie die de medewerkers in dienst heeft.

2. Een tweede factor die grote invloed uitoefent op het delen van kennis is taal (Joia & Lemos, 2010). Een gemeenschappelijke taal is volgens deze auteurs essentieel, hierbij is het belangrijk dat de terminologie en het jargon bij beide partijen bekend is. Aan de andere kant, wanneer het impliciete kennis betreft, lijkt een gemeenschappelijke taal minder belangrijk te zijn. Volgens Davenport & Prusak (2003, aangehaald door Joia & Lemos, 2010) zijn mensen zich vaak niet bewust van hun impliciete kennis, of kunnen deze niet onder woorden brengen wat ze weten omdat deze kennis voor hen natuurlijk en overduidelijk is. Dit soort kennis geven zij dan vaak zonder het te weten door aan anderen. Joia & Lemos (2010) geven echter wel aan dat een gemeenschappelijke taal de kans om impliciete kennis door te geven wel vergroot en het dus een belangrijke factor blijft bij het overbrengen van kennis.
3. Wederzijds vertrouwen is een ander aspect dat volgens Joia & Lemos (2010) van groot belang is. Een vertrouwelijke relatie tussen de beide personen vergroot de slagingskans van de kennisoverdracht. Deze relatie moet zich volgens deze auteurs ontwikkelen binnen de sociale en culturele omgeving waarin de medewerkers zich bevinden. Davenport & Prusak (2003, aangehaald door Joia & Lemos, 2010) geven aan dat hoe hoger het niveau van vertrouwen tussen beide partijen, hoe lager de risico's en het niveau van onzekerheid is binnen de kennisoverdracht.
4. Een andere factor is de identificatie van kennis die geschikt is voor kennisoverdracht. Joia & Lemos (2010) geven aan dat organisaties vaak tegen moeilijkheden aanlopen bij het ontdekken van de kennis die ze nodig hebben, alvorens ze het kunnen gebruiken. O'Dell & Grayson (1998, aangehaald door Joia & Lemos, 2010) noemen dit probleem *onwetendheid*. De bron van de kennis weet niet wie er eventueel geïnteresseerd is in de kennis die hij bezit en de ontvanger van de kennis weet niet wie de kennis bezit die hij nodig heeft. Dit is vergelijkbaar met de theorie dat markten en dus ook kennismarkten soms niet transparant genoeg zijn.
5. Volgens Joia & Lemos (2010) kunnen sommige organisationele factoren het proces van kennisoverdracht ook hinderen. Hierbij kan gedacht worden aan een sterke hiërarchie, functie specialisering en standaardisering van functietaken, alsook rigide organisatiestructuren. Fahey & Prusak (1998) sluiten zich bij deze uitspraak aan. Zij stellen dat omgevingen die formele structuren hebben en over sterke hiërarchische werkwijzen beschikken duidelijk grenzen opleggen aan wat een individu kan doen. Het creëert obstakels die beschikbare tijd, flexibiliteit en complexiteit in het geding stellen die nodig zijn voor kennisoverdracht.
6. De bekende uitspraak "*kennis is macht*" speelt ook binnen kennisdeling een rol. Davenport & Prusak (2003, aangehaald door Joia & Lemos, 2010) geven aan dat kennis gebruikt kan worden om een individu of een groep binnen een organisatie te *empoweren*. Kennisdelen kan op zijn beurt dus een verlies aan invloed, superioriteit, professioneel respect of baanzekerheid betekenen. Gezien het feit dat kennis in de huidige kenniseconomie steeds belangrijker wordt is dit een aspect van groot belang.
7. Inherent aan wederzijds vertrouwen dient er volgens Joia & Lemos (2010) ook op psychologisch gebied een veilige omgeving te zijn om bijzondere meningen en ideeën te uiten. Aangezien kennisdeling (en in het bijzonder impliciete kennisdeling) voornamelijk via persoonlijke ervaring

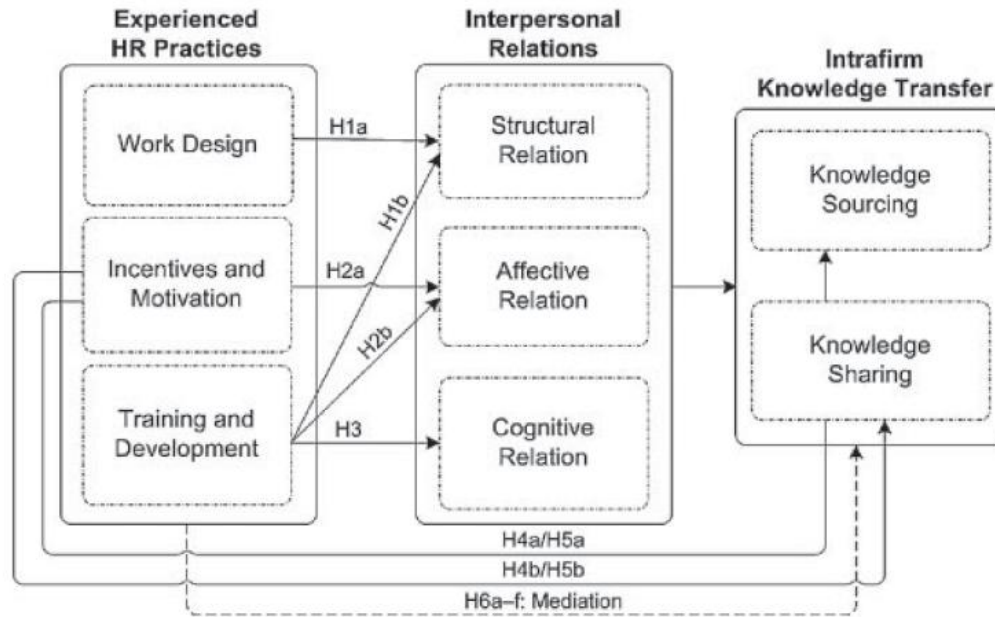
en interactie tussen mensen plaats vindt, werkt een dergelijke veilige omgeving in het voordeel van het ontstaan van nieuwe innovatieve ideeën. Fahey & Prusak (1998, aangehaald door Joia & Lemos, 2010) roepen aan tot het gebruik van open, eerlijke, reflectieve en kritische dialoog om een nieuwe visie of een nieuw perspectief te ontwikkelen. Cross et al. (2001) geven aan dat een omgeving waar mensen kunnen toegeven dat zij bepaalde kennis niet hebben en waarin ze het veilig oneens kunnen zijn met de ideeën van anderen, belangrijk is voor kennisoverdracht.

8. Een ander aspect wat door Joia & Lemos (2010) wordt aangedragen is dat het type kennis dat door het bedrijf belangrijk wordt gevonden essentieel is. Sommige organisaties beschouwen bepaalde vormen van impliciete kennis zoals intuïtie en persoonlijke vaardigheden niet als belangrijk. Sommige bedrijfstakken prefereren nog altijd de meer traditionele vormen van besluitvorming die gerelateerd zijn aan logica en rede. Dit creëert ook een barrière voor de overdracht van kennis.

Onderzoek van Fong & Choi (2009) biedt een aantal aan kennismanagement gerelateerde praktijken die de overdracht van kennis faciliteren. Een eerste is een mentorprogramma. Srikantaiah (2004, aangehaald door Fong & Choi, 2009) geeft aan dat mentorprogramma's de unieke mogelijkheid bieden om de overdracht van impliciete kennis te faciliteren van ervaren medewerkers aan minder ervaren werknemers. Fong & Choi (2009) geven vervolgens aan dat praktijken waarbij menselijke interactie gepaard gaat, zoals mentorprogramma's of dagelijks contact het meest bruikbaar zijn om impliciete kennis over te dragen. Aangezien het niet te expliciteren valt, is het moeilijk om over te brengen via geschreven instructies.

2.3. Kennismanagement en HRM

Simpel gezegd is human resource management het managen van werk en de mensen die dit werk uitvoeren (Boxall & Purcell, 2008). Wanneer we deze simpele definitie gebruiken in het kader van kennismanagement, lijken de praktijken van human resource management ideaal voor het beïnvloeden van kennismanagement. Zoals eerder gezegd beschouwen Nonaka & Takeuchi (1995) kennis als iets wat zich in mensen bevindt. Wanneer men iets wil managen wat zich in mensen bevindt lijkt de managementpraktijk die zich bezig houdt met het managen van mensen de ideale eigenaar van kennismanagement in een organisatie. Kaše et al. (2009) geven aan dat het cultiveren van interpersoonlijke relaties niet alleen gezien dient te worden als een belangrijk doel van human resource management, maar ook als een mechanisme waardoor HR praktijken invloed uit kunnen oefenen op het kennisproces. Kaše et al. (2009) hangen hierbij de social capital theorie van kennis aan. Kaše et al. (2009) ontwikkelden een model waarbij zij HR praktijken relateren aan interne kennisoverdracht met inter-persoonlijke relaties als interveniërende variabelen.



Figuur 2.3.1. Conceptueel model HR praktijken, inter-persoonlijke relatie en kennisdeling (Kaše et al., 2009)

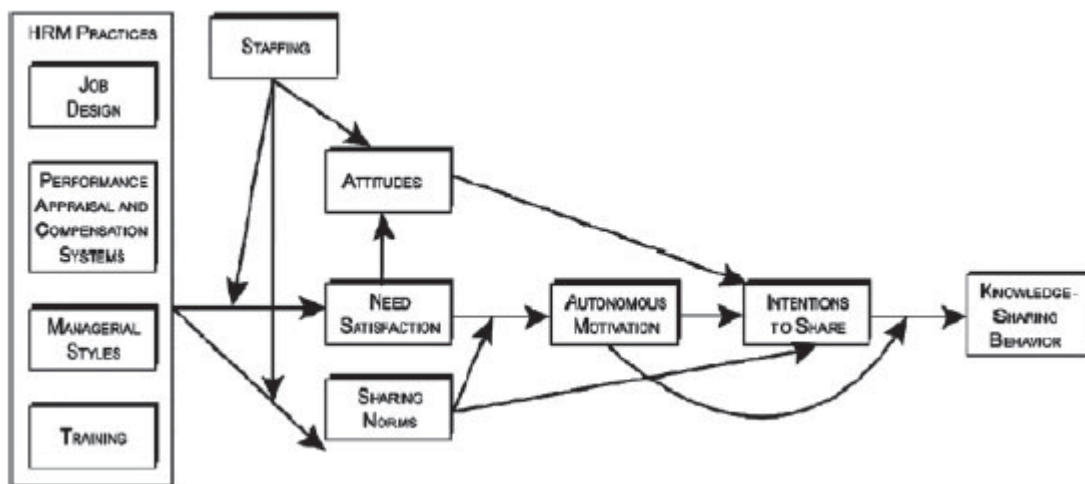
Als eerste ziet men een aantal HR praktijken die zich volgens Kaše et al. (2009) voornamelijk focussen op het bouwen en verbeteren van onderlinge relaties tussen werknemers in een organisatie. Zij concentreren zich hierbij op HR praktijken die de samenstelling van netwerken binnen een organisatie veranderen. Zij baseren zich hierbij op onderzoek van Kang et al. (2007), welke de HR praktijken hebben geïdentificeerd die invloed uitoefenen op het ontwikkelen en verbeteren van relaties tussen werknemers; functieontwerp, beloning en motivatie en training en ontwikkeling zijn de drie brede categorieën die ze uiteindelijk in hun model op nemen. HR praktijken binnen deze categorieën betreffen degene die implicaties hebben voor de relaties tussen werknemers. Denk hierbij aan training in een samenwerkende omgeving, crosstraining, collectieve prestatiebeloning en baanrotatie (Kaše et al., 2009). Daarnaast legden de auteurs ook een focus op praktijken die invloed uitoefenen op werktijd, fysieke werkruimte en de kenmerken van het werk, zoals autonomie, teamwerk en intrinsieke motivatie (Kaše et al., 2009). De bovenstaande praktijken zijn allen onder te brengen in één van de drie algemene categorieën. Deze categorieën zijn volgens de auteurs sterk gerelateerd aan de structurele, affectieve en cognitieve aspecten van inter-persoonlijke relaties zoals die in paragraaf 2.2. naar voren kwamen. Bij het structurele perspectief gaat het om de patronen van de relationele verbinding van actoren en hun positie hierin, de sociale hiërarchie van een organisatie. Het affectieve perspectief refereert naar gedragsmatige en motivatiegerelateerde eigenschappen en verplichtingen van relaties en het cognitieve perspectief betreft gedeelde paradigma's en interpretaties en wederzijds begrip (Kaše et al., 2009; Mäkelä et al., 2009). Kaše et al. (2009) stellen dat HR praktijken bijdragen aan de opbouw van de patronen en inhoud van inter-persoonlijke relaties en zo op hun beurt, aan de overdracht van kennis in organisaties (Kaše et al., 2009).

Kaše et al. (2009) hebben hun model in de praktijk getoetst en zijn tot een aantal significante resultaten gekomen.

1. Ten eerste is de hypothese dat HR praktijken wel degelijk invloed hebben op de patronen en kenmerken van inter-persoonlijke relaties en via deze interveniërende variabele op kennisdeling binnen organisaties, bevestigd.
2. HR praktijken die invloed uitoefenen op de fysieke ruimte en organisationele omgeving waarin werknemers zich bevinden zijn van invloed op de intensiteit van de inter-persoonlijke relaties. Dit betreft dan de structurele relatie.
3. Daarnaast heeft groepstraining een positief effect op de cognitieve relatie tussen werknemers, waar puur individuele training daar een negatief effect op uitoefent.
4. Beloning- en motivatiesystemen hebben geen significante invloed op inter-persoonlijke relaties, maar wel rechtstreeks op kennisdeling. Beloningsystemen waarin kennisdeling een uitgangspunt is, hebben namelijk een positief effect op kennisdeling zelf.

Uit de resultaten van het onderzoek van Kaše et al. (2009) kunnen een aantal belangrijke conclusies getrokken worden. Zo wordt het duidelijk dat human resource management niet altijd een directe invloed uitoefent op kennisdeling en/of kennismanagement, maar eerder een invloed uitoefent op aspecten van een organisatie die op hun beurt weer invloed uitoefenen op kennisdeling in een organisatie. Zo zijn inter-persoonlijke relaties tussen werknemers belangrijke factoren voor kennisdeling. Ook is duidelijk geworden dat er bepaalde HR praktijken zijn die direct invloed uitoefenen op kennismanagement, zoals beloning- en motivatiesystemen.

Gagné (2009) heeft een ander model ontwikkelt waarin HR praktijken een relatie hebben met kennisdeling via motivatie.



Figuur 2.3.2. Het model van kennisdeling motivatie (Gagné, 2009)

Zoals te zien is in het model, komen de HR praktijken die volgens Gagné invloed uit kunnen oefenen op de motivatie tot kennisdeling grotendeels overeen met de HR praktijken die Kaše et al. (2009) in hun

model opgenomen hebben. Volgens haar hebben functieontwerp, prestatiebeoordeling en beloning, managementstijlen en training invloed op de mate waarin een werknemer wel of niet gemotiveerd is om zijn kennis te delen. Bij functieontwerp brengt deze auteur naar voren dat een functieontwerp dat de drie psychologische behoeften; autonomie, competentheid en betrokkenheid, stimuleert, een positief effect heeft op de mate waarin een werknemer gemotiveerd is zijn kennis te delen (Gagné, 2009).

Verder hebben prestatiebeoordelingssystemen met een focus op kennisdeling ook een positieve relatie met de motivatie om kennis te delen. Volgens Gagné bestaat een dergelijk systeem uit een evaluatie van kennisoverdrachtgedragingen, feedback daarop en een gepaste beloning hiervoor.

De manier waarop managers managen is volgens Gagné (2009) een derde aspect wat de motivatie voor kennisoverdracht kan beïnvloeden. Managers moeten volgens deze auteur de autonomie van hun ondergeschikten ondersteunen. Hierbij kan volgens Gagné (2009) gedacht worden aan; het begrijpen en erkennen van perspectieven van ondergeschikten, het bemoedigen van zelfinitiatief, het minimaliseren van druk en controle en het leveren van zinvolle informatie.

Als laatste geeft training volgens Gagné (2009) een mogelijkheid voor een organisatie om normen te creëren en te communiceren betreffende kennisoverdracht gedragingen. Training kan volgens haar bestaan uit het leren van communicatievaardigheden en leren welke kennis gedeeld dient te worden en hoe deze gedeeld kan worden. De trainers moeten eenzelfde stijl hanteren als de managers, ondersteunend en faciliterend (Gagné, 2009).

Naast deze voorgenoemde HR praktijken is er nog een HR gerelateerd aspect van organisaties wat volgens Gagné (2009) invloed heeft op de motivatie tot kennisdeling; werving en selectie. Gagné (2009) geeft aan dat werving en selectie die gericht is op een match creëren tussen de waarde die de organisatie hecht aan kennisdelen en de waarde die de potentiële nieuwe medewerker daar aan hecht, een positieve invloed kan hebben op de motivatie van deze medewerker om zijn kennis te delen. Het model van Gagné bestaat verder uit een sociaal psychologisch perspectief op motivatie, waarbij heersende normen, behoeftevervulling en attitudes uiteindelijk de intentie tot kennisdeling beheersen.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk worden de voor dit onderzoek gebruikte methoden en technieken besproken en uitgelegd. Deze worden stap voor stap beschreven, om zo uitleg te geven over de wijze waarop dit onderzoek tot stand is gekomen. De basis voor elk onderzoek is de onderzoeksvraag en alle gebruikte methoden en technieken zijn toegespitst om deze zo goed mogelijk te beantwoorden. Ten eerste wordt er in paragraaf 3.1. dieper ingegaan op de wetenschapsfilosofie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Daarna heeft de dataverzamelingmethode een plek in paragraaf 3.2. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3. de steekproefselectie gepresenteerd. Hierna wordt in paragraaf 3.4. de data-analyse verder uitgewerkt. In paragraaf 3.5. wordt de presentatie van de onderzoeksresultaten uitgelegd en als laatst wordt in paragraaf 3.6. ingegaan op een drietal kwaliteitscriteria van wetenschappelijk onderzoek.

3.1. Wetenschapsfilosofie

Ten eerste is er gekozen voor kwalitatief onderzoek, aangezien de onderzoeksvraag het beste beantwoord kan worden door middel van een kwalitatieve aanpak. Vanuit de literatuur wordt duidelijk dat kennismanagement een onderwerp is waar weinig consensus bestaat. Er bestaan vele verschillende theorieën over het onderwerp die vaak met elkaar conflicteren. Daarom is het van belang dat de complete context van het probleemgebied meegenomen wordt in de beantwoording van de onderzoeksvraag. De respondent dient zijn eigen beeld te kunnen schetsen en moet in deze niet een bepaalde richting gestuurd worden door de dataverzamelingmethode. Kwalitatief onderzoek heeft het doel gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren. ('t Hart et al., 2006) Dit sluit goed aan op de probleemstelling van dit onderzoek. Het onderwerp wordt onderzocht door de ervaringen en belevingen van HR-professionals met het onderwerp te interpreteren en verklaren om zo een compleet beeld te schetsen van de problematiek.

3.2. Dataverzamelingmethode

Wanneer de keuze gemaakt is voor een kwalitatief onderzoek bestaan er verschillende methoden om de benodigde data te verzamelen. Het onderzoek heeft als doel de kennis, feiten, meningen en attitudes van de respondenten met betrekking tot het onderzoeksonderwerp te meten, hiervoor lenen volgens 't Hart et al. (2006) interviews zich het beste.

Er is gekozen voor een semigestructureerde vorm voor de interviews. De keuze is hierop gevallen omdat deze manier van interviewen een ideale balans vormt tussen validiteit en betrouwbaarheid, wat later in dit hoofdstuk respectievelijk in subparagrafen 3.5.1. en 3.5.2. verduidelijkt wordt. Het interview bestaat uit enkele van te voren geformuleerde topics maar er is vanzelfsprekend ruimte om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen (Van der Velde et al., 2004). De onderwerpen op deze topiclijst komen voort uit het theoretisch kader en betreffen:

- De mate van vergrijzing
- De gevolgen van vergrijzing
- Kennis
- Kennismanagement
- Kennis creatie

- Kennis delen
- De rol van HRM

Op basis van deze onderwerpen is een interviewgide samengesteld, welke te vinden is in de bijlagen.

De wijze waarop er invulling gegeven is aan de interviews is afgeleid aan de theorie van Rubin & Rubin (1995). Deze auteurs hebben zeven stappen beschreven, welke kenmerkend zijn voor goede interviews. Te weten: het creëren van een natuurlijke omgeving binnen het interview, vertrouwen tonen in de competenties van de gesprekspartner, begrip tonen, het verkrijgen van feiten en basale beschrijvingen, het stellen van moeilijke vragen, het emotionele niveau hierna verlagen en het afsluiten van het gesprek, terwijl contact met de respondent behouden wordt. Hieronder wordt per fase besproken wat er ongeveer onder verstaan wordt en wat er tijdens de interviews gedaan is om dit te bewerkstelligen.

1. *Het creëren van een natuurlijke omgeving.* Dit speelt zich voornamelijk voor en aan het begin van het interview af. Het doel hierbij is om zowel de interviewer als de geïnterviewde op hun gemak te stellen door middel van wat informele onderwerpen. Dit gebeurde tijdens de interviews vaak natuurlijk en betrof zaken als; een gesprek over de organisatie waar de respondenten werken, het weer of bijvoorbeeld het openbaar vervoer. Het is voornamelijk bedoeld als ijsbreker.
2. *Vertrouwen tonen in de competenties van de gesprekspartner.* Dit heeft voornamelijk een rol bij de inleiding van het interview en het is misschien nodig dit nog verder te benadrukken gedurende het interview. Het doel hiervan is de geïnterviewde het gevoel geven dat wat hij of zij te zeggen heeft belangrijk en nuttig is. Het geeft de respondenten in die zin zelfvertrouwen en dit draagt bij aan de kwaliteit van het interview, zij voelen zich eerder geneigd om hun eigen denkbeelden over de materie te uiten. Hiervoor is in de inleiding van het interview ruimte gecreëerd, waarbij aangegeven werd dat de expertise en denkbeelden van de respondenten de basis vormden van het onderzoek. Sporadisch is tijdens de interviews zelf nog gezegd dat wat zij te zeggen hadden belangrijk was, bijvoorbeeld wanneer zij zelf onzeker waren of dit wel van belang was.
3. *Begrip tonen.* Dit aspect is belangrijk om de respondenten het gevoel te geven dat zij niet op hun uitspraken beoordeeld worden, een onderzoeker behoort objectief te zijn, maar tijdens interactie met een respondent heeft het voordelen om aan te geven dat je weet waar ze het over hebben. Wanneer zij over een moeilijk onderwerp spreken is het belangrijk om ze hierbij te ondersteunen. Dit motiveert hen om verder te vertellen. Het uitten van zinnen als; “Dat snap ik.” of “Logisch.” zijn kleine onderdelen van een interview, maar ze geven de geïnterviewde het gevoel heeft dat er naar ze geluisterd wordt en dat ze begrepen worden. Daarnaast heeft het gebruik van non-verbale communicatie zoals knikken hier een grote rol. Het is vooral belangrijk om geen waardeoordelen te uitten over hetgeen wat de respondent vertelt.

4. *Het verkrijgen van feiten en basale beschrijvingen.* Het doel hierbij is het achterhalen van de wat algemenere zaken die spelen in de organisatie van de respondent met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. Deze zaken waren grotendeels opgenomen in de topiclijst, waarbij enkele voorbeeldvragen bedacht waren. Hierbij kan gedacht worden aan een beschrijving van de mate van vergrijzing in een organisatie, wat er precies aan kennismanagement gedaan wordt en in welke mate er kennis gedeeld wordt. In een verdere fase kan op basis van de antwoorden hierop verder gevraagd worden.
5. *Het stellen van moeilijke vragen.* Wanneer de gesprekspartner wat meer op zijn gemak is en de algemene zaken helder zijn kan dieper op de materie ingegaan worden. Dit wordt door Rubin en Rubin (1995) gekenmerkt als het stellen van moeilijke vragen, dit ging tijdens deze interviews wat minder op. Er werden over het algemeen weinig sterk persoonlijke vragen gesteld, dus met het overgrote deel van de vragen hadden de respondenten het niet moeilijk. Ze kwamen echter wel voor, bijvoorbeeld wanneer er iets ter sprake kwam over aspecten van kennismanagement waarin bijvoorbeeld de organisatie of de medewerkers te kort schoten. Vaak vroegen de respondenten tijdens deze momenten nog eens extra naar de mate waarin het interview anoniem blijft, waarbij het benadrukken van de totale anonimiteit belangrijk was. Doorvragen over dit soort onderwerpen was vaak moeilijk, maar het is toch gelukt dit soort informatie ook te verkrijgen. Wat waarschijnlijk mede te danken is aan het creëren van een natuurlijke omgeving, het vertrouwen in de competenties van de gesprekspartner en het tonen van begrip.
6. *Het verlagen van het emotionele niveau.* Nadat er moeilijke vragen gesteld zijn kan het voorkomen dat de emoties van de respondent opgeleaid zijn, of dat deze erg diep in de materie zit. Het doel van de interviewer hierbij is om dit geleidelijk af te bouwen en door te gaan naar een volgend onderwerp. Hierbij is het goed de respondent even de tijd te geven om zijn of haar verhaal te laten af maken, een stilte in bouwen of te vragen naar een eerder onderwerp dat minder complex of emotioneel is. Tijdens de interviews werden deze momenten vaak gebruikt om de topiclijst en de aantekeningen even door te kijken en vervolgens een nieuw onderwerp te introduceren. Soms gebeurde het dat de respondent alsnog enige tijd doorging over het vorige onderwerp. Dit schaadt het interview in feite niet, dus kon de geïnterviewde hierin zijn of haar gang gaan.
7. *Het afsluiten van het interview terwijl contact met de respondent behouden wordt.* De afsluiting van de interviews kwam vaak wanneer de klok aan gaf dat er nog maar enkele minuten over waren, op dit moment is het goed de respondent te bedanken voor zijn deelname en hem of haar te complimenteren met de interessante informatie die het interview heeft opgeleverd. Dit geeft de respondent een goed gevoel over zijn of haar inbreng en het zorgt ervoor dat deze geïnteresseerd blijft in het uiteindelijke onderzoek. Het behouden van de mogelijkheid om te contact op te nemen is ook belangrijk, vaak werd aan het einde van de interviews om een kaartje gevraagd. Ten eerste om aan het einde van het onderzoek een managementversie op te kunnen sturen en daarnaast kan het altijd handig zijn om deze personen op te nemen in je

netwerk. Daarnaast werd elke respondent gevraagd of zij eventueel nog contacten hadden die ook benaderd konden worden voor een interview.

Uitgangspunt bij deze aanpak is dat de fases niet exact achtereenvolgens plaatsvinden, maar dat ze in de praktijk in elkaar overvloeien. Ze zijn ook niet een doel op zich, het gaat er vooral om dat de onderzoeker zich realiseert in welke fase hij zit en hoe hij die kennis kan gebruiken om de band met de respondent te verdiepen alsook dat hij weet welk soort vragen in een fase thuishoren. Verder is de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd en ook is duidelijk gemaakt aan de respondenten dat hun persoonlijke gegevens niet verwerkt worden in het uiteindelijke rapport.

Alle interviews zijn opgenomen, dit vermindert de kans dat belangrijke zaken niet meegenomen worden door onoplettendheid van de onderzoeker. Het is onmogelijk voor een onderzoeker om alles wat voorgekomen is in het interview te onthouden, daarom is het opnemen van de interviews een goed middel om te waarborgen dat het onderzoek valide en betrouwbaar blijft. Vervolgens zijn de interviews aan de hand van de opnames getranscribeerd.

3.3. Steekproefselectie

Vanuit de onderzoeksvraag wordt duidelijk dat het onderzoek gebaseerd dient te worden op sterk vergrijsde organisaties. Om richting te geven aan de steekproefselectie is eerst onderzocht wat voor soort organisatie statistisch gezien het meest te maken hebben met vergrijzing.

Onderzoek van het CBS wijst uit dat de grootte van een bedrijf geen direct verband heeft met de mate van vergrijzing (Melser, 2004). Dit houdt in dat bij de keuze van respondenten geen rekening gehouden hoeft te worden met de grootte van de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

Binnen bedrijfstakken is wel een substantieel verschil te merken. Zo hebben bijvoorbeeld uitzendbureaus, de horeca, detailhandel, landbouw en ICT-organisaties relatief weinig oudere werknemers in dienst (Melser, 2004). De sectoren waar wel bovengemiddeld veel ouderen werken bestaan uit: delfstoffenwinning, industrie, energie en waterleidingbedrijven, openbaar vervoer en wegvervoer, openbaar bestuur en onderwijs. Bij deze bedrijven bestond het personeelsbestand voor meer dan 10% uit oudere werknemers, waaronder personen van de leeftijd 55-65 verstaan worden (Melser, 2004).

Aangezien er verder weinig aanknopingspunten zijn waarop men een bedrijf met veel ouderen kan onderscheiden heeft deze informatie als startpunt gediend voor de steekproefselectie. Organisaties uit de sectoren; delfstoffenwinning, , industrie, energie en waterleidingbedrijven, openbaar vervoer en wegvervoer, openbaar bestuur en onderwijs hebben grote hoeveelheden oudere werknemers en men kan aannemen dat zij dan ook in hogere mate te maken hebben met vergrijzing dan andere organisaties.

Een tweede stap betreft de keuze van de respondenten binnen die sterk vergrijsde sectoren. Voorafgaand aan het onderzoek is de aanname gemaakt dat hoger geplaatste HR professionals naar verwachting de juiste kandidaten zijn. Kennismanagement is een veld waar veel overeenkomsten te

vinden zijn met HRM en de verwachting was dat de keuze voor het perspectief vanuit HR-professionals de meest interessante resultaten oplevert. Er is ook gedacht aan bijvoorbeeld het lijnmanagement, maar de verwachting was dat deze groep medewerkers vooral in termen van hun eigen afdeling of onderdeel van de organisatie denken, in tegenstelling tot het grotere plaatje wat de HR professionals naar verwachting bieden.

De daadwerkelijke werving van respondenten heeft vervolgens voornamelijk via het eigen netwerk plaatsgevonden. Vrienden en familie die bij organisaties werkzaam waren, die in de categorieën zoals hierboven beschreven zijn vielen, werden aangeschreven en hieruit kwamen langzamerhand een aantal respondenten naar boven drijven. Daarnaast is in een aantal groepen op LinkedIn een oproep geplaatst, hier zijn ook een aantal respondenten uit voort gekomen. Als laatste werd aan het einde van de interviews telkens gevraagd of die respondenten nog contacten hadden die ook als respondent voor mijn onderzoek konden dienen. Ook hier zijn een aantal respondenten uit voort gekomen.

Na de contactlegging en voor het maken van een definitieve afspraak was er altijd nog even sprake van wat correspondentie met de potentiële respondent. Hierin werd onder andere vastgesteld in welke mate de organisatie te maken had met een vergrijzingsproblematiek om zo te bepalen of het interview wel bruikbaar was voor het onderzoek.

Naast de organisatietypes die voortkwamen uit bovenstaande categorieën is er een extra categorie gevonden tijdens de respondentenwerving. Tijdens de wervingsperiode werd het contact gelegd met een aantal adviesbureaus die ook in hoge mate last bleken te hebben van vergrijzing. Ondanks dat deze branche statistisch gezien geen sterke mate van vergrijzing heeft is toch besloten deze organisaties mee te nemen, aangezien deze kennelijk toch een sterke mate van vergrijzing kennen.

De responsgroep bestaat uiteindelijk uit HR professionals werkzaam in organisaties in de volgende branches:

Respondentnummer	Branche
1	Lokale Overheid
2	Consultancy
3	Techniek
4	Regionale overheid
5	Zorg
6	Landelijke overheid
7	Bouwnijverheid
8	Consultancy
9	Zorg
10	Bouwnijverheid
11	Consultancy

De interviews zijn vervolgens in de periode november-december van 2010 afgenomen en deze hebben plaatsgevonden op de werklocaties van de respondenten.

3.4. Data-analyse

De interviews zijn woord voor woord uitgeschreven. Deze transcripties zijn geanalyseerd door middel van de *meaning condensation* methode van Kvale (1996). Deze aanpak gaat ervan uit dat wat in de interviews door de respondenten gezegd wordt, steeds verder geabstraheerd wordt. Dit gebeurt in vijf stappen. Allereerst wordt het hele interview uitgeschreven, vervolgens worden de uitspraken in algemene zin samengevat, daarna worden ze gecomprimeerd tot dominante thema's, daaropvolgend worden de thema's tegenover het onderwerp gezet en als laatste wordt het hele interview in een algemene verzameling van uitspraken weergegeven. Door de analysemethode op deze manier vast te leggen wordt de controleerbaarheid van het onderzoek sterk vergroot.

Om dit wat verder te verduidelijken, wordt hieronder het format voor de methode van meaning condensation besproken. Ter illustratie wordt de opening van interview 2 gebruikt.

Stap 1: Volledige interview

Interview 2: 52.57 minuten

Nou dan zou ik graag met het eerste onderwerp willen beginnen, vergrijzing. In welke mate is er sprake van vergrijzing in uw organisatie?

Ik merk dat de leeftijd die... dus de gemiddelde leeftijd... Die hebben we juist een beetje weten te verlagen omdat we een aantal jaren geleden al zijn begonnen met het in stellen van traineepools. Deze organisatie was vroeger een beetje een organisatie, nou dan spreek ik dus echt niet over vijf jaar geleden maar over twintig jaar geleden, een organisatie waar je alleen maar kon werken als je ervaring had. Dus dat betekende in de praktijk vaak dat mensen van 35 of ouder hier in dienst kwamen. Nou en dat is natuurlijk wel een probleem. En toen heeft men gezegd, ik denk een jaar of tien geleden zo ongeveer, zo van joh we gaan ook aan de onderkant beginnen. Want we hebben ook mensen aan de onderkant nodig wanneer die ouderen weg gaan. Dus toen is gestructureerd begonnen met het instellen van traineepools. In eerste instantie gebeurde dat allemaal via de drie werkmaatschappijen die we tot eind dit jaar hebben. En naderhand is er ook een overkoepelend beleid gekomen, waarbij er ook voor werd gezorgd dat de trainees elkaar kenden. Waarbij ze wel echt toegekend werden aan een bepaalde adviesgroep, omdat daar hun affiniteit lag... Maar dat doen we nu ieder jaar omdat er ruimte voor is. En zelfs in tijden van reductie hebben ook niet rücksichtslos die jonge mensen ontslagen of die meestal nog wel een jaarcontract hadden. Omdat we meestal ook wel zagen dat we die nodig hadden. Aan de andere kant hebben ook gezien dat aan de top, als we gaan praten over echte de ouderen, wel weer gesneden kon worden, ondanks die vergrijzing. Omdat dingen zo ontzettend snel veranderen en de eisen van omzet en acquisitie zo sterk toenemen dat niet elke oudere daar meer aan kon voldoen om het maar zo te noemen.

Einde opname

In de eerste stap wordt in feite het interview woord voor woord uitgeschreven zoals het tijdens het interview is gezegd.

Stap 2: Samenvatting uitspraken

De mate van vergrijzing valt in principe mee, het had erger kunnen zijn. Aangezien de organisatie een jaar of 20 geleden al begonnen is met verjonging.

In de tweede stap wordt de complete transcriptie onderverdeeld in stukken die min of meer over het hetzelfde onderwerp gaan, een zogenaamde *natural meaning unit*. De voorbeeldtekst uit stap 1 is al zo'n onderverdeling. Daarnaast wordt in stap 2 ook een korte samenvatting gegeven van deze natural meaning unit. Deze valt te lezen in het bovenstaande kader.

Stap 3: Benoeming dominante thema's

Vergrijzing

De derde stap betreft het benoemen van de dominante thema's. De samengevatte natural meaning units worden gecategoriseerd onder een aantal thema's. In dit onderzoek kwamen de meeste van deze samenvattingen overeen met de topics die de leidraad waren voor de interviews. Deze zijn dan ook gebruik als dominante thema's.

Stap 4: Wat betekent het in relatie met het onderzoeksonderwerp

Het geeft aan dat de organisatie een bepaalde mate van vergrijzing heeft, maar vroeg begonnen is met het inperken hiervan, door middel van verjonging.

Bij de vierde stap wordt een verbinding gemaakt met het onderzoeksonderwerp. Hierbij wordt gekeken wat het totaal aan samengevatte natural meaning units nu precies zegt over het onderzoeksonderwerp. Deze stap is er in die zin op gericht om de verbinding van de uitkomsten van de analyses met de onderzoeksvraag te waarborgen.

Stap 5: Descriptieve uitspraken

- Deze organisatie is vergrijsd, maar het is minder erg dan het had kunnen zijn, aangezien de organisatie vroeg begonnen is met maatregelen.

Deze laatste stap vangt de natural meanings units in een aantal uitspraken die tezamen een duidelijk beeld geven van de inhoud van het interview. Uiteindelijk komt uit elk interview dus een tiental van dit soort uitspraken voort, welke uiteindelijk weer gecategoriseerd zijn en in die zin de basis vormen voor het resultatenhoofdstuk.

3.5. Presentatie van de onderzoeksresultaten

De interviews onder de HR-professionals hebben een grote hoeveelheid data opgeleverd. Zoals in de vorige paragraaf geschetst is wordt deze data geabstraheerd en gestructureerd om zo een duidelijk beeld van de resultaten te kunnen schetsen in hoofdstuk 4. Deze resultaten worden vervolgens ondersteund door citaten uit de interviews.

Tijdens het schrijven van het theoretisch kader is besloten af te wijken van de structuur die voortkwam uit het theoretisch kader en de interviewgide. Gekozen is voor een logischer structuur die er als volgt uit ziet: vergrijzing, gevolgen van vergrijzing, kennis, kennismanagement, onderdelen van kennismanagement en invloeden op kennismanagement.

Tijdens de dataverzameling zijn er weinig compleet nieuwe onderwerpen naar voren gekomen, veel van de respondenten brachten echter wel toevoegingen of aanscherpingen van bepaalde onderwerpen binnen kennismanagement. Deze toevoegingen en aanscherpingen hadden als gevolg dat de structuur van deze onderwerpen iets aangepast diende te worden om het hoofdstuk logischer in te delen.

Tijdens de dataverzameling en analyse daarvan viel het op dat er vergelijkbare uitkomsten naar voren kwamen uit interviews met respondenten die in dezelfde of een vergelijkbare bedrijfstak werkzaam waren. Hierdoor is gekozen om de uitkomsten ook te categoriseren per branche. Dit zijn; Bouwnijverheid, Onderwijs/Zorg, Overheid en Adviesbureau. Bij onderwerpen waar duidelijk branche-eigen kenmerken invloed hebben op kennismanagement wordt dit extra benadrukt. Er zijn echter ook verschillen tussen deze vergelijkbare organisaties te vinden, dus kunnen deze niet overal gecombineerd worden.

De resultaten zoals die in het resultatenhoofdstuk gepresenteerd worden geven een beeld van de mening en de ervaring van de respondenten over dit onderwerp. De respondenten schetsen voornamelijk een beeld van hoe het nu in hun organisatie werkt.

3.6. Kwaliteitscriteria

Bij het doen van wetenschappelijk onderzoek worden een aantal eisen gesteld. Deze zijn gericht op het waarborgen van de kwaliteit van het onderzoek. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om validiteit en betrouwbaarheid. Dit wordt in deze paragraaf behandeld.

3.6.1. Validiteit

Validiteit gaat simpel gezegd over de vraag of je meet wat je wilt meten (Van der Velde, 2004). Waarbij het dus gaat om systematische meetfouten. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen externe validiteit (generaliseerbaarheid) en interne validiteit. Generaliseerbaarheid is vaak een hekel punt bij kwalitatief onderzoek, wat er in feite op gericht is om in contact te blijven met het concrete, in die zin is generaliseerbaarheid dus geen doel op zich. Wel kan aannemelijk gemaakt worden dat de uitkomsten in principe te generaliseren zijn voor andere sterk vergrijsde organisaties. Wat zich in deze organisaties afspeelt is niet uniek, er treden waarschijnlijk kleine variaties op, maar de concepten en algemene problematiek komen zeker overeen.

Wat betreft de interne validiteit is zoveel mogelijk getracht om deze te waarborgen. Over het algemeen hebben sterk ongestructureerde interviews een hogere mate van validiteit dan sterk gestructureerde

interviews ('t Hart et al., 2006). Voor dit onderzoek is gekozen voor een tussenvorm, namelijk het interview met een topiclijst. Op deze wijze is het onderzoek minder valide dan wanneer gekozen was voor een tabula rasa insteek, maar er kan aangenomen worden dat deze wijze van dataverzameling nog over een redelijke mate van validiteit beschikt.

Een ander aspect wat invloed kan hebben op de validiteit van het onderzoek betreft de terughoudendheid van de respondent om naar waarheid te antwoorden op de vragen van de interviewer. Het geven van bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden, heeft een sterk negatief effect op de validiteit van de dataverzameling. Om dit in te perken is tijdens de interviews de respondent duidelijk gemaakt dat hij of zij anoniem blijft, de opname na verwerking vernietigd wordt en dat de gegevens van de respondent op geen mogelijke manier terug te vinden zijn in het onderzoeksrapport. Voor de meeste respondenten leidde dit tot een ontspannen, eerlijk gesprek. Bij sommige interviews moest er nog wel wat extra aandacht besteedt worden hieraan tijdens de interviews, maar het lijkt erop dat deze ontspannen en eerlijke sfeer de validiteit van het onderzoek wel ten goede gekomen is. Hierbij is het ook nog slim op te merken dat het onderwerp van het onderzoek over het algemeen niet enorm gevoelige onderwerpen betrof.

Daarnaast is met de respondent afgesproken dat zij benaderbaar bleven als tijdens de analyse van de interviews nog vragen opdoken. Dit is uiteindelijk niet nodig gebleken, maar het gaf wel een extra mogelijkheid om de validiteit te controleren.

3.6.2. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de tegenhanger van validiteit, in die zin dat deze de focus heeft op de mogelijke aanwezigheid van toevallige meetfouten, denk hierbij in het kader van kwalitatief onderzoek aan het overslaan van een bepaald onderwerp door een fout van de onderzoeker. Deze zijn in de uitvoering van het onderzoek op verschillende manieren geprobeerd uit te sluiten.

Ten eerste is er gebruik gemaakt van een topiclijst. Waar bij ongestructureerde interviews het meest valide zijn en gestructureerde interviews minder valide, ligt het bij betrouwbaarheid precies omgekeerd. Dit is ook een reden waardoor voor een tussenvorm gekozen is, dat levert het beste evenwicht op tussen betrouwbaarheid en validiteit. Door in elk interview dezelfde topics te gebruiken wordt de kans weggenomen dat toevalligerwijze een onderwerp totaal niet aan bod komt. Aan de andere kant is het wel voorgekomen dat voor bepaalde onderwerpen minder tijd meer was, aangezien er langer op een ander onderwerp doorgegaan is. Dit is iets wat door de aard van deze tussenvorm, moeilijk te vermijden is.

Het opnemen van de interviews is daarnaast een manier om de betrouwbaarheid te waarborgen. Wanneer aantekeningen, of de herinnering van de onderzoeker gebruikt worden, levert dit een substantieel aantal toevallige meetfouten op. Door het opnemen van de interviews wordt dit risico weggenomen.

Verder is bij de analyse een systematische methodiek gebruikt, waarbij voor elk interview op precies dezelfde wijze geanalyseerd is. Een dergelijke gestructureerde manier van analyseren laat weinig ruimte over voor toevallige meetfouten.

3.6.3. Controleerbaarheid

Een andere kwaliteitseis van wetenschappelijk onderzoek betreft de controleerbaarheid. Elke stap die de onderzoek gemaakt heeft, moet duidelijk gemaakt worden zodat in feite iedere willekeurige andere onderzoeker op basis van de data tot dezelfde conclusies komt. In dit onderzoek is elke stap duidelijk weergegeven, de analyses zijn volledig uitgeschreven waardoor zij zeer goed te controleren zijn door andere onderzoekers.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 4.1. komt vergrijzing aan bod. Hierna wordt in paragraaf 4.2. ingegaan op de gevolgen van deze vergrijzing. In paragraaf 4.3. staat kennis centraal. Daarna wordt in paragraaf 4.4. kennismanagement weergegeven. In paragraaf 4.5. wordt vervolgens dieper ingegaan op de verschillende onderdelen van kennismanagement waarna als laatste in paragraaf 4.6. de verschillende invloeden op kennismanagement gepresenteerd worden.

4.1. Vergrijzing

Ten eerste is de respondenten gevraagd de mate van vergrijzing in hun organisatie te beschrijven. Een hoge mate van vergrijzing is namelijk het uitgangspunt van dit onderzoek. In subparagraaf 4.1.1. komt als eerste de gemiddelde leeftijd in de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn aan bod. Vervolgens wordt in subparagraaf 4.1.2. de eventuele aanwezigheid van een grote hoeveelheid babyboomers behandeld. Daarna wordt in subparagraaf 4.1.3. de focus gelegd op de spreiding van de vergrijzing in de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn. Als laatste komt in subparagraaf 4.1.4. de intensiteit van de vergrijzing deze organisaties aan bod.

4.1.1. Gemiddelde leeftijd

Over de complete respondentengroep bestond een sterke mate van vergrijzing, al was er wel een verscheidenheid te vinden in sterkte. Gemiddelde leeftijden van ver in de 40 werden door de meeste respondenten beschreven. Een aantal organisaties hadden een lagere gemiddelde leeftijd, zo rond de veertig. Bij één van deze organisaties was dit te wijten aan het feit dat ze een zeer groot aandeel jongere medewerkers in dienst hadden en een groot deel oudere medewerkers, maar de middenmoot ontbrak.

“...de gemiddelde leeftijd zat altijd rond de 35 en die is nu aan het stijgen richting 40. En dat is al een gemiddelde, en dat betekent dat als je naar de opbouw kijkt, de leeftijdsopbouw, dan zie je dat er een grote groep jongeren is en een grote groep ouderen. En daartussen misschien een groep is die wat meer mobiel is.” (Respondent 8)

Verder waren er een tweetal organisatie die alsnog wel vergrijsd waren, maar waar het een stuk groter had kunnen zijn. Zij hebben respectievelijk 10 en 3 jaar geleden sterk ingezet op verjonging van de organisatie door veel jongere medewerkers aan te nemen.

“Ik merk dat de leeftijd die... dus de gemiddelde leeftijd... Die hebben we juist een beetje weten te verlagen omdat we een aantal jaren geleden al zijn begonnen met het in stellen van traineepools.” (Respondent 2)

“...dan zie je dus dat wij heel erg geïnvesteerd hebben in jongeren. Waardoor je dus uiteindelijk... als ik niks gedaan had dan had je deze grafiek gehad, en nu zie je echt hier een hele uitstulping krijgen...” (Respondent 7)

Bij deze organisaties is de gemiddelde leeftijd dus een stuk omlaag gebracht, maar dat neemt niet weg dat er alsnog een groot aandeel oudere werknemers werkzaam is.

Verder werd er gevraagd naar de mate waarin er nog babyboomers werkzaam waren in de organisatie, er was grote verscheidenheid in de antwoorden. Deze liepen van weinig tot geen naar ongeveer 20%.

“...voor de komende jaren zijn dat er niet zo heel veel. Een stuk of vijf, zes denk ik. Dus dat kleine groepje is redelijk beperkt”
(Respondent 4)

“Ja zeker, die zitten er wel. Ja ik denk zeker wel iets van 20-25 procent. Die 60 is of boven de 60.” (Respondent 12)

In een groot deel van de organisaties was deze groep al uitgestroomd door middel van vervroegde pensioen regelingen, al gaven de meeste respondenten aan dat er minder gebruik gemaakt werd van deze regelingen omdat deze tegenwoordig niet zo aantrekkelijk meer waren.

“...ja er is drie jaar geleden een zeer groot aantal vertrokken, toen dat nog kon. Die vervroegde pensionering laat ik maar zeggen. Dat wordt ook steeds minder aantrekkelijk gemaakt.” (Respondent 1)

“...Maar dat is nu zo onaantrekkelijk voor mensen dat ze wel tot hun 65^e blijven. Want als je nu eerder stopt met werken dan wordt dat ontzettend veel inleveren.” (Respondent 12)

4.1.2. Spreiding van de vergrijzing

Een andere vraag die puur op vergrijzing gericht was betrof de spreiding van de vergrijzing in de organisatie. Het doel hiervan was achterhalen of deze zich op één afdeling concentreerde, of bijvoorbeeld organisatiebreed ongeveer gelijk was. Het eerste wat hierbij opviel was dat in de meeste organisaties met een uitvoerende tak, de vergrijzing het hoogst was onder dat uitvoerende personeel. Denk hierbij aan de timmerlieden bij een bouwbedrijf, of de verpleegkundigen in een zorgorganisatie.

“...En daar zie je ook een duidelijk onderscheid qua vergrijzing. Bij de schilders is die zeer aanwezig,” (Respondent 10)

“...Dat daar onder de verpleegkundige groep, die grote groep ouderen aanwezig is.” (Respondent 9)

Dit houdt waarschijnlijk verband met het feit dat een aantal respondenten aangaven dat de vergrijzing zich vaak concentreerde in de beroepen waarvoor een lagere opleiding vereist is, aangezien dergelijk uitvoerend werk vaak door lager opgeleide medewerkers bekleed wordt.

“Maar is natuurlijk ook een gedeelte lager geschoold werk. En daar zie je ook gewoon een hele grote groep oudere werknemers.” (Respondent 3)

“Ja... even als stelling... hoe hoger de functie hoe makkelijker het is voor mensen om naar andere banen te gaan. Dus vooral bij de administraties, daar zijn ze relatief het meest honkvast.” (Respondent 6)

Deze laatste respondent koppelt de mate van vergrijzing in die zin dus ook aan de retentie van medewerkers. Een andere respondent was werkzaam in een landelijke organisatie, waarbij hij een duidelijk spreiding zag tussen verschillende regio's of provincies. De Randstad was een stuk minder vergrijsd dan bijvoorbeeld Limburg.

“Waarbij het ook nog wel wat wisselt per regio, want wij hebben 22 vestigingen in Nederland, dus als je kijkt naar de locaties in de Randstad, die zijn wat jonger, en in Limburg bijvoorbeeld is het stukken hoger.” (Respondent 6)

Een aantal andere respondenten gaf aan dat de vergrijzing voornamelijk geconcentreerd was in de oudere onderdelen van de organisatie.

“En daar zitten heel veel oud medewerkers van organisatie A, die nou gewoon vanuit de organisatie A ook zijn... uiteindelijk hier bij organisatie B zijn gaan werken, afgestoten zijn en nu bij organisatie C werken. Dus die zie je als 20-30 jaar bij het bedrijf werken. Dus bij onze divisie zie je ook wel het grootste gedeelte van de vergrijzde populatie.” (Respondent 11)

“Bij de schilders is die zeer aanwezig, en bij de bouwvak wat minder omdat die wat later is opgericht. Een jaar of 50 scheelt dat.” (Respondent 10)

Een laatste respondent gaf aan dat de vergrijzing voornamelijk geconcentreerd was in de hogere managementlaag van de organisatie.

“Dus we hebben vooral in die partnergroep een grote groep die hier al langer dan 20 jaar zit ... Nou adviesbureau, partners, dat zijn de eigenaren van de organisatie.” (Respondent 8)

4.1.3. Intensiteit van de vergrijzing

De laatste vraag over vergrijzing betrof de intensiteit van de vergrijzing, dus wanneer het echt een probleem ging vormen voor de organisatie. De antwoorden op deze vraag liepen redelijk uiteen, maar over het algemeen verwachten de respondenten binnen 5-10 jaar een grote uitdiensttreding van oudere werknemers uit de organisatie.

“Bij ons zie je dat vanaf 2015 wel wat grote uitstroombewegingen plaats gaan vinden.” (Respondent 6)

Een aantal respondenten gaven ook aan dat ondanks de hoge mate van vergrijzing in hun organisatie, de intensiteit van de vergrijzing niet zo sterk was, aangezien de uitdiensttredingen van de oudere werknemers redelijk gefaseerd plaatsvindt.

“...aan de ene kant hebben we wel zoiets van er gaan er best wat weg. Maar aan de andere kant gaat het wel gefaseerd.” (respondent 10)

4.2. Gevolgen van vergrijzing

De tweede vraag die gesteld werd aan de respondenten betrof de gevolgen van de vergrijzing die zij merkten of voorzagen voor hun organisatie. Deze vraag werd gesteld om te achterhalen of het verlies aan kennis daadwerkelijk een probleem is voor sterk vergrijzde organisaties. Allereerst wordt in subparagraaf 4.2.1. het verlies van kennis als gevolg van vergrijzing behandeld. Vervolgens wordt in subparagraaf 4.2.2. het tweede gevolg behandeld: de verminderde inzetbaar door fysieke belasting. Daarna wordt in subparagraaf 4.2.3. dieper ingegaan op de invloed van vergrijzing op de mentaliteit van medewerkers. Verder wordt in subparagraaf 4.2.4. de focus gelegd op kwantitatieve wervingsproblemen als effect van vergrijzing. Als laatste wordt in subparagraaf 4.2.5. ingegaan op de positieve gevolgen van vergrijzing, namelijk verjonging.

4.2.1. Verlies aan kennis

Het verlies aan kennis werd door vrijwel elke respondent onderschreven. Oudere werknemers bezitten vaak over veel kennis, ervaring en kunde, wat niet één op één opgevangen kan worden door de werving

van nieuwe medewerkers. Er is geen variatie op te merken tussen de verschillende organisatietyperingen (Bouwnijverheid, Onderwijs/Zorg, Overheid en Adviesbureau) ondanks dat sommige daarvan meer kennisintensief zijn dan anderen.

“...Dat neemt niet weg dat er heel veel ouderen zijn die zoveel kennis en ervaring hebben of zo’n specialisme dat we ze nog wel nodig hebben. En wij willen ook sommige ouderen ook graag behouden.” (Respondent 2)

“...Aan de andere kant gaat er een heleboel kennis en ervaring uitstromen. En dat heeft ook een negatieve invalshoek natuurlijk.” (Respondent 6)

Slechts één respondent verwachtte dat het verlies aan kennis wel te overzien was. Voornamelijk omdat de organisatie waar deze respondent werkzaam was veel kennis geborgd had in werkprocessen.

“...Ja dan zeg ik wat heh. Ja kijk het is natuurlijk wel erg als een kwart van je organisatie opeens uitstroomt, dat is wel ernstig. Ik hoop alleen dat het iets geleidelijker gaat. En dat verwacht ik eigenlijk wel, want er werken ook wel heel van jonge mensen. Die stromen ieder jaar toch wel binnen. En kennisverlies krijg je door... wat we hier hebben is toch ook wel veel geborgd in werkprocedures...” (Respondent 5)

4.2.2. Verminderde inzetbaarheid door fysieke belasting

Een ander aspect wat naar voren kwam bij de gevolgen van vergrijzing was de verminderde inzetbaarheid door fysieke belasting. Dit kwam voornamelijk voor bij de bedrijven die fysiek zwaar werk als onderdeel van hun werkprocessen hadden. Denk hierbij aan de bouwnijverheid, zorg en één van de overheidsinstellingen.

“...En hun productiviteit is heel simpel te voorspellen, zodra zij ouder worden gaat die omlaag. En dat betekent voor ons een capaciteitsissue wat gebeurt.” (Respondent 3)

“...we hebben ook nog een grote groep mensen die ouder dan 60 is. En daar zie je ook met name beperkingen in het fysieke. Dus de kennis is wel, maar fysiek kunnen ze niet meer doen wat ze willen doen.” (Respondent 9)

Het werd ook duidelijk dat voor deze organisaties dit gevolg vaak belangrijker geacht werd dan het kennisverlies, aangezien dit een direct verband houdt met hun productiviteit, wat de quote van respondent 3 ook goed illustreert.

4.2.3. Verouderde mentaliteit

Een ander gevolg van vergrijzing dat door een aantal respondenten onderkend werd, was de mentaliteit van de oudere werknemers. Organisaties verliezen door vergrijzing een mentaliteit waarbij hard werken en loyaliteit de uitgangspunten zijn.

“..... ik heb het meer over mentaliteit, dat je kwijt raakt. De oudere garde is ook wel een beetje van het niet lullen maar poetsen, en gewoon gaan met die handel. Ziek melden, bij sommige mensen, dat woord kennen ze niet eens. En je ziet dat jongeren, zeker leerlingen, die iets makkelijker daarin.” (Respondent 10)

“...deze categorie heel erg met de instelling niet lullen maar poetsen, hoge arbeidsethos...” (Respondent 7)

De mentaliteit van medewerkers is echter niet altijd bevorderend voor de organisatie. De respondenten gaven ook aan dat sommige aspecten van de mentaliteit van oudere medewerkers negatief gezien kunnen worden.

“...En wat je zegt de generatie van de babyboomers waar we nu afscheid van aan het nemen zijn, zijn keiharde werkers die alleen hun vak willen doen, terwijl er nu van hun gevraagd ook een stukje ondernemerschap neer te zetten, een stukje initiatief te tonen, om verantwoordelijkheid te nemen. Daar waar hun gewend zijn dat er altijd een afdelingshoofd of leidinggevende boven stond... dat levert een probleem op. Omdat mensen nu iets moeten laten zien wat ze... ja ze hebben zoiets van dat doe ik jaren zo en dat is prima.” (Respondent 9)

“...Moet ik wel zeggen dat ook veel mensen, wat we ook in arnhem zien, het ook wel van die hangers aan de CAO zijn. Ik heb recht op reiskosten, ook al is er crisis... en dat is weer een nadeel aan de oudere garde. Ik heb toch altijd hard gewerkt en goed gewerkt... ja nieuwe tijden en het nieuwe werken, er wordt meer op productie gestuurd, meer op uren. Vroeger gingen ze aan de gang, gingen ze iets schilderen en ze zagen wel wanneer ze klaar waren. Nu is dat veel strakker, ben je aan je uren gekomen, wat heb je gebruikt, hoeveel koste dat. Het is allemaal veel zakelijker en dat vinden veel mensen wel lastiger. En de jonge jongens die weten niet beter, want die krijgen dat helemaal mee.” (Respondent 10)

4.2.4. Kwantitatieve wervingsproblemen

Een ander gevolg van de vergrijzing wat aangegeven werd door de respondenten is dat zij voorzien dat ze de functies die uit dienst tredende medewerkers achterlaten, niet direct op kunnen vullen. Dit kan enerzijds te maken hebben met de branche waarin ze werken, bijvoorbeeld de techniek en de zorg hebben een chronisch gebrek aan nieuwe medewerkers. Maar het kan ook te maken met de enorme hoeveelheid vertrekkende medewerkers en een kleinere pool potentiële nieuwe werknemers op de arbeidsmarkt.

“...We zitten in die zin wel een beetje in een lastig parket, in de zin van als je hebt over de personeelsplanning voor de komende jaren. Dan zie je dat er een probleem op je af komt. Arbeidsmarkt, uitstroom, aanbod aan arbeidspotentieel, dat gaat gewoon spanning opleveren, dat weet je.” (Respondent 1)

“...En wat je dus ziet is dat jonge professionals die net die top raken, die partner worden of daar net voor, zowel mannen als vrouwen, binnen 2 jaar ongeveer toch wel weer weg zijn.” (Respondent 8)

Er waren echter ook respondenten die door de inzet van creatieve wervingstechnieken, niet verwachten dat ze kwantitatieve wervingsproblemen zouden ondervinden.

“...Ja ik verwacht het zelf... ja... Ik ben altijd wel een optimist maar, ja misschien moet ik het zo zeggen, als je kijkt naar het gemiddeld salaris van verzorgend verpleegkundige ofzo in verhouding met het salaris in het onderwijs. Dan zien de meeste het onderwijs wel als een carrièrestap. Voor een beter salarisperspectief. Dat wat dat betreft verwacht ik daar niet echt een knelpunt.” (Respondent 12)

4.2.5. Verjonging

Een aantal respondenten gaven naast bovenstaande onderwerpen, die breder gedragen werden, nog wat incidentele gevolgen aan. Dit betreft enkele positieve gevolgen die vergrijzing met zich mee kan brengen. Als eerste geeft vergrijzing de mogelijkheid tot verjonging, volgens één van de respondenten.

“...Nou ja dat is wisselend. Aan de ene kant geeft het mogelijkheden voor verjonging van de organisatie. Met dat aspect, ouderen zitten soms wat jeugdigen en carrièremogelijkheden in de weg.” (Respondent 6)

Een neveneffect van vergrijzing is volgens één van de respondenten dat de doorgaans dure oudere werknemers de organisatie verlaten, wat in die zin ook een positief gevolg is.

“...Nou op zich wel, maar aan de andere kant moet je je ook goed realiseren dat deze groep erg duur is. Als ik dan toch een zakelijke opmerking mag maken. Wat niet... verder hoeft. Het niet prettig als mensen horen dat wij vinden dat ze duur zijn... maar wat ik net als zei deze mensen verdienen echt niet slecht. Dus die moeten ook wel productie kunnen maken. En dat is wel eens lastig.”

4.3. Kennis

Een derde onderwerp waarnaar gevraagd werd tijdens de interviews betreft kennis. Het doel hiervan was achterhalen wat de respondenten verstaan onder kennis en welke kennis belangrijk is voor de organisatie waar zij werkzaam zijn. Door te weten welke kennis als belangrijk ervaren wordt door de respondenten, kan beter gekeken worden hoe deze kennis behouden dient te worden. Allereerst worden in subparagraaf 4.3.1. een aantal vormen van kennis zoals deze door de respondenten benoemd worden gepresenteerd. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3.2. dieper ingegaan worden op kenmerken van kennis.

4.3.1. Vormen van kennis

De respondenten gaven aan verschillende vormen van kennis te onderscheiden. Deze betreffen; vakinhoudelijke kennis, ervaringskennis, competenties en vaardigheden en interne en externe kennis van de organisatie.

Vakinhoudelijke kennis

Elke respondent gaf aan dat vakinhoudelijke kennis zeer belangrijk was voor de organisatie.

“...Ja... ik denk de expertise van de mensen. Dus de technische inhoudelijke kant van het wer. Bij ons is het dan techniek. De vakinhoudelijke kant van het werk.” (Respondent 11)

“...Maar kennis is sowieso al de theoretische kennis van bijvoorbeeld de kindbeschermingswet, kennis van procedures, kennis van methodieken, dat is gewoon de basis, inhoudelijk kennis die je nodig hebt om je werk te kunnen doen.” (Respondent 6)

Een groot deel van de respondenten gaf echter wel aan dat deze vakinhoudelijke kennis het makkelijkst te sturen was. In deze vorm van kennis kan volgens de respondenten namelijk makkelijk geïnvesteerd worden door middel van trainingen, cursussen of opleidingen.

“...Echt de vakkennis, en daar kun je vaak het makkelijkste wat in doen, in investeren” (Respondent 12)

“...maar waar het met name om gaat is hoe doe je nou bepaalde dingen in de praktijk. Wat voor casuïstiek hebt je meegemaakt? Wat voor specifieke ervaringen heb je meegemaakt die niet in boeken te vatten zijn.” (Respondent 6)

De meeste respondenten zien de vakinhoudelijke kennis dus als iets wat je in boeken kunt lezen, makkelijk over kunt dragen en wat mensen vaak al in hun opleiding hebben gehad. Ondanks dat was er één respondent die de vakinhoudelijke kennis wel als de enige soort kennis beschouwde.

“...Maar dat vind ik wel wat anders dan kennis. Kennis is voor mij echt de technische of vakinhoudelijke kant.” (Respondent 12)

Ervaringskennis

Een tweede vorm van kennis die door bijna alle respondenten als een zeer belangrijke component van kennis werd gezien is de kennis die voortkomt uit ervaring.

“...Dus als er mensen de organisatie uit gaan, dan is dat natuurlijk wel jammer, en je verliest wel de ervaring. En iemand die nieuw komt zal zich dat natuurlijk wel weer eigen moeten maken.” (Respondent 5)

“...Maar je hebt ook een stukje bagage wat je in één keer gewoon kwijt bent. En als je geen tijd hebt gestoken in het voorbereiden op dat vertrek. Dan mis je in één keer opeens een stukje collectief geheugen, of een kennisbank, een hoop data laat ik maar zeggen.” (Respondent 1)

De respondenten geven verder aan dat juist die ervaringskennis een groot goed is, aangezien daar veel tijd in geïnvesteerd is en deze vorm van kennis niet makkelijk opnieuw te leren is.

“...Ja precies, het is niet iets wat je uit een boekje of een training haalt. Dat schiet gewoon niet op. En daar ben je gewoon kwetsbaar in.” (Respondent 4)

“...maar waar wij als organisatie behoefte aan hebben om kennis te borgen dat is de ervaringskennis. Dat is dus de kennis die bij mensen in hun hoofd zitten en waarvan je dus weet van, we hebben een keer een project gedaan met ik noem maar wat, warmtepompen... waar liepen we toen allemaal tegen aan. Wat hebben we ervaren met het bouwen... Tijdens de praktijk. En die kennis vind je niet in een boekje. Die zit in de hoofden van de mensen. En waar we nu naar zoeken in een middel om die kennis te borgen binnen de organisatie.” (Respondent 7)

Dit geeft aan dat in de ogen van de respondenten, ervaringskennis een belangrijk doelwit is van kennismanagement.

Competenties en vaardigheden

Uit de data kwam verder naar voren dat een groot deel van de respondenten competenties en vaardigheden ook als een onderdeel van kennis zien.

“...maar ook met betrekking tot elementen als de zogenaamde softskills. In houding en gedrag, dat is voor een sociaal onderzoeker iets anders dan voor een leerplichtambtenaar. Iemand die met jeugdproblemen te maken heeft. Ook daarbij bouw je kennis op als organisatie zijnde. Dat zou ik ook wel als kennis willen benoemen.” (Respondent 1)

“...want adviesvaardigheden zijn natuurlijk wel een vorm van kennis. Want je hebt niets aan kennis als je het niet kan overdragen. En dat zit dat heel erg verankert in onze opleidingen, onze basisopleidingen. Want je moet die kennis moet je natuurlijk overdragen op een bepaalde manier.” (Respondent 2)

Door sommige respondenten werd echter wel een kanttekening geplaatst bij het idee van competenties als een vorm van kennis:

“...Euhm... niet alle competenties kan je leren. Sommige competenties heb je van nature. En je kan er wel mee experimenteren zeg ik. Dus... kijk uh sommige mensen zijn heel welbespraakt. En anderen niet, die zijn van zichzelf al heel stil van nature. En dan kun je wel over communicatieve vaardigheden praten, maar dat zit er gewoon niet in. Het komt er niet uit, het is de aard van het beestje. Dus als je dan zegt over kennis... ja... maar niet alle competenties.” (Respondent 7)

Deze respondent geeft aan dat sommige competenties toegekend kunnen worden aan de persoonlijke eigenschappen van mensen en ze daarom niet direct als kennis gezien kunnen worden, aangezien het onmogelijk is om deze aan te leren. Een aantal andere respondenten kwamen met een aantal zaken die gecategoriseerd kunnen worden onder het kopje vakmanschap, wat een combinatie lijkt te zijn van kennis, ervaring, vaardigheden, competenties en talent.

"... Anderzijds, ja hoe zal ik dat zeggen, er zit een mate van vakmanschap in. Er zijn dingen in het productieproces die kan je wel bevangen, die kun je heel simpel wegzetten. Je moet uitvoeren wat er op papiertje staan, of je moet op die knop drukken en de machine doet voor de rest het werk. Maar er zijn ook elementen, en dat is fingerspitzegefühl. En dat gaat over kun je het wel of kun je het niet." (Respondent 3)

Interne en externe kennis van de organisatie

Naast voorgenoemde, wat breder gedragen, vormen van kennis droegen de respondenten nog een veelheid aan andere kennisvormen aan tijdens de interviews.

Een eerste hiervan is cultuur- of organisatiekennis. Wat gezien kan worden als een stukje informele kennis over het doen en laten van de organisatie.

"...Ja dan heb je het een beetje over cultuurkennis, over ingesleten paden, gewoontes, normen, waarden. Nouja, dat stuk aan kennis. Dat ligt niet ergens op papier, dat ligt niet ergens in de computer, maar we weten het wel met zijn allen." (Respondent 1)

Een andere vorm van kennis die als belangrijk ervaren werd door de respondenten is de kennis van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt.

"...Ja ook kennis natuurlijk van de markt. Dat is ook waanzinnig belangrijke kennis. En met de markt van wat gebeurt er nou eigenlijk bij de klant. En dan zodanig dat je eigenlijk de klant voor bent met het probleem wat hij mogelijk zou kunnen hebben. Dus het is kennis die intern gericht is, over wie is een expert op welk terrein. En waar moet ik het zoeken. Dat je dat heel goed bij elkaar brengt en dat je dat faciliteert en kennis van de markt." (Respondent 2)

"...Maar goed, wat is al zei, gebiedskennis blijft natuurlijk wel heel erg belangrijk." (Respondent 4)

4.3.2. Kenmerken van kennis

In deze subparagraaf zal dieper ingegaan worden op de kenmerken van kennis.

De vluchtigheid van kennis

Vanuit de interviews kwam in principe slechts één duidelijke eigenschap van kennis naar voren, namelijk dat deze vluchtig kan zijn. Bij de ene organisatie had kennis een zeer dynamisch karakter, waardoor het redelijk snel verouderd en dit het verlies van kennis bij vergrijzing minder nijpend maakt.

"...En voor de inhoudelijke kant, bijvoorbeeld bij ons ingenieursbureau, hebben we er een aantal jaar geleden voor gekozen om niet altijd meer naar te streven om alle kennis ook feitelijk in huis te hebben in de hoofden van mensen. Kennis vervliegt ook gewoon..." (Respondent 4)

"...Dat de typische organisatieadviseurs, dus die heel goed zijn in dat proces, kijken wat de vraag is... bijna een halve coach. Die is er ook nog wel, maar je ziet dat de advieswereld een beetje verandert is en dat er ook veel expertmatige kennis nodig is. Wat we hier in de afgelopen jaren aangenomen hebben zijn veel experts. En dat is natuurlijk wel anders op het gebied van kennis, dat vraag je echt expertmatig." (Respondent 8)

Er waren echter ook organisaties waar veel gewerkt werd met kennis die al jaren gebruikt werd en waar kennis dus een stuk minder snel vervliegt.

“...maar wat je wel ziet is dat er... dat er best wel veel oude kennis is, die echt in de hoofden zit van oudere medewerkers zit zeg maar. Waar in de spoorse wereld heel veel mee gewerkt wordt...” (Respondent 11)

4.4. Kennismanagement

Tijdens de interviews is ook gevraagd wat er in de organisatie gedaan werd aan kennismanagement. Dit om te achterhalen hoe de respondenten hier over dachten, hoe het in de organisatie werd ingezet en met welk doel. Allereerst staat subparagraaf 4.4.1. in het teken van de aanwezigheid van een vastomlijnd kennismanagementbeleid in de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4.2. behandeld wat de respondenten zien als het doel van kennismanagement in hun organisaties.

4.4.1. De aanwezigheid van een kennismanagementbeleid

Allereerst werd de respondenten gevraagd of er überhaupt een kennismanagementbeleid gevoerd werd in de organisatie.

Opvallend is dat bij geen van de respondenten een vastomlijnd kennismanagementbeleid in de organisatie aanwezig is. Om het simpel te zeggen, er ligt geen ordner in de kast met daarin alles wat te maken heeft met kennismanagement.

“...Euhm. Ja kijk vastomlijnd... euhm. Het niet iets wat we hier op de plank hebben liggen van zo en zo doen we en werken we ten aanzien van kennismanagement. Bij ons gaat het ook meer van wat doen we. In feite. En juist iedereen weet, omdat dit een kennisintensieve organisatie is, dat je daar aandacht aan zal moeten besteden. Het is meer een gegeven, we hoeven het niet expliciet te formuleren, denk ik. Het bestaat impliciet gewoon.” (Respondent 2)

“...Er is wel een raamwerk waarbinnen we het doen. Maar in praktijk moet je wel case voor case onderzoeken waar per situatie de mogelijkheid is.. Ja je moet een raamwerk hebben, om het duidelijk en inzichtelijk te krijgen voor iedereen. Maar daarbinnen is het toch mensenwerk en moet je één op één met hem overleggen. Want het blijft heel individueel, kennis, dat kun je moeilijk over iedereen generaliseren.” (Respondent 3)

“...Ja, naja... dat wordt binnen de afdelingen veel gedaan. Elke afdeling doet het volgens mij op zijn eigen manier. Ja er is volgens mij niet één waarbij alle afdelingen zeggen van zo zetten we het op intranet, dat doen ze allemaal op hun eigen manier.” (Respondent 11)

Dit geeft aan dat er in geen van de organisaties een actief beleid gevoerd wordt op kennismanagement. Één van de respondenten geeft aan dat er een raamwerk is, waarbinnen op caseniveau een bepaalde mate van vrijheid is, bij een andere respondent verschilt het per afdeling en bij weer een andere respondent gebeurt het meer op spontane wijze.

4.4.2. Het doel van kennismanagement

Verder is de respondenten gevraagd wat zij als het doel van kennismanagement zagen. Hier kwamen redelijk uiteenlopende antwoorden uit.

Een aantal respondenten zien kennismangement voornamelijk als een instrument om kennis te borgen.

“...Ja dat vertelde ik al, we proberen kennis te borgen in de organisatie, en dan voornamelijk die ervaringskennis.” (Respondent 7)

“...Ja kennismangement vind ik het organiseren van de kennisborging laten we maar zeggen. Of dat nou een systeem is, of een manier waarop mensen bijgepraat worden, of kennisoverdracht plaats vindt... dat vind ik een beetje kennismangement.”
(Respondent 11)

Een deel van de respondenten ziet kennismangement dus als verzameling van middelen om één doel (het borgen van de belangrijke kennis) te bereiken. Er was ook een andere stroming zichtbaar onder de respondenten. Deze zijn voornamelijk gericht op het inzichtelijk maken, en vervolgens efficiënt in zetten van de kennis in de organisatie.

“...Ja wat ik er onder zou verstaan is dat je binnen je organisatie er voor zorgt dat je kunt voorzien binnen de noodzakelijk kennis om je bedrijfsproces uit te kunnen voeren. En dat je dat niet alleen doet voor nu, maar ook voor de langere termijn.”
(Respondent 1)

“...Het zichtbaar maken... en zo effectief en functioneel mogelijk in te zetten.” (Respondent 9)

Deze respondenten zien kennismangement dus niet alleen als een instrument wat puur gericht is op het behouden van essentiële kennis, maar zien het eerder als het inzichtelijk maken en sturen daar op. Waarbij kennisborging uiteraard ook een onderdeel kan zijn, maar het is niet volledig daar op gericht.

4.5. Onderdelen van kennismangement

In de interviews werd duidelijk dat kennismangement uit een veelheid van onderdelen kan bestaan. Een groot aantal zaken kwam langs. In de eerste drie paragrafen van dit hoofdstuk komen een aantal kleinere onderdelen van kennismangement langs. Namelijk in subparagraaf 4.5.1. de strategische personeelsplanning. Daarna is inventarisatie van kennis het onderwerp in subparagraaf 4.5.2. Als laatste van deze drie kleinere onderdelen wordt in paragraaf 4.5.3. het vastleggen van kennis besproken. Naast deze drie kleinere aspecten van kennismangement gaven de respondenten nog een tweetal onderdelen van kennismangement die meer in detail besproken werden, betreft het creëren van nieuwe kennis en het delen van kennis, welke respectievelijk in subparagraaf 4.5.4. en 4.5.5. besproken worden.

4.5.1. Strategische personeelsplanning

Als eerste gaven veel respondenten aan dat een goede start van een kennismangementbeleid een personeelsplanning is, zodat inzichtelijk kan worden gemaakt wat er op de lange termijn nodig is, wat er op dit moment plaats vindt en hoe dat gaat veranderen.

“...Maar wij hebben er voor gekozen voor 2011 om te beginnen met de strategische personeelsplanning omdat je dan pas ziet wat je werkelijke situatie is, en je dan pas kunt zien hoe dat past bij de ontwikkeling die we de komende jaren te gaan hebben. Dan kun je pas echt weten wat voor beleid je uit moet gaan voeren.” (Respondent 4)

“...Waarin we ook in combinatie met een project dat al gestart is, de personeelsplanning, de strategische personeelsplanning... dat we gaan kijken van wat hebben we nu nodig?” (Respondent 5)

Dit betreft volgens de respondent in feite de start van het kennismanagementbeleid. Er moet eerst onderzocht worden wat de gevolgen zijn voor de huidige personeelsbezetting in de toekomst. Opvallend was dat veel van de organisaties waar de respondenten werkzaam waren voor 2011 het maken van een dergelijke personeelsplanning op de agenda hadden staan.

4.5.2. Inventarisatie van kennis

Daarnaast gaven respondenten aan het belangrijk te vinden om te weten waar in de organisatie belangrijke kennis aanwezig is en waar eventueel kennis ontbreekt, het inventariseren van kennis dus.

“...Ja als je het mij vraagt staan we aan het begin van... waar je nu ziet dat we aan het inventariseren zijn... en als we dat hebben gedaan dan ga je daarna je managementsysteem er omheen bouwen om het beheersbaar te maken. Er zijn al delen waarvan ik zeg die hebben we al inzichtelijk, en die managen al op die manier. Maar er kan nog veel dieper op ingegaan worden. Zo’n professionaliseringsslag in je kennismanagement.” (Respondent 3)

“... En de medewerkers in die clubs hebben allemaal specifieke kennis nodig op hun vakgebied. Dus ze hebben een matrix gemaakt van op die functie, op dat niveau, heb je die en die kennis nodig om die functie goed uit te voeren. En bijvoorbeeld ook die vaardigheden en die comptenties. En op die manier proberen wij al een beeld te krijgen van er allemaal nodig zal zijn voor bepaalde functies.” (Respondent 4)

De respondenten gaven aan dit een perfecte mogelijkheid geeft om te sturen op de kennis. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld naar een training of cursus gestuurd worden, of het kan als basis gebruikt worden voor een mentorship programma.

4.5.3. Het vastleggen van kennis

Verder hadden de respondenten ook een inbreng wat betreft het vastleggen van kennis. Hierbij ging het voornamelijk over verschillende ICT toepassingen waarmee kennis vastgelegd kon worden en vervolgens toegankelijk is voor iedereen in de organisatie.

“...Nou, waar we steeds beter in staat toe zijn is om informatie en ook kennis digitaal te ontsluiten. En dat helpt ook in dat proces tussen die MW A en MW B zeg maar. Zodat zij op een makkelijke manier van elkaar op de hoogte kunnen zijn en ook op een makkelijke manier te kunnen delen. Dat proces, we staan nu aan de voorkant om ons daar te ontwikkelen, met het gebruik van sharepoint. Een softwarepakket dat ons staat stelt digitaal documenten en dossiers te delen. Waar weer kennis in zit.” (Respondent 1)

“...we hebben een forum op het intranet staan. Verschillende categorieën, mensen kunnen daar vragen stellen, kun daar op reageren. Dus op die manier proberen we kennis te borgen.” (Respondent 7)

Een aantal respondenten zien echter ook wel nadelen aan het elektronisch vastleggen van kennis, aangezien het soms lastig is om de complete boodschap op papier te zetten.

“...Ja dat is wel het lastige. Wat ik een beetje begrijp is dat het wel gebruikt wordt maar dat het ook wel lastig wordt gevonden. Het is natuurlijk heel sec, je ziet dan vakinhoudelijk zie je iets en lees je iets... maar soms is het wel lekker om het verhaal daarachter te lezen.” (Respondent 11)

“...kijk het moet een systeem zijn waardoor je kan zeggen van we publiceren dat op het intranet. Maar dan krijg je dus heel vaak te maken met, als je documentmanagementbeheer doet. Dan krijg je het handboek van de leverancier, of je krijgt een evaluatieverslag van de mensen die dat gedaan hebben. Wij zijn niet een organisatie, als ik een projectleider ben, en ik heb een project gedaan, ik ga nu eens een verslag schrijven van 20 A4 schrijven met alles over dat project.” (Respondent 7)

Deze laatste quote geeft ook aan dat het vastleggen van alle kennis in een organisatie, een erg tijdrovende klus kan zijn.

4.5.4. Het creëren van nieuwe kennis

Er werd in de interviews met de respondenten verder stilgestaan bij de mate waarin nieuwe kennis gecreëerd wordt in de organisatie. In een organisatie waar veel en snel nieuwe kennis gecreëerd wordt is het mogelijk dat dit het negatieve effect van kennisverlies bij vergrijzing (deels) op vangt. Deze creatie van nieuwe kennis gebeurt in de organisaties van de respondenten op verschillende plekken in de organisatie; vanuit de lijn, vanuit stafafdelingen en via samenwerkingsverbanden met andere organisaties.

Kenniscreatie in de lijn

Verder werd de respondenten gevraagd in welke mate er creatie van nieuwe kennis plaatsvindt op de werkvloer, de laagste regionen van de organisatie dus. Bij de eerder genoemde adviesbureaus gebeurde dit onder de consultants erg veel, maar ook in de andere organisaties kwam het in meer of mindere mate voor.

“...Hmm de creatie van nieuwe kennis. Dat gebeurt dagelijks. Maar niet als zogenoemd proces. Dat klinkt wel heel sjiek, wij creëren dagelijks nieuwe kennis... Ik denk dat er geen enkele organisatie is die zich nog kan permitteren om niet constant bezig te zijn om na te denken over het continu vernieuwen en verbeteren.” (Respondent 1)

“...Er was gewoon iemand die dacht van laten we dat eens anders doen. Die brengt het idee in onze ideeënbox, om het zo maar eens te noemen. Dat idee loopt dan door de hele organisatie heen en betrokken partijen buigen hun hoofd daar dan over. Dan wordt er een berekening gemaakt en als het goed is voor het bedrijf, dan wordt het ook daadwerkelijk doorgevoerd. En de medewerkers krijgen daar een bonus voor.” (Respondent 3)

Bovenstaande quote geeft ook aan dat deze organisatie actief bezig is met het stimuleren van nieuwe inzichten en ideeën vanuit de werkvloer. Dat dit niet in elke organisatie werkt laat de volgende quote zien.

“...We hebben het geprobeerd, we hebben een ideeënbus neergezet. Van denk eens na, en kijk er nou eens na. En als je een goed idee hebt, wat van alles kan zijn. Als dat je zegt van het moeten verwarmde parkeerplaatsen zijn voor de mensen zodat ze hun auto droog neer kunnen zetten tot wat kunnen we buiten in de bouw beter doen.... Geen reactie. Ondanks dat we daar ook nog een financiële prikkel tegenover gezet hadden met een bonus en dergelijke... Tot hoever moet je gaan.” (Respondent 7)

Anderen zijn er nog niet zo intensief mee bezig als dat zij eigenlijk willen. Er worden wel ideeën geopperd vanuit de medewerkers, maar de organisatie doet er nog te weinig mee.

“...We zijn daar nu nog niet heel erg actief mee, waar we willen daar meer mee te gaan doen. Een ideeënbus klinkt wat verouderd, maar dat is wel waar het op neer komt. En we moeten dat eens goed gaan kijken wat we er mee doen, hoe we het beoordelen en hoe we weer terug communiceren naar de medewerker. Ik weet eigenlijk niet wat ik daar van moet verwachten,

dat is wel spannend. Mensen hebben veel ideeën, vooral bij het inrichten van hun eigen werkproces, daar kun je met kleine dingen veel winst halen. Die moet je zeker benutten.” (Respondent 4)

Sommige organisaties zijn vanuit hun primaire proces al meer bezig met kennis en het managen daarvan. Vanuit de data wordt dit volledig ondersteunt wat betreft de adviesbureaus. In feite wordt voor elke nieuwe opdracht door de consultants bestaande kennis gecombineerd, gecategoriseerd en kritisch geanalyseerd om tot nieuwe kennis te komen.

“...De markten en de competenties die moeten elkaar zien te vinden in het beste product voor de beste markt. En als daar nog dingen bij zitten die ontwikkeld moeten worden, dat vind dat binnen die product/markt combinaties plaats.” (Respondent 2)

“...En we hebben een hele... weetje de aard van hoe wij kijken naar de opdracht is dat.. we werken niet vanuit standaardoplossing, wij kijken bij elke vraag... is een unieke opgave. Dus elke keer weer kijken we van wat hebben voor kennis en ervaringen hebben we op dit gebied.” (Respondent 8)

Kenniscreatie vanuit stafafdelingen

Naast kenniscreatie op de werkvloer, gaven respondenten ook aan dat er ook kennis gecreëerd wordt in andere delen van de organisatie. Als voorbeeld daarvan onderstaande quote, waar een medewerker van een ingenieursafdeling een compleet nieuwe innovatie ontwikkelde.

“...Nou... we zijn... nou goed dat moet ik een beetje... we hebben wel een aantal innovaties hier intern ontwikkelt. Die willie wortel waar ik het over had die heeft bijvoorbeeld een nieuw soort vormpassage ontwikkelt waardoor vissen makkelijker van het ene naar het andere watersysteem kunnen gaan zonder dat ze vermalen worden in allerlei vijzels ofzo.” (Respondent 4)

Een andere respondent gaf aan dat kenniscreatie in hun organisatie echt vastgelegd is in de organisatiestructuur, er is een plek waar medewerkers los van hun normale werk kunnen werken aan nieuwe ideeën en innovaties.

“...Nee er is een innovatiestudio. Waar mensen hun ideeën, gewoon medewerkers zullen we maar zeggen, die ideeën hebben voor nieuwe producten of diensten, of innovatieve ideeën hebben, die kunnen het daar in brengen. Daar zitten mensen in die... waar regelmatig brainstormsessies gehouden worden. En op het moment dat er gedacht wordt van dat is een leuk idee om uit te werken dan heeft die medewerker de ruimte om een paar maanden in die innovatieruimte te gaan werken. Los van zijn werk, of gedeeltelijk. Deels kan hij dan dat idee volledig uitwerken, met de innovatiemanager of zijn groepsmanager. Maar in ieder geval werken zij hun idee uit.” (Respondent 11)

In deze organisatie vervullen medewerkers dus zo nu en dan tijdelijk de rol van een R&D afdeling. Er was echter ook een respondent wiens organisatie een vaste R&D afdeling had, die constant op zoek was naar nieuwe innovaties.

“...Nee... kennis wordt... dan hebben we het even over productkennis... Die doe je enerzijds innovatief op. Dat is wat R&D doet, zoeken naar nieuwe technieken.” (Respondent 3)

Kenniscreatie door samenwerkingsverbanden met andere organisaties

De respondenten gaven aan dat een andere manier om nieuwe kennis te creëren de samenwerking met andere organisaties betreft. Dit gaat vooral op voor de organisaties die intensief samenwerken met andere organisaties in dezelfde keten.

“...En je ziet ook wel dat bijvoorbeeld kennis rondom, onze organisatie wil heel graag werken met bijvoorbeeld ketenzorg. Dus dat je wanneer je bij de huisarts komt, dat Thebe altijd in beeld is. En daar tussendoor ook, tot uiteindelijk het overlijden. Nou, dat betekent dat daar heel veel processen in zitten... nou goed, dat moet allemaal goed georganiseerd worden...” (Respondent 9)

“...Een docent van hier die gaat samen dus de onderwijsinhoud van hier vergelijken met wat in de praktijk is. Daar gaan we gezamenlijk een nieuw product maken, wat ook weer nieuwe vragen kan oproepen of nieuwe kennis kan toevoegen.” (Respondent 12)

De mate waarin nieuwe kennis gecreëerd wordt door samenwerking met andere organisaties is dus ook wel sterk afhankelijk van de organisatie zelf. Een meer zelfstandige organisatie merkt weinig van deze effecten. Een andere manier is de samenwerking met universiteiten of hogescholen die een aantal respondenten aangaven te hebben.

“...Wij proberen ook in verbinding te blijven met universiteiten met leerstoelen daar aan. We hebben nu een samenwerking met de VU bijvoorbeeld. En euhm... ja... dat zijn een beetje de nieuwe ontwikkelkanten. Onderzoek doen, fundamenteel onderzoek doen.” (Respondent 6)

4.5.5. Het delen van kennis

Een ander belangrijk onderdeel van kennismanagement wat in de interviews veel naar voren kwam betreft het onderwerp kennis delen. Door middel van het delen van kennis kan namelijk getracht worden belangrijke kennis uit de hoofden van de oudere werknemers te halen en over te brengen naar jongere werknemers. Het delen van kennis gebeurt in de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn op verschillende manieren; via mentorship-programma's, via teamwork en via speciale bijeenkomsten.

Mentorship

Als eerste onderwerp binnen kennis delen kwam naar voren dat in veel organisaties wel iets gebeurt aan mentorship. Een eerste vorm daarvan komt in elke organisatie binnen de bouwnijverheid voor en daarnaast ook in de zorg. Bij deze twee sectoren is vanuit de brancheorganisaties een systeem ontwikkeld waarbij leerlingen binnen deze organisaties geplaatst worden om zo het vak te leren van ervaren leermeesters.

“...Wij zijn officieel een erkend leerbedrijf, door Calibris. Nou wat dat eigenlijk zegt is dat je op een bepaalde manier begeleiding geeft aan studenten van beroepsopleidingen. Vooral de verzorgings en bla sector. En dan niveau 1 t/m 5. Dus ook HBO.” (Respondent 9)

“...Nou ja... wat je hebt is je hebt de leermeesters, dat zijn over het algemeen de oudere werknemers, die dragen hun kennis over aan de leerlingen. Dus dan krijg je dus met name de ervaringskennis, de inzichtskennis, van hoe moet je dat nu doen. Kijk daar nou eens op een andere manier naar, en als je dat nou zo doet, is dat misschien niet handiger. En dat praat je over de basisopleidingen... dus die kennis van sowieso van leermeester op leerling over, en die leerling stroomt hier dan in.” (Respondent 7)

Deze methodiek is volledig gereguleerd vanuit de brancheorganisatie, er worden duidelijke eisen gesteld en om de zoveel tijd krijgen de organisaties een audit waar de kwaliteit van hun leermeesterstelsel

gemeten wordt. De leermeesters bij de organisaties krijgen hiervoor een opleiding en het wordt gestimuleerd door een financiële prikkel. Opvallend is dat dit soort praktijken bijna niet voorkomen in de andere organisaties. Er worden hier en daar wel initiatieven ondernomen om kennis van uitdiensttredende medewerkers te behouden, maar niet op een dergelijk gereguleerde en gestandaardiseerde wijze.

"...We hebben een situatie gehad waarbij een medewerker bij financiën met pensioen, dat was een jaar of twee van tevoren bekend. En de manager kwam naar mij toe van eigenlijk wil ik die medewerker klaarstomen voor die plek. Dan heb je een traject van twee jaar waarin in die medewerker echt in de mogelijk wordt gesteld om de kennis van die persoon tot zich te nemen."
(Respondent 1)

"...Maar wat je ook ziet is dat we zeg maar proberen om al wat met opvolgerschap te gaan werken. Dus euhm... Goed we hebben hier echt een soort van willie wortel is huis, die echt een soort uitvinder is. En die hebben we de afgelopen twee jaar als een soort van gedemoveerd ter faveure van zijn opvolging. Dat is een jonge projectleider en die twee hebben veel samengewerkt dus daar is al veel overdracht geweest. Dus het idee is dat als die projectleider einde van dit jaar de organisatie gaat verlaten, we al iemand klaar hebben staan die dat werk redelijkerwijs zou moeten kunnen overnemen." (Respondent 4)

Teamwork

Een andere wijze waarop kennis veel gedeeld wordt volgens de respondenten is het werken in teams. Op deze wijze vindt op natuurlijke wijze een overdracht plaats van kennis tussen verschillende medewerkers.

"...daar gaan we ook veel meer naartoe, in teams werken. Er zijn natuurlijk opdrachten die een adviseur alleen kan doen. Maar er zijn ook grotere opdrachten... Maar de opdrachten zijn wel zodanig dat ze altijd in teamverband plaats vindt. ...natuurlijk vind daar een overdracht van kennis plaats." (Respondent 2)

"...Daarnaast hebben wij een heel traject ingezet, daar zitten we middenin, naar eigen verantwoordelijke teams. En dat zie ik ook wel als middel om die vergrijzing aan te pakken. Kijk onderwijsland is niet het land waarin veel werd samengewerkt. Ja dat is... een docent die ging in de klas, en die gaf vakken en die was klaar. Maar in de ontwikkeling naar deze resultaatverantwoordelijke teams wordt een team verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling. En dan zie je dat er ook wel veel meer kennisdeling plaats vind." (Respondent 12)

De bovenstaande quote schetst een organisatieverandering die meer gefocust is op het werken in teams, dit was in feite niet gericht op het verbeteren van de kennisdeling, maar de desbetreffende respondent verwacht wel dat dit een positief effect gaat hebben. Een andere wijze van teamwork om kennisdeling te bevorderen is het inzetten van multidisciplinaire teams, die niet in afdelingsvorm in de structuur van de organisatie bestaan, meer een soort projectteams.

"...Ja dat is afhankelijk van het project dat er loopt. Er zijn projecten waarvoor het loont om mensen uit verschillende plekken in de organisatie in de organisatie in te zetten, en er zijn projecten waarvoor het loont om een diversiteit aan functies te hebben. Verder worden er ook mensen ingezet in onderwijs, veel verpleegkundigen die een stuk onderwijs verzorgen... voor eigen werknemers of echt op scholen. En verder... er is nog veel te halen over het delen van kennis en het registeren ook." (Respondent 9)

De respondent verwacht op die wijze dat verschillende afdelingen meer met elkaar gaan samenwerken, dat de medewerkers hun kennis met elkaar delen en er zo meer inzicht komt in het werk van andere afdelingen en collega's. Dit kan ook een positief effect hebben op de samenwerking. Een van de

respondenten die werkzaam is in de bouwnijverheid gaf aan dat er op kantoor te weinig kennis gedeeld wordt, dit terwijl er op de werkvloer een schoolvoorbeeld te vinden is in het leermeesterstelsel.

“...Ja. Terwijl je eigenlijk een heel goed voorbeeld hebt aan de werkvloer, waar dat een vast onderdeel bijna is... ik wil niet zeggen elke ploeg heeft een leerling bij zich... maar we hebben onze leermeesters, en sommigen hebben een paar jongens, omdat ze heel goed zijn. En wat ik al zei, het bedrijfsbureau is onze kweekvijver, dus ook daar loopt iemand mee. Maar een goed opgezet systeem om van elkaar te leren, dat hebben we niet.” (Respondent 10)

Bijeenkomsten

Een andere wijze die aangedragen werd door de respondenten om kennis te delen in een organisatie betrof het organiseren van bijeenkomsten. Vooral binnen de adviesbureaus kwam dit veel voor, waarbij bijvoorbeeld dagen georganiseerd worden waar consultants met dezelfde interesses bij elkaar kunnen komen om te discussiëren en meer te leren over die onderwerpen.

“...Dat kan op verschillende manieren zijn. Dat is afhankelijk van degene die het doet. Het zijn wel veelal de meer senior consultants die dat op zich nemen. Dat kan verschillende vormen aan nemen van een college tot een kleine workshop. Dat is maar net wat ze zelf ook leuk vinden. Mensen vinden dat ook leuk om te doen en besteden daar dan zelf ook aandacht aan.” (Respondent 2)

“...Ja, je hebt euhm... ik noem het maar hobbyclubjes. Nou er zijn, ik zit zelf in twee hobbyclubjes bijvoorbeeld. Ik doe aan de usbo... coaching, counseling, consulting, dat is een driejarige master. Die hebben meerdere gedaan hier. En we zitten in verschillende vakgroepen. En we hebben wel wat met elkaar omdat we systematisch kijken naar organisaties. En dat is een beetje een hobbygroep. Dat we samen kijken wat we met die kennis kunnen doen.” (Respondent 8)

Bovenstaande quote geeft aan dat dit ook op informele wijze tussen werknemers in deze organisatie ontstaat. Medewerkers hebben dezelfde interesses op werkgebied en zo ontstaat een informele groep, waar binnen kennis gedeeld wordt.

4.6. Invloeden op kennismangement

Vanuit de interviews met de respondenten kwamen ook een aantal zaken naar voren die invloed uitoefenen op de werking van kennismangement. Dit betreft aspecten van de organisatie die een positieve, dan wel negatieve, invloed kunnen hebben op de manier waarop kennismangement in een organisatie ingezet wordt of kan worden. Allereerst wordt in subparagraaf 4.6.1. de invloed van cultuur op kennismangement behandeld. Vervolgens wordt in subparagraaf 4.6.2. de focus gelegd op de invloed van organisatiestructuren op kennismangement. Daarna wordt in subparagraaf 4.6.3. gekeken wat de invloed van de tijdsdruk van een individuele medewerkers heeft op kennismangement. Vervolgens wordt in paragraaf 4.6.4. behandeld welke invloed status en macht van individuele medewerkers hebben op kennismangement. Subparagraaf 4.6.5. staat in het teken van de invloed van HRM, om uiteindelijk af te sluiten van de invloed van het lijnmanagement op kennismangement in subparagraaf 4.6.6.

4.6.1. De invloed van cultuur

Één van de respondenten gaf aan dat cultuur van grote invloed was op de slagingskansen van kennismangement in een organisatie:

“...Dat is ook wel iets waar je rekening mee moet houden, wat denk ik de meest belangrijke factor is waardoor dat kennismanagement niet altijd tot volle bloei komt is denk ik met name die culturele aspecten. Echt de hulpmiddelen en instrumenten, dat kun je allemaal organiseren, dat is technisch allemaal prima mogelijk tegenwoordig, dus daar zit het niet in. Het zit echt in die menselijke maat, en de menselijke houding of dat echt een succes wordt. En de organisatie die al heel erg gewend is om kennis te delen, dingen samen te doen, teamwerk te creëren. Die hebben het daar relatief makkelijker mee dan organisaties waar je redelijk met solisten werkt.” (Respondent 6)

Dit wordt redelijk onderschreven door uitspraken van andere respondenten.

“...Euhm. Ja kijk vastomlijnd... euhm. Het niet iets wat we hier op de plank hebben liggen van zo en zo doen we en werken we ten aanzien van kennismanagement. Bij ons gaat het ook meer van wat doen we. In feite. En juist iedereen weet, omdat dit een kennisintensieve organisatie is, dat je daar aandacht aan zal moeten besteden. Het is meer een gegeven, we hoeven het niet expliciet te formuleren, denk ik. Het bestaat impliciet gewoon.” (Respondent 2)

Vooraf bij de respondenten die werkzaam waren bij adviesbureaus kwam naar voren dat kennismanagement, kennis delen en kennis creatie een standaard onderdeel was het dagelijks werk. Iets waar nauwelijks bij stilgestaan wordt. In die zin is het management van kennis een onderdeel van het dagelijkse werk van deze medewerkers en zit het ingebakken in de cultuur. Een organisatie waar zeer zelfstandig gewerkt wordt door de medewerkers heeft meer moeite om kennismanagement te implementeren en succesvol te maken.

4.6.2. De invloed van structuur

Een ander aspect wat invloed uitoefent op kennismanagement is de structuur van een organisatie. Zo geeft één respondent aan dat het werken in projectteams een positieve invloed heeft de mate van kennisdeling.

“...Wat wel zo is, is dat er tegenwoordig in projectteams wordt gewerkt. Dus niet meer de calculator rekent iets uit en gooit het over de schutting. Iedereen wordt er bij betrokken, en dan wordt het gekeken hoe er gesteigerd wordt, welk materiaal is het beste enzovoorts. Ze worden er tegenwoordig wel heel veel bij betrokken. Dus die kennis wordt wel meer gebruikt. Ook in de voorbereiding.” (Respondent 10)

Een ander aspect dat invloed heeft op kennismanagement wordt heeft volgens een aantal respondenten te maken met de manier waarop er in een organisatie gewerkt wordt. Sterk geregleerde organisatieprocessen en een verminderde mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers heeft hier een negatief effect op. Onderstaande quote, als antwoord op de vraag of de nieuwe manier van werken in de organisatie een positief effect heeft op de creatie van nieuwe kennis, laat dat zien.

“...Veel verzorgingshuizen zijn vanuit het kloostergilde begonnen, die cultuur zit er ook nog een beetje in. Wat je nu ziet is dat we teams moeten gaan leren dat ondernemerschap mag, binnen de kaders die de organisatie stelt.” (Respondent 9)

Het ondernemerschap wat deze respondent benoemd verwijst naar een manier van werken waarbij medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid krijgen. Dit heeft volgens deze respondent een positieve invloed op de mate waarin kennis gecreëerd en gedeeld wordt. Zo ook een andere respondent, die aan geeft dat de organisatie meer naar frontlijn werken wil gaan, om de

werknemers meer eigen verantwoordelijkheid en autonomie wil geven, om zo de creatie van nieuwe kennis en het delen van kennis te stimuleren.

“...Dat proberen we steeds meer te faciliteren. Dat is op zich wel een vrij nieuwe proces. Voor binnen overheidsland. Maar het is voor ons dusdanig nieuw dat we ook wel tegen tekortkoming aan lopen binnen dat proces. Het is voor ons nog geen kant en klare brok werk. We komen er nog de nodige hobbels en weerstanden in tegen. Dat is voor ons nog onderzoeken hoe we dat frontliniewerken op een goede manier in kunnen zetten.” (Respondent 1)

4.6.3. De invloed van tijdsdruk

Een belangrijke component voor het delen van kennis is de vraag of de medewerkers genoeg tijd hebben hiervoor. Bij de adviesbureaus werd hier speciaal tijd voor vrijgemaakt.

“...Zoiets ja, en wij hebben 65%. Dat betekent dat we 35% tijd hebben voor productontwikkelingen, vakdagen. Dat lijkt meer dan het is, omdat je heel veel versnippert met rondreizen enzo. Maar er wordt wel van verondersteld dat je die tijd daar aan besteedt. Maar wanneer je jaargesprekken hebt dan vraagt de partner ook wel in wat voor soort netwerken je zit enzo.” (Respondent 8)

Bij de adviesbureaus is het zo dat je een bepaald deel van je werktijd declarabel moet zijn, echt bezig met een opdracht dus, de overige tijd mag je invullen met zaken als het bijwonen van bijeenkomsten waarin kennis gedeeld wordt. Dit is ook het geval in de bouwnijverheid met het leermeesterstelsel.

“...10 procent van de productie van de leermeester moet gerelateerd zijn aan de leerling. Dus wij zeggen als een leermeester een leerling heeft, levert hij 10% productie in. En dan praat je over het gesprekken met de leerling, bijhouden van de leerlingenmap, afnemen van toetsen... etc.” (Respondent 7)

4.6.4. De invloed van status en macht

Een ander aspect wat invloed kan hebben op kennismanagement is de mate waarin medewerkers bereid zijn afstand te doen van hun kennis. Het aloude credo ‘*kennis is macht*’, geeft dit goed weer. In de organisaties van de meeste respondenten ging dat echter niet op.

“...Er zal heus ook qua kennis wel zulke situaties zijn, maar als bedrijf ga je dan gewoon met logische argument er over heen. Dat is gewoon pech gehad, dat is niet in het bedrijfsbelang. En er moet wel in het bedrijfsbelang gedacht worden. En veel medewerkers denken ook altijd nog wel dat wanneer zij goed voor het bedrijf zorgen, het bedrijf goed voor hen zorgt. En dat is een stukje cultuur wat hier nog heerst.” (Respondent 3)

“...Ja en dat zie ik dan ook bijvoorbeeld aan onderwijsontwikkeling, alles wat ze zelf in de kast hebben, zijn ze bereid om dat in te zetten om gezamenlijk een nieuwe curriculum te maken. Dus daar zijn ze zeker toe bereid.” (Respondent 12)

Daarnaast is het in het sterk gereguleerde leermeesterstelsel in de bouwnijverheid eigenlijk onmogelijk gemaakt om dit te doen, wanneer dit gebeurt haalt een medewerker zijn licentie om leermeester te blijven namelijk niet.

“...Dan is het geen goede leermeester, en dan wordt hij leermeester af.” (Respondent 7)

Slechts één respondent gaf aan dat dit in zijn organisatie voor kan komen.

“...Maar je hebt ook mensen die ook nog wel redeneren uit het kennis is macht principe. Die ook nog niets echt staan te trappelen om hun kennis echt over te dragen.” (Respondent 6)

4.6.5. De invloed van HRM

Een ander onderdeel van de organisatie die sterke invloed uit kan oefenen op kennismanagement betreft HRM.

De rolinvulling van HRM

Ten eerste gaven de respondenten aan welke rol HRM in neemt, of in dient te nemen met het oog op kennismanagement. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat HRM daarbij een soort signalerende rol dient te hebben.

“...Nou, ik denk dat dat begon met signaleren, dat daar problemen gaan ontstaan bij ongewijzigd beleid.” (Respondent 10)

De meeste respondenten gaven daarbij aan dat dit over de langere termijn moet gaan, aangezien de lijn daar vaak geen oog voor heeft.

“...Kijk euhm. Maar veel managers druk mee zijn is de gang van de dag. Waar weinig managers tijd voor hebben of tijd voor nemen is de aandacht voor de langere termijn. En daar heb je als HRM echt een hele belangrijke toegevoegde waarde. In die zin dat je de managers helpt van het even loskomen van de dagelijkse gang en even wat mee te nemen in processen die wat langere termijn nodig.” (Respondent 1)

“...Juist. Maar wij hebben er voor gekozen voor 2011 om te beginnen met de strategische personeelsplanning omdat je dan pas ziet wat je werkelijke situatie is, en je dan pas kunt zien hoe dat past bij de ontwikkeling die we de komende jaren te gaan hebben. Dan kun je pas echt weten wat voor beleid je uit moet gaan voeren.” (Respondent 4)

Naast de signalerende rol gaven een aantal respondenten ook aan dat het monitoren van de kennis een belangrijke rol voor HRM is.

“...Nou dat zal ook beheren heel erg zijn, van wat hebben we in huis. Monitoren, want kennis vervliegt... maar soms heb je ook diploma's nodig e.d. dus daar moet je ook op zitten. Faciliteren in de zin van organiseer ook dat mensen die opleiding kunnen doen. Dus dat ligt toch heel erg binnen P&O.” (Respondent 4)

Een andere rol waarin HRM zich volgens de respondenten in dient te voegen is een meer agenderende en aanjagende rol. Ervoor zorgen dat kennismanagement op de agenda komt en zorgen dat het daar blijft en er wat mee gedaan wordt.

“...Ja heel erg stimulerend, sowieso is dat de rol bij HRM. Je kan kaders maken, je kan spelregels bedenken, je kan de cultuur bespreekbaar maken, en in de lijn gebeurt dat altijd. HRM kan aandragen, aanjagen, een spiegel voorhouden... dat is ook een belangrijke! Confronteren... joh we hadden dit afgesproken en we zien je dit doen.” (Respondent 6)

“...Alleen wij hebben wel... het zit in onze core business om dit soort onderwerpen te agenderen en mensen daar over na te laten denken en daar randvoorwaarden aan te binden, en verschillende instrumenten een plek te geven... maar uiteindelijk gebeurt het altijd door andere mensen.” (Respondent 6)

Een andere belangrijke rol voor HRM is een meer adviserende rol en daarbij het management ondersteunen in hun taken.

“...Zeker, maar dat ligt bij ons zelf. Je kan als HR ook wel kiezen om het niet te doen, want het wordt wel opgelost op de één of andere manier. Want jij lost het zelf ook niet op, dat doet de lijn. Het doel van HRM daarbij is meer een agenderende en aanjagende functie. Om de leidinggevendenden er aan te herinneren dat er ook nog zoiets is als kennis en het verlies daarvan. Wij adviseren, signaleren, reflecteren en we denken mee aan oplossingen.” (Respondent 3)

Bruikbare HR-instrumenten

Vervolgens kwamen uit de interviews een aantal manieren waarop door middel van HR-instrumenten gestuurd kan worden op kennismanagement, om zo het kennisverlies bij vergrijzing tegen te gaan. Een eerste instrument betrof beoordelings- en functioneringsgesprekken.

“...Daar naast hebben we beoordelingsgesprekken, daar gaat over de groei die iemand doormaakt in zijn werk. Deels is dat gekoppeld aan opleiding, maar deels ook op hoe doet iemand het op de competenties die we benoemd hebben. Dat hoort ook samenwerking bij, daar zit ook kennis en vaardigheden bij. En daarnaast hebben we nog de ontwikkelingsgesprekken en daar gaat het om de ontwikkeling van de adviseur.” (Respondent 2)

“...Ja we hebben een aantal competenties, twee daarvan gelden voor iedereen. Een daarvan is kennis vergaren en delen, en daarin zit dat van mensen verwacht wordt dat kennis gedeeld wordt. En dat zit voor iedere medewerker in het beoordelingsgesprek.” (Respondent 11)

Bij de meerderheid van de respondenten werd er op de één of andere manier wel iets met beoordelings- en functioneringsgesprekken gedaan wat gericht was op het sturen van gedragingen met het oog op kennismanagement. Geen van de organisaties deed iets met beloningen om bijvoorbeeld het delen van kennis te stimuleren.

“...Als mensen een mooie job hebben gedaan en daar iets moois over schrijven dat we dan een gratificatie geven. Maar het is niet zo dat het in het structurele beloningssysteem een plek heeft.” (Respondent 6)

Een mogelijke verklaring betreft de volgende quote:

“...Ja beloning, daar zijn wij in de organisatie niet zo voor. Jij weet het ook wel, beloning is maar een korte prikkel, duurt maar even en daarna willen mensen meer.” (Respondent 9)

Hierbij dient wel de kanttekening geplaatst te worden dat het overgrote deel van de respondenten in de publieke sector werkzaam waren, waar prestatiebeloning niet vaak voor komt.

4.6.6. De invloed van het lijnmanagement

Daarnaast heeft ook het lijnmanagement een grote rol binnen kennismanagement. Zo gaven de respondenten gaven aan dat HRM een veelheid aan rollen heeft binnen kennismanagement in een organisatie, maar dat deze wel eindig is. De eindverantwoordelijk ligt volgens de meeste respondenten bij de lijn.

"...Adviseert, faciliteert, coacht... maar mag nooit initiëren. De verantwoordelijkheid ligt allemaal in de lijn. Het ligt bij de partners ook heel gevoelig, als je bij die kennis komt." (Respondent 8)

HRM heeft in die zin ook niet de macht om medewerkers te dwingen iets te doen, daarom kan kennismanagement nooit volledig bij HRM ondergebracht worden.

"...maar we hebben niet de feitelijke macht... ik heb alleen macht over mijn eigen 40 medewerkers. Tegen hen kan ik zeggen van ik wil dat je dit en dit doet. Maar dat kan ik niet bij een regiodirecteur doen." (Respondent 6)

Vooraf binnen adviesbureaus was het voor HRM ondenkbaar om zich te bemoeien met het managen van de kennis, daar was het echt het domein van de lijn.

"...Ja. Daar ben ik wel van overtuigd. Omdat als je dat niet doet, het wordt grijs vind ik als je daar overheen gaat. Voor je het weet is het jouw feestje geworden ofzo. Van het mag niet van HR, en dat is dodelijk. Want dat verlamd, het moet heel erg daar blijven. De rol die je bij HR hebt is continu zorgen dat het gesprek op gang blijft...." (Respondent 8)

5. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van het onderzoek in paragraaf 5.1. de conclusie gepresenteerd. Waarbij de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek belicht worden en uiteindelijk antwoord gegeven wordt op de onderzoeksvraag. Vervolgens heeft in paragraaf 5.2. de discussie een plaats, waarbij de uitkomsten van de interviews tegen de gebruikte literatuur worden gelegd om mogelijke overeenkomsten of verschillen tussen praktijk en theorie bloot te leggen. Als laatste worden in paragraaf 5.3. een aantal aanbevelingen gedaan.

5.1. Conclusie

Zoals gezegd worden in deze paragraaf op basis van het onderzoek een aantal belangrijke conclusies getrokken. Dit gebeurt op basis van de onderzoeksvraag; *Hoe gaan sterk vergrijsde organisaties om met kennismanagement vanuit het perspectief van HR-professionals?*

5.1.1. Kennisverlies

Voor deze vraag daadwerkelijk beantwoord kan worden dient eerst een aanname bevestigd te worden die aan de basis ligt van dit onderzoek, namelijk dat kennisverlies een probleem behelst voor vergrijsde organisatie. Dit wordt duidelijk bevestigd vanuit de onderzoeksresultaten. Het heeft niet altijd de hoogste prioriteit, maar het is voor elke organisatie een neveneffect van vergrijzing.

5.1.2. Kennis

Bij de manier waarop sterk vergrijsde organisaties omgaan met kennismanagement is daarnaast van belang wat voor soort kennis verloren gaat. Welke kennis belangrijk wordt geacht door de organisatie en hoe deze kennis werkt, bepaalt voor een groot gedeelte hoe organisaties deze managen. Dit betreft vakinhoudelijke kennis, ervaringskennis en competenties en vaardigheden. De ervaringskennis is voor veel organisaties het meest belangrijk hierin, wat voor een groot gedeelte bepaalt hoe de organisaties omgaan met kennismanagement.

Daarnaast heeft het feit dat sommige kennis vluchtig is, dynamisch en constant verandert invloed op de manier waarop sterk vergrijsde organisaties omgaan met kennismanagement. Wanneer dit geldt voor een organisatie is de noodzaak om te investeren in het behouden van kennis van oudere werknemers minder, aangezien deze kennis snel 'over datum' raakt.

5.1.3. Beleid

Er valt vervolgens geen eenduidig antwoord te geven op de vraag hoe sterk vergrijsde organisaties omgaan met kennismanagement. Bij geen van de organisaties bestaat iets van een vastomlijnd kennismanagementbeleid. Wel zijn er een vijftal aspecten van kennismanagement te onderscheiden die door organisaties als belangrijk ervaren worden.

- Het maken van een strategische personeelsplanning
- Het inventariseren van de kennis in een organisatie
- Het vastleggen van kennis
- De creatie van nieuwe kennis
- Het delen van kennis.

Het maken van een strategische personeelsplanning is er op gericht om inzichtelijk te krijgen wat in de toekomst de situatie is betreffende het personeel, het inzichtelijk maken welke medewerkers de organisatie gaan verlaten en op welke termijn. Het inzichtelijk maken van deze ontwikkelingen biedt een basis waarop organisaties hun beleid ten aanzien van kennismanagement kunnen vormgeven.

Een tweede onderdeel betreft het inventariseren van de kennis in een organisatie. Dit is van grote invloed op de manier waarop kennismanagement ingezet kan worden in sterk vergrijsde organisaties. Wanneer niet geheel duidelijk wie de belangrijke kennis bezit, kan ook niet getracht worden deze kennis te borgen of effectief in te zetten.

Een derde onderdeel betreft het vastleggen van kennis, waarbij bedoeld wordt op de ondersteunende rol die verschillende ICT toepassingen kunnen leveren. Een aantal organisaties beschikt over zaken als een documentmanagementsysteem, maar een flink aantal organisaties is nog op zoek naar de mogelijkheden. Hierbij wordt echter wel de kanttekening geplaatst dat ICT systemen een bijdrage kunnen leveren, maar wanneer de medewerkers zich hier niet aan verbinden is het nutteloos.

Daarnaast is de creatie van nieuwe kennis voor veel organisaties een belangrijk onderdeel van het kennismanagementbeleid. Dit gebeurt op verschillende manieren binnen organisaties: als onderdeel van het primaire proces (bijvoorbeeld bij adviesbureaus), op de werkvloer, in speciale R&D afdelingen of via de samenwerking met andere organisaties.

Bij de creatie van nieuwe kennis op de werkvloer zijn twee delen van de organisatie belangrijk, de medewerkers en het management. De manier waarop deze twee groepen tegenover de creatie van nieuwe kennis staan is essentieel. Zo zijn er organisaties waar medewerkers veel bezig zijn met de creatie van nieuwe kennis, maar doet het management er niets mee en vice versa. Slecht bij een klein deel staan zowel de medewerkers als het management in dezelfde mate achter het creëren van nieuwe kennis.

Een andere belangrijk aspect van het kennismanagementbeleid voor sterk vergrijsde organisaties betreft het delen van kennis. Hierbij waren drie duidelijke categorieën te onderscheiden hoe er invulling gegeven werd aan dit onderdeel: Ten eerste een beleidsvorm waarbij elk aspect van kennisdeling volledig gereguleerd wordt door beleid en toezicht hierop. Daarnaast was er een tweede vorm te onderscheiden waarbij kennisdeling voornamelijk optreedt als natuurlijk proces waarbij regulatie door middel van beleid bijna niet nodig is. En als derde een tussenvorm waarbij kennisdeling niet als natuurlijk proces ontstaat in de organisatie, maar waar het ook niet volkomen gereguleerd wordt. Bij deze vorm wordt kennisdeling vooral sporadisch ingezet wanneer de situatie daar om vraagt.

5.1.4. De verantwoordelijkheid voor kennismanagement

Een andere belangrijke factor waarin de manier waarop kennismanagement ingezet wordt door sterk vergrijsde organisaties verschilt, betreft de verdeling van verantwoordelijkheid voor het beleid. Deze verdeling vindt voornamelijk plaats tussen HRM en het lijnmanagement. HRM heeft hierbij vaak een faciliterende, aanjagende, agenderende en confronterende rol. Oog houden op de langere termijn, het

ondersteunen van de lijn en het ondersteunen van het complete proces zijn hierbij de uitgangspunten. Het lijnmanagement heeft in veel organisaties echter de uiteindelijke verantwoordelijkheid over kennismanagement.

5.1.5. Invloeden

Hoe sterk vergrijsde organisaties om (kunnen) gaan met kennismanagement wordt sterk beïnvloedt door verschillende interne en externe factoren. Ten eerste is er de organisatiecultuur, wanneer organisaties bestaan uit werknemers die hun werk volledig zelfstandig uitvoeren is er minder sprake van bijvoorbeeld kennisdeling dan wanneer en veel in teams gewerkt wordt. De mate waarin een organisatie beleid kan maken met betrekking tot kennismanagement wordt op deze wijze sterk gereduceerd.

Daarnaast heeft ook structuur een hoge mate van invloed op de wijze waarop kennismanagement vormgegeven kan worden in een sterk vergrijsde organisatie. Wanneer werknemers veel vrijheid en zelfstandigheid hebben in hun functie zijn zij eerder geneigd nieuwe kennis te ontwikkelen of om te gaan praten met een andere werknemer dan wanneer de taken en/of rol van deze werknemer volledig afgebakend is/zijn.

Verder is de mate waarin werknemers tijd hebben voor zaken die te maken hebben met kennismanagement van grote invloed op hoe kennismanagement ingezet kan worden door sterk vergrijsde organisaties. Zo kost kennisdelen en alles wat daarmee te maken heeft tijd, tijd die een medewerker ook kan steken in zijn of haar normale werkzaamheden, waar toch vaak een hogere prioriteit aan gegeven wordt door de medewerker zelf. Om dit aan te pakken reguleert een deel van de organisaties de tijd die medewerkers besteden aan kennisdeling.

Daarnaast heeft de mate waarin werknemers status of macht ontleen aan de kennis die zij bezitten een grote invloed op de mogelijkheden die sterk vergrijsde organisaties hebben met betrekking tot kennismanagement. Dit kan hun neiging tot kennisdeling negatief kan beïnvloeden. Al blijkt uit de onderzoeksresultaten dat dit slechts een enkele keer voor komt.

5.2. Discussie

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de mate waarin de literatuur overeenkomt of verschilt met de resultaten van dit onderzoek. Hierbij worden een aantal van de meest opvallende zaken behandeld.

5.2.1. Het filosofische debat over kennis

Het eerste wat sterk opvalt is dat er in de praktijk een stuk minder filosofisch naar het begrip kennis wordt gekeken. In de theorie is zoals gezegd geen consensus te vinden over wat kennis nu precies is, in de praktijk is dit een stuk makkelijker te vinden. De respondenten gaven simpelweg een aantal zaken die gezien kunnen worden als kennis of als vormen hiervan. Vakinhoudelijke kennis, ervaringskennis, vaardigheden en competenties vormen in hun ogen de hoofdmoot van kennis. Via deze weg ontwijken zij het sterk theoretische discours waar zij doorheen moeten als ze een strikte definitie van het begrip willen geven. Vooral de zaken die in subparagraaf 2.1.2. naar voren komen; cognitieve schema's, connectionisme of het discours zijn zo sterk theoretisch dat zij elke verbinding met de praktijk lijken te missen. Niemand, behalve misschien een organisatie die zich bezig houdt met kunstmatige intelligentie,

denkt in de praktijk op een dergelijke wijze over kennis. Hierbij houdt de definitie zoals gegeven door Weggeman (2002) zich waarschijnlijk het best in de praktijk: *“Door onderzoek, studie of oefening verkregen bekendheid of vertrouwdheid met iets.”* In deze zin is het onderzoekers op het gebied van kennismanagement aan te raden de strikte definitie van kennis niet het onderwerp van onderzoek te laten en meer te concentreren op de praktische uitwerkingen van kennismanagement zelf. Onderzoek dient in mijn ogen namelijk altijd verbonden te blijven met de realiteit.

5.2.2. Kritische succesfactoren voor kenniscreatie

Nonaka & Takeuchi (1995) gaven een viertal kritische succesfactoren voor de creatie van nieuwe kennis in organisaties. Autonomie van medewerkers en fluctuatie binnen organisaties werden hierbij door de resultaten bevestigd en over redundantie valt vanuit de onderzoeksresultaten geen duidelijk oordeel te vellen. De auteurs gaven ook aan dat een duidelijk uitgesproken intentie vanuit het hoger management een kritische succesfactor was voor het ontstaan van nieuwe kennis. Vanuit de onderzoeksresultaten wordt echter duidelijk dat het bestaan van een duidelijke intentie niet meteen leidt tot kenniscreatie op de werkvloer. In de organisatie van één van de respondenten bestond een duidelijke intentie in de vorm van een ideeënbuis, met daaraan zelfs een financiële prikkel verbonden, maar werknemers maakten hier geen gebruik van. Het hebben van een uitgesproken intentie tot kenniscreatie leidt op zich dus niet tot meer kenniscreatie op de werkvloer. Verder onderzoek kan uitwijzen hoe dit precies tot elkaar verhoudt.

5.2.3. Antecedenten van kennisdeling

Joia & Lemos (2010) presenteerden acht factoren die invloed uitoefenen op het delen van kennis; tijd, taal, wederzijds vertrouwen, identificatie van belangrijke kennis, organisationele factoren, macht, een veilige omgeving en aangeven welke kennis belangrijk geacht wordt. Een groot deel van deze factoren is terug te vinden in de resultaten. Tijd, identificatie van belangrijke kennis en organisationele factoren werden door de respondenten duidelijk aangegeven als zaken die grote invloed uitoefenden op het delen van kennis en kennismanagement in het algemeen. De mate waarin macht een rol speelt was een stuk minder in de resultaten, maar er was wel één respondent die aangaf dat dit een rol speelde. Een aspect wat minder naar voren kwamen betreft het aangeven welke kennis als belangrijk beschouwd wordt door de organisatie. Dit kwam niet in de interviews naar voren. Wederzijds vertrouwen en een veilig omgeving kunnen voornamelijk gezien worden als cultuuraspecten, iets wat ook duidelijk naar voren kwam als iets wat invloed uitoefende op de mate waarin kennis gedeeld wordt in een organisatie. De invloed van cultuur

Één van de meest opvallende aspecten was de invloed van cultuur. Organisatiecultuur kan gedefinieerd worden als: een geroutineerde manier van dingen doen, welke geaccepteerd zijn door mensen en waar zij bij leven. Organisaties hebben normen en waarden die beïnvloeden hoe werknemers zich gedragen (Park et al., 2004). Deze kunnen zowel positief als negatief zijn. Park et al., (2004) geven aan dat eerder onderzoek aangetoond heeft dat cultuur één van de grootste barrières was voor kennismanagement. Zij geven aan dat er bij kennismanagement over het algemeen teveel gefocust wordt op de technische aspecten en te weinig op de menselijke aspecten. Zoals eerder naar voren kwam geven veel auteurs binnen kennismanagement aan dat een cultuur die kennisdeling bevordert en onderhoudt een belangrijke factor is voor het slagen van kennismanagement. Park et al. (2004) opperen echter dat er

weinig onderzoek verricht is naar wat een dergelijke cultuur precies in houdt. Vervolgonderzoek kan zich concentreren op de invloed van cultuur, waarbij verschillende aspecten die onderdeel uitmaken van de cultuur van een organisatie onderzocht worden op de mate waarin zij invloed uitoefenen op kennismanagement. Dit geeft een beter beeld over waarom sommige processen van kennismanagement in de ene organisatie goed werken en in een andere niet. Het kan bijvoorbeeld inzicht geven in de vraag waarom in de ene organisatie werknemers meer nieuwe kennis creëren op de werkvloer dan een andere organisatie, terwijl deze organisaties wel vergelijkbaar zijn.

5.2.4. De rol van het lijnmanagement

Een opvallend nieuw inzicht vanuit de resultaten was de invloed die het lijnmanagement heeft op kennismanagement. Een groot aandeel van de respondenten gaf aan dat het lijnmanagement verantwoordelijk was voor het proces van kennismanagement, in plaats van bijvoorbeeld HRM. Een aanname van dit onderzoek was dat HRM een substantiële rol speelt bij kennismanagement, vandaar ook dat de keuze gemaakt is om HR-professionals te interviewen, nu blijkt vanuit de praktijk dat een groot deel (of alle) verantwoordelijkheid bij het lijnmanagement te vinden is. Een nieuwe zoektocht naar literatuur geeft hier meer inzicht in. Weggeman (2002) biedt inzicht in het verdelen van de taken van kennismanagement over verschillende groepen binnen een organisatie. Volgens de klassieke managementopvatting worden volgens Weggeman (2002) de strategische en organisationele kennismanagementtaken bij het management ondergebracht en de operationele taken bij de medewerkers. Weggeman (2002) geeft echter aan dat deze niet zonder meer het terrein van het management kan zijn. Zo zullen strategische taken als het evalueren van de beschikbare kennis en operationele als het motiveren van collega kenniswerker ook door kenniswerkers uitgevoerd moeten worden (Weggeman 2002). Op basis hiervan komt Weggeman (2002) uiteindelijk tot de volgende verdeling:

Taken:	Managers	Medewerkers
<i>Strategische kennismanagementtaken</i>		
Bepalen van de benodigde kennis, gegeven de missie	40	60
Inventariseren en evalueren van de beschikbare kennis	50	50
Vaststellen van de te ontwikkelen kennis	60	40
<i>Organisationele kennismanagementtaken</i>		
Inrichten van besturen van een kennisvriendelijke organisatie	80	20
Stimuleren/motiveren en faciliteren van kenniswerkers	60	40
<i>Operationele kennismanagementtaken</i>		
Kennis genereren	5	95
Kennis delen	10	90
Kennis toepassen	15	85

Figuur 2.5.2. Verdeling van kennismanagementtaken (Weggeman, 2002)

Deze verdeling van Weggeman laat zien kennismanagement een activiteit is binnen een organisatie die niet toegeschreven kan worden aan slechts één groep binnen de organisatie. Het operationele deel

wordt voornamelijk uitgevoerd door de medewerkers, maar strategische en organisationele taken hebben zowel plek bij de medewerkers als het management. Een nadeel van deze verdeling is dat Weggeman (2002) geen rol toe kent aan stafafdelingen, zodat de precieze verhouding tussen HRM, het lijnmanagement en de medewerkers nog steeds onduidelijk blijft. Dit is dus een interessante invalshoek voor verder onderzoek, de verhouding tussen verantwoordelijkheden van medewerkers, het management en stafafdelingen als HRM voor kennismanagement.

5.3. Aanbevelingen

Het doen van aanbevelingen is in eerste instantie niet het doel van dit onderzoek, maar op basis van de resultaten en het theoretisch kader kunnen een aantal adviezen geformuleerd worden voor organisaties die te kampen hebben met kennisverlies als gevolg van vergrijzing.

Noodzakelijkheid

Een eerste advies betreft het onderzoeken van de noodzaak die het inzetten van kennismanagement als oplossing voor kennisverlies door vergrijzing heeft. Dit onderzoek toont aan dat het voor veel organisaties niet duidelijk is in welke mate kennisverlies door vergrijzing een probleem betreft. Daarnaast kan het zo zijn dat er in een organisatie dermate snel nieuwe kennis ontwikkelt wordt, of op natuurlijke wijze zoveel kennis gedeeld wordt, dat het niet nodig is om kennismanagement in een meer rigide vorm in te zetten. Inzicht ontwikkelen in het daadwerkelijke probleem is daarom een belangrijke eerste stap.

Strategische personeelsplanning

Een tweede belangrijke stap betreft het ontwikkelen van een strategische personeelsplanning. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat een groot aantal organisaties hier niet over beschikt en in die zin weinig inzicht hebben in de mate waarop hun personeelssamenstelling de komende jaren gaat veranderen. Zonder een duidelijk inzicht hierin blijft de mate van kennisverlies onduidelijk. Ook deze stap is onderdeel van het vooronderzoek dat gedaan moet worden, voordat nagedacht kan worden over de invulling van kennismanagement.

Identificatie van kennis

Wanneer duidelijk is of er sprake is van kennisverlies door vergrijzing en inzichtelijk gemaakt is wat er gaat gebeuren met de personeelssamenstelling is de volgende stap het onderzoeken welke kennis belangrijk is voor de organisatie en waar deze zich precies bevindt. In combinatie met de strategische personeelsplanning kan op deze wijze inzichtelijk gemaakt worden welke soort kennis in de organisatie gevaar loopt, wie over deze kennis beschikt en hoe veel tijd er is om deze kennis op welke manier dan ook over te brengen naar anderen in de organisatie. Deze eerste drie stappen zijn puur gericht op het inzicht verkrijgen in het probleem.

Rekening houden met cultuur

Zoals in dit onderzoek naar voren is gekomen heeft de cultuur van een organisatie een grote invloed op de mate waarin kennismanagement succesvol ingezet kan worden in een organisatie. Dit onderzoek biedt geen checklist waarmee precies gecontroleerd kan worden hoe het precies in elkaar zit in een

bepaalde organisatie, maar het biedt wel richtlijnen. Een organisatie waar vooral erg zelfstandig gewerkt wordt en een soort eilandencultuur bestaat, heeft veel moeite met het delen van kennis. In deze zin moeten er eerst iets gedaan worden aan de manier waarop er gewerkt wordt, voordat de cultuur een positieve invloed kan hebben op kennismanagement. Het advies hierin is dan ook voornamelijk dat wanneer inzichtelijk is wat er met de personeelssamenstelling gebeurt en waar de kennis zich bevindt, organisaties er nog niet zijn. De cultuur van een organisatie is van grote invloed en moet meegenomen worden bij de ontwikkeling van een kennismanagementbeleid.

Invulling van het kennismanagementbeleid

Het is lastig om een eenduidig advies te geven hoe organisaties hun kennismanagementbeleid in dienen te zetten. Vele verschillende organisatiekenmerken hebben invloed op wat er wel werkt en wat niet werkt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het sterk reguleren van kennismanagement in de bouwnijverheid en het meer natuurlijke proces in adviesbureaus. Ook is het sterk afhankelijk van het soort kennis dat behouden dient te worden en wat voor soort medewerkers deze kennis bezitten of moeten gaan bezitten. Dit vereist maatwerk en het is niet makkelijk om hier een perfect beleid op te ontwikkelen, maar dit onderzoek laat zien dat het zeker mogelijk is om kennismanagement in te zetten om het verlies aan kennis in organisaties door vergrijzing tegen te gaan. Het voortraject is hierin leidend, de zaken die hier uit voort komen bepalen in grote mate hoe het kennismanagementbeleid er precies uit gaat zien. Wanneer vooral ervaringskennis belangrijk is, is het inzetten van mentorship vooral nodig. Wanneer de vakinhoudelijke, expliciete kennis het centrale uitgangspunt is, wordt het vastleggen en vrij toegankelijk maken van deze kennis het meest belangrijk. Zoals gezegd kan er geen eenduidig advies gegeven worden behalve dan dat het consistent moet zijn met wat er uit het vooronderzoek naar voren is gekomen, wanneer dat inzichtelijk is, wordt de invulling van kennismanagementbeleid een stuk makkelijker voor organisaties.

Verantwoordelijkheid voor kennismanagement

Bij de ontwikkeling van een kennismanagementbeleid moet ook even stilgestaan worden bij de verdeling van de verantwoordelijkheden voor het complete proces. Vooral de verdeling tussen lijnmanagement, HRM en de medewerkers zelf is hierin belangrijk. Het is essentieel dat er een duidelijke scheidslijn is en elke partij weet wat hij moet doen en wat hij niet moet doen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het lijnmanagement vaker eindverantwoordelijkheid heeft dan vooraf verwacht was, maar het is voor een organisatie goed om te onderzoeken waar deze verantwoordelijkheid precies in zit, welk deel bij HRM gelegd dient te worden en wat van de medewerkers zelf verwacht wordt.

6. Reflectie

Wanneer gesproken wordt over onderzoek en de kwaliteit hiervan is een groot deel daarvan terug te leiden naar de onderzoeker. De wijze van werken en bepaalde persoonlijke aspecten hebben grote invloed op de manier waarop het onderzoek uiteindelijk uitgevoerd wordt. Met dat als uitgangspunt wordt in dit hoofdstuk dieper ingegaan op mijn rol als onderzoeker en de zaken waar ik tegenaan liep bij het uitvoeren van dit onderzoek.

Als eerste is het goed op te merken dat ik het onderzoek zelfstandig heb uitgevoerd, in die zin lag het volledige traject in mijn handen. Daarnaast is dit onderzoek ook niet op basis van een opdracht vanuit een organisatie gedaan. Dit had tot gevolg dat er geen opdrachtgever was die in die zin ook kon sturen in het richting die het onderzoek op ging. Dit is volledig bepaald door mijn eigen inzichten en wensen.

Hierbij werd is echter wel geholpen en gestuurd door mijn begeleider, Dr. Eric van 't Hof, die vanuit het USBO de taak had mij te begeleiden bij het uitvoeren van dit onderzoek. Deze rol was tweeledig, allereerst had hij als taak mij op inhoudelijk vlak een spiegel voor te houden. Daarnaast was hij er ook voor de meer procesmatige problemen waar ik tijdens de uitvoering tegenaan liep.

Het complete traject wordt beschreven aan de hand van twee onderdelen, het voortraject en de uitvoering van het onderzoek zelf. De keuze hiervoor is gemaakt omdat het voortraject voor mij zeer intensief geweest is. Eigenlijk intensiever dan het onderzoek zelf.

6.1. Het voortraject

Het traject dat voorafging aan het daadwerkelijk uitvoeren van dit onderzoek is voor mij een lange en zware weg geweest. Februari 2009 was de officiële start van het half jaar waarin normaliter een afstudeerscriptie geschreven dient te worden, op het moment van schrijven is het februari 2011. Wat normaal een half jaar had moeten duren heeft uiteindelijk twee jaar geduurd, de redenen hiervoor worden hieronder beschreven.

Binnen de master SHRM is het mogelijk te kiezen voor arbeidsrecht of personeelseconomie. Het verschil hierbij was dat wanneer gekozen werd voor arbeidsrecht, die gewoon in periode B gevolgd zou kunnen worden, bij personeelseconomie zou dit in periode C vallen, tijdens de periode waarin een student eigenlijk alleen bezig zou moeten zijn met zijn afstudeeronderzoek. Om dit te ondervangen werd aangeraden om in periode B al te starten met het afstuderen. Gedurende deze periode ben ik dan ook begonnen met het zoeken van een afstudeeropdracht. Ik heb toentertijd ongeveer vier keer gesolliciteerd naar een scriptiestage bij verschillende organisatie, waarbij ik helaas elke keer op het laatste moment afgewezen werd. Dit besloeg een gedeelte van periode A en een groot gedeelte van periode B. Na deze afwijzing begon de tijd om een afstudeeronderwerp te vinden nogal te dringen, hierbij raakte ik eigenlijk nogal in paniek, wat er uiteindelijk voor gezorgd heeft dat ik besloot een onderzoek uit te voeren in samenwerking met een oud-docent van de Hogeschool Utrecht. Deze oud-docent, met wie ik nog veel contact had, was op dat moment bezig met promoveren. Hij voerde hiervoor een onderzoek uit naar de rol van Shared Service Centers in organisaties. Dit onderzoek zou

meerdere jaren in beslag nemen en was dermate groot dat ik een onderdeel daarvan zou kunnen doen. Tijdens een aantal afspraken werd besloten dat ik een onderzoek kon doen die ik volledig zelfstandig kon uitvoeren, waarvan hij de data uiteindelijk zou kunnen gebruiken voor zijn eigen promotieonderzoek. Ik was op dat moment erg blij dat ik eindelijk iets had gevonden waarmee ik kon beginnen en ben dus meer vanuit noodzakelijkheid dan echte interesse begonnen aan dat onderzoek.

Het probleem was echter dat ik op dat moment ook nog de module personeelseconomie volgde, wat een flinke investering in tijd en moeite met zich meebracht aangezien dit een sterk economische inslag had, iets waar ik niet veel ervaring mee had. Hierbij kwam de focus in die periode meer te liggen bij personeelseconomie, dan mijn afstudeeronderzoek. Daarbij begon ik te twijfelen of het afstudeeronderwerp wel echt in mijn interessegebied lag. Het onderwerp interesseerde me niet echt en ik kon daardoor de motivatie moeilijk vinden om er echt aan te gaan werken. Rond die tijd liep de module personeelseconomie af, waarbij het mij duidelijk werd dat ik die module eigenlijk als excuus gebruikt had om mijn onderzoek uit de weg te gaan. Dit speelde zich zo rond april 2009 af, waarbij ik uiteindelijk de keuze heb gemaakt om te stoppen met die onderzoeksopdracht. Dit was voornamelijk omdat het onderwerp me niet kon interesseren en daarnaast voelde het niet echt als mijn onderzoek, aangezien het voornamelijk een onderdeel was van het onderzoek van mijn oud-docent. Daar kwam ook nog bij kijken dat er erg veel verschillende belangen speelden, ik wilde iets met mijn onderzoek, mijn oud-docent wilde iets, de organisaties waarbij het onderzoek zich zou afspelen wilden iets en uiteindelijk had mijn begeleider er ook nog veel over te zeggen. Dit leidde tot een zeer moeilijke situatie waarbij ik al die verschillende wensen op de één of andere manier moest jongleren, wat uiteindelijk onmogelijk voor mij bleek te zijn.

Na de keuze om te stoppen met mijn onderzoek gemaakt was ben ik begonnen met de zoektocht naar een nieuwe afstudeeropdracht. Ik had hierbij besloten dat ik echt een afstudeeropdracht bij een organisatie wilde doen, waarbij ik daar ook een werkplek had, begeleiders vanuit de organisatie en op die manier meer feeling met mijn onderzoeksopdracht zou hebben. Helaas had ik net iets voor de zomervakantie besloten om te stoppen met mijn onderzoek, in deze periode zijn organisaties niet bezig met het werven van studenten voor scriptiestages, wat de voortgang van mijn afstudeeronderzoek flink beperkte. Zo rond september 2009 begon het echter wel weer te lopen. Ik had in die tijd een aantal gesprekken met organisatie over afstudeerscripties, maar toch liep het vaak weer spaak. Een ander aspect wat in die tijd begon te spelen was de recessie, het ging niet goed met de economie en dit heeft in mijn ogen tot gevolg gehad dat organisaties minder snel investeerden in studenten die een scriptiestage wilden uitvoeren. Er waren weinig vacatures te vinden en ik had het gevoel dat voor de weinige vacatures die er wel waren een heel groot aantal sollicitanten kwamen. Het lukte me in die periode dus weer niet om een afstudeeropdracht te vinden. Dit is de reden dat ik rond november 2009 besloot zelfstandig een onderzoek uit te voeren. Dat zou betekenen dat ik geen opdracht voor een organisatie zou doen, geen werkplek bij een organisatie zou hebben en geen begeleiding vanuit een organisatie. Ik zou het onderzoek volledig zelfstandig uit moeten voeren en de motivatie dus ook volledig uit mezelf moeten halen. Als ik nu terugdenk dan wist ik toen ook al dat deze aanpak risicovol was, ik ken mezelf en ik heb in bepaalde mate wel externe druk nodig om te presteren. Het vinden van een opdracht bij een organisatie schoot echter niet op en daarom heb eigenlijk weer vanuit

noodzakelijkheid gekozen voor een eigen onderzoek. Hierbij speelden ook de aanbevelingen van een collega-student en vriend een grote rol, deze had een zelfstandig onderzoek uitgevoerd en dit was hem erg goed bevallen.

In overleg met mijn begeleider ben ik toen op zoek gegaan naar een onderwerp dat mij echt interesseerde. Ik heb een aantal onderwerpen op een rijtje gezet en daarin samen met Eric de keuze laten vallen op kennismanagement. Dit was een onderwerp wat ik nog niet goed kende en meer over zou willen weten en Eric gaf aan dat daar wel een interessant onderzoek over gedaan zou kunnen worden. Ongeveer zo rond januari 2010 stuurde ik mijn eerste onderzoeksplan op. Hierbij deed zich echter weer een probleem voor. Eric en ik hadden voornamelijk via email contact. Hierbij kreeg ik feedback op mijn stukken via de mail, ik vond het moeilijk om hier goed mee om te gaan. Die eerste keer heb ik de feedback verwerkt en een nieuwe versie opgestuurd, waarbij ik vervolgens feedback kreeg waar ik naar mijn gevoel helemaal niets mee kon. Wat er toen gebeurde is voor mij nu nog steeds moeilijk te verklaren, als ik er nu goed over nadenk dan denk ik wel te weten wat er ongeveer in me omging. Ten eerste had het voortraject van mijn onderzoek al erg lang geduurd, dit heeft grote invloed gehad over hoe ik over mezelf dacht als student, mijn eigenwaarde om het zo te zeggen. Het onderzoek voelde als een enorme last, als het zwaard van Damocles. En dat leidde er toen uiteindelijk toe dat ik het ging ontwijken. De voortgang van mijn onderzoek kwam tot een stilstand en ik bleef eigenlijk een beetje zweven tussen studeren en niets doen. Ik durfde niet te stoppen, maar ook niet verder te gaan. Dit bleef doorbroeien tot net iets voor de zomer van 2010. Op dat moment kwamen mijn ouders in actie, die begonnen door te krijgen dat er iets totaal niet goed ging met mijn studie en in die tijd hebben we een aantal zeer moeilijke gesprekken gehad. Hierbij legde ik een groot deel van de schuld ook bij de samenwerking met mijn begeleider, Eric. Het is niet zo dat ik alle schuld bij Eric neerlegde, maar de manier waarop wij toen samenwerkten, werkte voor mij niet. Ik heb hier toen met Eric een gesprek over gehad, via de telefoon, waarbij we het hier niet over eens konden worden. In dit gesprek hebben Eric en ik toen besloten te stoppen met de samenwerking en ik zou contact opnemen met Rick van Berkel over hoe we het verder zouden doen. Het zat op dit moment bij mij zo hoog dat ik sterk aan het nadenken was over het stoppen met de opleiding als ik geen andere begeleider zou krijgen.

Helaas speelde dit zich weer net voor de zomer af, dus kon ik dat studiejaar geen afspraak meer maken met Rick van Berkel. Deze werd dus net na de zomer gepland. In dit gesprek heb ik mijn verhaal gedaan, Rick heeft hier zeer geïnteresseerd naar geluisterd, mijn problemen aangehoord en ik heb dit gesprek als zeer positief ervaren. Gedurende de tijd ervoor had ik het eigenlijk allemaal op lopen potten en het voelde erg goed om gehoord en begrepen te worden. In overleg met Rick heb ik besloten nogmaals een laatste keer te overleggen met Eric om te onderzoeken of wij de samenwerking beter konden krijgen. Het gesprek dat ik vervolgens met Eric heb gehad was ook zeer constructief. We hebben toen afgesproken dat we het contact en de feedback face to face zouden doen, wat één van mijn eisen was. Daarnaast had hij ook zeer sterk het idee dat ik meer inzet zou moeten tonen, waar hij gelijk in had. In dit gesprek hebben we goede afspraken gemaakt, die er naar mijn inzien voor hebben gezorgd dat ik uiteindelijk mijn onderzoek en mijn master heb kunnen afronden.

Zoals gezegd en hopelijk duidelijk is geworden is het voortraject van mijn uiteindelijke scriptie een lang en zeer moeizaam proces geweest. Het voordeel van zoiets is wel dat je erg veel over jezelf leert. Een belangrijke leerpunt daarbij is dat zaken voor je uitschuiven echt niet werkt. Je moet het zelf gaan doen, zelf initiatief nemen, zelf werk verzetten, dan bereik je wat.

6.2. Uitvoering

Na dat lange voortraject ging de uitvoering vanaf september 2010 eigenlijk zeer voorspoedig. Ik had de motivatie weer gevonden, mede in de nieuwe vorm van samenwerking met Eric. We zijn toen weer begonnen met het onderzoeksplan, waar hij daarna zeer over te spreken was. En eigenlijk is het complete traject toen zonder grote problemen verlopen, vooral in vergelijking met wat daarvoor kwam. Het schrijven van het theoretisch kader zie ik echter nog wel altijd als de grootste horde in mijn onderzoek. Ik ben kennelijk gewoon niet goed in het schrijven hiervan, het kost mij grote moeite om zeer uitgebreid over iets te schrijven. Het samenbrengen van veel verschillende informatie vind ik lastig, wat in principe hetgeen is wat je moet doen bij een theoretisch kader. Ik heb hierbij echter wel veel gehad aan Eric, die mij aanbevelingen deed voor te gebruiken literatuur, meedacht met de structurering van het hoofdstuk en zo nu en dan kritische vragen stelde over wat ik aan het doen was. Uiteindelijk hebben we dit redelijk snel af kunnen ronden.

Het zoeken en het vinden van respondenten was ook nog een uitdaging. Vanuit mijn vriendengroep had ik de tip gekregen een oproep te plaatsen op LinkedIn, wat voor hen kennelijk heel goed had gewerkt. Bij mij was dit echter niet zo, de interesse op LinkedIn was laag. Interessant was wel dat er een aantal mensen reageerden die zelf niet in mijn responsgroep pasten, maar hun eigen netwerk wilden gebruiken om mij te helpen. Dit verbaasde me, helaas is hier slechts één respondent uit voort gekomen. De hoofdmoot van de respondenten heb ik vanuit mijn eigen netwerk gevonden, bijvoorbeeld vrienden van mijn ouders. Verder is een groot gedeelte van de respondenten voortgekomen uit andere respondenten; aan het einde van de interviews vroeg ik namelijk of de respondent misschien nog contacten had die ik ook kon interviewen en hier kwamen vaak weer een aantal mogelijke respondenten uit. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat ik een tijdsbestek van anderhalve maand 12 interviews heb kunnen afnemen.

Het voeren van de interviews vond ik persoonlijk één van de leukste aspecten van het onderzoek. Alle respondenten hadden zeer interessante verhalen en konden veel vertellen over hun dagelijkse praktijk in relatie tot mijn onderzoeksonderwerp. Ik merkte dat ik naar mijn mening goed ben in het houden van interviews. De respondenten waren sowieso niet echt terughoudend, maar ik merkte dat bijvoorbeeld het luisteren, samenvatten en doorvragen bijna natuurlijk gebeurden. Het was soms wel lastig om de respondenten te sturen in het gesprek, soms is het tijdens het voeren van een interview moeilijk om te analyseren of het verhaal wat de respondent vertelt wel interessant is voor je onderzoek. Ik merkte dat ik soms een verhaal erg interessant vond, maar het toch af moest kappen om weer terug te komen op wat ik eigenlijk wilde weten. Ook tijdens de analyses merkte ik soms dat ik respondenten iets te lang door had laten gaan over een bepaald onderwerp. Voornamelijk in het eerste interview, waarbij ik nog door moest krijgen hoeveel tijd ik aan elk onderwerp moest besteden, is bijvoorbeeld heel diep

ingegaan op de vergrijzingproblematiek en minder lang op bijvoorbeeld de invloed van HRM. Hier heb ik dan wel weer van geleerd en dit is in latere interviews veel minder voorgekomen.

Het transcriberen en analyseren was weer een flinke klus en het is niet het leukste onderdeel van een onderzoek. Maar het is wel interessant om de grotere lijnen te ontdekken en tot de conclusie te komen dat er zeer interessante resultaten uit de interviews komen. De manier waarop de interviews geanalyseerd zijn heb ik eerder gebruikt in mijn bachelorscriptie, hier had ik dus niet veel problemen mee en ik was al redelijk geoefend in deze methodiek. Dit heeft de kwaliteit in mijn ogen wel vergroot.

De echte afronding van mijn onderzoek, namelijk de resultaten, conclusie en discussie gingen heel voorspoedig. In feite had ik al precies in mijn hoofd zitten wat ik wilde schrijven en dat kwam er zonder veel problemen uit. Opvallend is dat ik met Eric geen contact gehad heb over de manier waarop de resultaten gepresenteerd moesten worden in hoofdstuk 4, maar tijdens de afspraak die wij hadden over het resultatenhoofdstuk sprak hij vol lof over het feit dat ik dit in één keer goed had gedaan. Dat gaf mij een goed gevoel over waar ik mee bezig was. De enige opmerking had eigenlijk te maken met de structuur, hier zijn wij toen wat over gaan sparren en zijn tot een oplossing gekomen. Toen ik er thuis weer mee aan de slag ging, ben ik er echter nog verder over na gaan denken en ik ben toen op een nog logischere nieuwe structuur gekomen. Ik verbaasde me er eigenlijk over dat ik dit deed. In feite bracht Eric een idee in, dat de structuur logisch moet zijn, hetzelfde abstractieniveau en dergelijke en ik ben daar verder thuis over na gaan denken en uiteindelijk tot een betere oplossing gekomen. Dit is in mijn ogen hoe de samenwerking tussen een begeleider en een afstudeerder hoort te zijn. En ik ben blij dat we uiteindelijk op een dergelijk punt gekomen zijn, na het moeizame voortraject.

Hierna was het leeuwendeel van het afstudeeronderzoek gedaan en het grootste deel van de masterthesis geschreven. Aan het einde van het traject waren nog een aantal kleine zaken die nog gedaan moesten worden: het schrijven van aanbevelingen en een paper over de publieke dimensie van het onderzoek, maar dat is zeer voorspoedig gegaan. Vervolgens is het onderzoek verspreid onder familie, vrienden en kennissen om het te "*proofreaden*" aangezien het voor mij lastig was om nog spel-, stijl- en structuurfouten te ontdekken in het stuk. Ik zat er daarvoor te dicht op. De frisse blik en daaruit voortvloeiende op- en aanmerkingen hebben de laatste oneffenheden uit mijn masterthesis gehaald en de conceptversie van hoge kwaliteit gemaakt.

Literatuurlijst

Arntzen, A.A.B., Worasinchai, L. & Ribière, V.M. (2009) An insight into knowledge management practices at Bangkok University, *Journal of Knowledge Management*, vol 13, nr. 2, pp. 127-144

Baalen, P. van (2002) Kennis, transacties en infoculturen: de institutionalisering van kennis. In: van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 128-155

Berends, H., & Weggeman, M. (2002) Kennis, kennisdefinities en kennismanagement. In: van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 53-76

Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management*, New York: Palgrave Macmillan, tweede druk.

Buuren, M.W. van (2006) Competente besluitvorming: het management van meervoudige kennis in ruimtelijke ontwikkelingsprocessen, proefschrift, eurasmus website.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998), *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dykstra (2003) Wie is er bang voor de vergrijzing? *Mens en Maatschappij*, Jaargang 78, nummer 4, pp. 298-299

Fahey, L. and Prusak, L. (1998), The 11 deadliest sins of knowledge management, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 265-76.

Felin, T., Zenger, T.R. & Tomsik, J. (2009) The knowledge economy: emerging organizational forms, missing microfoundations, and key considerations for managing human capital, *Journal of Human Resource Management*, vol. 34, nr. 4, pp. 555-570

Fong, P.S.W & Choi, S.K.Y. (2009) The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice, *Journal of Knowledge Management*, vol 13, nr. 2, pp 110-126

Gagné, M. (2009) A Model of Knowledge Sharing Motivation, *Journal of Human Resource Management*, vol 48, nr. 4, pp 571-589

Greiner, M.E., Böhman, T. & Krcmar, H. (2007) A strategy for Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, Vol 11, nr. 6, pp 3-15

Hanisch, B, Lindner, F., Mueller, A. & Wald, A. (2009) Knowledge Management in Project Environments, *Journal of Knowledge Management*, vol 13, nr. 4, pp 148-160

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2006) *Onderzoeksmethoden* Amsterdam: Boom Onderwijs

Heisig, P. (2009) Harmonisation of Knowledge Management – Comparing 160 KM frameworks around the globe, *Journal of Knowledge Management*, vol 13, nr. 4, pp 4-31

Hendriks, P. (2002) Organisatorische kennis, versneden of aaneengesmeed. In: van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 77-103

Joia, L.A. & Lemos, B. (2010), Relevant factors for tacit knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, vol 14, nr. 3, pp 410-427

Kaše, R., Paauwe, J. & Zupan, N. (2009) HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge intensive firms: A social network perspective, *Human Resource Management*, vol 38, nr. 4, pp 615-636

Korver, T. (2002) Onschuld en Organisatie. In: van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 15-32

Kvale, S. (1996), *Methods of analysis. An introduction to qualitative research interviewing*, London: SAGE Publications

Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luno, A. & Cabrera, R.V. (2009) Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity, *Journal of Human Resource Management*, vol 48, nr. 4, pp. 485-503

Mäkela, K. & Brewster, C. (2009) Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing, *Human Resource Management*, Vol. 48, nr. 4, pp. 591-613

Melser (2004) Sociaal-economische Trends 3^e kwartaal 2004. www.cbs.nl.

Minbeava, D. Foos, N. & Snell, S. (2009) Bringing the Knowledge Perspective into HRM, *Journal Of Human Resource Management*, vol 48, nr. 4, pp. 477-483

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press.

Park, H., Ribièrè, V. & Schulte jr., W.D. (2004) Critical attributes of organizational culture that promotes knowledge management technology implementation success, *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, nr. 3, pp. 106-117

Rubin, H. & Rubin I. (1995) *Qualitative Research: The Art of Hearing Data*, London: SAGE Publications

Tian, J., Nakamori, Y. & Wierzbicki, A.P. (2009) Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university, *Journal of Knowledge Management*, vol 13, nr. 2, pp. 76-92

Velde, van der, M., Jansen, P, Anderson, N. (2004), *Guide to management research methods*, Malden:Blackwell

Weggeman, M. (1999), *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum Management, Schiedam. Derde Druk.

Weggeman, M. (2002) Pragmatisch kennismanagement: als het werkt is het goed. In van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 397-414

Witteveen, A. (2002) Woord vooraf. In van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 7-15

Zegveld, M. & Hartigh, Erik den. (2002) De productiviteit van kennis. In van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (red), *Kennis en Management*. Schiedam: Scriptum, pp. 104-127

Bijlagen

Bijlage A: De publieke dimensie van het onderzoeksproject

Inleiding

Naar aanleiding van de masterleerkring Strategisch Human Resource Management is deze paper geschreven. De masterleerkring wordt afgesloten met een afstudeeronderzoek waarbij een vraagstuk op het gebied van Strategisch Human Resource Management onderzocht wordt. Het doel van deze paper is onderzoeken in welke mate het afstudeeronderzoek een publieke dimensie kent.

Het thema van het afstudeeronderzoek betreft de rol van kennismanagement in sterk vergrijpsde organisaties. Dit onderwerp dient geanalyseerd te worden door middel van drie vragen:

Wat is er publiek aan de organisatie waar het onderzoek plaats vindt?

In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de organisatie en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in het onderzoek?

Wat is mijn oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat onderzocht wordt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)

Gezien het feit dat dit onderzoek een zelfstandig onderzoek is wat onder meerdere organisaties plaats vindt kunnen de eerste vraag en het eerste deel van de tweede vraag niet beantwoord worden.

In het tweede hoofdstuk van deze paper wordt een theoretische basis gelegd waarmee de publieke dimensie van het onderzoek geanalyseerd wordt. In hoofdstuk drie wordt deze analyse gemaakt en in het laatste hoofdstuk wordt een eigen mening gegeven over de mate waarin dit onderzoek een publieke dimensie kent.

Theorie

Volgens Paauwe (2004) zijn er verschillende factoren die invloed hebben op de mate waarin een organisatie aandacht besteed of kan besteden aan het maatschappelijk belang, dus de publieke dimensie, van beleid. In zijn "*Contextually Based Human Resource Theory*" gaat hij uit van een meer descriptief model van HR, in tegenstelling tot veel andere modellen die volgens Paauwe (2004) meer uitgaan van een prescriptief model. Dit betreft op welke wijze HR een zo goed mogelijke bijdrage kan leveren aan de economische doelstellingen van een organisatie. Paauwe (2004) kijkt echter naar de manier waarop het HR-beleid van organisaties tot stand is gekomen en komt tot de conclusie dat dit beleid naast de bestuurlijk-organisatorische en culturele erfenis van de organisatie ook beïnvloedt wordt door een tweetal omgevingsdimensies.

Ten eerste schetst Paauwe (2004) de zogenaamde PMT-context, welke staat voor product, markt en technologie. Hierbij geeft hij aan dat het product en de ontwikkelingen daarbij, de markt en de technologie van invloed zijn op de vorming van beleid op het gebied van HR. Dit noemt hij de

'economische rationaliteit' aangezien de eisen die in deze context door organisaties gesteld vaak neerkomen op zaken als kwaliteit, effectiviteit, flexibiliteit en innovatie. Deze eisen vloeien voort uit de wat er aan de basis van deze context ligt; duurzame competitieve voordelen voor de organisatie.

De tweede omgevingsdimensie die een zekere invloed uitoefent op het HR-beleid van organisaties betreft SCL context, welke staan voor sociaal, cultureel en legislatief. Deze is meer gefundeerd op sociaal-politieke, culturele en wettelijke gronden. Hierin worden zowel officiële wetten als normen en waarden die in de maatschappij gelden meegenomen. Deze context vormt de basis voor twee belangrijke begrippen: 'eerlijkheid en legitimiteit. Eerlijkheid betreft voornamelijk een rechtvaardige (op het gebied van normen en waarden) behandeling van een medewerker in een organisatie. Legitimiteit, zo beschrijft Paauwe (2004), richt zich meer op de mate waarop het HR-beleid van een organisatie gestaafd is op het opbouwen van een duurzame en vertrouwenwekkende relatie met de belangrijkste interne en externe stakeholders, dus de maatschappij. Dit gaat in die zin dus meer over de relatie die een organisatie heeft met een gemeenschap of de maatschappij als geheel. Hier wordt de benaming *'relationele rationaliteit'* aan gegeven.

HR-beleid in organisaties wordt dus beïnvloed door de bestuurlijk-organisatorisch en culturele erfenis van een organisatie, de PMT context en de SCL context. Paauwe (2004) geeft aan dat om duurzame competitieve voordelen te behalen op de concurrentie, er een goede balans gevonden dient te worden tussen strategische en morele waarden. Het afwegen en samenbrengen van zaken als efficiëntie, effectiviteit en eerlijkheid en legitimiteit kan grote voordelen opleveren voor de organisatie volgens deze auteur.

Analyse van het onderzoeksonderwerp

In het vorige hoofdstuk in de theorie waarmee het onderzoeksonderwerp geanalyseerd kan worden uiteengezet. Er zijn een aantal factoren te onderscheiden die van invloed zijn op de wijze waarop HR-beleid ingericht worden in organisaties. Wanneer dit gekoppeld wordt aan de rol van kennismanagement in sterk vergrijsde organisatie kan men aannemen dat kennismanagement, wat een vorm van beleid is (afgezien van de discussie of dit wel of niet onderdeel van HRM uit maakt) en haar invulling bepaald wordt door deze invloeden. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet in welke mate de verschillende factoren die van invloed zijn op beleid (bestuurlijk-organisatorische en culturele erfenis. PMT context en SCL contextinvloed) uit kunnen oefenen op de mate waarin kennismanagement ingezet kan worden in sterk vergrijsde organisaties.

Bestuurlijk-organisatorische en culturele erfenis

De bestuurlijk-organisatorische erfenis betreft de invloed van structuren, methoden, competenties en waarden die ontstaan zijn in het verleden en doorwerken in het heden. Dit is voornamelijk van invloed op de mate waarin organisaties eventueel vergrijsd zijn. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld voornamelijk ouderen aannam omdat deze meer ervaring hadden is het huidige personeelsbestand gemiddeld ouder dan een organisatie die personeel van alle leeftijden aan nam. Maar ook bijvoorbeeld de manier van werken in een organisatie zou van grote invloed kunnen op kennismanagement. Denk hierbij aan zeer solistisch werk, waardoor het delen van kennis niet normaal is in organisaties.

PMT context

De PMT context is waarschijnlijk van grote invloed op de rol van kennismanagement in sterk vergrijsde organisaties. Bijvoorbeeld het product dat de organisatie levert geeft aan in welke mate er veel gebruik gemaakt moet worden van kennis of niet. Het is aannemelijk dat een bouwbedrijf minder behoefte heeft aan kennis dan bijvoorbeeld een adviesbureau, puur door de kenmerken van het product dat ze leveren. Daarnaast zou het product of de dienst die door de organisatie geleverd wordt van grote invloed kunnen zijn op de mate waarin kennis gedeeld of kennis ontwikkelt wordt in deze organisaties. Een organisatie die constant moet blijven innoveren, zoals een producent van mobiele telefoons, hecht waarschijnlijk meer waarde aan kennismanagement dan een organisatie die al jarenlang hetzelfde product maakt en levert aan haar klanten. Hierbij zou het voorbeeld van een bakstenenproducent gegeven kunnen worden.

Ook de markt waarin de organisatie opereert kan van grote invloed zijn op kennismanagement, als dit een zeer competitieve en dynamische markt is, moet constant nieuwe kennis ontwikkelt worden om bij te blijven met de concurrentie. Een wat meer stagnante markt werpt deze eisen niet op voor organisaties.

Technologie en kennis zijn nauw verbonden en hierdoor is dit ook van grote invloed op de mate waarin kennismanagement een rol krijgt in organisaties.

SCL context

De relatie tussen de SCL context en kennismanagement is zeker te onderscheiden, maar moeilijk precies te identificeren. De koppeling met vergrijzing is makkelijker te maken, vergrijzing is een probleem dat zich zowel in de maatschappij als organisaties voordoet en organisaties dienen tegenwoordig ook deel te nemen aan eventuele oplossingen voor dit probleem. Hierbij wordt de focus in de huidige samenleving echter meer gelegd op het aan het werk houden van ouderen, het moeilijker maken om deze te ontslaan en het deze ouderen gemakkelijker maken minder uren per week te werken. De kennis die deze ouderen bezitten hebben kennelijk een minder groot maatschappelijk belang. Het is duidelijk dat deze kennis voor de organisaties waar zij werkzaam zijn van belang is, maar kennis heeft ook een maatschappelijke waarde. Zonder deze kennis kunnen organisaties hun functies niet uitvoeren, wat van invloed is op hun levensvatbaarheid. Organisatie beïnvloeden de economie op deze wijze wat een belangrijke factor is voor het welzijn van de burgers.

Wat betreft eerlijkheid en legitimiteit is de relatie met kennismanagement lastiger te vinden.

Kennismanagement is in die zin niet gericht op het empoweren of iets dergelijke van medewerkers. Aan de andere kant is het delen van kennis een onderdeel van kennismanagement, waarbij meer ervaren medewerkers hun kennis overdragen op minder ervaren medewerkers. Dit is in zekere zin een vorm van empoweren en dit past bij legitimiteit. Op deze wijze zorgt het beleid betreffende kennismanagement er namelijk voor dat de maatschappij als geheel over meer kennis gaat bezitten door die kennis uit de hoofden van enkelen te halen en in de hoofden van meerdere te stoppen, wat voordelen voor zowel de organisatie als de maatschappij oplevert. Eerlijkheid is niet zo zeer een factor die grote invloed uitoefent op kennismanagement, een gelijkwaardige behandeling op basis van normen en waarden vormt hiervoor niet de basis.

Eigen mening

In mijn mening heeft mijn onderzoek zeker een publieke dimensie, deze is alleen lastig te vinden door alleen gebruik te maken van de theorie die Paauwe (2004) schetst. Eerlijkheid en legitimiteit zijn goede maatstaven om achter de eventuele publieke dimensie van een onderwerp te komen, maar deze zijn niet uitputtend, het is mogelijk dat er zaken buiten beschouwing vallen en dat gebeurt met dit onderzoeksonderwerp volgens mij ook. Vergrijzing is een duidelijk maatschappelijk probleem, enig beleid op dit onderwerp kent ongetwijfeld een publieke dimensie. Nu is kennismanagement in die zin voornamelijk gericht op het behouden van kennis zodat organisaties deze kunnen blijven gebruiken en wanneer het zo strikt bekeken wordt heeft de maatschappij daar geen belang bij. Echter houdt kennismanagement in dat kennis uit de hoofden van mensen gehaald wordt en vervolgens verdeeld over andere mensen via welke praktijken dan ook. In feite neemt kennismanagement dan ook een soort opleidingsfunctie over van de publieke sector. De medewerkers die de kennis ontvangen bezitten meer dan daarvoor en dat heeft zoals gezegd ook een effect waarbij deze werknemers empowerd worden. Op deze wijzen zie ik dus zeker een publieke dimensie, maar dit is niet het uitgangspunt van het onderzoek. Dit is er op gericht om te onderzoeken hoe sterk vergrijsde organisatie kennismanagement in zetten om het verlies aan kennis tegen te gaan, legitimiteit en eerlijkheid hebben daar eerlijk gezegd geen rol bij. Wel kan op theoretische wijze doorgeredeneerd worden en kan er een link gelegd worden, de vraag is alleen welke toegevoegde waarde dat heeft.

Bijlage B: Interviewguide

Introductie interview:

Mijn naam is Guido Blom, en zoals u weet voer ik momenteel een onderzoek uit naar de rol van kennismanagement in sterk vergrijsde organisaties. Dit doe ik in het kader van de master Strategisch Human Resource Management die ik momenteel volg aan de Universiteit Utrecht.

Vergrijzing blijft een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling, met veel gevolgen voor zowel de maatschappij als organisaties. Één van die gevolgen betreft volgens de literatuur een verlies aan kennis, welke bestaat binnen de oudere werknemers. Het doel van dit onderzoek is achterhalen in welke mate dit speelt in vergrijsde organisaties in Nederland en welke rol kennismanagement daarbij inneemt. Human Resource management of P&O is daarbij het vakgebied wat zich daar hoogst waarschijnlijk mee bezig houdt, en daarom heb ik er voor gekozen om HRM professionals te interviewen over dit onderwerp. Uw expertise zal hierbij dus de basis vormen van mijn onderzoek.

Het is hierbij echter niet belangrijk dat er een vastomlijnd kennismanagementbeleid bestaat in uw organisatie. Ik ben vooral benieuwd naar uw mening en uw zicht op het verschijnsel. Daarbij hoop ik dat u bereid bent mij deelgenoot te maken van uw perspectief en uw ervaringen op dit gebied.

Het is nu ... uur. Hoeveel tijd heeft u voor mij vandaag?

Daarnaast zou ik graag uw toestemming willen vragen om het gesprek op te nemen. Daarbij zal ik aantekeningen maken om het gesprek voor mijzelf te kunnen structureren. De opname en de aantekeningen zullen uiteraard vertrouwelijk behandeld worden, dwz dat wat in dit interview gezegd wordt zal niet op u teruggeleid kan worden. De bandopname zal na het transcriberen van het interview gewist worden.

Vergrijzing

Als eerste zou ik u graag een aantal vragen willen stellen over de mate van vergrijzing in uw organisatie en de gevolgen die dit heeft.

- In welke mate is sprake van vergrijzing in uw organisatie?
 - Percentage oudere werknemers
 - Hoeveelheid baby boomers (zijn deze al met vervroegd pensioen?)
 - Zal er bij u in de komende (5 jaar) jaren een massale uitdiensttreding van oudere werknemers optreden?
 - Hoe beschouwen u en uw organisatie deze trend? (Hoe ernstig, zeer onwenselijk etc.)
- Welke gevolgen heeft deze vergrijzing op uw organisatie?
 - Hoger ziekteverzuim, verlies aan kennis, moeite om functies op te vullen, complete managementlagen die verdwijnen.
- Zien u en uw organisatie het verlies aan kennis als een probleem van vergrijzing?
 - Welk gevolgen van kennis hebben in uw organisatie prioriteit? Wat wordt als eerste opgepakt en wat niet. Waar staat kennisverlies?
- Wat ziet u als mogelijke oplossingen voor het kennisverlies?

Kennis

Nu voor mij duidelijk is in welke mate uw organisatie vergrijst is en hoe u daar over denkt, zou ik graag verder willen naar het onderwerp kennis, en hoe u dat precies ziet.

- Wat verstaat u onder kennis?
 - Hoe ziet u de relatie tussen kennis, informatie en data?
 - In hoeverre dient kennis in uw ogen pragmatisch te zijn, dwz, gerelateerd aan het dagelijks functioneren van de werknemers. Is dat zo in uw organisatie?
 - Hoe ontstaat kennis in uw ogen?
 - Hoe ziet u de relatie tussen kennis en ervaring?
 - Kan kennis los gezien worden van de persoon die de kennis bezit? Waarom?
 - In welke mate kunnen vaardigheden als kennis gezien worden?
 - In welke mate is kennis in uw ogen veranderlijk? Hoe zit dat in de organisatie, is kennis in uw organisatie constant aan verandering onderhevig?
 - In welke vormen kan kennis in uw ogen voorkomen (teksten, verhalen, enz.)
- Wat verstaat u niet onder kennis?

- Welke waarde heeft kennis voor uw organisatie?
- Wat voor soort kennis is van belang voor uw organisatie?
 - Waar is dat in de organisatie belegd?
 - Bij welk type personen?
 - Hoe wordt kennis in jullie organisatie “gevangen”?
 - etc

Kennismanagement

Uw heeft mij duidelijk gemaakt wat u precies onder kennis verstaat. Nu zou ik graag verder willen gaan met het onderwerp kennismanagement.

- Wat verstaat u onder kennismanagement?
 - Welke aspecten horen bij kennismanagement? (kennis delen, creëren, gebruiken, enz.)
- Bestaat er een vastomlijnd kennismanagementbeleid in uw organisatie?
 - Hoe ziet dat er uit? In grote lijnen.
- Welke toegevoegde waarde heeft kennismanagement in uw ogen bij de vergrijzingproblematiek?

Kennis creëren

- Wat verstaat u onder kenniscreatie?
- Creëren medewerkers in uw organisatie nieuwe kennis?
- Hoe creëren medewerkers kennis in uw organisatie?
 - In welke mate is het mogelijk voor uw medewerkers om hun ervaringen te delen? Gebeurt dit in uw organisatie?
 - In welke mate is er sprake van on-the-job training in uw organisatie?
 - In welke mate wordt in uw organisatie geprobeerd de ervaring, vaardigheden en vergelijkbare zaken van bepaalde medewerkers expliciet te maken? *Bijvoorbeeld competentie management, of informatievoorziening voor het management?*
 - Wordt in uw organisatie gereflecteerd op eventuele nieuwe opgedane kennis in uw organisatie?
 - In welke mate wordt er gediscussieerd over nieuwe inzichten die medewerkers opgedaan hebben?
 - In welke mate wordt kennis in uw organisatie vastgelegd? Verankerd in systemen? Worden de onderliggende verbanden tussen deze verschillende units kennis onderzocht? Hoe?
 - In welke mate wordt de kennis die in uw organisatie vastgelegd wordt eigen gemaakt door werknemers? *Gebruiken zij kennis die voorhanden is in organisatie of vinden zij elke keer zelf opnieuw het wiel uit?*

- In welke mate brengen medewerkers nieuw opgedane kennis in de praktijk?
- Wat voor kennis wordt hier gecreëerd?
- Welke aspecten van uw organisatie werken het creëren van nieuwe kennis in uw organisatie tegen of helpen hier juist bij?
 - Heeft uw organisatie een uitgesproken intentie dat kenniscreatie een belangrijk doel is? Waarom wel, waarom niet?
 - In welke mate hebben uw medewerkers autonomie in hun werk?
 - Bevindt uw organisatie zich in een stabiele of dynamische omgeving?
 - In welke mate worden uw medewerkers breed opgeleid? Misschien zelfs breder dan voor de functie in principe nodig is?

Kennis delen

- Wat verstaat u onder kennisdeling?
 - Hoe kan in uw ogen kennis gedeeld worden?
 - Hoe wordt kennis gedeeld in uw organisatie?
 - Hoe is uw organisatie structureel opgebouwd? (plat, bureaucratie enz.) Welke invloed heeft dit?
- In welke mate delen uw oudere medewerkers hun kennis met jongere collega's in de organisatie? Hoe uit zich dit?
- In welke mate wordt het voor uw medewerkers mogelijk gemaakt om kennis te delen?
 - welke rol speelt de factor tijd daarin?
 - In welke mate is de organisatie bereid om medewerkers tijd te geven voor kennisdeling?
 - Welke rol heeft vakjargon in uw organisatie? *Waaruit blijkt dat? Hoe wordt hier mee omgegaan?*)
 - Hoe is de sfeer in jullie organisatie? *Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers? Is het mogelijk fouten te maken zonder hier direct op afgerekend te worden?*
 - In welke mate is bekend welke kennis jullie graag gedeeld willen zien? Hoe wordt dit aan de medewerkers duidelijk gemaakt?
 - Hoe zijn de werkprocessen en functies ingedeeld? *Bestaat er een sterke mate van formalisering en standaardisering binnen uw organisatie?*
 - In welke mate geldt het spreekwoord "kennis is macht" in uw organisatie? Waaruit blijkt dat? Hoe wordt daar mee omgegaan?
 - In welke mate is sprake van een veilige omgeving om afwijkende ideeën te kunnen uiten binnen jullie organisatie? Waaruit blijkt dat? Hoe wordt daar mee omgegaan? Etc
 - In welke mate faciliteren jullie het delen van kennis tussen oudere en jongeren medewerkers? (check op mentorprogramma, dagelijks contact, werkinstructies etc)

HRM

Uw mening over en perspectief op het begrip kennismanagement en de verschillende aspecten daarvan zijn voor mij nu duidelijk. Graag zou ik naar het volgende onderwerp over willen stappen; de invloed van HRM (zowel praktijken als de afdeling) op kennis en het management daarvan.

- In welke mate draagt de afdeling HRM in uw organisatie iets bij aan kennismanagement binnen de organisatie? Specifiek bij kennisoverdracht bij vergrijzing.
 - Huidige situatie
 - Waar in de organisatie kan kennismanagement het best ondergebracht worden? *Lijn, staf, enz.*
 - Wat is uw mening over de invloed die HRM kan hebben op kennis en het management daarvan?
- Hoe ziet uw beloningssystematiek er uit?
 - Individuele prestatiebeloning tegen groepsprestatiebeloning
 - In welke mate is het in uw ogen mogelijk kennismanagement aan prestatiebeoordeling te koppelen? (*beloning voor de prestatie die geleverd wordt bij het delen etc. van kennis*)
 - Hoe zou een dergelijke prestatiebeloningsysteem er uit moeten zien?
- Hoe ziet uw training- en opleidingsbeleid voor medewerkers er precies uit?
 - Groepstraining/individuele training
 - Brede training/specifieke training
 - In welke mate heeft beloning invloed op kennisdeling in uw organisatie (mening)
 - Is er sprake van communicatietrainingen in uw organisatie?
- Hoe zien de functies in uw organisatie er over het algemeen uit?
 - Werktijd (reële uren)
 - Fysieke werkruimte (open deuren cultuur bijvoorbeeld)
 - In hoeverre wordt van uw medewerkers gevraagd dat zij in teams werken? Heeft u het idee dat dit kennisoverdracht tussen deze medewerkers stimuleert? Hoe uit dat zich?
 - Worden uw medewerkers voornamelijk gemotiveerd door het werk, of de beloning? toelichting
 - In welke mate zijn uw medewerkers gebonden of betrokken met hun werk(inhoud)
- Op welke manier managen uw managers voornamelijk, en hoe denkt u dat dit kennismanagement beïnvloedt?
 - Bevorderen zij zelfinitiatief?
 - Bevorderen of verlagen zij de werkdruk?
 - Welke informatie leveren zij?
 - Ondersteunend en faciliterend?

Bij wie kunt u mij introduceren om ook een interview af te nemen?