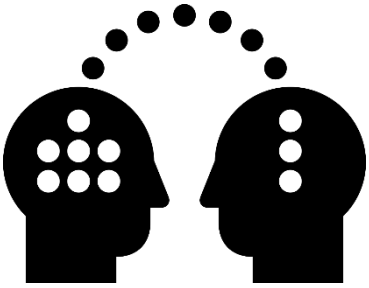
# Kennis in het gemeentehuis

Een dagboekstudie naar kennismanagement binnen de Nijmeegse gemeentelijke organisatie



**Jort Kamphuis**

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Masterthesis

*September 2022*

Onder begeleiding van: dr. Bart Voorn

Radboud Universiteit Nijmegen

# Inhoudsopgave

Abstract ..... 3
1. Inleiding ..... 3
1.1 Doel- en vraagstelling ..... 4
1.2 Deelvragen en leeswijzer ..... 4
1.3 Relevantie ..... 5
2. Achtergrond ..... 5
2.1 Het kennisbegrip ..... 6
3. Theoretisch kader ..... 6
3.1 Lerend vermogen ..... 6
3.2 Organisationele invloed ..... 8
3.3 Externe kennisverwerving ..... 9
3.4 Conceptueel model ..... 9
4. Methodologisch kader ..... 10
4.1 Operationalisatie ..... 10
4.1.1 Operationalisatietabel ..... 11
4.2 Dataverzameling ..... 12
4.3 Respondenten ..... 12
4.4 Onderzoeksprocedure ..... 13
4.5 Data-analyse: kwalitatief ..... 14
4.6 Data-analyse: kwantitatief ..... 14
4.7 Beperkingen en risico's ..... 14
5. Resultaten ..... 15
5.1 Individuele kenniscreatie ..... 15
5.2 Organisationele kenniscreatie ..... 17
5.3 Externe kennisverwerving ..... 18
6. Discussie ..... 20
7. Conclusie ..... 21
Literatuur ..... 23
Bijlage A: Startvragenlijst ..... 25
Bijlage B: Dagboekvragenlijst ..... 26

# Abstract

Het organiseren van kennis is in toenemende mate van belang binnen publieke organisatie. Om deze reden is in deze dagboekstudie onderzoek gedaan naar kennismanagement binnen de Nijmeegse gemeentelijke organisatie. Door 25 respondenten twee keer per week een dagboek te laten invullen voor een periode van drie weken, is data verzameld omtrent enkele evaluatiefactoren die zijn onderscheiden uit de literatuur over kennismanagement en -ontwikkeling. Er is een evaluatie gedaan op basis van de volgende factoren: interactie tussen impliciete en expliciete kennis (1); persoonlijke eigenschappen van werknemers (2); organisatiecultuur (3); fysieke organisatiekenmerken (4) en de kennisverwerving via externe kennisbronnen (5). De dagboeken vormden een breed beeld van de situatie in de organisatie, doordat er van iedere afdeling minstens één werknemer deelnam aan het onderzoek. Resultaten tonen dat het kennismanagement op basis van de meeste factoren al aardig goed is ingericht. Zo schept de bestaande organisatiecultuur een fijn leerklimaat waarin werknemers open staan voor elkaars kennis en kunde en elkaar goed weten te vinden, wordt er veel samengewerkt met externe partners en schept de fysieke inrichting van de organisatie voldoende mogelijkheid voor ontmoeting en uitwisseling van kennis. Verbeterpunten zitten voornamelijk in toegankelijkheid van digitaal opgeslagen kennis: documenten zijn veelal beperkt toegankelijk voor anderen en het interne netwerk biedt weinig mogelijkheden voor het terugvinden van eerdere kennis over bepaalde onderwerpen. Bovendien kan meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van vooral jonge medewerkers en het aanbieden van kennissessies en trainingen de kennisontwikkeling en het behoud ervan ten goede komen.


# 1. Inleiding

De afgelopen jaren hebben gemeenten, als gevolg van verschillende decentralisaties, meer taken en verantwoordelijkheden gekregen (Rijksoverheid, z.j.). Zo zijn er vanuit het Rijk verschillende taken op het gebied van jeugdzorg en maatschappelijke en sociale ondersteuning naar de gemeenten overgeheveld, middels de introductie van verschillende wetten, zoals de Jeugdwet, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Participatiewet, in 2015 (Rijksoverheid, z.j.). Om dergelijke ontwikkelingen het hoofd te bieden is het nodig de gemeentelijke organisatie daarop in te richten. Als gemeenten immers te maken krijgen met nieuwe wetten en regels, is nieuwe (of aanvullende) kennis van deze beleidspraktijk noodzakelijk om de nieuwe taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Zo is er een nieuwe kennisbehoefte ontstaan die in de gemeentelijke organisatie vervuld dient te worden om haar verantwoordelijkheden en taken naar behoren uit te voeren. Deze tendens wordt ook bevestigd, beschreven en gemonitord door bijvoorbeeld de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (2019).

Dit roept vragen op over de manier waarop gemeenten omgaan met deze nieuwe kennisbehoefte. Zo hebben onder andere diezelfde Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Rathenau Instituut in verschillende rapporten aangestipt dat de lokale kennisstructuur vaak niet aansluit op de lokale kennisbehoefte. De nationale kennisinstellingen kunnen vaak niet de kennis bieden die gemeenten zoeken, omdat iedere lokale uitdaging een andere dynamiek kent en daarmee andere oorzaken en gevolgen heeft (Rathenau Instituut, 2020 & VNG, 2019). In dezelfde rapporten wordt aangegeven dat de kennisbehoefte naar de lokale praktijk groot is bij gemeenten, terwijl er dus weinig sprake is van een kennisinfrastructuur die in deze behoefte kan voorzien.

Deze vraag en aanbod verhouding zorgt ervoor dat er verschillende losse initiatieven ontstaan die gemeenten aangrijpen om in de kennisbehoefte te voorzien. Zo zet Nijmegen, in het kader van de City Deal Kennis Maken, verschillende projecten op in samenwerking met de onderwijsinstellingen, om kennis op te halen over de lokale praktijk (Agenda Stad, 2020). Bovendien levert de opkomst van datagedreven werken in toenemende mate een bijdrage aan inzicht in lokale problematiek (Platform O,

2020). Dit zijn slechts enkele voorbeelden van initiatieven en werkwijzen die erop gericht zijn om kennis te genereren van de lokale praktijk en om in de kennisbehoefte van gemeenten te voorzien.

Naast dat de gemeente verschillende kennisbronnen aangrijpen om te voorzien in de kennisbehoefte die er leeft, is kennis op zichzelf ook een diffuus begrip (zie bijvoorbeeld Zukerfeld, 2017). Daarom is het spreken over kennis complex en is het belangrijk om te erkennen dat kennis op verschillende manieren voor kan komen. Verschillende vormen van kennis kennen daardoor ook verschillende bronnen, methoden om deze kennis te ontwikkelen en manieren waarop men deze kennis aan elkaar kan overdragen. Dit maakt het organiseren van deze kennis voor een gemeentelijke organisatie van belang, omdat verschillende typen kennisvragen zich dus verschillend tot een bepaalde bron of bepaald doel kunnen verhouden en zo op verschillende manieren kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Het voorzien in de kennisbehoefte betreft niet alleen het genereren van nieuwe kennis, maar ook het behoud en toegankelijk maken van kennis. Het organiseren van kennis lijkt dus in toenemende mate van belang sinds gemeenten middels de verschillende decentralisaties meer taken en verantwoordelijkheden hebben gekregen.

## 1.1 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om allereerst in kaart te brengen hoe de gemeente Nijmegen omgaat met deze kennisorganisatie, om het kennismanagement van de gemeente vervolgens te evalueren en om zo eventuele verbeterpunten te kunnen aanwijzen. Zo kan er een bijdrage geleverd worden aan een betere inzet van deze kennis voor het maken en uitvoeren van beleid. Dit kan uiteindelijk leiden tot een betere dienstverlening en borging van publieke belangen doordat aanwezige kennis optimaal benut kan worden. De centrale onderzoeksvraag bij deze doelstelling, zal daarom luiden: *Hoe kan kennis binnen de gemeentelijke organisatie van Nijmegen beter ontwikkeld worden, zodat kennis beter in de organisatie ingebed en ingezet kan worden?*

## 1.2 Deelvragen en leeswijzer

Zoals geschetst is kennis een complex en diffuus begrip, neemt de behoefte aan kennis van de lokale praktijk toe en kan kennis via verschillende bronnen gegenereerd worden. Voor een gemeentelijke organisatie is het in toenemende mate van belang om deze kennis te organiseren, zoals ook blijkt uit de achtergrondparagraaf die volgt. Hierin zal dan ook antwoord worden gegeven op eerste deelvraag: *Wat wordt verstaan onder kennis en waarom is het organiseren ervan van belang voor de gemeente Nijmegen?*

Door vervolgens relevante evaluatiefactoren uit de literatuur te onderscheiden, zal uit het theoretisch kader een raamwerk volgen waarop kennismanagement en -ontwikkeling binnen een gemeentelijke organisatie geëvalueerd kan worden. Hiermee wordt dan ook antwoord gegeven op deelvraag twee: *Wat zijn belangrijke factoren van kennismanagement binnen publieke organisaties volgens de literatuur?*

In het methodologisch kader volgt een beschrijving van de gehanteerde onderzoeksmethode en een operationalisatie van de evaluatiefactoren die in het theoretisch kader reeds zijn voortgekomen uit de literatuur. Het volgen van deze onderzoeksmethode en de analyse van de verzamelde data leidt tot een antwoord op de derde deelvraag in het resultatenhoofdstuk: *Welke aspecten van goed kennismanagement zien we terug in de Nijmeegse gemeentelijke praktijk?*

Uit deze analyse, de beschrijving ervan in de resultatensectie en de toetsing van deze praktijk aan de evaluatiefactoren, volgen een aantal verbeterpunten waarmee de gemeente haar kennismanagement verder kan vormgeven. De vierde en laatste deelvraag zal dan ook, samen met de derde deelvraag, geïntegreerd worden in de resultatensectie en luidt: *Waar liggen nog verbeterpunten voor de organisatie van kennis binnen de gemeentelijke organisatie van Nijmegen?*

De bevindingen van dit onderzoek dienen te worden geïnterpreteerd in het licht van haar beperkingen. Deze beperkingen komen aan bod in het discussiehoofdstuk, evenals enkele aanbevelingen

voor theorie en praktijk. Tot slot volgt de conclusie, waarin een korte samenvatting wordt gegeven van de antwoorden op de deelvragen, waaruit het antwoord op de centrale vraag zal volgen.

### 1.3 Relevantie

Maatschappelijk is dit onderzoek relevant, omdat beter gebruik en inzet van kennis kan leiden tot beter beleid. Bovendien sluit het aan bij de actualiteit, gezien de kennisbehoefte die is ontstaan vanwege de decentralisaties in het sociaal domein. Zo ook voor de gemeente Nijmegen is het organiseren van kennis zodoende belangrijk geworden, om inzicht in de lokale praktijk te krijgen en hier zo nodig naar te handelen. Nieuwe beleidskeuzes waar de gemeente voor staat, vragen gedegen afwegingen. Voldoende kennis en informatie kan helpen om hieromtrent zorgvuldige besluiten te nemen. Om die reden is het voor de gemeente van belang om kennis dusdanig te organiseren dat deze op het juiste moment op de juiste plek is en het op die manier ook kan zorgen voor een correcte afweging van belangen en keuzes. Door het huidige kennismanagement van de gemeente onder de loep te nemen en hier verbeterpunten in aan te wijzen, kan de gemeente haar kennismanagement verder optimaliseren om daarmee betere en meer geïnformeerde beleidskeuzes te maken.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant als handvat voor verder onderzoek naar kennismanagement in publieke organisaties. In dit onderzoek worden verschillende evaluatiecriteria uit de literatuur onderscheiden waarop kennismanagement in publieke organisaties geëvalueerd kan worden. Bovendien biedt het inzicht in de manier waarop kennisuitwisseling en -ontwikkeling in de praktijk plaatsvindt, om daarmee ook theoretische inzichten te verrijken en bij te schaven. Daarnaast is er voor een onderzoeksdesign gekozen dat nog vrij nieuw is binnen de bestuurskunde. Door deze onderzoeksmethode achteraf ook kritisch tegen het licht te houden kan afgewogen worden wat de toegevoegde waarde is voor het vakgebied en wat potentiële valkuilen zijn voor later onderzoek middels deze methode.

## 2. Achtergrond

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op deelvraag 1: *wat wordt verstaan onder kennis en waarom is het organiseren ervan van belang voor de gemeente Nijmegen?* Dit zal de relevantie van het paper verder ten goede komen, doordat scherp neergezet wordt waarom kennismanagement in de publieke sector en voor gemeenten van waarde is. Kennismanagement als begrip wordt dan ook nader uitgewerkt, alvorens in het theoretisch kader evaluatieve criteria op te stellen waarmee de huidige omgang met kennis in de gemeente Nijmegen geanalyseerd kan worden.

Kennis wordt in moderne organisaties gezien als een belangrijke voorwaarde voor innovatie (Gaffoor & Cloete, 2010). Vooral in de private sector wordt het managen van kennis daarmee belangrijk om een voorsprong te nemen op de concurrentie. Dit voordeel speelt een stuk minder in de publieke sector, maar toch is het ook in die sector in toenemende mate van belang bij het leveren van bepaalde publieke diensten (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015; Arora & Raosaheb, 2011). Volgens de literatuur gaat het dan in mindere mate om concurrentievoordelen, maar vooral om het efficiënt(er) aanbieden van publieke diensten, het maken van geïnformeerde beslissingen, verbeteren van prestaties en het behouden van kennis van werknemers in de organisatie (Ekta & Raosaheb, 2011). Dit wordt ook door Fowler en Pryke (2003) gesteld. Zij zeggen dat door een beter begrip van de interne processen en het intern functioneren van de publieke organisatie, kennismanagement een bijdrage kan leveren aan een betere dienstverlening voor haar afnemers.

Gemeenten hebben dus in toenemende mate een belang om kennis goed te organiseren, om zo publieke belangen op een meer efficiënte en geïnformeerde manier te dienen. Aangezien ze daarnaast ook nog meer kennis nodig hebben door een toename van taken en verantwoordelijkheden, zoals in de introductie geschetst, is het belangrijk om de benodigde en aanwezige kennis goed te organiseren. Het organiseren van deze kennis (kennismanagement) behelst dan vervolgens de ontwikkeling, het behoud en het toegankelijk maken van deze kennis in de organisatie (Fowler & Pryke, 2003).

## 2.1 Het kennisbegrip

Toch is er in de literatuur geen eenduidigheid over de manier waarop over kennis gesproken wordt. Om die reden zal hier kort aandacht worden besteed aan het kennisbegrip en wordt verhelderd waar het om gaat als er wordt gesproken over kennis. Polanyi (1966) introduceerde als een van de eerste het begrip *tacit knowledge* (in het Nederlands vaak vertaald naar 'impliciete kennis'): kennis die onmogelijk of in ieder geval moeilijk overdraagbaar is. Het gaat om kennis die een individu haalt uit ervaringen en oefening. Polanyi (1966) beweerde daarmee onder andere dat we meer weten dan dat we kunnen vertellen. Deze conclusie vergt enige aandacht, omdat het betekent dat we niet zomaar alle kennis die we bezitten kunnen overdragen door het iemand te vertellen of door het op te schrijven in een boek (O'Dell & Grayson 1998). Bepaalde vaardigheden en ervaringen kunnen niet expliciet worden gemaakt. Iemand anders moet ze leren, door dezelfde oefening of ervaringen mee te maken die iemand met de vaardigheid bezit (King, 2009).

Uit het begrip dat Polanyi (1966) introduceert kan opgemaakt worden dat kennis nauw verbonden is met een bepaald leerproces. Dit wordt ook door Weick (1991) zo gezien. Hij stelt dat kennis het product is dat door leren wordt vervaardigd. Dat wordt ook duidelijk uit de definitie van kennis die Weggeman (1997) hanteert. Hij duidt kennis als "een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt" (Weggeman, 1997, p.33). In zijn definitie kan kennis dus niet bestaan buiten een individu en ontstaat kennis in een interactie tussen vergaarde informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes. Om kennis toe te laten nemen, moet een individu dus meer informatie tot zich nemen, bepaalde ervaringen doormaken of bepaalde vaardigheden en/of attitudes aanleren. Hierin schuilt het onderscheid en de samenhang van impliciete kennis en expliciete kennis, wat in de literatuur als overdraagbare, onpersoonlijke en gematerialiseerde kennis wordt geduid (Zukerfeld, 2017). Veelal wordt kennis dan opgevat als een toepassing van informatie (Morton & Lacey, 2006), die wordt verwerkt door persoonsgebonden en contextuele kenmerken (Gaffoor & Cloete, 2010).

Ook volgens Taylor (2007) is kennis vooral persoonsgebonden, terwijl de meeste processen in een organisatie niet op gang kunnen komen zonder de inzet van deze kennis. Dat is dan ook de reden dat het belangrijk is voor de gemeentelijke organisatie om kennis goed te organiseren en te managen. Het gaat daarbij dan zowel om het lerende vermogen van de werknemers versterken (kennisontwikkeling) als ook om het behoud en de toegankelijkheid van aanwezige kennis (Fowler & Pryke, 2003).

# 3. Theoretisch kader

Weggeman (2000), maar ook Taylor (2007) beschouwt kennis, in kennisintensieve organisaties, als de productiefactor van de organisatie. Daarom dienen de processen die bijdragen aan een goede inzet van die kennis georganiseerd en bestuurd te worden (Weggeman, 2000; Taylor, 2007). Zoals eerder geschetst in de inleiding en de achtergrondparagraaf, hebben gemeenten in toenemende mate kennis nodig en is het ook van belang deze kennis te managen ten behoeve van hun publieke taak. In dit kader zal antwoord worden gegeven op deelvraag 2, wat volgens de literatuur manieren zijn om kennismanagement te evalueren. Daarnaast worden manieren besproken om in een publieke organisatie zoals de gemeente tot verschillende aspecten van kennismanagement te komen, zoals kennisontwikkeling, -deling en -behoud.

## 3.1 Lerend vermogen

Kennisontwikkeling kan allereerst plaatsvinden door interactie van impliciete en expliciete kennis (Nonaka et al., 2000). Kenniscreatie gaat namelijk om een continu en overstijgend proces van het 'oude zelf' naar het 'nieuwe zelf', door de grens van het oude zelf te overstijgen en te verrijken met nieuwe kennis, een nieuwe context of een nieuwe kijk op de wereld (Nonaka et al., 2000). Het verrijken van bestaande kennis en opvattingen gebeurt volgens Nonaka en Takeuchi (1995) middels vier verschillende leerprocessen die bijdragen aan kenniscreatie: socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren

(ook wel het SECI-model). Dit is een cyclisch model en behelst het proces waarin impliciete kennis wordt omgezet in expliciete kennis en omgekeerd (Nonaka, et al., 2000). Hierbij gebruiken zij dus de kennisdefinitie van Polanyi (1966) die in paragraaf 2.1 is besproken.

Socialisatie behelst een leerproces door middel van sociale interactie, van impliciete kennis naar impliciete kennis: door mee te kijken, na te doen en te imiteren wat een ander doet leer je bepaalde handelingen uit te voeren (Nonaka & Takeuchi, 1995). Leren door te externaliseren gaat een stapje verder, doordat gesocialiseerde resultaten worden gevangen in expliciete concepten. Daarmee wordt dus gepoogd impliciete kennis expliciet te maken, door deze impliciete kennis te vertalen naar expliciete kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Combineren is het proces van samenvoegen, synthetiseren en categoriseren van al bestaande expliciete kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Er ontstaan nieuwe verbindingen doordat bijvoorbeeld een nieuwe theorie wordt bestudeerd. Vervolgens wordt deze theorie gecombineerd met een andere theorie, om een bepaald fenomeen te verklaren. Tot slot wordt expliciete kennis weer impliciet, door het proces van internalisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bepaalde expliciete regels en voorschriften worden bijvoorbeeld routine, doordat ze onbewust en standaard toepast worden in bepaalde situaties. Deze interactie en conversie tussen impliciete en expliciete kennis is een vorm van individuele kennisontwikkeling (het gebeurt immers binnen een persoon), maar vindt vooral plaats in (sociale) interactie met anderen (Weggeman, 1997). Door deze interactie te laten plaatsvinden en te faciliteren kan het leren vermogen van werknemers versterkt worden. Daarmee is de mate waarin en de manier waarop deze interactie tussen impliciete en expliciete kennis in de gemeentelijke organisatie plaatsvindt een factor om de kennisontwikkeling te evalueren.

*Evaluatiefactor 1: de mate van interactie tussen impliciete en expliciete kennis bij werknemers*

Gezien het individuele karakter van deze leerprocessen kan de mate van succes ook persoonsgebonden zijn. Hier hebben onder andere Sarwat en Abas (2020) een studie naar gedaan, waarin ze ingaan op de vraag wat voor persoonskenmerken bijdragen aan het vermogen dat iemand bezit om kennis te ontwikkelen door middel van het hiervoor besproken SECI-model. Zij concludeerden dat individuen met een hoge creatieve zelfeffectiviteit en persoonlijke affectiviteit over een beter kennis creërend vermogen beschikken (Sarwat & Abas, 2020). Dit betekent dus dat bepaalde individuen ook meer ontvankelijk zijn om kennis te creëren. Dit vermogen hangt af van de houding ten aanzien van dit vermogen (persoonlijke affectiviteit met het delen en bespreken van informatie en kennis) en de overtuiging dat dit kan leiden tot creatieve of nieuwe uitkomsten. Zowel de houding als de overtuiging van een individu ten aanzien van hun eigen kennis creërende vermogen draagt dus positief bij aan de kennisontwikkeling doormiddel van het SECI-model van Nonaka en Takeuchi (1995).

Ook Fowler en Pryke (2003) en Polanyi (1966) benoemen het belang van een bepaalde juiste houding van medewerkers in de organisatie. Medewerkers die loyaal zijn aan de organisatie, gecommitteerd zijn aan de organisatiedoelen en daarmee dus een zo goed mogelijke uitkomst willen bereiken zullen naar verwachting ontvankelijker zijn voor kennisontwikkeling (Fowler & Pryke, 2003). Dit is daarmee zowel een interne drijfveer om kennis op te doen en met anderen te delen, als ook een persoonlijk vermogen om met vernieuwende en creatieve oplossingen te komen in bepaalde situaties die zich voordoen.

Tezamen betekent dit dat werknemers binnen de organisatie met de juiste overtuiging en houding ten aanzien van kennisontwikkeling positief kunnen bijdragen aan het effectief ontwikkelen van kennis. Hierom kunnen deze persoonlijke kenmerken tevens worden beschouwd als factor om kennisontwikkeling in de gemeentelijke organisatie te evalueren.

*Evaluatiefactor 2: Persoonskenmerken, zoals creatieve zelfeffectiviteit en persoonlijke affectiviteit met het delen van kennis, van individuele werknemers*

## 3.2 Organisationele invloed

Volgens Argyris en Schön (1978) kan een organisatie als geheel ook leren wanneer bepaalde organisationele uitkomsten niet matchen met de verwachte uitkomsten. Argyris en Schön (1978) betogen namelijk dat er een leerproces in gang wordt gezet als een bepaalde handeling leidt tot een onverwachte consequentie. Detectie en vervolgens herstel van deze onverwachte consequentie bevat een lerend proces, wanneer er wordt gereflecteerd op de onverwachte consequentie en de oorzaken ervan (Visser & Van der Togt, 2015; Argyris & Schön, 1978). Dit kan echter op twee manieren: single-loop learning en double-loop learning. Wanneer er sprake is van *single-loop learning* wordt wel aandacht besteed aan het traceren van de fout en het leren van de consequentie, maar worden enkel de acties die geleid hebben tot het onverwachte gevolg geduid en beoordeeld. Wanneer ook de onderliggende normen en waarden, die leiden tot bepaalde handelingen of acties, onder de loep worden genomen en hierop wordt gereflecteerd, zal er sprake zijn van *double-loop learning* (Argyris & Schön, 1978). Als er sprake is van double-loop learning leiden bepaalde correctieve handelingen van individuele medewerkers ook tot nieuwe routines of een andere aanpak in de organisatie als geheel (Visser & Van der Togt, 2015). Als dergelijke acties hebben geleid tot betere uitvoering van taken is het dus van belang om te luisteren naar ervaringen van individuele medewerkers en deze ook vast te leggen in documenten, procedures en regels, zodat de organisatie als geheel leert van eerdere fouten. Zoals al eerder bleek zijn ervaringen een belangrijke bron van kennis, waarbij deze dus ook op organisatieniveau kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van kennis.

Om een double-loop learning klimaat te bevorderen en daarmee de kennisontwikkeling naar een organisationeel niveau te tillen, is een organisatiecultuur nodig die het mogelijk maakt voor medewerkers om optimaal te leren van voorgaande fouten. Ook King (2009) wijst op het belang van de organisatiecultuur bij het implementeren van een goede kennismanagement praktijk. Oliver en Kandadi (2006) omschrijven een kenniscultuur als een manier om mensen te motiveren om kennis te ontwikkelen, te creëren en te gebruiken in het voordeel en voor het succes van de organisatie. Argyris en Schön (1996) ontwikkelden daarvoor het O-II organisatiemodel. Dit model wordt gekarakteriseerd door een open houding naar elkaar, onderling vertrouwen en respect (horizontaal en verticaal in de organisatie), goede communicatie tussen medewerkers en afdelingen, gedeelde probleemdefinities en een bepaalde mate van toegeeflijkheid richting gemaakte fouten (Visser & Van der Togt, 2015). Song et al. (2011) noemen daarnaast het belang van een open dialoog en onderlinge discussie om te komen tot gezamenlijke kennisontwikkeling. Dit draagt bij aan betere kennisdeling onder medewerkers en daardoor tot de juiste kennis op de juiste plek (Song et al., 2011). Bovendien schrijven Fowler en Pryke (2003) dat wanneer werknemers bij het uitvoeren van hun taken een bepaalde autonomie of discretionaire ruimte hebben, dat een positief effect heeft op hun persoonlijke leervermogen en creativiteit.

Middels een dergelijke organisatiecultuur wordt het dus mogelijk om kennis gemakkelijker te behouden in de organisatie. Door gezamenlijk te leren, ruimte te geven aan medewerkers om fouten te herkennen, te herstellen en te zoeken naar oplossingen, dialogen te faciliteren en vertrouwen te hebben in ieders kunnen om in situaties adequaat te handelen, wordt er niet alleen kennis ontwikkeld, maar ook gedeeld en zo voor de organisatie behouden.

*Evaluatiefactor 3: De organisatiecultuur van de organisatie*

Om al het bovenstaande zo goed mogelijk te faciliteren, zijn niet enkel organisatieculturele kenmerken, zoals bepaalde omgangsvormen, sturingsmethoden en onderlinge relaties van belang (Visser & Van der Togt, 2015; Argyris & Schön, 1978; Weggeman, 2000). Ook fysieke kenmerken van de organisatie kunnen namelijk bijdragen aan het behoud, ontwikkelen en verkrijgen van kennis. Zo is ook eerder al opgemerkt, naar aanleiding van noties van Fowler en Pryke (2003), dat het toegankelijk maken van kennis ook onderdeel is van het organiseren van kennis. Voorbeelden van deze fysieke toegankelijkheid zijn uitnodigende gebouwen waar veel ruimte is voor (toevallige) ontmoeting, gebruiksvriendelijke

archiefsystemen waar medewerkers gebruik van kunnen maken of beschikking over hard- en software waarmee je gemakkelijk in contact bent met collega's.

*Evaluatiefactor 4: Fysieke organisatiekenmerken*

## 3.3 Externe kennisverwerving

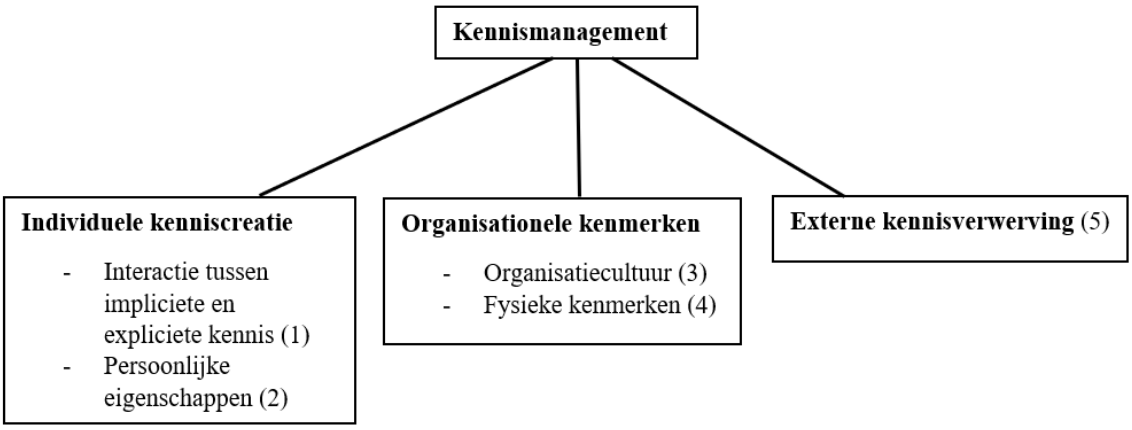
Individuen kunnen in meer of mindere mate betrokken zijn bij het ontwikkelen van nieuwe kennis en ideeën (Houtgraaf et al., 2021). Naast de vooral individuele kennisontwikkeling op basis van leerprocessen zoals eerder besproken, komen individuen ook door andere praktijken tot nieuwe beleidsoplossingen en ideeën. Dit sluit tevens aan bij het onderscheid dat King (2009) maakt, door te noemen dat er bij kennisontwikkeling sprake is van kenniscreatie en kennisverwerving (*knowledge creation* en *knowledge acquisition*). Kenniscreatie is dan met name een individuele aangelegenheid en gebeurt door leerprocessen die eerder zijn besproken. Kennisverwerving is met name een externe aangelegenheid, waarbij kennis uit verschillende bronnen wordt verworven (King, 2009; King, 2010; Weggeman, 1997). Houtgraaf et al. (2021) spreken daarbij over creatieve praktijken die ambtenaren toepassen om tot nieuwe ideeën en oplossingen te komen. Zoals gezien bij Fowler en Pryke (2003) kan discretionaire ruimte kansen bieden om in specifieke situaties te handelen naar eigen oordeel en kunnen ze in dergelijke situatie nieuwe kennis opdoen en creativiteit aanspreken om nieuwe oplossingen te bedenken. Dit is ook een van de praktijken waar Houtgraaf et al. (2021) het over hebben, maar naast deze discretionaire ruimte onderscheiden zij nog een aantal praktijken. Zo experimenteren ambtenaren door een iteratief proces van trial en error, zetten ambtenaren hun netwerk in om in gezamenlijkheid tot nieuwe en bruikbare oplossingen te komen, zoeken ambtenaren naar vergelijkbare oplossingen die elders succes hebben gehad en kunnen ze tot slot zaken uitbesteden aan de private sector (Houtgraaf et al., 2021).

*Evaluatiefactor 5: Kennisverwerving via externe kennisbronnen*

## 3.4 Conceptueel model

De besproken evaluatiefactoren staan op de volgende pagina schematisch weergegeven. In de literatuur zijn grofweg drie lijnen te herkennen als het gaat om het managen van kennis in een organisatie. Zo gebeurt het verkrijgen van kennis volgens zowel individuele als externe processen. De individuele kennisverwerving gebeurt middels leerprocessen, waarbij impliciete en expliciete kennis op verschillende manieren met elkaar interacteren. Door het stimuleren van deze leerprocessen kan er kennis ontstaan. Bovendien zijn er bepaalde persoonskenmerken die een individu meer of minder ontvankelijk maken voor deze genoemde leerprocessen. Externe processen zijn gericht op kennisverwerving buiten het individu of de organisatie, waarvoor verschillende beschreven praktijken te duiden zijn.

Daarnaast zijn er organisationele kenmerken die deze kennisontwikkeling versterken, door een open en respectvolle cultuur, gericht op het leren van gemaakte fouten. Wanneer medewerkers bij elkaar terecht kunnen met vragen, maar elkaar ook kunnen corrigeren als iets fout gaat, is er een geschikt leerklimaat aanwezig. Bovendien kunnen fysieke kenmerken helpen bij deze faciliterende rol van de organisatie, door ruimte te bieden voor ontmoeting en systemen aan te bieden waarin bepaalde kennis en informatie gemakkelijk opgeslagen, gedeeld en gevonden kan worden. Het inrichten van deze organisatie en het scheppen van een cultuur waarin men gemakkelijk kennis deelt, bevordert de toegankelijkheid van de kennis en zorgt ook voor kennisbehoud.




*Figuur 1: De evaluatiefactoren volgend uit het theoretisch kader schematisch weergegeven*

# 4. Methodologisch kader

Bij het uitvoeren van dit onderzoek en het verzamelen van de benodigde data is gekozen voor een dagboekmethode. Middels een dagboekstudie kunnen grote hoeveelheden data (zowel kwantitatief als kwalitatief) worden verzameld over een bepaalde periode (Houtgraaf, 2022). Voor een casestudy zoals deze, bij de gemeente Nijmegen, biedt het kansen om van een groot aantal respondenten ervaringen te verzamelen die zij hebben over een bepaalde periode, waardoor het voor dit onderzoek een geschikte manier van dataverzameling is. De data is verzameld middels een (korte) vragenlijst die twee keer per week naar de respondenten is verstuurd via de interne mail van de gemeente, voor een periode van drie weken.

In het theoretisch kader zijn gedetailleerde en concrete verwachtingen opgesteld over de indicatoren die kunnen bijdragen aan kennisontwikkeling in een organisatie. In dit hoofdstuk volgt daarbij een operationalisatie. Daarna wordt uiteengezet hoe de dagboekstudie vorm gegeven wordt, hoe de groep met respondenten eruit ziet en wat de beperkingen van deze methode zijn.

## 4.1 Operationalisatie

De verwachtingen die volgen uit het theoretisch kader zijn in de tabel op de volgende pagina geoperationaliseerd. Dit komt voort uit de theoretische verwachtingen over de manieren waarop deze begrippen kunnen bijdragen aan de kennisontwikkeling in de gemeente. De indicatoren zijn ook de basis geweest voor de vragen in de dagboekstudie. Zie voor deze vragenlijsten bijlagen A en B.

Allereerst bleek uit de literatuur dat de interactie tussen impliciete en expliciete kennis van belang is voor kennisontwikkeling. Zoals gezien komt deze kennisontwikkeling voort uit vier manieren van leren: socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie. Hierop zijn de indicatoren ook gebaseerd die daarbij staan: door mee te kijken met medewerkers en met elkaar kennis te delen ontstaat er socialisatie. Door de nieuw geleerde werkwijzen weer te documenteren en vast te leggen wordt deze kennis geëxternaliseerd. Dit vervolgens (samen) combineren met kennis van elkaar en eerder geschreven documenten behelst combinatie en door deze expliciete kennis vervolgens eigen te maken middels trainingen of routinematige handelingen gaat het om internalisatie. Daarnaast bleek uit het theoretisch kader dat mensen met bepaalde persoonskenmerken meer ontvankelijk zijn voor eerdergenoemde leerprocessen. Wanneer mensen zichzelf inschatten als creatief en ook intrinsiek gemotiveerd zijn eigen kennis te delen met anderen zullen ze eerder geneigd zijn om hieruit daadwerkelijk kennis op te doen.

Meer op organisatieniveau zijn zowel organisationele kenmerken als de cultuur van invloed op de mate waarin kennis gecreëerd kan worden in de organisatie blijkens het theoretisch kader. Zo is een open cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden en men elkaars kennis en kunde respecteert belangrijk en moet er soort gedeelde probleemdefinitie zijn. Dit bleken volgens de literatuur belangrijke organisatieculturele kenmerken voor een goed leerklimaat. Verder dragen meer praktische organisatiekenmerken bij aan het creëren van een double-loop leerklimaat (zie paragraaf 3, theoretisch

kader), zoals de fysieke mogelijkheid elkaar tegen te komen, een platform te hebben waarop kennis uitgewisseld kan worden en andere fysieke inrichtingsplannen om kennisuitwisseling zo goed mogelijk te faciliteren.

Tot slot draagt externe kennisverwerving bij aan de mate waarin kennis aanwezig is in de organisatie. Op verschillende manieren kunnen medewerkers kennis ophalen buiten de organisatie, door bijvoorbeeld het eigen netwerk in te schakelen, oplossingen van elders te kopiëren of samen te werken met andere (publiek en private) partijen.

### 4.1.1 Operationalisatietabel

| *Begrip* | *Dimensie* | *Indicator* |
|---|---|---|
| **Individuele kenniscreatie** | Interactie tussen impliciete en expliciete kennis | Nieuwe werknemers krijgen de tijd om met ervaren medewerkers mee te kijken |
| | | Medewerkers hebben ruimte en tijd om ervaringen of kennis met elkaar te delen |
| | | (Nieuwe) werkwijzen worden in documenten vastgelegd |
| | | Medewerkers leren van elkaar |
| | | Medewerkers halen kennis uit eerder geschreven documenten |
| | | Er worden trainingen/cursussen aangeboden en er wordt actief aangespoord daaraan mee te doen |
| | | Bepaalde werkzaamheden worden routinematig (men hoeft er nog amper bij na te denken) |
| | | |
| | Persoonlijke kenmerken | Medewerkers zien zichzelf als creatief |
| | | Medewerkers delen graag kennis en ervaringen met anderen |
| | | |
| **Organisationele kenniscreatie** | Organisatiecultuur | Medewerkers (zowel directe collega's als leidinggevenden) staan open voor nieuwe ideeën |
| | | Medewerkers hebben discretionaire ruimte om zelf met oplossingen te komen |
| | | Medewerkers voelen zich gerespecteerd |
| | | Medewerkers vertrouwen op elkaars kennis en kunde |
| | | Medewerkers begrijpen elkaar |
| | | Fouten maken mag en daar wordt van geleerd |
| | | |
| | Organisationele kenmerken | Medewerkers kunnen zowel directe collega's als collega's van andere afdelingen gemakkelijk tegenkomen (in de wandelgangen) |
| | | Er is een platform waarop medewerkers kennis kunnen delen en vinden |
| | | Er wordt bewust aandacht besteed aan kennisontwikkeling door de organisatie erop in te richten |
| | | |
| **Externe kennisverwerving** | | Er vindt samenwerking plaats met publieke en private partijen |

| | | |
|---|---|---|
| | | Medewerkers hebben een groot netwerk |
| | | Oplossingen van elders worden ook in de gemeente Nijmegen toegepast |

*Tabel 1: operationalisatietabel*

## 4.2 Dataverzameling

In eerdere paragrafen is toegelicht dat de dataverzameling vormgegeven is middels een dagboekstudie. Vanaf week 13 (2022) is er drie weken (28 maart tot en met 15 april) lang data verzameld onder 25 respondenten. De respondenten is gevraagd in deze drie weken op iedere dinsdag en donderdag het dagboek in te vullen. Respondenten voor dit onderzoek zijn gezocht via het intranet van de gemeente Nijmegen, 'iNsite', waarop het mogelijk is op de hoofdpagina oproepen te plaatsen. Op 10 maart is daarvoor een eerste oproep gedaan en ook zijn er posters verspreid in het gemeentehuis. Hierop kwamen enkele reacties. Om het aantal respondenten aan te vullen, is via het netwerk van een aantal van hen gevraagd om de oproep verder te verspreiden. Uiteindelijk is er extra gewerfd op afdelingen waarvan nog geen medewerkers gevonden waren, om over de hele breedte van de organisatie respondenten te hebben. Hieraan werd waarde gehecht om zo een volledig beeld te krijgen van het kennismanagement in de organisatie, en om ook verschillen en kennisuitwisseling tussen afdelingen op te merken. Zo kwam het totaal aantal respondenten op 25 uit. Aan de medewerkers die aangaven mee te willen werken aan het onderzoek is iedere dinsdag en donderdag een (herinnerings)mail gestuurd met de vragenlijst voor die dag. Zo konden zij het dagboek na afloop van hun werkdag invullen en reflecteren op de twee dagen die dan voorbijgegaan zijn.

## 4.3 Respondenten

Zoals gezegd zijn er in totaal 25 respondenten geweest die allen zijn gevraagd om in totaal zes keer een dagboek in te vullen (naast een startvragenlijst, waarover later meer). Niet iedere respondent heeft het ook daadwerkelijk zes keer ingevuld. In ieder geval 24 respondenten hebben het twee keer of vaker ingevuld. Uiteindelijk zijn er 117 van de in totaal 150 dagboeken ingevuld (78%). Een overzicht is hieronder te vinden, evenals meer informatie en kenmerken van de groep respondenten. Uit de tabel valt op te maken dat de uitval tijdens de dataverzamelingsperiode redelijk beperkt is gebleven. 24 van de 25 respondenten hebben namelijk nog een dagboek ingevuld in de laatste week (96%) en 68% heeft ook het laatste dagboek ingevuld.

| Nummer | Afdeling | MM1 | MM2 | MM3 | MM4 | MM5 | MM6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Financiën | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| 2 | Financiën | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 3 | Financiën | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 4 | Directie | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| 5 | MO[1] | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| 6 | MO | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 7 | MO | | | ■ | | ■ | |
| 8 | PIF[2] | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 9 | PIF | | ■ | | | ■ | |
| 10 | PIF | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 11 | PIF | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 12 | Publiekszaken | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 13 | Stadsbeheer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 14 | Stadsbeheer | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ |
| 15 | Stadsontwikkeling | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

[1] Maatschappelijke ontwikkeling
[2] Personeel, informatie en facilitair

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | Stadsontwikkeling | | | | | | |
| 17 | Stadsrealisatie | | | | | | |
| 18 | VJB[3] | | | | | | |
| 19 | VJB | | | | | | |
| 20 | VSA[4] | | | | | | |
| 21 | VSA | | | | | | |
| 22 | Zorg en inkomen | | | | | | |
| 23 | Stadsontwikkeling | | | | | | |
| 24 | Stadsrealisatie | | | | | | |
| 25 | Stadsrealisatie | | | | | | |
| Totaal | | 21 | 21 | 19 | 17 | 22 | 17 |

*Tabel 2: Afdeling en ingevulde dagboeken per respondent*

De deelnemers waren, op enkele kleine punten na, overwegend representatief voor de Nijmeegse gemeentelijke organisatie. Zo waren de respondenten gemiddeld 42 jaar en werken ze gemiddeld 9 jaar bij de gemeente Nijmegen. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers aan dit onderzoek is daarmee een paar jaar lager dan de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de gemeente (ongeveer 49 jaar[5]). Dit komt vooral door een groter aandeel van werknemers tot 30 jaar (16% in dit onderzoek, 8% binnen de gemeente). De man/vrouw-verhouding is aardig in balans en komt redelijk overeen met het aandeel vrouwen in de organisatie: 13 van de 25 deelnemers is een vrouw (52% tegenover 54% in de organisatie). Daarnaast bestaat de groep uit medewerkers over de gehele breedte van de organisatie. Van iedere afdeling heeft tenminste één medewerker deelgenomen aan het onderzoek. Dit was wenselijk, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de gang van zaken binnen de organisatie. Hier is bij de werving van respondenten actief rekening mee gehouden, door actiever te werven op afdelingen waarvan nog geen medewerkers deelnamen aan het onderzoek.

## 4.4 Onderzoeksprocedure

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van twee soorten vragenlijsten, een startvragenlijst en een dagboekvragenlijst. Voorafgaand aan de deelname waren de respondenten die wensten deel te nemen aan het onderzoek verplicht eerst de startvragenlijst in te vullen. Alle deelnemers hadden voorafgaand aan deelname een uitgebreide informatiemail ontvangen, met daarin informatie over de planning van dit onderzoek, verwachtingen en ook een uitleg over de manier waarop zou worden omgegaan met data binnen dit onderzoek. Door respondenten direct te anonimiseren door middel van het toekennen van een volgnummer, zijn de namen van de respondenten enkel bij de onderzoeker bekend, maar kunnen de ingevulde dagboeken toch goed met elkaar vergeleken worden.

In de startvragenlijst werd hen gevraagd om toestemming te geven omtrent deze manier van dataverwerking en anonimisering. Daarnaast bevatte de startvragenlijst enkele algemene vragen over de respondent, om achteraf een idee te krijgen van de kenmerken van de groep respondenten. Naast deze algemene vragen waren ook enkele inhoudelijke vragen opgenomen. Het betrof vooral vragen naar statische, maar relevante, concepten. De veronderstelling was daarbij dus dat de antwoorden op deze vragen niet zouden veranderen over de tijd, waardoor het enkel frustratie en verspilde tijd zou opleveren als daar ieder opvolgend meetmoment naar gevraagd zou worden. De volledige startvragenlijst is te vinden in bijlage A.

Wanneer er middels het invullen van de startvragenlijst toestemming was gegeven door de deelnemer, kreeg de respondent op de eerste dag van de dagboekstudie de eerste dagboekvragenlijst

[3] Veiligheid, juridisch en bestuursondersteuning
[4] Vastgoed, sport en accommodaties
[5] Jaarcijfers van 2020: https://www.nijmegen.nl/over-de-gemeente/onderzoek-en-cijfers/sociaal-jaarverslag-2020/

toegestuurd via de mail. Het was de bedoeling om op zes vooraf vastgelegde momenten het dagboek toe te sturen aan alle respondenten. Dit is gelukt door de mails tijdig klaar te zetten en ze zo op de afgesproken dag en tijd te versturen. Voor alle vragenlijsten is gebruik gemaakt van Qualtrics. Zo konden de respondenten gemakkelijk door een klik op de meegestuurde link bij de vragenlijst komen en tevens bood het enige gemak bij de analyse van de vragenlijsten achteraf. Op de zes meetmomenten is steeds nagenoeg dezelfde dagboekvragenlijst aan de respondenten verstuurd, met soms enkele kleine verbeteringen of in acht genomen feedback van respondenten op de vragenlijst.

Middels beide vragenlijsten is zowel kwalitatieve als kwantitatieve data verzameld. Zo waren er veel open vragen, waar respondenten zo uitgebreid op konden antwoorden als zij wenselijk achtten, maar ook gesloten vragen waar zij enkel op een schaal van 1 tot 5 een score moesten geven. Veelal werd een gesloten vraag opgevolgd door een open vraag, zodat respondenten de kans kregen om hun gegeven score toe te lichten. Doordat beide typen data zijn verzameld, zal afzonderlijk van elkaar ook worden toegelicht hoe de analyse ervan is gebeurd.

## 4.5 Data-analyse: kwalitatief

De kwalitatieve data is naderhand geanalyseerd middels een thematische analyse. Dit is een kwalitatieve analysemethode waarmee je een of enkele cases gedetailleerd kan beschrijven op basis van gevonden patronen en thema's (Braun & Clarke, 2006). In de data die verzameld is middels de dagboekstudie is op basis van de theoretische verwachtingen gezocht naar bepaalde thema's die verwacht werden. Voor dit onderzoek zal deze analysemethode zeer geschikt zijn, omdat dit onderzoek een casestudy betreft met als doelstelling goed inzicht te krijgen in de manieren waarop kennis binnen de gemeentelijke organisatie tot stand komt en is georganiseerd.

Het coderen van de tekstuele antwoorden van het dagboek is dus vooral deductief gebeurd, vanuit de geoperationaliseerde theoretische verwachtingen. Echter is er ook voldoende aandacht geweest om ook zaken te vinden die momenteel nog niet uit de theorie naar voren kwamen (zoals ook wordt genoemd door Clarke & Braun, 2017). Het coderen is vooral gebeurd door gebruik van het programma Atlas.ti. Daarnaast zijn de ingevulde dagboeken ook in Microsoft Excel geplaatst om zo zowel per meetmoment als ook per respondent te kunnen analyseren. Dit diende vooral ter aanvulling op de coderingen in Atlas.ti, om te zien of bepaalde aspecten op een bepaald moment ook gedeeld werden door anderen of om te bekijken of er een patroon te vinden was.

De kwalitatieve data is rijker gebleken dan de kwantitatieve data, doordat uit de open vragen vooral een beeld gevormd is over de theoretisch onderscheiden evaluatiefactoren, om een oordeel te kunnen geven over de aspecten die al dan niet terug komen binnen de gemeente Nijmegen.

## 4.6 Data-analyse: kwantitatief

Naast kwalitatieve data zal er ook kwantitatieve data terug komen uit de dagboekstudie. Hieruit zullen vooral beschrijvende statistieken rollen die bepaalde kwalitatieve bevindingen kunnen ondersteunen. Om deze data nader te bekijken is een database aangemaakt met alle scores op alle gesloten vragen. De antwoorden op de gesloten vragen in de *startvragenlijst* konden direct worden opgenomen in deze dataset, aangezien deze slechts één keer per respondent is ingevuld. Om ook de gesloten vragen van de verschillende ingevulde dagboekvragenlijsten op te nemen in dit bestand is eerst van iedere respondent per gesloten vraag het gemiddelde berekend. Dit gemiddelde antwoord op iedere gesloten vraag is vervolgens opgenomen in de dataset. De beschrijvende statistieken zijn te vinden in tabellen 4 en 5 in het volgende hoofdstuk.

## 4.7 Beperkingen en risico's

Er zijn enkele beperkingen van een dagboekstudie die voortkomen uit de literatuur, te weten de 'recall bias', de 'reactive bias' en de 'respondent burden' (Houtgraaf, 2022).

De recall bias heeft te maken met de gerapporteerde ervaringen van respondenten die kunnen veranderen over de tijd (Sedgwick, 2012). Indien de interval tussen de ervaring en het meetmoment

groter is, neemt de kans op een vertekening in de herinnering van die ervaring toe. Om dit te ondervangen is ervoor gekozen om over een relatief korte periode (3 weken) veel meetmomenten (6) in te zetten. Bovendien zijn ook de dagen waarop de meetmomenten plaatsvonden (dinsdag en donderdag) gekozen om de gerapporteerde ervaringen zo accuraat mogelijk te krijgen. Zo kon men steeds rapporteren over de afgelopen twee werkdagen, met uitzondering van vrijdag, aangezien het bleek dat dat een dag was waarop veel respondenten vrij waren of maar een halve dag werkten.

Het tweede risico is de reactive bias, die aangeeft dat respondenten in de loop van het onderzoek zich zullen gaan verhouden naar het onderwerp van het onderzoek (Houtgraaf, 2022). Zo zullen respondenten, als ze eenmaal bezig zijn met het invullen van de vragenlijsten, ook meer gaan nadenken over het onderwerp of meer het naar hun idee gewenste gedrag gaan vertonen (en rapporteren). Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is gepoogd om de vragen zo objectief mogelijk te houden (er is geen goed of fout gedrag) en is de vragenlijst kort gehouden (ongeveer 5 minuten invultijd), zodat respondenten niet al te veel met het onderwerp bezig hoeven te zijn naast hun dagelijkse werk. Zo is de natuurlijke setting waarin het onderzoek plaatsvond gepoogd te behouden.

Tot slot kan de respondent burden een risico zijn bij het uitvoeren van een dagboekstudie. Dit heeft vooral te maken met de moeite die het een respondent kost om het dagboek in te vullen, zeker als deze frequent ingevuld moet worden of wanneer het de respondent teveel tijd kost (Houtgraaf, 2022). Dit kan leiden tot non-respons. Om dit te voorkomen is aan het eind van de eerste twee dagboeken gevraagd hoe lang de respondent ongeveer over het invullen gedaan had. Op basis van de resultaten daarvan bleek dat dit overeen kwam met de vooraf ingeschatte tijd (5 minuten), waardoor de latere vragenlijsten niet ingekort hoefden te worden. Bovendien is er gepoogd, door een persoonlijke benadering te hanteren en respondenten tussendoor te voorzien van wat feedback, om de respondenten te enthousiasmeren en te engageren om te blijven deelnemen aan het onderzoek. Dit bleek te werken: zoals gezegd heeft 96% van de respondenten nog een dagboek ingevuld in de laatste week en is daarmee de non-respons en de uitval van respondenten beperkt gebleven.

# 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten toegelicht en besproken aan de hand van de factoren die in het theoretisch en methodologisch kader zijn opgesteld en geoperationaliseerd. De verzamelde data is geanalyseerd aan de hand van de eerder genoemde analysemethode. Dit hoofdstuk zal de volgorde aanhouden van de factoren zoals deze in de operationalisatie en in het theoretisch kader ook genoemd worden. Zo zal helder worden op welke evaluatieve criteria de gemeentelijke organisatie goed scoort en waar nog aandachtspunten zijn (deelvragen 3 en 4: '*welke aspecten van goed kennismanagement zien we terug in de Nijmeegse gemeentelijke praktijk?*' en '*waar liggen nog verbeterpunten voor de organisatie van kennis binnen de gemeentelijke organisatie van Nijmegen?'*). Ook worden de uitspraken onderbouwd met quotes van deelnemers en getallen die ook uit de data te herleiden zijn.

## 5.1 Individuele kenniscreatie

Wat allereerst opvalt is dat de deelnemers die de dagboeken hebben ingevuld veelal noemen dat ze het erg druk hebben en dat de voorbije werkdagen chaotisch, stressvol en redelijk hectisch waren. Anderzijds wordt ook enkele keren genoemd dat het druk was, maar tegelijkertijd wel gestructureerd en motiverend. Een enkele keer wordt aangegeven dat het rustig was, maar dit komt minder voor dan drukke periodes

---

Tijdens meetmoment 1 werd bijvoorbeeld door 15 respondenten aangegeven dat het (te) druk, stressvol of chaotisch was. Slechts 6 respondenten vonden hun voorbije werkdagen rustig, prettig of gestructureerd. Bij de andere meetmomenten lag het dichter bij elkaar, maar kwamen dus de woorden 'druk', 'chaotisch' en 'stressvol' ook veelvuldig voor.

---

Dit betekent dat er minder tijd is voor intensieve kennisuitwisseling of voor het delen van kennis met elkaar. Daarnaast zijn medewerkers vooral druk met projecten en vergaderingen en lijkt het er niet direct op dat de drukke werkdagen zijn gevuld met georganiseerde kennissessies. Wel is er veel contact met collega's, zeker nu het na de covid-pandemie weer in toenemende mate mogelijk is om elkaar te ontmoeten op kantoor. Daardoor lijkt kennisuitwisseling vooral te gebeuren in ontmoeting en contact met collega's. Dat wordt ook bevestigd door het gegeven dat medewerkers vrijwel in alle gevallen zeggen dat zij schakelen met een collega in het geval dat er een situatie voordoet waarin de medewerker over te weinig kennis beschikt.

| Dagboekvraag 7 (zie bijlage B): Deed zich de afgelopen dagen een situatie voor waarin u ervaarde te weinig kennis te hebben om een taak goed te kunnen uitvoeren? Hoe ging u daar vervolgens mee om? | | |
|---|---|---|
| | *Aantal keer 'ja' op bovenstaande vraag:* | *Hulp gevraagd aan een collega (of iets in soortgelijke richting)* |
| *Meetmoment 1* | 13 | 10 |
| *Meetmoment 2* | 11 | 9 |
| *Meetmoment 3* | 7 | 5 |
| *Meetmoment 4* | 7 | 5 |
| *Meetmoment 5* | 6 | 3 |
| *Meetmoment 6* | 6 | 5 |

*Tabel 3: aantal respondenten die aangeven collega's te raadplegen bij kennislacune*

Het halen van kennis uit geschreven documenten wordt erg weinig genoemd, terwijl de gemeente wel over verschillende gedeelde kanalen beschikt waarop bepaalde kennis met elkaar gedeeld kan worden. Deze digitale kanalen worden in veel gevallen niet toereikend geacht. Deze kanalen kunnen vooral goed gebruikt worden om te zenden, maar minder om ook echt informatie terug te vinden. Om een leerproces op gang te brengen is het nodig om interactie tussen expliciete en impliciete kennis te laten plaatsvinden. Hoewel werknemers dus veel van elkaar leren, door elkaar te vinden als iemand zelf te weinig kennis bezit, lijkt deze informatie dus in mindere mate opgeslagen in documenten die voor anderen ook daadwerkelijk gemakkelijk en snel terug te vinden zijn. Dit blijkt ook uit verschillende reacties van deelnemers op de vraag uit de startvragenlijst of zij zelf suggesties hebben hoe kennis beter gedeeld kan worden.

---

*"Er kan veel beter kennis en informatie worden gedeeld en beschikbaar worden gesteld voor collega's. Nu is het nog erg veel zoekwerk en veel collega's bevragen." – Respondent 17*

*"Het zoeken naar informatie is heel erg moeilijk omdat die niet gedeeld wordt en volkomen individueel wordt bewaard." – Respondent 21*

*"De tijd ontbreekt over het algemeen om kennis op te gaan halen in de digitale omgeving, bovendien weet ik onvoldoende wat daar te halen valt." – Respondent 23*

---

Een andere dimensie van deze factor ligt in meer persoonlijke kenmerken. In een organisatie waar medewerkers zichzelf creatief achten en waar ze eerder bereid zijn om kennis met elkaar te delen, zal er ook meer kennis worden ontwikkeld, zoals eerder betoogd in het theoretisch kader. Hoge creatieve zelfeffectiviteit en persoonlijke affectiviteit maken medewerkers meer ontvankelijk voor het aanleren van nieuwe kennis en het met succes verspreiden van deze kennis. Medewerkers van de gemeente Nijmegen geven zichzelf gemiddeld een 3,8 op een vijfpuntschaal als het gaat om de inschatting van eigen creativiteit. Dit cijfer lijkt redelijk hoog waarmee aangenomen kan worden dat medewerkers van de gemeente zichzelf creatief achten in het vinden van nieuwe oplossingen en bij het ontwikkelen van nieuwe kennis. Ook de affectiviteit van medewerkers om kennis en kunde te delen met collega's is getoetst, voornamelijk middels enkele vragen naar de invloed van collega's op het eigen werk. Dit blijkt

eveneens hoog te zijn: veel deelnemers geven aan dat zij zowel hun collega's nodig hebben bij het goed kunnen uitoefenen van taken (3,5, zie ook tabel 4), als ook dat zij zelf collega's goed kunnen helpen door eigen kennis met hen te delen (3,8, zie ook tabel 4). Deze wisselwerking is bevraagd middels vragen 5 en 10b in de dagboekvragenlijst (zie bijlage B).

Op basis van de verzamelde data kan worden geconcludeerd dat er een goede basis is om de individuele kenniscreatie verder te ontwikkelen in de organisatie. De persoonlijke kenmerken van de deelnemende werknemers geven een positief beeld en laten zien dat er voldoende bereidheid is om kennis met elkaar te delen en te ontwikkelen. Bovendien is de ambitie ook aanwezig: medewerkers delen graag hun kennis en halen ook graag kennis op. Door drukke werkdagen en slecht toegankelijke documentatie van werkwijzen wordt de individuele kenniscreatie echter niet ten volle benut.

| | N | Minimum | Maximum | Gemiddelde |
|---|---|---|---|---|
| **Collega's nodig bij eigen werkzaamheden** | 24 | 1,4 | 5,0 | 3,5 |
| **Routineematig werk** | 24 | 1,0 | 3,3 | 2,0 |
| **Kennis nodig gehad bij eigen werkzaamheden** | 24 | 2,8 | 5,0 | 4,2 |
| **Collega's kunnen helpen met eigen kennis** | 24 | 2,5 | 5,0 | 3,8 |
| **Uitdaging in werk** | 24 | 1,8 | 5,0 | 3,7 |
| **Gepercipieerde bijdrage aan organisatiedoelen** | 24 | 2,0 | 4,8 | 3,7 |
| **Ervaren waardering van leidinggevende** | 24 | 1,0 | 5,0 | 2,8 |
| **Ervaren waardering van collega's** | 24 | 1,2 | 5,0 | 3,6 |

*Tabel 4: beschrijvende statistieken van de gemiddelde scores door de tijd heen, die door de respondenten zijn gegeven in de dagboekvragenlijsten*

## 5.2 Organisationele kenniscreatie

In een organisatie waar de sfeer en cultuur goed is, ontstaat kennis en dit schept een fijn leerklimaat. Door de organisatie zowel materieel als immaterieel zo in te richten dat kennis kan ontstaan en gedeeld kan worden, zal dat een stimulerend effect hebben op het leervermogen van de organisatie als geheel. Op de indicatoren die aan deze factor zijn gekoppeld, wordt over het algemeen aardig goed gescoord. Zo lijkt het wederzijdse respect tussen collega's en tussen werknemers en leidinggevenden groot te zijn, en is ook het contact tussen werknemers onderling vaak goed, onderhoudend en wordt dit ook als fijn ervaren. De volgende quotes vatten de meeste antwoorden goed samen:

*"Positief en gezellig; ik kreeg veel positieve feedback van zowel collega's als leidinggevende. Zowel online als in fysiek samenkomen." – Respondent 11 in dagboek 1*

*"Veel contact gehad tijdens overleggen, dit contact is opbouwend en positief." – Respondent 16 in dagboek 2*

*"Fysiek en via teams collega's gesproken. Ik heb vooral fysiek als prettig ervaren omdat informele werkrelaties bijdragen aan inhoudelijke werkrelaties." – Respondent 2 in dagboek 3*

*"In overleggen, bij lunchafspraken, bij de koffieautomaat, per mail, telefonisch en per app. Eigenlijk heb ik alle contacten als positief ervaren." – Respondent 22 in dagboek 4*

*"Doorgaans prettig contact, wel te weinig tijd en ruimte voor de menskant. Normaal probeer ik daar in overleggen ook tijd voor in te ruimen, maar nu moest alle focus op de inhoud." – respondent 23 in dagboek 3*

Eerder (in paragraaf 5.1) was al geconcludeerd dat andere collega's de voornaamste kennisbron zijn van werknemers in situaties waarin zij ervaren te weinig kennis van zaken te hebben. Dit geeft onder andere aan dat werknemers elkaars kennis en kunde vertrouwen en dit ook aannemen. Dat, samen met de

prettige werkrelaties, is een reden om aan te nemen dat de sfeer en het onderlinge respect voor elkaar groot is. Ook op de vraag naar de mate van waardering van collega's wordt over het algemeen hoog gescoord (3,6, zie tabel 4): collega's waarderen elkaars werk en laten dat ook blijken in contact met elkaar. Opvallend is echter wel dat de waardering die werknemers ervaren van collega's ieder meetmoment een stuk hoger is dan de waardering die zij rapporteren van de leidinggevende (gemiddeld genomen 3,6 tegen 2,8). Hiervoor zijn echter ook andere oorzaken te bedenken, zoals het verschil in de frequentie waarmee medewerkers contact hebben met andere collega's ten opzichte van een leidinggevende. Dit kan echter, wat de oorzaak ook is, wel een punt van aandacht zijn.

Verder lijken de meeste werknemers een grote mate van discretionaire ruimte te hebben, omdat er veelal wordt aangegeven dat werkzaamheden maar in kleine mate vastgelegd zijn in procedures of routines (2,0, met een gemiddeld maximum van 3,3, op een schaal waarbij 1 staat voor volledige vrijheid, en 5 voor volledig vaste procedures). Veel ruimte om zelf beslissingen te maken geeft een bepaalde mate van vertrouwen weer, en geeft tevens aan dat werknemers veel ruimte krijgen om zelf met oplossingen te komen in situaties die zij tegenkomen in hun werk. Een cultuur waarin dergelijke ideeën worden gestimuleerd en waarin sprake is van een grote mate van onderling vertrouwen biedt ruimte voor een positief leerklimaat.

Wat betreft meer fysieke organisatiekenmerken wordt opgemerkt dat er een aardig groot verschil in waardering is tussen de fysieke werkomgeving en de digitale werkomgeving (4,1 tegen 3,1, zie ook tabel 5). Hoewel de gemeentelijke organisatie in twee verschillende gebouwen gevestigd is, wordt dat niet als een probleem ervaren. De fysieke omgeving biedt daarmee dus naar tevredenheid ruimte voor ontmoeting en contact.

| | N | Minimum | Maximum | Gemiddelde |
|---|---|---|---|---|
| **Leeftijd** | 24 | 24 | 63 | 41,7 |
| **Werkzaam bij gem. Nijmegen** | 24 | 1 | 34 | 9,1 |
| **Creatieve zelfeffectiviteit** | 24 | 2 | 5 | 3,8 |
| **Bewustzijn kennismanagement** | 24 | 2 | 5 | 2,8 |
| **Waardering digitale omgeving** | 24 | 2 | 4 | 3,1 |
| **Waardering fysieke omgeving** | 24 | 3 | 5 | 4,1 |

*Tabel 5: Resultaten startvragenlijst*

Zoals kort eerder aangestipt, worden op het gebied van de digitale omgeving echter wel enkele nadelen benoemd en gerapporteerd in de data. Zo wordt genoemd dat informatie lastig vindbaar is, is het niet mogelijk om met collega's samen in een document te werken en zijn er verschillende platformen waarop informatie verspreid staat. Hoewel het gebruik van de platformen die de gemeente aanbiedt niet opvallend laag is, noemen de respondenten wel enkele nadelen van deze platformen (zie voor het gebruik van deze platformen figuur 2). Veelal worden documenten bijvoorbeeld in een persoonlijke of afgesloten map opgeslagen, waardoor collega's die op hetzelfde thema bezig zijn geen toegang daartoe hebben. Dergelijke zaken beter archiveren en vindbaar maken is een veelgehoord verbeterpunt (zie ook de eerdere citaten). Door deze minpunten van de digitale werkomgeving zullen werknemers eerder geneigd zijn om collega's met de gezochte kennis op te bellen, of gewoon via internet op zoek gaan naar antwoorden. Dit lijkt dan ook een belangrijk punt van aandacht, omdat de aanwezige kennis in de organisatie veelal onbenut blijft door afgesloten of moeilijk bruikbare systemen.

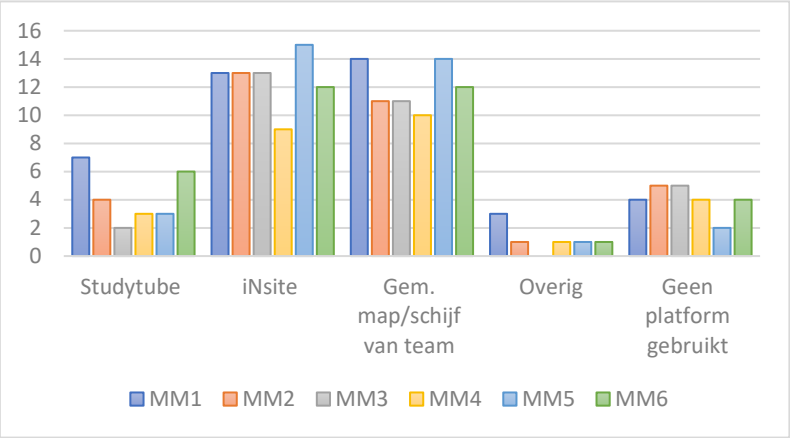
## 5.3 Externe kennisverwerving

De gemeente werkt op allerlei manieren samen met andere partijen, zo blijkt ook uit de data. Allereerst geven de respondenten aan veel samen te werken met externe publieke en private partijen, en ook met externe uitvoeringsorganisaties (deze drie groepen worden het vaakst genoemd, zie figuur 3). Enkele respondenten geven ook aan contact te hebben met inwoners (maximaal 4 per meetmoment), andere gemeenten (maximaal 5 per meetmoment) of andere overheidslagen (maximaal 6 per meetmoment). Veelal gaat het om samenwerking, contacten met netwerkpartners of periodieke overleggen met

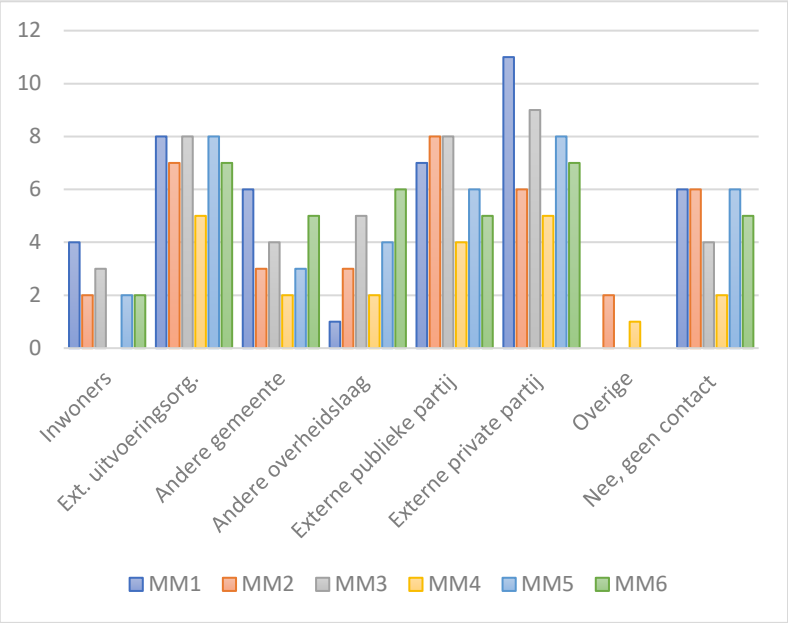
bepaalde externe partners. Het doel van deze contacten is divers, maar enkele keren werd ook genoemd dat het gaat om kennisuitwisseling en het leveren en halen van nieuwe informatie.

Veel van deze samenwerkingen zijn via wetgeving opgelegd, maar er worden ook partners genoemd die via vrijwilligheid zijn opgekomen. Het gaat dan om samenwerkingen die zijn ontstaan om bepaalde zaken beter te organiseren of te regelen. Ook werd een enkele keer genoemd dat het contact als doel had om te leren van de oplossing van elders en om te kijken in hoeverre dat ook een oplossing was voor bepaalde problematiek in Nijmegen. Veelal worden de contacten als erg nuttig en prettig ervaren en wordt er ook daadwerkelijk het gevoel gecreëerd dat er iets wordt bereikt en dat de stad er beter van wordt.

Zo is duidelijk dat er veel wordt samengewerkt met zowel publieke als private partijen, en dat er ook veel met uitvoeringspartners en andere overheden wordt gesproken. Hiermee lijkt de gemeente dus ook naar buiten te kijken en open te staan voor kennis en kunde van elders, als dat voor de gemeente relevant en nuttig kan zijn.




*Figuur 2: gerapporteerd gebruik van digitale platformen (MM = meetmoment, op de y-as het aantal respondenten dat aangeeft het platform te hebben gebruikt bij dit meetmoment)*




*Figuur 3: gerapporteerd aantal contacten met mensen buiten de organisatie (MM = meetmoment, op de verticale as het aantal respondenten dat rapporteert met deze categorie contact te hebben gehad)*

# 6. Discussie

De resultaten van dit onderzoek moeten worden geïnterpreteerd in het licht van enkele beperkingen waaraan dit onderzoek onderhevig is geweest. Deze beperkingen worden besproken in dit hoofdstuk en daarnaast wordt toegelicht wat dit voor gevolgen heeft gehad voor het onderzoek en de daaruit volgende resultaten.

Wat allereerst in theoretisch opzicht geconstateerd moet worden, is dat kennis als begrip ingewikkeld is en ook is gebleven. Verschillende auteurs schreven dat kennis veelal een product is van informatie en de toepassing daarvan (Morton & Lacey, 2006; Gaffoor & Cloete, 2010; Weggeman, 1997). Daar kan op basis van dit onderzoek in grote mate in mee worden gegaan, doordat er veelal is gebleken dat geschreven documenten en informatie niet voldoende zijn, maar dat ervaringskennis van collega's en andere partijen voor veel medewerkers belangrijk is. Uit dit onderzoek is dan ook gebleken dat aandacht voor de manier waarop dergelijke kennis wordt overgedragen van belang is om het kennispeil in de organisatie hoog te houden en om personele wisselingen op te vangen. Dit vormt dan ook een belangrijke aanbeveling voor de Nijmeegse gemeentelijke praktijk. In meer praktisch opzicht was het voor de uitvoering van het onderzoek van belang om in gesprek met deelnemers steeds goed uit te leggen wat er in het kader van dit onderzoek werd verstaan onder kennis, om er zeker van te zijn dat er een gedeelde definitie is geweest. Hoewel er geen aanwijzingen zijn van eventuele misvattingen hieromtrent tijdens dit onderzoek, is dit wel een belangrijk punt van aandacht in vervolgonderzoek naar kennismanagement.

Aangezien het gebruik van een dagboekstudie in de bestuurskunde nog vrij nieuw is, kunnen de methodologische ervaringen, die binnen dit onderzoek zijn opgedaan, nuttig zijn voor vervolgonderzoek. Een kritische reflectie op deze methode maakt het onderzoek bovendien wetenschappelijk relevanter, doordat de al bestaande inzichten omtrent dagboekstudies worden verrijkt en uitgebreid. Ten eerste heeft het gebruik van een dagboekstudie waardevolle data opgeleverd. Het bleek een efficiënte manier om veel informatie te verzamelen, in een relatief korte periode en met een relatieve lage tijdsinspanning voor de respondenten. Door een helder tijdspad uit te denken, verwachtingen op papier te zetten en goed contact te onderhouden met respondenten leek de bereidheid van de deelnemers om deel te nemen groot en leken ze ook bereid om uitgebreid antwoord te geven op de vragen. Ook vooraf oog hebben voor de mogelijke risico's zoals die zijn beschreven door Houtgraaf (2022) heeft geholpen in het onderwerp van het onderzoek. Bovendien was Qualtrics een handig programma, doordat het zowel voor de onderzoeker als voor de deelnemers erg gebruiksvriendelijk is en daarmee de drempel verlaagde om deel te nemen. Aandacht en oog hebben voor het ontwerp en de risico's die zijn verbonden aan het doen van een dagboekstudie zijn dus cruciaal.

Echter zijn er ook wat methodologische aandachtspunten te onderscheiden. Hoewel het aan de ene kant gemakkelijk was om deelnemers geëngageerd te houden over de relatief korte periode van drie weken, heeft dit ook een keerzijde gehad. Wanneer er in deze drie weken bijzonderheden waren, zoals vakanties, congressen of andere redenen waarom een werkdag er niet zo uitzag als 'normaal', heeft dat een relatief grote invloed gehad op de verzamelde data. Bovendien is er vanwege de vrij korte periode van drie weken geen duidelijk verschil over de tijd opgemerkt. Hierop lag de focus van het onderzoek ook niet, maar een studie over een langere periode had wellicht een verandering over een langere periode kunnen waarnemen. Gezien het procesmatige karakter van kennismanagement kan een dagboekstudie dan ook bij vervolgonderzoek naar kennismanagement over een langere periode zeer geschikt zijn als onderzoeksmethode.

Daarnaast is er in de vragenlijsten gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve vragen. Deels is dit een bewuste keuze: het geven van een score (1-5) kost minder tijd dan het invullen van een open vraag. Om de tijd te beperken en het invullen aantrekkelijk te maken is daarom gekozen om de kwalitatieve vragen af te wisselen met kwantitatieve. Dit kende echter wel enig nadeel bij de analyse van de data en vergde daarmee meer tijd. Aangezien tekstuele antwoorden vaak een toelichting waren op een daarvoor gegeven score, kon de kwalitatieve data niet strikt worden gescheiden van de kwantitatieve en andersom ook niet. Hierdoor vergde de analyse van de verzamelde data meer moeite,

om geen zaken over het hoofd te zien. Hoewel het een rijk beeld geeft, en zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve data waardevol zijn gebleken, is het raadzaam om in volgende dagboekstudies deze twee soorten strikter te scheiden, om de analyse te vergemakkelijken.

Tot slot is de gekozen onderzoekseenheid erg breed geweest: er is gekozen om het kennismanagement van de gemeentelijke organisatie als geheel te onderzoeken. Dit geeft enerzijds een goed beeld van de stand van zaken in de organisatie, maar anderzijds gaat het voorbij aan verschillen tussen afdelingen. Hoewel het niet expliciet uit de data en de analyse is gekomen, bestaan er wel degelijk verschillen tussen afdelingen. Zo is er een afdeling met een eigen kennisbank op het intranet (deze staat echter nog erg in de kinderschoenen), terwijl andere afdelingen nog veel meer gesloten en individueel werken. In dit onderzoek is gekozen om, in het kader van projectmatig en integraal werken, een organisatiebrede focus te nemen, om zo ook interactie tussen afdelingen en collega's mee te nemen. Toch is het ook van belang om de onderlinge verschillen op te merken en te erkennen. Zo kan er binnen de gemeente gerichter worden gestuurd op afdelingen waar kennismanagement minder ver ontwikkelt is, om daarmee de organisatie als geheel naar een hoger niveau te tillen.

Al met al zitten praktische verbeterpunten voor de gemeente Nijmegen voornamelijk in de toegankelijkheid van digitaal opgeslagen kennis: documenten zijn veelal beperkt toegankelijk voor anderen en het interne netwerk biedt weinig mogelijkheden voor het terugvinden van eerdere kennis over bepaalde onderwerpen. Bovendien kan meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, van vooral jonge medewerkers, en het aanbieden van kennissessies en trainingen de kennisontwikkeling en het behoud ervan ten goede komen.

# 7. Conclusie

In het laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Hoe kan kennis binnen de gemeentelijke organisatie van beter ontwikkeld worden, zodat kennis beter in de organisatie ingebed en ingezet kan worden Nijmegen?* Dit wordt gedaan door eerst een beknopte samenvatting te geven van de antwoorden op de gehanteerde deelvragen, om vervolgens tot een antwoord op de hoofdvraag te komen.

De eerste deelvraag ging over de vraag waarom het voor gemeenten belangrijk is om kennis goed te organiseren. De achtergrondparagraaf geeft daarop een antwoord gegeven: de rol van kennis in moderne organisaties is toegenomen en bovendien is deze kennis veelal persoonsgebonden. Daarnaast hebben gemeenten door verschillende beleidsontwikkelingen de laatste jaren meer taken en verantwoordelijkheden gekregen, waardoor de vraag naar kennis binnen gemeenten nog extra groot is. Gezien de complexiteit van kennis, waarbij voornamelijk het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis naar voren wordt gehaald, en de toenemende vraag naar kennis over de lokale praktijk, is het voor gemeenten belangrijk om kennis op een goede manier te organiseren om processen zo optimaal mogelijk te faciliteren en zo publieke dienstverlening te verbeteren.

Aan de hand van de tweede deelvraag zijn in het theoretisch kader enkele evaluatiefactoren opgesteld waaraan kennismanagement binnen een gemeentelijke organisatie geëvalueerd kan worden. Dit heeft geresulteerd in een vijftal evaluatiefactoren, die te categoriseren waren in drie groepen. Ten eerste zijn er enkele individuele factoren, waarbij het vooral gaat om het op gang brengen van een leerproces en enkele persoonskenmerken die kunnen bijdragen aan dit leerproces. Zo is genoemd dat interactie tussen expliciete en impliciete kennis op verschillende manieren tot stand kan komen, en dat deze interactie essentieel is voor de totstandkoming van nieuwe kennis. Bovendien bleken er enkele persoonskenmerken te zijn die de totstandkoming van een dergelijke leerproces vergemakkelijken. Daarnaast zijn er enkele organisationele kenmerken die een soort faciliterende rol kunnen spelen, om kennis in de organisatie beter tot stand te laten komen, en om deze kennis vervolgens ook in de organisatie te behouden. Ook in de toegankelijkheid van kennis spelen deze kenmerken een rol. Het gaat daarbij om een geschikte organisatiecultuur en enkele fysieke kenmerken die kennismanagement kunnen faciliteren. Tot slot zijn er nog externe manieren van kennisverwerving. Aangezien nieuwe kennis niet altijd ontwikkeld hoeft te worden in de organisatie zelf, is een blik naar buiten toe nuttig om ook goede ideeën van elders over te nemen, of om te leren van oplossingen en problemen ergens anders.

Na analyse van de verzamelde data kan worden geconcludeerd dat het op veel van bovenstaande evaluatiefactoren al redelijk goed gaat binnen de gemeente. Doordat er veel interactie plaatsvindt, zowel binnen de gemeente en tussen collega's, als ook met samenwerkingspartners of externen, wordt er veel kennis ontwikkeld en uitgewisseld. Daarnaast biedt de organisatiecultuur daar veel ruimte voor: medewerkers voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd en hebben veel discretionaire ruimte om zelf met oplossingen te komen in nieuwe situaties. De creativiteit die dit vereist lijkt eveneens aanwezig.

Echter zijn er ook enkele zaken te noemen die wat extra aandacht vragen. Dit vormt dan ook de kern van het antwoord op de hoofdvraag binnen dit onderzoek. Allereerst faciliteert de digitale omgeving nog te weinig de uitwisseling van kennis. De systemen zijn nog te gesloten, waardoor mensen niet in een document samen kunnen werken, geen documenten van andere afdelingen of teams kunnen inzien en zodoende geen informatie gemakkelijk kunnen terugvinden. Deze omgeving beter inrichten en benutten is dan ook een belangrijk punt waarop de gemeente haar kennismanagement kan verbeteren. Door de aanwezige kennis breder in de organisatie toegankelijk te maken en dit te voorzien van een goed werkende zoekfunctie kan deze kennis beter ingezet en benut worden in de organisatie. Daarbij moet gezegd worden dat niet alle kennis gemakkelijk in documenten te vangen is. Impliciete kennis moet immers vooral worden verkregen door socialisatie. Het is daarom ook wijs om aandacht te besteden aan bijvoorbeeld het inwerken van nieuwe medewerkers, door hen te laten meekijken met senior medewerkers om hen zo te voorzien van nieuwe impliciete kennis. Een dakpanstructuur, waarbij een junior medewerker samenwerkt met een senior medewerker kan daarbij ook een optie zijn. Uiteraard kunnen ook trainingen, workshops of kennissessies de ontwikkeling en het leren van medewerkers bevorderen.

# Literatuur

Agenda Stad. (2020, 25 mei). *Nijmegen*. Geraadpleegd op 7 januari 2022, via: https://agendastad.nl/even-voorstellen-city-deal-steden-presenteren-hun-projecten-en-ambities-voor-2020/nijmegen/.

Argyris, C., & Schön, D. A. S. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Van Haren Publishing.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (FAC SUB ed.). Addison-Wesley.

Arora, M., Raosaheb S.R. (2011). Knowledge Management in Public Sector. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, *2*(1), 238–245. Geraadpleegd via: https://www.ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/64.

Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). The Elusive Definition of Knowledge. *Knowledge Management and Organizational Learning*, 1–22. DOI: 10.1007/978-3-319-60657-6_1.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology. 3*(2). 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *Journal of Positive Psychology*, *12*(3), 297–298.

Fowler, A., & Pryke, J. (2003). Knowledge management in public service provision: the Child Support Agency. *International Journal of Service Industry Management. 14*(3), 254–283. DOI: 10.1108/09564230310478828

Gaffoor, S., & Cloete, F. (2010). Knowledge management in local government: The case of Stellenbosch Municipality. *SA Journal of Information Management. 12*(1). DOI: 10.4102/sajim.v12i1.422.

Houtgraaf, G., Kruyen, P. M., & Thiel, S. (2021). Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda. *Public Administration.* DOI: 10.1111/padm.12778.

Houtgraaf, G. (2022). Public sector creativity: triggers, practices and ideas for public sector innovations, A longitudinal digital diary study. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2022.2037015

King, W. R. (Ed.). (2009). Knowledge management and organizational learning. Springer. Geraadpleegd op 5 januari, via ubnru-ebooks.

King, W.R. (2010). In “Knowledge transfer”: The encyclopedia of knowledge management , ed. D.G. Schwartz, 538–543. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management. 19*(3), 530–558. DOI: 10.1108/jkm-11-2014-0466.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019, 16 augustus). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Gemeenten | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 7 januari 2022, via: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten

Morton, G. & Lacey, M., 2006, Embracing Knowledge Management: A local government study. IDOX, London.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning. 33*(1), 5–34. DOI: 10.1016/s00246301(99)00115-6.

O'Dell, C. & Grayson, C. (1998) If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review. 40*. 154-174. DOI: 10.2307/41165948

Oliver, S., & Kandadi., K.R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management, 10*(4), 6–24.

Platform Overheid. (2019, 11 oktober). *De juiste kennis op de juiste plaats.* Geraadpleegd op 13 juli, via: https://platformoverheid.nl/artikel/de-juiste-kennis-op-de-juiste-plaats/

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. New York: Doubleday.

Rathenau Instituut (2020). Stad zoekt toga – Universiteiten en hogescholen als structurele kennispartner voor gemeenten. Den Haag (auteurs: Jansen, J., S.Y. Tjong Tjin Tai, J. van den Broek & J. Deuten)

Sarwat, N., & Abbas, M. (2020). Individual knowledge creation ability: dispositional antecedents and relationship to innovative performance. *European Journal of Innovation Management. 24*(5), 1763–1781. DOI: 10.1108/ejim-05-2020-0198

Sedgwick, P. (2012). What is recall bias? *Bmj (Online), 344*(7858). DOI: 10.1136/bmj.e3519

Song, J. H., Uhm, D., & Won Yoon, S. (2011). Organizational knowledge creation practice. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(3), 243–259. DOI: 10.1108/01437731111123906

Visser, M. & Van der Togt, K. (2016). Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach. *Public Organiz Rev*. 16, 235–249. DOI: 10.1007/s11115-015-0303-5.

VNG. (2019). *Kennis voor en van gemeenten*. Geraadpleegd op 7 januari 2022, via: https://vng.nl/nieuws/kennis-van-en-voor-gemeenten

Weick, K. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. Organization Science, 2*(1).*

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement*. Scriptum.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk* (1ste editie). Scriptum.

Zukerfeld, M. (2017). Typologies of knowledge: A reexamination from the perspective of cognitive materialism. *Prometheus*, *35*(1), 3–20. DOI: 10.1080/08109028.2017.1357259

# Bijlage A: Startvragenlijst

**Startvragen (voorafgaand aan het onderzoek te beantwoorden):**

1. Wat is het volgnummer dat u via de mail heeft ontvangen?
2. Informed consent vraag: indien geen toestemming kan de deelnemer niet verder.
3. Op welke afdeling bent u werkzaam?
4. Wat is uw functie
5. Wat is uw leeftijd?
6. Hoe lang bent u werkzaam bij de gemeente Nijmegen (in jaren)?
7. Kunt u in een paar woorden omschrijven wat ‘werken’ voor u betekent?
8. Kunt u aangeven waar u aan denkt bij het begrip 'kennis' en op wat voor manier dit een rol speelt in uw werk?
9. In hoeverre zou u uzelf omschrijven als creatief?
    a. 1 (helemaal niet creatief) – 5 (heel erg creatief)
10. In hoeverre is de organisatie naar uw idee bewust bezig met kennismanagement en kennisdeling?
    a. 1 (ik heb er nog nooit iemand over gehoord in de organisatie) – 5 (er wordt vaak over gesproken in de organisatie)
11. In hoeverre ervaart u de mogelijkheden die de digitale werkomgeving biedt als een geschikte plek voor het uitwisselen van kennis?
    a. 1 (totaal ongeschikt) – 5 (erg geschikt)
12. Afhankelijk van uw antwoord bij de vorige vraag: Heeft u ideeën hoe dat beter kan, of kunt u aangeven wat er momenteel zo goed aan is?
13. In hoeverre biedt de fysieke werkplek van de gemeente Nijmegen de mogelijkheid tot ontmoeting, met zowel directe collega’s als indirecte collega’s?
    a. 1 (de werkplek geen mogelijkheden tot ontmoeting) – 5 (de werkplek biedt veel mogelijkheden tot ontmoeting)
14. Ruimte voor opmerkingen

# Bijlage B: Dagboekvragenlijst

**Dagboekvragen (2 keer per week te beantwoorden, 6 keer in totaal)**

1. Wat is het volgnummer dat u via de mail heeft ontvangen?

*Blok 1*

2. Kunt u in een paar woorden omschrijven hoe u de afgelopen werkdagen heeft ervaren (druk, rustig, stressvol, chaotisch, gestructureerd, etc.)?
3. Kunt u aangeven of u de afgelopen dagen iets heeft geleerd van een collega? Zo ja, wat heeft u geleerd?
4. Op wat voor manier heeft u dit geleerd?
5. In hoeverre had u uw collega's nodig bij het goed kunnen uitoefenen van uw werkzaamheden de afgelopen dagen?
    a. 1 (helemaal niet) – 5 (heel erg)
6. Kunt u toelichten waarom u ze wel/niet nodig had bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
7. Deed er zich de afgelopen dagen een situatie voor waarin u ervaarde te weinig kennis te hebben om met deze situatie om te gaan? Hoe ging u daar vervolgens mee om?
8. In hoeverre waren de werkzaamheden van de afgelopen dagen routinematige werkzaamheden / vastgelegd in procedures?
    a. 1 (veel ruimte om zelf beslissingen te maken) – 5 (alles is vastgelegd in procedures)

*Blok 2*

9. Kunt u omschrijven op wat voor manieren u de afgelopen dagen contact had met collega's en/of leidinggevende en kunt u aangeven hoe u dat contact ervaarde?
10. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens)?
    a. Ik heb de afgelopen dagen mijn kennis nodig gehad bij het uitoefenen van mijn taken. (1-5)
    b. Met mijn kennis en vaardigheden heb ik collega's kunnen helpen de afgelopen dagen. (1-5)
    c. Ik voelde me de afgelopen dagen uitgedaagd in mijn werk. (1-5)
    d. Met mijn kennis en vaardigheden heb ik de afgelopen dagen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie. (1-5)
11. Ruimte voor toelichting op bovenstaande stellingen
12. Kunt u aangeven in hoeverre u de afgelopen dagen waardering voelde voor uw werk van...
    a. ... uw leidinggevende (1 = geen waardering, 5 = veel waardering)
    b. ... uw collega's (1 = geen waardering, 5 = veel waardering
13. Ruimte voor toelichting op bovenstaande stellingen.

*Blok 3*

14. Heeft u de afgelopen dagen voor werkgerelateerde redenen contact gehad met mensen buiten de gemeentelijke organisatie en kunt u aangeven in welke categorie deze contacten vallen? (meerkeuze)
    a. Ja, met inwoners
    b. Ja, met iemand van een externe uitvoeringsorganisatie
    c. Ja, met iemand van een andere gemeente
    d. Ja, met iemand van een andere overheidslaag (provincie, waterschap, rijk)
    e. Ja, met iemand van een andere externe publieke partij
    f. Ja, met iemand van een private organisatie
    g. Overige, namelijk…

15. Kunt u aangeven waarom dat contact er was?
16. Kunt u aangeven welke platformen die de gemeente aanbiedt u heeft gebruikt bij het delen en/of ophalen van relevante kennis voor uw werk de afgelopen dagen?
    a. Er is geen platform waar ik gebruik van heb gemaakt
    b. iNsite
    c. Studytube
    d. Gemeenschappelijk schijf/map van mijn team/afdeling
    e. Overige, namelijk…

*Blok 4*

17. *Bij de eerste twee dagboeken:* Kunt u aangeven hoe lang u ongeveer heeft gedaan over deze vragenlijst? Zo kan ik een inschatting maken of de vragenlijst te lang of te kort is en ik er in het vervolg van deze studie nog wat aanpassingen aan moet maken.
    *a.* Minder dan 5 minuten
    *b.* Om en nabij 5 minuten
    *c.* Langer dan 5 minuten (6-10 minuten)
    *d.* Veel langer dan 5 minuten (10 minuten of meer)
18. Zijn er nog zaken die u graag kwijt wil? Dit mogen opmerkingen zijn over de vragen, extra toevoegingen of andere zaken die u relevant acht om te noemen.