

Kennis beter benutten!

Rotterdams kennismanagement in participatie-initiatieven

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van kennismanagement op kennisdeling binnen de gemeente Rotterdam in de context van participatie initiatieven

**Erasmus
University
Rotterdam**

The Erasmus University logo, featuring the word 'Erasmus' in a stylized, cursive script.

**Gemeente
Rotterdam**

Auteur:	Tobias de Groot
Studentnummer:	544559
Opleiding:	Bestuurskunde
Master:	Publiek Management
Universiteit:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Begeleider:	Dr. K. (Koen) Migchelbrink
Tweede lezer:	prof. dr. (Sandra) S. van Thiel
Externe begeleider:	I.H. (Ines) Balkema
Inleverdatum:	augustus 2021
Aantal woorden:	18.071

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie Kennis beter benutten! Deze scriptie is het eindresultaat ter afronding van mijn master Publiek Management. Dit onderzoek is uitgevoerd gedurende een afstudeerstage bij team Kennis, Projecten & Innovatie binnen de gemeente Rotterdam. Het was mei 2019 toen ik de definitieve keuze maakte om de (pre-) master te gaan volgen. Ik hoor het mezelf nog zeggen, ‘een master, is dat niet wat te hoog gegrepen?’. Nu, meer dan twee jaar verder, kan ik stellen dat het de beste keuze was die ik op dat moment had kunnen maken.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben dit onderzoek af te ronden. Allereerst wil ik mijn stagebegeleider, Ines Balkema, bedanken voor de zeer goede en motiverende begeleiding. Onze wekelijkse wandelmomenten door de stad hebben mij altijd goed gedaan en daarnaast was je altijd bereid om te sparren. Daarnaast wil ik alle zestien respondenten ontzettend bedanken voor de bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek. Mijn dank gaat ook uit naar mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit, Koen Migchelbrink. Ik heb zijn begeleiding als professioneel en motiverend ervaren waardoor ik steeds op zoek ben gegaan naar verbeteringen.

Verder verdienen mijn ouders een groot dankwoord, ik weet dat jullie trots op me zijn. Bedankt ‘Villa Octor’ voor de nodige ontspanning wanneer ik de acht vierkante meter tellende kamer weer eens uitkwam. Ten slotte wil ik mijn zus Denice bedanken voor de ontelbare keren hulp die ze heeft gegeven. Met trots sluit ik deze master en daarmee ook mijn ‘schoolcarrière’ af.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Tobias de Groot

Rotterdam, augustus 2021

Samenvatting

Kennis binnen de publieke sector kenmerkt zich door fragmentatie omdat men aan diverse vraagstukken binnen verschillende beleidsterreinen werkt. Hierdoor stijgt de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken. De gemeente Rotterdam erkent deze uitdaging. Het doel van dit onderzoek is om te verklaren hoe de gemeente Rotterdam, door middel van kennis te managen, kennisdeling kan vergroten in de context van participatie-initiatieven. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *'hoe kan kennismanagement bijdragen aan het vergroten van kennisdeling in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam?'*

Gestart is met een theoretisch vooronderzoek waarin de centrale concepten zijn verkend. Vervolgens is data verzameld door het afnemen van zestien semigestructureerde diepte-interviews. De gestelde vragen zijn afgeleid vanuit de opgestelde dimensies en indicatoren, beide gebaseerd op het theoretisch vooronderzoek.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat kennis in participatie-initiatieven weliswaar in groten getale aanwezig is binnen de gemeente Rotterdam maar dat het ontbreekt aan drie fundamentele en noodzakelijke voorwaarden. Dit zijn de aanwezigheid van structuur, eigenaarschap en een integrale manier van werken om kennis te managen en te delen. De resultaten en conclusies van dit onderzoek leiden tot drie concrete aanbevelingen hoe de gemeente Rotterdam dit kan verbeteren.

Ten eerste dient de gemeente Rotterdam de verschillende organisatieonderdelen meer integraal met elkaar te laten samenwerken door de inzet van een participatieverantwoordelijke. Ten tweede wordt aanbeloven om voor één technologisch medium te kiezen waarin kennis en ervaringen gestructureerd en toegankelijk wordt gemanaged en gedeeld. De laatste aanbeveling luidt dat de gemeente Rotterdam ieder participatietraject na afloop zowel intern als extern evalueert om kennis goed te borgen zodat dit later weer gedeeld kan worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemdefinitie.....	10
1.2.1 Doelstelling.....	11
1.3 Maatschappelijke relevantie	12
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.5 Bestuurlijke relevantie.....	13
1.6 Leeswijzer	14
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	15
2.1 Wat is kennis?.....	15
2.1.1 Kennis in de publieke context	17
2.2 Kennismanagement.....	18
2.2.1 Publiek kennismanagement	19
2.3 Processen als voorwaarde voor de realisatie van publiek kennismanagement	21
2.3.1 Processen - Belang en doel in het kader van kennismanagement.....	21
2.3.2 De kennismanagementprocessencyclus (KMPC)	22
2.3.3 Technologieën als voorwaarde voor de realisatie van publiek kennismanagement	24
2.4 Kennisdeling in de publieke context	26
2.5 Conceptueel model	27
Hoofdstuk 3 Methodologie	29
3.1 Onderzoeksstrategie	29
3.1.2 Casestudie	29
3.2 Onderzoeksmethoden.....	30
3.2.1 Dataverzameling.....	30
3.2.2 Respondentenselectie	31



3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	32
3.4 Data-analyse.....	34
3.5 Operationalisering.....	35
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse.....	39
4.1 Perceptie kennismanagement.....	39
4.2 Dimensies kennismanagement	41
4.2.1 Perceptie kenniscreatie-verkrijging.....	41
4.2.2 Perceptie kennisverfijning.....	43
4.2.3 Perceptie kennisoverdracht	44
4.2.4 Perceptie kennisdeling	46
4.2.5 Perceptie kennisbenutting	47
4.2.6 Perceptie technologieën	48
4.3 Analyse	49
4.3.1 Kenniscreatie	49
4.3.2 Kennisverfijning.....	50
4.3.3 Kennisoverdracht	50
4.3.4 Kennisdeling	51
4.3.5 Kennisbenutting	52
4.3.6 Technologieën	52
Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie.....	54
5.1 Beantwoording theoretische deelvragen.....	54
5.2 Beantwoording empirische deelvragen	55
5.3 Beantwoording hoofdvraag.....	59
5.3.1 Structuur	59
5.3.2 Eigenaarschap.....	59
5.3.3 Integraal werken.....	60
5.4 Discussie	60
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	63



Literatuurlijst	66
Bijlagen	75
Bijlage I: Interviewgids	75
Bijlage II: Informed consent formulier	78
Bijlage III: Codeboom	80
Bijlage IV: Respondentenlijst	81

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Koning Willem-Alexander sprak in 2013 tijdens zijn eerste troonrede het volgende: “Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit tot [...] een participatiesamenleving.” (Ministerie van Algemene Zaken, 2013, alinea 6). Gemeenten spelen een belangrijke rol bij de invulling van de participatiesamenleving, als gevolg van decentralisatie. Decentralisatie houdt het overhevelen van taken van (Rijks)overheid naar gemeenten in, waardoor verantwoordelijkheden voor gemeenten stijgen (Rijksoverheid, z.d.). De participatiesamenleving betekent dat van iedereen die dat kan wordt gevraagd om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar leven en omgeving (Movisie, 2015). In Regeerakkoord Rutte II werd al beschreven dat decentralisatie zou bijdragen aan het beter benutten van de eigen kracht, sociale netwerk en voorzieningen in gemeenten (Rijksoverheid, 2012).

Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor verschillende beleidsvormen, waaronder participatie (Rijksoverheid, z.d.). Mogelijke voordelen van decentralisatie, zoals het overwinnen van beperkingen van een nationaal gecentraliseerde en controlerende bestuurlijke planning zijn belangrijke redenen om voor gedecentraliseerd beleid te kiezen. Denk hierbij aan het vergroten van ambtelijke kennis en sensitiviteit ten aanzien van lokale problemen of de realisatie van een flexibel en innovatief bestuur vanwege gesimplificeerd toezicht en evaluatie (De Vries, 2000). Na kabinet Rutte II zet kabinet Rutte III ook verder in op de participatiesamenleving, niettemin vanwege de mogelijke voordelen zoals inclusiviteit en een goed functionerende representatieve democratie (Movisie, 2015; Cho & McLeod, 2007). Dit wordt gedaan door ruimte te bieden aan initiatieven van burgers en verenigingen om zo collectieve voorzieningen in hun leefomgeving uit te voeren (Rijksoverheid, 2017).

Participatie uit zich tevens in betere inhoudelijke plannen, meer draagvlak en betrokkenheid onder burgers en meer invloed van burgers (NVRR, 2010). Verondersteld wordt dat maatschappelijke vraagstukken in de huidige samenleving alsmear complexer worden (Torfing et al., 2012) waarin kennis en informatie een steeds groter aandeel en belang in aan het spelen zijn (De Rick, Vanhoren, Op Den Kamp & Nicaise, 2006). Daarnaast wordt de

publieke sector beïnvloed door een groeiende behoefte aan onder andere: competitie, resultaatgerichtheid en monitoring (De Angelis, 2013). Het toepassen van kennisdeling door middel van kennismangement kan als oplossing dienen voor deze behoeften en de daarmee samenhangende complexiteit omdat dit belangrijke middelen zijn voor organisatorische en maatschappelijke ontwikkeling (Wang & Liu, 2019). Kennisdeling is hierbij de kernactiviteit van kennismangement en vormt tevens het fundament voor kennisinnovatie (Lu & Chen, 2003, zoals beschreven in Wang & Liu, 2019). Daarnaast stelt een rekenkamercommissierapport vast dat beleid waarin kennis over problematiek en oplossingen wordt ingebracht bijdraagt aan de uitvoering en kwaliteit van participatie. Het niet vertalen van kennis over participatiebeleid door de gehele publieke organisatie kan ertoe leiden dat kwaliteit niet constant wordt gewaarborgd (NVRR, 2010).

Het gemeentebestuur van Rotterdam erkent het belang van de participatiesamenleving bij de uitvoering van beleid in haar coalitieakkoord 'Nieuwe energie voor Rotterdam' (Gemeente Rotterdam, 2018). Aan het einde van de huidige collegeperiode, in 2022, moeten significant meer Rotterdammers zich meer betrokken voelen in het meedenken of meebeslissen over maatregelen in hun leefomgeving dan aan het begin van huidige collegeperiode. In 2018 bleek dit nog geen helft van de ondervraagde Rotterdammers te zijn (Gemeente Rotterdam, 2018). Om handen en voeten aan de uitvoering van dit collegetarget te geven is het uitvoeringsprogramma 'Betrokken Stad' in het leven geroepen waarin Rotterdammers worden betrokken bij hun leefomgeving, ongeacht thema (Gemeente Rotterdam, 2019). 'Betrokken Stad' heeft als doelstelling om "een stad voor iedereen te zijn waar mensen zich gehoord voelen [...] waar mensen serieus genomen worden" (Gemeente Rotterdam, 2019, p.12). De gemeente Rotterdam is zich bewust van een samenleving in beweging die voor verschillende uitdagingen staat zoals vergrijzing, energietransitie of de invoering van die Omgevingswet.

De gemeente Rotterdam wil de doelstellingen uit 'Betrokken Stad' op basis van zes uitgangspunten realiseren: 1) participatie is maatwerk, 2) betrokken bij de eigen leefomgeving, 3) heldere verwachting en goede terugkoppeling, 4) uitgaan van het initiatief, 5) beter en inclusiever en 6) participatie is een vak (Gemeente Rotterdam, 2019, p.22-23). De realisatie en stimulatie van participatie wordt op dit moment al via verschillende instrumenten- en processen uitgevoerd zoals bijvoorbeeld het *right to challenge*. Hierin

krijgen inwoners het recht om gemeentelijke taken uit te dagen en over te nemen inclusief het gereserveerde budget (Gemeente Rotterdam, z.d.). Verschillende instrumenten vereisen een andere mate van inspanning. Er zijn al meerdere onderzoeken gedaan naar hoe gemeentelijke organisaties beter kunnen aansluiten bij behoeften, wensen en initiatieven van inwoners (Rekenkamer Rotterdam, 2020; gemeentelijke Ombudsman, 2020). Zo hebben onder andere onderzoeksinstituut Drift en de Erasmus Universiteit onderzoek verricht naar verschillende Rotterdamse initiatieven en instrumenten (Drift, 2017; Hermus, Brinkman & van Buuren, 2020; Josse en van Buuren, 2020; Voorberg, van Meerkerk, Cornips en Kramer, 2020). Zo is bijvoorbeeld het co-creatie traject Mooi Mooier Middelland geëvalueerd (Drift, 2017). Daarnaast concluderen de Rotterdamse Rekenkamer, de gemeentelijke Ombudsman en de Erasmus Universiteit dat de gemeente Rotterdam weinig leert en evalueert op het gebied van uitgevoerde (burger)participatie-initiatieven (Rekenkamer Rotterdam, 2020; Hermus et al., 2020; gemeentelijke Ombudsman, 2020). Dit vanwege “fundamentele knelpunten op institutioneel, interactie en netwerkniveau” die voortkomen uit “gescheiden werelden waarin initiatiefnemers en ambtenaren elk hun eigen werk doen” (Hermus et al., 2020, p.1). Vanwege deze gescheiden werelden “is het moeilijk om systematisch te leren van experimenten met meer uitnodigende vormen van sturing en deze ook daadwerkelijk te verankeren in de organisatie” (Hermus et al., 2020, p.21). Concluderend blijft het daardoor “voor de ambtenaren die zich inzetten voor samenwerking moeilijk om dit ook in beleidsprocessen te verankeren en structurele samenwerkingen van de grond te krijgen” (Hermus et al., 2020, p.21). Vanuit verschillende onderzoeken blijkt wel dat er binnen de gemeente Rotterdam beter moet worden omgegaan met de opgedane kennis en het verankeren hiervan in structurele veranderingen (Rekenkamer Rotterdam, 2020; Hermus et al., 2020; gemeentelijke Ombudsman, 2020).

1.2 Probleemdefinitie

In de aanleiding zijn belangen én knelpunten van de huidige toepassing van kennis, lessen en ervaringen van participatie instrumenten beschreven. Het instrumentarium is omvangrijk en competente bewoners weten de gemeente te bereiken. Desondanks, concluderen de Rekenkamer Rotterdam, gemeentelijke Ombudsman en de Erasmus Universiteit dat verbeteringen wenselijk en mogelijk zijn, onder andere op het gebied van kennis, leren en evalueren binnen de institutionele organisatie (Rekenkamer Rotterdam, 2020; gemeentelijke Ombudsman, 2020; Hermus et al., 2020). De focus van dit onderzoek zal liggen op het de conclusie dat kennis, lessen en evaluaties uit verschillende initiatieven onvoldoende worden meegenomen in de verbetering van processen, routines, werkwijzen en regels (Rekenkamer Rotterdam, 2020; gemeentelijke Ombudsman, 2020). De gemeente Rotterdam weet de kennis die wordt opgedaan uit verschillende participatie-initiatieven onvoldoende te managen waardoor zij onvoldoende leert. Het verbeteren van processen, routines, werkwijzen en regels is van essentieel belang om toekomstige participatie-initiatieven, die steeds meer zullen vragen van zowel organisatie als ambtenaren, succesvol te laten zijn. Voor een betere samenwerking tussen ambtenaren binnen de institutionele organisatie is het van groot belang lessen en ervaringen om te zetten naar kennis, het managen en -delen van die kennis.

Het managen en- delen van kennis is namelijk altijd al van grote waarde gebleken voor de successen en prestaties van publieke organisaties (Hess & Adams, 2002; Henry, 1974; Wagenaar, 2004; Smith, 2016; Silvi & Cuganesan, 2006; Gorry, 2008). Belangrijke uitdaging is hoe de juiste focus te hebben én houden op het managen en- delen van kennis binnen de publieke organisatie. Deze uitdaging is het gevolg van de losse manier waarop publieke organisaties zijn ingericht en bemoeilijkt daarmee een cultuur van kennisdeling (Gorry, 2008). Door kennismanagement en- deling kunnen betere condities voor een waardevollere samenwerking worden gecreëerd. Enerzijds moeten ervaringen, lessen en evaluaties van verschillende participatie-initiatieven worden omgezet in kennis. Anderzijds moet die kennis in de institutionele organisatie worden gemanaged zodat de juiste institutionele condities worden gevormd om die kennis te delen. Dit zal naar verwachting een positieve invloed hebben op de uitvoering van toekomstige participatie-initiatieven. Wanneer de gemeente Rotterdam hierin slaagt zijn zij in staat om te leren van participatie-initiatieven waarmee actief

burgerschap zijn bijdrage levert aan zowel de kennis, lerende als de participatiesamenleving.

De vraag die tijdens dit onderzoek centraal staat is:

Hoe kan kennismanagement bijdragen aan het vergroten van kennisdeling in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam?

Deze centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

Theoretische deelvragen

1. *Wat wordt volgens de literatuur onder kennis en diens rol in de publieke context verstaan?*
2. *Hoe wordt volgens de literatuur kennismanagement in de publieke context omschreven?*
3. *Waarom is kennismanagement in de publieke context van belang?*
4. *Wat wordt in de literatuur verstaan onder kennisdeling in de publieke context?*

Empirische deelvragen

5. *Hoe wordt invulling gegeven aan de kennismanagementdimensies binnen de gemeente Rotterdam in de context van participatie-initiatieven?*
6. *Wat is de invloed van de kennismanagementdimensies op kennisdeling in de context van participatie-initiatieven?*

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek heeft een verklarende doelstelling en richt zich op hoe dimensies van kennismanagement kunnen bijdragen aan het vergroten van kennisdeling binnen de gemeente Rotterdam in de context van participatie-initiatieven. Dit wordt verklaard door eerst invulling te geven aan de dimensies van kennismanagement. De afname van semigestructureerde diepte-interviews met ambtenaren die kennis en ervaring hebben in participatie-initiatieven maakt dit mogelijk. Vervolgens worden aanbevelingen gegeven over hoe het kennismanagement bij kan dragen aan het vergroten van kennisdeling binnen participatie-initiatieven. Het realiseren van deze verklarende doelstelling is van belang voor de gemeente Rotterdam om processen, routines, werkwijzen en regels te verbeteren om de participatie-initiatieven van de toekomst succesvol te laten zijn. Deze realisatie is vanwege meerdere oorzaken van belang. Ten eerste voldoet de gemeente hiermee aan steeds belangrijkere wordende publieke waarden zoals transparantie en efficiëntie. De gemeente

kan een werkstructuur- en proces inrichten waarbij niet elke keer het wiel opnieuw uitgevonden dient te worden bij participatie-initiatieven. Ten tweede wordt hiermee antwoord gegeven op hoe om te gaan met de almaar toenemende complexe maatschappelijke vraagstukken, waar de participatiesamenleving deel van uitmaakt. Deze toenemende complexiteit vereist bepaalde institutionele veranderingen vanuit overheden en zal met behulp van dit onderzoek verder worden verklaard (Edelenbos, van Meerkerk & Koppenjan, 2017).

1.3 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant om verschillende redenen. De traditionele, representatieve vorm van democratie waarbij burgers stemmen op politieke partijen/personen en daarmee macht delegeren aan gekozen vertegenwoordigers kennen we als het primaat van de politiek (Edelenbos et al., 2017; Bekkers & Edwards, 2007). Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de toegenomen complexiteit van maatschappelijke vraagstukken zorgen voor een verschuiving van democratische verschuiving, van representatief naar participatief (Torfing et al., 2012). Deze verschuiving zorgt voor maatschappelijke behoefte naar onder andere openheid en inclusieve toegang (Edelenbos et al., 2017; Bekkers & Edwards, 2007).

Dit zorgt voor nieuwe omgangsvormen, niet alleen met de samenleving, maar ook binnen vaak traditionele publieke instituties. Omgangsvormen waarbij niet alleen het belang van transparantie wordt benadrukt maar waarbij institutionele overheden, en hun (werk-)processen responsief zijn en bereid zijn om kennis te managen en-delen. Om te verbeteren en aan de maatschappelijke verwachtingen uit de 21^e-eeuw te kunnen voldoen. Door kennismanagementprocessen zo in te richten dat zij responsief en adaptief zijn aan haar belangrijkste stakeholder, de maatschappij, kan antwoord worden gegeven aan bovenstaande, veelal uitdagende ontwikkelingen. Het is logischerwijs aan te nemen dat wanneer een overheid niet responsief is aan haar maatschappij en geen kennis weet te managen, de ontstaande kloof tussen maatschappij en *governance* alleen maar zal stijgen in plaats van krimpen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de bestaande wetenschappelijke empirische kennis over hoe overheidsbeleid verbeterd kan worden in de context van participatie-initiatieven door middel van kennismanagement en -deling. Het managen en daarmee vergroten van kennisdeling geeft de mogelijkheid om tot betere en transparantere overheidsprestaties te komen. Deze betere en transparantere prestaties bieden overheden goede mogelijkheden om de toenemende maatschappelijke complexiteit van de participatiesamenleving te kunnen oplossen. Al decennialang wordt namelijk betoogd dat er behoefte is aan onder andere het evalueren van beleid in de publieke sector om zo prestaties van overheden te verbeteren (Van Thiel & Leeuw, 2002). Michels & de Graaf (2017) stellen dat het ontbreekt aan onvoldoende empirische kennis over hoe (burger)participatie meer impact kan hebben en hoe dit in relatie staat tot politieke besluitvorming. Dit onderzoek draagt bij aan empirische kennis over hoe kennisdeling bijdraagt aan gemeentelijke beleidsprocessen door middel van kennismanagement. Gemeentelijke beleidsprocessen zijn hier als het ware de praktische uitvoering van politieke besluitvorming. Door de focus op participatie-initiatieven in de publieke context draagt dit onderzoek bij aan wetenschappelijke empirische kennis over de rol van kennismanagement en -deling in participatie initiatieven. Ook levert dit onderzoek een bijdrage aan beschikbare wetenschappelijke empirische kennis over het vergroten van kennisdeling van een publieke organisatie door de inzet van kennismanagement.

1.5 Bestuurlijke relevantie

De publieke sector wordt van oudsher gekenmerkt door kenmerken zoals respect voor traditie, hiërarchie en het streven naar betrouwbaarheid en voorspelbaarheid (Klijn & Teisman, 2003). Snel opvolgende (technologische) maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor uitdagende maar ook complexe bestuurlijke tijden. Publieke organisaties moeten bijvoorbeeld ook leren, evalueren, adaptief en innovatief kunnen zijn. Daarbij wel altijd handelend met essentiële publieke waarden in het achterhoofd, denkend aan bijvoorbeeld het gelijkheidsbeginsel of transparantie.

Dit onderzoek heeft bestuurlijke relevantie omdat het ten eerste om andere institutionele denkwijzen van ambtenaren in de publieke sector vraagt. Ten tweede vraagt het om veranderende institutionele werkwijzen, processen en structuren op het gebied van

kennismanagement. Deze behoefte ontstaat om aan die snel veranderende maatschappelijke (technologische) complexiteit te voldoen. Niet minder belangrijk is de tendens dat het vragen om anders te werken of te denken aan mensen in de publieke sector niet altijd gewaardeerd wordt. Zo is 'het nieuwe' vaak in strijd, of lijkt het althans, met bestaande werkzaamheden of prioriteiten (Roberts, 2021). Het kunnen omgaan met kennis en daarvan leren en innoveren betreft onbekende terreinen, onzekerheid en niet in beton gegoten concepten, werkwijzen en processen (Roberts, 2021). Dit gaat logischerwijs haaks in op traditionele publieke waarden en vereist inzichten in hoe deze twee werelden elkaar kunnen versterken in plaats van beperken.

1.6 Leeswijzer

De rest van dit onderzoek leest zich als volgt. In hoofdstuk twee worden de twee centrale concepten van deze studie verkend in een theoretisch kader. Het gaat hier om kennismanagement en kennisdeling. Dit hoofdstuk sluit af met een conceptueel model waarin de centrale concepten visueel worden weergegeven en toegelicht. Het doel van hoofdstuk twee is om antwoord te geven op de theoretische deelvragen. De methodologische verantwoording van dit onderzoek is zowel qua opzet als uitvoering beschreven in het derde hoofdstuk. Vervolgens komen in hoofdstuk vier de feitelijke bevindingen aan bod, ook wel empirische resultaten genoemd. Deze worden per dimensie, zoals ook zichtbaar in het conceptueel model, feitelijk beschreven. Dit hoofdstuk geeft tevens antwoord op de vijfde deelvraag van dit onderzoek. Om de empirische resultaten te duiden worden deze in de opvolgende paragraaf geanalyseerd waarmee ook antwoord kan worden gegeven op de zesde en laatste deelvraag. In hoofdstuk vijf worden conclusies uit het onderzoek getrokken waarmee antwoord op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek wordt gegeven. De limitaties van dit onderzoek in de afsluitende paragraaf van hoofdstuk vijf beschreven. In het zesde en laatste hoofdstuk van dit onderzoek sluit af met aanbevelingen die voortvloeien uit alle resultaten, analyses en conclusies.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden de centrale concepten van dit onderzoek, kennismangement en kennisdeling uiteengezet. Aan het einde van dit hoofdstuk kan een theoretisch antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 2.1 wordt een wetenschappelijke introductie gegeven van het concept kennis. Vervolgens wordt in paragraaf 2.1.1 de vertaalslag gemaakt naar de betekenis en waarde van kennis in de publieke context. Deze twee paragrafen vormen de basis voor paragrafen 2.2 en 2.2.1 waarin kennismangement in de publieke sector wordt geïntroduceerd en uiteengezet. Paragraaf 2.3 beschrijft de belangrijkste dimensies van kennismangement in de publieke context, processen en technologieën. In paragraaf 2.4 wordt een verdiepende toelichting gegeven op het andere centrale concept van dit onderzoek, kennisdeling. Dit theoretisch kader wordt afgesloten met een conceptueel model waarin de relaties tussen de centrale concepten en de daarbij horende dimensies visueel worden weergegeven en toegelicht.

2.1 Wat is kennis?

Voordat gesproken kan worden over het managen en delen van kennis is het van belang wat binnen de wetenschap wordt verstaan onder kennis. Consensus ontbreekt over wat kennis werkelijk is of definieert (Van Buuren, 2006). Dit blijkt ook uit de diversiteit van verschillende definities die in de literatuur worden gebruikt om kennis te definiëren:

Auteur	Definitie
Nonaka (1994, p.15)	“Kennis is de gerechtvaardigde ware overtuiging.”
Davenport en Prusak (1998, p.5)	“Kennis is een vloeibare mix van gekaderde ervaring, contextuele informatie, waarden en deskundig inzicht dat kader biedt voor het evalueren en integreren van nieuwe ervaringen en informatie.”
Cong en Pandya (2003, p.26)	“Kennis is inzicht dat men verkrijgt door middel van ervaring, redenering, intuïtie en leren. ”

Tabel 1: een greep uit de wetenschappelijke definities van kennis (Nonaka, 1994; Davenport & Prusak, 1998; Cong & Pandya, 2003).

Men kan door verschillende brillen naar kennis kijken. Sommige wetenschappers verbinden kennis aan ervaring of aan data, anderen aan het simpelweg weten van *wat* iets is en niet *hoe* iets is (Achterbergh & Vriens, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Weggeman, 1999). Om grote beschikbaarheid aan kennis overzichtelijk te maken heeft Van Buuren (2006) kennis weten onder te verdelen in verschillende vormen. Deze zijn zichtbaar in **Figuur X**. Deze vormen zijn te categoriseren in drie wetenschappelijke stromingen: positivisme, sociaalconstructivisme en pragmatisme. Het positivisme van kennis doelt op de objectieve kenbaarheid van de werkelijkheid. Het sociaalconstructivisme van kennis doelt op dat er geen kennis los van menselijke waarneming, inkleuring en waardering bestaat. Het is nooit objectief en altijd subjectief. Ten slotte doelt het pragmatisme van kennis erop dat men de werkelijkheid alleen leert kennen door daarin te handelen. Kennis is het resultaat van de menselijke omgang met de wereld (Van Buuren, 2006). Figuur I geeft overzichtelijk weer welke rollen en functies kennis vervult.

Kennisvorm	Kennis als expliciete informatie	Kennis als beelden	Kennis als competenties
Traditie	Positivisme	Sociaalconstructivisme	Pragmatisme
De essentie van kennis	Kennis als expliciete informatie, een geobjectiveerde weergave van de werkelijkheid (representatietheorie van kennis).	Kennis als deels stilzwijgende opvattingen, (inter-)subjectieve weergave van de werkelijkheid (coherentietheorie van kennis).	Kennis als persoonlijke en collectieve bekwaamheid waarmee actoren de werkelijkheid naar hun hand trachten te zetten.
Hoe komt kennis tot stand	Door onderzoek te doen volgens de regels der kunst.	Door interactie tussen actoren worden beelden gevormd en gedeeld.	Door het handelen van actoren en de gestolde patronen daarvan.
Rol van kennis	Kennis als feit, argument, rationalisatie.	Kennis als interpretatie, waardering, betekenis.	Kennis als handeling, strategie, vaardigheid.
Uitingsvorm van kennis in besluitvorming	Informatie als antwoord op beleidsrelevante kennisvragen, neergeslagen in rapporten, databases et cetera.	Opvattingen, normatieve overtuigingen (individueel of collectief), interpretatiekaders (frames) met betrekking tot problemen en oplossingen.	Vaardigheden en competenties, zowel individueel als organisatorisch, die partijen aanwenden in beleidsprocessen.
Uitdagingen voor kennisvorming in besluitvorming	Inhoudelijke onzekerheden en risico's tackelen en kennis toepasbaar maken voor het maken van een afweging tussen alternatieven. Het bieden van een overtuigende onderbouwing voor te nemen beslissingen.	Normatieve verscheidenheid en tegenstrijdige interpretaties verminderen. Door processen van interactie en gedeelde betekenisverlening consensus vergroten en ambiguïteit verminderen.	Omgaan met grillige en complexe besluitvormingsprocessen, deze tot een goed einde brengen en hiervan leren, als actor, organisatie, partnerschap of netwerk.

Figuur I: 'Kennisvormingen, uitingen en uitdagingen' (zie: Van Buuren, 2006)'.

2.1.1 Kennis in de publieke context

De publieke context bestaat uit enerzijds overheden (centraal, regionaal, lokaal) en anderzijds publieke ondernemingen (financieel en niet-financieel) (Lienert, 2009). De aanwezigheid van kennis in de publieke context is altijd verbonden aan processen van collectieve wilsvorming (Van Buuren, 2006). Collectieve wilsvorming is de manier waarop ‘men’ bepaalt wat waarden zijn en over wie wat krijgt. Kennis kan daardoor zowel als macht als een belemmering worden gezien (Lasswell, 1958). Kennis is ook één van meerdere bronnen van wederzijdse afhankelijkheid in de huidige netwerksamenleving (Koppenjan & Klijn, 2004). De eerder beschreven aanwezige complexiteit van maatschappelijke vraagstukken zorgt ervoor dat kennis gefragmenteerd is omdat individuen eigen kennisbronnen hebben. Hierdoor is kennis door diverse overheidsniveaus verspreid omdat eenieder zich bezighoudt met bepaalde componenten van beleidsterreinen (Van Buuren, 2006). Lammers (2003) benadrukt het belang van het gebruik van informatie en de creatie van kennis in onze postindustriële samenleving want “dit veroorzaakt ingrijpende veranderingen in de manier waarop onze samenleving functioneert” (Lammers, 2003, p.3). Gorry (2008) beschrijft dat overheidsdiensten beter integreren en samenhangen als kennisstromen door de organisatie, met behulp van technologieën, worden gebruikt.

Wetenschappers en practici stellen dat het genereren en toepassen van kennis private organisaties in staat stelt om hun vergelijkend voordeel te behouden (Deng & Poole, 2011; Garicano & Rossi-Hansberg, 2015). Voor de publieke sector heeft kennis, en het managen daarvan, andere doeleinden. Deze richten zich op het leveren van publieke diensten. Publieke kennis heeft de potentie voor het verbeteren van publiek beleid, probleemoplossend vermogen en probleempreventie (Turyahikayo, 2018). Roy (2013) ondervond in zijn onderzoek dat de publieke sector in het algemeen sterk steunt op geformaliseerde processen en verticale besluitvorming. Deze bureaucratische kenmerken zijn ooit ingevoerd met als doel om orde te scheppen, structuur aan te brengen en kosten te reduceren (Wirtz & Daiser, 2015). Als gevolg bemoeilijkt bureaucratie de creatie en verspreiding van kennis. Dit belemmert vooruitgang binnen de publieke sector (Daglio, Gerson, & Kitchen, 2014). Publieke organisaties die meer de werkwijzen vanuit de private sector volgen zouden in vele opzichten net zo succesvol zijn als organisaties uit de private sector (Osborne & Gaebler 1993; Hood 1992). Het creëren en verspreiden van kennis in de publieke sector wordt gestimuleerd als

men ideeën deelt en risico's neemt (Wiig, 2000; Mai, 2016). Publieke organisaties zouden hun medewerkers de gelegenheid moeten geven om kennis en ideeën te ontwikkelen en te testen die niet per se in lijn zijn met huidige regels en procedures (Turyahikayo, 2018).

2.2 Kennismanagement

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is beschreven wat onder kennis verstaan wordt en hoe kennis in de context van de publieke sector wordt bekeken. Om de volledige potentie van kennis in de publieke context te kunnen benutten worden in meerdere wetenschappelijke onderzoeken het belang van het managen van kennis aangehaald (Hess & Adams, 2002; Henry, 1974; Wagenaar, 2004; Smith, 2016). De publieke sector wordt beïnvloed door een groeiende behoefte aan onder andere: competitie, resultaatgerichtheid en monitoring (De Angelis, 2013). De creatie van een kennismanagementcultuur binnen publieke organisaties is uitdagender dan binnen private organisaties (Edge, 2005). Dit komt volgens Amayah (2013) omdat publieke doelstellingen doorgaans moeilijker meetbaar en tegenstrijdiger zijn. Deze doelstellingen worden ook nog eens beïnvloedt door politieke krachten.

Henry (1974) benadrukte in de jaren zeventig van de vorige eeuw al het belang van kennismanagement in publieke beleidsvorming. Kennismanagement als middel, productie, verspreiding, toegankelijkheid en gebruik van informatie wanneer toegepast bij het vormen van publiek beleid (Henry, 1974). Het managen van kennis zou namelijk meerdere voordelen voor het openbaar bestuur hebben. Voordelen betreffen van transparantie en verantwoording tot aan het zijn van een maatschappelijk hulpmiddel om effectiever te participeren (Wiig, 2002; Cegarra-Navorro, Pachón & Cegarra, 2012). Op publiek organisatorisch niveau zijn de belangrijkste voordelen, onder andere: betere organisatieprestaties door verbeterde efficiëntie en productiviteit (Cong & Pandya, 2003). Desondanks kunnen publieke sector kenmerken zoals bureaucratie en hiërarchie beperkend werken voor het managen en delen van kennis vanwege de vele aanwezige regels- en regelgeving (Mergel, 2011). Net zoals kennis heeft kennismanagement binnen de wetenschap verschillende definities:

Auteur	Definitie
Nonaka en Takeuchi (1995)	“Een organisatie haar onderbouwde opvattingen en overtuigingen over de organisatie en haar omgeving.”
Duhon (1998, p.9)	“Een technologische combinatie die een organisatiestrategie ondersteunt voor het delen en gebruiken van zowel de denkkracht van werknemers als interne en externe documenten”.
Cong en Pandya (2003, p.27)	“Het vermogen van een organisatie om haar collectieve kennis te gebruiken middels een proces van kennisverkrijging, -deling en -benutting dat door technologie mogelijk wordt gemaakt om zo haar doelstellingen te verwezenlijken”.

Tabel II: een greep uit wetenschappelijke definities van kennismangement (Nonaka & Takeuchi, 1995; Duhon, 1998; Cong & Pandya, 2003)

2.2.1 Publiek kennismangement

De versplintering over kennismangement wordt binnen de wetenschap onderschreven door onderzoek van Massaro, Dumay en Garlatti (2015) over publiek kennismangement. Zij concluderen dat de beperkte internationale samenwerking tussen onderzoekers en het geringe aantal vergelijkende casestudies de versplintering over publiek kennismangement bevestigt. In dit onderzoek zal de definitie van Cong en Pandya (2003, p.27) worden gebruikt en luidt als volgt: “het vermogen van een organisatie om haar collectieve kennis te gebruiken middels een proces van kennisverkrijging, -deling en -benutting dat door technologie mogelijk wordt gemaakt om zo haar doelstellingen te verwezenlijken”. Deze definitie wordt gehanteerd omdat de belangrijkste behoeften voor de toepassing van kennismangement in de publieke sector volgens Cong en Pandya (2003) het toenemende belang van kennis als determinant voor competitiviteit en de stijgende strijd voor het leveren van goederen of diensten in de publieke sector. Alle kennis bij elkaar gevoegd wordt ook wel geschaard onder de term wijsheid (Cong & Pandya, 2003). Daarnaast stellen Cong en Pandya (2003) een framework voor

waarin kennismanagement in de publieke sector aan moet voldoen. Dit framework heeft drie voorwaarden die volgens deze onderzoekers eerder onderzochte dimensies van kennismanagement frameworks samenvoegt en verenigd (Cong & Pandya, 2003):

1. Mensen

Het zorgdragen voor een organisatiecultuur waarin waarden en gedragingen van mensen binnen die organisaties verenigbaar zijn met het managen van kennis is het meest belangrijk en tegelijkertijd meest uitdagend. Dit kan gecreëerd worden door toepassen van de volgende componenten: bewustzijn creëren over de voordelen van kennismanagement, bouwen van een vertrouwensomgeving, leiders ontwikkelen die als rolmodel dienen voor het delen van kennis, zorg voor formele beloningen en een herkenningssysteem voor het delen van kennis en ontwikkel en onderhoudt 'communities of practice' (Cong & Pandya, 2003).

2. Processen

Voor het onderhouden van processen en technieken ten behoeve van de creatie van een kennismanagementcultuur doen Cong en Pandya (2003) zeven aanbevelingen: identificeer het gat tussen bestaande en benodigde kennis, poog benodigde kennis te verkrijgen van zowel interne als externe bronnen, filter verzamelde kennis naar kennis die geschikt is, sla die gefilterde kennis op in een gestandaardiseerd format, deel het naar kennisgebruikers, pas het toe in bestaande taken en creëer nieuwe kennis door verschillende praktijken toe te passen (Cong & Pandya, 2003).

3. Technologie.

De uitdaging in het verenigen van technologieën met kennismanagement ligt in het kiezen van die technologieën die geschikt zijn. Technologie is namelijk cruciaal in het verbinden van mensen aan informatie en van mensen aan mensen. Voor het bereiken van de juiste 'match' tussen technologie en kennismanagement doen Cong en Pandya (2003) de volgende zes suggesties: identificeer de juiste hard- en software nodig voor kennismanagement waarbij de technologie een 'match' is met organisatiemedewerkers- en processen, bouw een technologische infrastructuur op basis van behoeften van medewerkers, realiseer een organisatie breed intranet met uitgebreide communicatie- en samenwerkingsmogelijkheden, bouw een via het intranet toegankelijk kennis platform waarin (tactische) kennis kan worden gedeeld zonder dat face-to-face ontmoetingen nodig zijn, organiseer en bewaar bronnen van kennis in een elektronisch medium om zoektochten en toegang zo snel en efficiënt mogelijk

te maken en zorg voor op maat gemaakte kennisbronnen door ‘push’ of ‘pull’ technologieën die de interactie tussen burgers, klanten en partners vergemakkelijkt (Cong & Pandya, 2003).

2.3 Processen als voorwaarde voor de realisatie van publiek kennismangement

In deze paragraaf wordt het belang van processen voor het realiseren van kennismangement in de publieke context beschreven. Processen zijn namelijk essentieel voor het realiseren van het delen van kennis door middel van kennismangement en dit wordt uitgewerkt door middel van de kennismangementprocessencyclus (KMPC) (King, 2009).

2.3.1 Processen - Belang en doel in het kader van kennismangement

Kennismangementprocessen (KMP) bestaan uit verschillende dimensies, namelijk: verkrijgen, creëren, aanscherpen, opslaan, overdragen, delen en benutten. Het doel van kennismangement binnen organisaties is dat kennismangement deze processen beheert, methodes en systemen ontwikkelt om dit te ondersteunen en werknemers motiveert om erin te participeren. Het gevolg van deze doelen is dat wanneer de dimensies van KMP goed worden uitgevoerd dit het individueel- en organisatieleren, innovatie en collaboratieve besluitvorming bevordert (King, 2009).

Naast de uitvoering van KMP op individueel niveau is het voornamelijk een organisatie brede aangelegenheid. De focus ligt hier op het creëren van sociale processen die het succes van kennismangement faciliteren. Sociale processen zijn essentieel omdat wanneer kennis als onderdeel van kennismangement, die zich in eerste instantie op individueel niveau afspeelt, succesvol wil zijn moet deze gedeeld worden via sociale groepen, teams en netwerken. Hierdoor is het belangrijk dat kennismangement *matcht* met de juiste informatie- en communicatietechnologieën. Toch zijn de processen achter kennismangement vaak meer intensief op menselijk vlak dan technologisch vlak (King, 2008). Ondanks het belang van sociale groepen zijn kennismagementsystemen, applicaties van communicatie- en informatiesystemen (lees: CIS), nodig om verschillende KMP te ondersteunen. Gedacht kan worden aan databanken waarin geleerde lessen worden opgeslagen maar ook aan mappen en netwerken die zo zijn ingericht om collega's in contact te brengen met experts op verschillende gebieden. Een belangrijk verschil tussen CIS en KMP is dat KMP minder geautomatiseerd zijn omdat deze menselijke handelingen vereisen in de uitvoering waarbij CIS vaak als doel hebben om de uitvoering juist te automatiseren (King, 2009).

2.3.2 De kennismanagementprocessencyclus (KMPC)

King (2009) stelt dat de KMP-componenten van positieve invloed zijn op organisatieprocessen, waaronder collectief en individueel leren. Deze verbeterde organisatieprocessen verbeteren vervolgens o.a. weer gedragingen, besluiten en diensten van de organisatie die alvorens de gehele organisatieprestaties verbeteren. Vervolgens heeft King (2009) een model ingericht met daarin geïllustreerd hoe het KMP is ingericht. Dit model verschilt van andere bestaande KMP-modellen omdat het algemeen geaccepteerde terminologieën van kennismanagement gebruikt en alternatieve wegen bewandeld om belangrijke onderscheidingen te maken (King, 2009).

2.3.2.1 Kenniscreatie

Het KMPC-model begint bij de creatie ofwel het verkrijgen van kennis. Het creëren van kennis betreft het ontwikkelen van nieuwe kennis of het vervangen van bestaande kennis met nieuwe inzichten (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009; Van Buuren, 2006; Turyahikayo, 2018).

1. Het eerste onderdeel van creatie betreft *socialisatie* en betekent het ontwikkelen van impliciete (stilzwijgende, persoonlijke) kennis in nieuwe impliciete kennis door middel van sociale interacties en het delen van ervaringen. Het gaat hier om het individuele begrip en de kennis die men heeft over vraagstukken, problemen, diensten, etc. Ten slotte gaat het hier om kennis die wordt gedeeld tussen personen.

2. Onderdeel twee, *externalisatie*, betekent het ontwikkelen van impliciete kennis naar expliciete kennis. Dit kan gedaan worden in bijvoorbeeld rapporten of documenten waarin mensen zich mondeling of schriftelijk uitdrukken.

3. *Internalisatie* als derde onderdeel betekent het ontwikkelen van nieuwe impliciete kennis door middel van expliciete kennis. Doordat de uitvoering van expliciete kennis doorgaans na verloop van tijd als normaal wordt gezien, vindt uitvoering vanzelf onbewust plaats. Wanneer het proces van internalisatie is doorlopen vindt men het wel weer moeilijk om deze kennis te delen en over te dragen.

4. *Combineren* betekent het creëren van nieuwe expliciete kennis door het samenvoegen, categoriseren en synchroniseren van bestaande expliciete kennis. Men kan denken aan literatuurrapport onderzoeken, kennisopslagplaatsen voor geleerde lessen en individueel- en

groepsleren door middel van discussies als voorbeelden van dit component (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009, Van Buuren, 2006; Turyahikayo, 2018).

2.4.2.2 Kennisverkrijging

Naast het creëren van kennis kan het kennismanagementproces ook worden gestart door middel van het verkrijgen van kennis. Het gaat hier dan over het zoeken, herkennen of samenvoegen van potentieel waardevolle kennis, vaak buiten de eigen organisatie (Huber, 1991, zoals beschreven in King, 2009). De onderdelen van het verkrijgen van kennis zijn zoeken, bronkeuze en overdragen. Deze kunnen bewerkstelligd worden door respectievelijk het internet te gebruiken, te kiezen welke bron men gebruikt en individuen aan de organisatie toe te voegen die over gewenste informatie beschikken (King, 2009).

2.4.2.3 Verfijnen van kennis

Wanneer nieuwe kennis gecreëerd of verkregen is dienen kennismanagement processen op zo een manier te worden ingericht dat nieuwe kennis het geheugen van de organisatie kan binnentreden zodat impact en langdurig gebruik wordt gemaximaliseerd. Het verfijnen van kennis verwijst naar processen en mechanismen die ingezet worden om kennis te selecteren, filteren, zuiveren en optimaliseren om vervolgens op te slaan in verschillende opslagdatabases. Gestart wordt met het expliceren en codificeren van geïmpliceerde kennis in een geschikt format dat geëvalueerd wordt via een set van criteria gebaseerd op het formele geheugen van de organisatie. Het uitdunnen verwijst naar het identificeren van de meest belangrijke voorbeelden in de toenemende kennis. Organiseren verwijst naar het identificeren van terugkerende thema's en het verbinden van individuele kennis aan die thema's. Distilleren is het maken van een overzicht of reeks van aanwijzingen (McDonald & Ackerman, 1997, zoals beschreven in King, 2009).

2.4.2.4 Organisatiegeheugen

Het geheugen van de organisatie betreft kennis die is verankerd in de geheugens van organisatiemedewerkers, opgeslagen in elektronische opslagplaatsen, verkregen en bewaard door groepen of teams en verankerd in organisatieprocessen, producten of diensten en diens relatie met klanten, partners en leveranciers (Cross & Baird, 2000, zoals beschreven in King, 2009).

2.4.2.5 Overdracht en delen van kennis

Nadat kennis verankerd is in het geheugen van de organisatie dient het te worden overgedragen en/of gedeeld te worden waardoor het ook beter kan worden gemanaged. Het overdragen van kennis houdt in dat kennis doelgericht van zender naar een bekende ontvanger wordt gecommuniceerd (King, 2006a, zoals beschreven in King, 2009). Kennisdeling is een minder specifieke vorm van verspreiding, in bijvoorbeeld kennisopslagplaatsen, onder mensen die vaak onbekend zijn met de verspreider (King, 2006b, zoals beschreven in King, 2009). Een combinatie van beide processen wordt geadviseerd waarbij zowel individuen als groepen zender, ontvanger of beiden zijn (King, 2009).

2.4.2.6 Kennisbenutting

Wanneer kennis is overgedragen aan en gedeeld is met anderen kan de organisatie starten aan het laatste component van de KMPC: het benutten van kennis. Het benutten van kennis kan op basis van uitwerking (de ontwikkeling van verschillende interpretaties), infusie (de identificatie van onderliggende vraagstukken) en grondigheid (de ontwikkeling van verschillende interpretaties) (King en Co, 2001, zoals beschreven in King, 2009). Deze onderdelen zijn vereisten voor het bereiken van onder andere leren in organisaties en een verbeterde collaboratieve besluitvorming (King, 2005, zoals beschreven in King, 2009).

2.3.3 Technologieën als voorwaarde voor de realisatie van publiek kennismanagement

Naast processen als belangrijk onderdeel van kennismanagement wordt ook het belang van technologieën bij de inrichting van kennismanagement benadrukt. Deze technologieën zijn namelijk van groot belang om de processen op het gebied van kennismanagement te ondersteunen (King, 2009). Real, Leal en Roldàn (2005) onderzochten dat technologieën, gebaseerd op informatie, een versterkende rol spelen in het kennismanagement proces. Deze informatietechnologieën (IT) zorgen ook voor verbeterde onderscheidende competenties op technologisch vlak als resultaat van organisatorisch leren. Het concept van IT wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: “het gedeelde IT vermogen die de stroom van kennis binnen een organisatie ondersteunt” (Gold, Malhorta & Segars, 2001, zoals beschreven in Real et al., 2005, p. 508).

Hierbij kan gedacht worden aan verschillende technologische middelen bestaande uit zowel hardware als softwareapplicaties die verschillende karakteristieken van kennis-en

leeractiviteiten stimuleren (Leonard-Barton, 1995, zoals beschreven in Real et al., 2005). Die activiteiten variëren van *business intelligence*, technologieën ten behoeve van samenwerking en verspreiding van kennis, kennisontdekking, lokalisatie en gebruik, kennisverkrijging en opslag tot aan ondersteunende hardware voor deze technologieën (Real et al., 2005). Uit onderzoek van Tippins en Sohi (2003) blijkt dat het *matchen* van organisaties aan IT een belangrijke voorwaarde is voor het managen en delen van kennis.

Pérez Lopéz, Montes Peón en Vázquez Ordás (2009) stellen dat het concept IT-competenties meer lading denkt dan enkel IT omdat IT-competenties verwijzen naar het gebruik van die technologieën die voldoen aan de informatiebehoeften van de organisatie. Dit concept is te specificeren in drie verschillende dimensies: IT-kennis, IT-operaties en IT-infrastructuur. Alle drie dimensies moeten in de organisatie aanwezig zijn om IT-competenties te realiseren die uiteindelijk kennismanagement bewerkstelligen. De aanwezigheid van IT-competenties zou namelijk leiden tot een reductie van traditionele grenzen in hiërarchie en functies waarbij gebruikte technologieën de ontwikkeling van organische structuren waar informatie, ideeën en kennis snel doorheen stromen stimuleren. Empirische resultaten laten zien dat de eerdergenoemde IT-competenties een belangrijke rol spelen in het proces van kennismanagement. Vooral het verkrijgen en het overdragen van kennis laten een sterke correlatie zien (Pérez Lopéz et al., 2009).

Pan en Scarbrough (1999) stellen dat het managen van kennis uit een technisch en sociaal perspectief bestaat, ook wel het *socio-technical* perspectief genoemd. Dit betekent dat het technische perspectief objectief is vast te stellen door middel van een kennisinfrastructuur. Infrastructuur als de hardware/software die het fysieke/communicatieve contact onder netwerkliden mogelijk maakt. De kennisinfrastructuur is een belangrijke voorwaarde voor effectief kennismanagement en belangrijke elementen bestaan uit mensen, organisatieonderdelen, documenten, boeken en kennisopslagplaatsen. Essentieel voor het bouwen van een kennisinfrastructuur ten behoeve van kennismanagement is de aanwezigheid van een organisatiegeheugen. Een belangrijk voordeel voor een organisatiegeheugen is de mogelijkheid tot leren (Hedberg, 1981, zoals beschreven in Pan & Scarbrough, 1999).

Het belang van de aanwezigheid van een organisatiegeheugen werd al eerder beschreven bij de processen van kennismanagement (Cross & Baird, 2000, zoals beschreven

in King, 2009). Wanneer de focus ligt op de technologie in relatie tot het een kennisinfrastructuur benadrukken Pan en Scarbrough (1999) het belang van een klantgerichte dynamische, gestructureerde doch flexibele en multidimensionale vorm. De technologische kennisinfrastructuur was in continue staat van ontwikkeling en was het resultaat van de opeenstapeling van aaneengesloten verzamelingen databanken. Dit stimuleerde snelle kennisuitwisseling onder collega's die gescheiden waren in zowel tijd als ruimte.

2.4 Kennisdeling in de publieke context

Grover en Davenport (2001) beargumenteren het alsmaar groeiende belang van een organisatie- en kennisstructuur gericht op het delen van kennis. In dit onderzoek wordt kennisdeling als volgt gedefinieerd: "het verschaffen van taakinformatie en vakkennis om anderen te helpen en om met anderen samen te werken om zo problemen op te lossen, nieuwe ideeën te ontwikkelen, of beleid of procedures te implementeren" (Cummings, 2004; Pulakos, Dorsey & Borman, 2003, zoals beschreven in Wang & Noe, 2010, p.117). In de publieke sector is het lastig is om te meten wat de meerwaarde is van kennismanagement investeringen die kennisdeling zouden moeten bevorderen (Gorry, 2008). De wens om kennis te delen in de publieke context is vaak sterk aanwezig maar wat vaak ontbreekt is institutionele betrokkenheid om kennisdeling te faciliteren. Een manier om dit wel te faciliteren zou bijvoorbeeld het geven van steun en vertrouwen aan medewerkers zijn. Dit kan door middel van moderne technologieën te gebruiken en herkenning te geven aan het belang van kennisdeling door managers en directeuren (Gorry, 2008). Publieke organisaties kunnen, wanneer zij voldoen aan verschillende kenmerken en structuren, kennisdeling tussen verschillende organisatieonderdelen realiseren (Willem & Buelens, 2007). Deze structuur dient te bestaan uit een combinatie van enerzijds formele coördinerende systemen. Anderzijds dient binnen deze structuur een hoge mate van vertrouwen, herkenning en duidelijke beloningen aanwezig te zijn. Hierbij is het van belang dat machtsspellen afwezig zijn (Willem & Buelens, 2007).

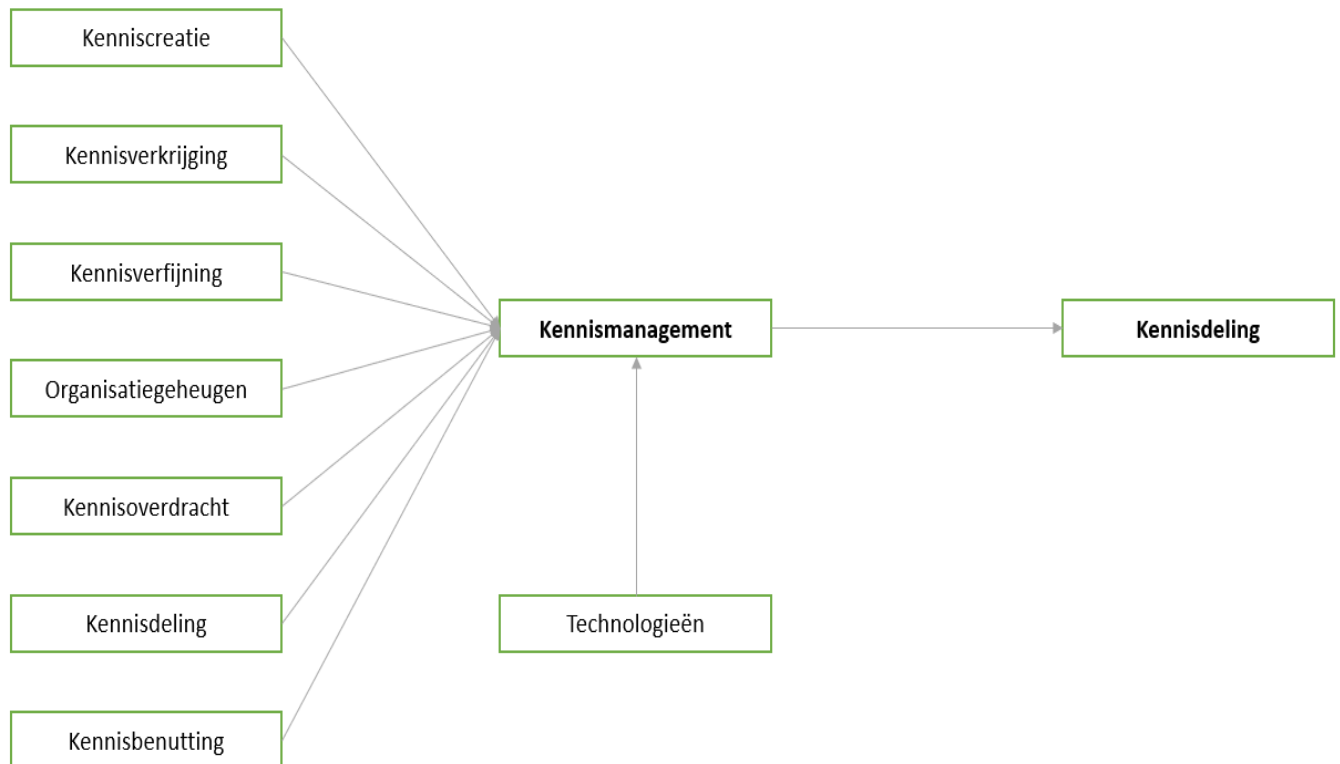
Cabrera en Cabrera (2002) vonden in hun onderzoek dat kennismanagement een essentieel onderdeel is in het proces van kennisdeling. Het succesvol delen van kennis bestaat uit een aantal organisatorische componenten. Ten eerste de aanwezigheid van een sociale omgeving die kennisdeling stimuleert of zelfs versterkt (Cabrera & Cabrera, 2002).

Deze sociale omgeving kan gerealiseerd worden door onder andere een open klimaat, kennisvriendelijke cultuur te creëren en te communiceren over de voordelen van kennisdeling (Nevis et al., 1995, zoals beschreven in Cabera & Cabera, 2002). Ten tweede de technologische mogelijkheden die het mogelijk maken om kennis te delen, denkend aan intranet of *workflow* technologie. Zowel Hickins (1999) als McDermot en O'Dell (2001) bevelen vanuit hun onderzoeken aan dat kennisdeling gelinkt dient te worden aan de inrichting van kennismanagement die overeenkomt met bestaande werkwijzen en routines. Op deze manier kan kennisdeling bijdragen aan de doelen en waarden van de organisatie (Hickins, 1999; McDermot & O'Dell, 2001). Ten derde spelen steun van management en leidinggevenden een cruciale rol in het succes die kennismanagement op kennisdeling heeft. Organisaties dienen managers in staat te stellen en te belonen voor het geven van de benodigde steun om kennisdeling onder werknemers te stimuleren (Wang & Noe, 2010). Ten slotte laat onderzoek ook het belang van toenemend individueel vertrouwen in het delen van bruikbare kennis met anderen zien. Dit kan verbeterd worden doordat organisaties beter in kunnen spelen op het zelfvertrouwen van medewerkers door middel van training (Bryant, 2005). Het helpen vormen en faciliteren van het vertrouwen van medewerkers over kenniseigenaarschap draagt bij aan de deling van kennis door individuele tevredenheid van de medewerker (Wang & Noe, 2010).

2.5 Conceptueel model

In het conceptueel model is visueel zichtbaar dat vanuit de theorie wordt verwacht dat er zeven dimensies van positieve invloed zijn op kennismanagement. Vanuit het theoretisch kader is een framework uitgewerkt met drie voorwaarden waaraan kennismanagement in de publieke context aan moet voldoen. Kennismanagement dient als belangrijk antwoord op de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken. Deze complexiteit, die ook binnen de participatiesamenleving en haar initiatieven aanwezig is, uit zich in onder meer de toenemende behoefte aan: competitie, resultaatgerichtheid en monitoring. Kennismanagement dient als voorwaarde voor publieke organisaties om te kunnen overleven. In dit onderzoek worden twee dimensies van kennismanagement uitgevraagd via semigestructureerde diepte-interviews. Het gaat hier om processen, links visueel weergegeven in het conceptueel model, en technologieën. De theorie veronderstelt namelijk dat technologieën van groot belang zijn om de processen op het gebied van kennismanagement te ondersteunen en mogelijk te maken.

Vervolgens is in het conceptueel model visueel weergegeven dat in dit onderzoek verwacht wordt dat kennismanagement een positieve invloed heeft op kennisdeling. Door het delen van kennis, met behulp van kennismanagement, kunnen publieke organisaties successen en prestaties behalen. Wanneer kennisdeling op de juiste manier plaatsvindt zorgen publieke organisaties ervoor dat zij responsief zijn aan de toenemende complexiteit van onder andere de participatiesamenleving en diens initiatieven.



Figuur II: Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologie

Het derde hoofdstuk van dit onderzoek betreft de methodologische verantwoording. Dit hoofdstuk start met het beschrijven van de onderzoeksstrategie met de focus op de enkelvoudige casestudie in paragraaf 3.1. Paragraaf 3.2 gaat in op de onderzoeksmethoden, en in paragraaf 3.3 worden de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek behandeld. Hoe de data-analyse heeft plaatsgevonden is uiteengezet in paragraaf 3.4 en paragraaf 3.5 beschrijft de operationalisatie van de theoretische concepten en diens indicatoren.

3.1 Onderzoeksstrategie

Op basis van verzamelde literatuur is een conceptueel model gemaakt dat het fundament van dit onderzoek vormt. Vanwege het belang om de realiteit te beschrijven en begrijpen in de context waarin actoren opereren of fenomenen plaatsvinden is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve benadering. In dit onderzoek behelst die realiteit het verklaren hoe processen en technologieën, als onderdeel van kennismanagement, kennisdeling in de context van participatie-initiatieven kunnen vergroten. Dit kan alleen worden bewerkstelligd door middel van kwalitatief onderzoek omdat het verklaren van die realiteit verdiepende gesprekken met respondenten vereist. Deze verdiepende gesprekken vinden plaats aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews, die verder worden toegelicht in paragraaf 3.2 dataverzameling.

Naast kwalitatief is dit onderzoek ook deductief wat betekent dat onderzocht wordt of de theoretische veronderstellingen uit het vorige hoofdstuk standhouden in de empirie (Van Thiel, 2014). Om de theoretische concepten meetbaar te maken is het van belang dat deze geoperationaliseerd zijn. De operationalisatie van de theoretisch concepten zijn terug te vinden in tabel III uit de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

3.1.2 Casestudie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie, de casestudie. De casestudie betreft de studie van een geval, of meerdere gevallen, binnen een levensechte, hedendaagse context (Ying, 2014, zoals beschreven in Creswell & Poth, 2018). De focus ligt hierbij op specifieke gebeurtenissen die doorgaans uniek of zeldzaam zijn. In dit onderzoek is de keuze gemaakt voor de enkelvoudige casestudie omdat hierin diepgaand onderzoek van een bepaald sociaal fenomeen plaatsvindt (Babbie, 2014). In dit onderzoek zijn participatie-

initiatieven dat sociaal fenomeen. De casestudie leent zich om de manier waarop respondenten dat sociaal fenomeen ervaren beter te begrijpen. Dit is vanwege het diepgaand onderzoek wat de casestudie kenmerkt (Babbie, 2014). Dit sluit aan bij het gegeven dat de casestudie geschikt is om het fenomeen falsificatie te toetsen. Met behulp van een casestudie kan achterhaald worden, vanwege het diepgaande karakter, dat kenmerken die op het eerste oog 'A' leken toch 'B' zijn (Flyvbjerg, 2006).

Om de onderzoeksvraag, wat een sociaal fenomeen betreft, te kunnen beantwoorden is dus diepgaand onderzoek vereist. Dit is te realiseren door middel van een casestudie, waarbij kennis en ervaringen van respondenten grondig worden ondervraagd. Het verklarende element van de onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek gerealiseerd door kennis en ervaringen over de centrale concepten te combineren. Binnen de gemeente Rotterdam zijn meerdere clusters betrokken bij participatie-initiatieven waardoor de casus een goed beeld geeft van hoe men, cluster overstijgend, van elkaar kan leren en beter kennis kan managen. Om een goed beeld te verkrijgen van hoe men, cluster overstijgend, van elkaar kan leren is bewust gekozen voor een diepgaande analyse van één aspect van de casus. Het aspect waarop gefocust wordt is hoe kennismanagement kan bijdragen aan het vergroten van kennisdeling in de context van participatie-initiatieven (Creswell & Poth, 2018).

3.2 Onderzoeksmethoden

3.2.1 Dataverzameling

In dit onderzoek is data verzameld door middel van het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews. Voor interviews is gekozen omdat zo op een flexibele manier data verzameld is met als doel een beter en vollediger begrip van gegeven antwoorden te krijgen zoals meer achtergrondinformatie of extra uitleg (Van Thiel, 2014). Deze flexibiliteit uit zich in het feit dat enerzijds de interviewvragen vooraf zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Hiermee wordt de mogelijkheid gecreëerd om de theoretische veronderstellingen te testen in de empirie. Anderzijds betekent deze flexibele manier van data verzameling dat het interview voldoende ruimte voor de interviewer over laat om dieper op antwoorden van respondenten in te gaan wanneer dit gewenst is (Van Thiel, 2014; Creswell & Poth, 2018). In de semigestructureerde interviews zijn de vragen gesteld vanuit een interviewgids. Deze interviewgids geeft zowel de interviewer als het interview bepaalde structuur wat het gesprek ten goede komt. In de interviewgids staat per stap beschreven wat in het interview gevraagd

wordt. In de interviewgids wordt gewerkt met een itemlijst waarin de theoretische concepten en diens dimensies volgordelijk worden behandeld. De interviewgids is gebaseerd op de operationalisatie van het theoretisch kader uit de laatste paragraaf van dit hoofdstuk. De interviewgids is terug te vinden in bijlage I.

Bijkomend voordeel van het semigestructureerde interview is dat vragen uit de interviewgids zorgen voor een bepaalde structuur gedurende het gesprek. Tegelijkertijd laat het semigestructureerde interview voldoende ruimte over voor de interviewer om dieper op antwoorden van de respondent in te gaan wanneer dit gewenst is (van Thiel, 2014; Creswell & Poth, 2018). Hierdoor bestond de mogelijkheid om factoren van belang die niet in het theoretisch kader terugkwamen aan te halen en uit te diepen. De diepte van de interviews zijn van belang omdat in de casestudie het van belang is om het sociaal fenomeen diepgaand te onderzoeken. Diepte-interviews geven de interviewer de mogelijkheid om door te vragen en zo ervaringen en percepties van respondenten inzichtelijk te krijgen.

Naast het verzamelen van data middels interviews kenmerken casestudies zich normaliter door meerdere informatiebronnen (Creswell & Poth, 2018). In dit onderzoek is naast de interviews ook informatie verkregen uit beleidsdocumenten om de casus te beschrijven en analyseren (Gemeente Rotterdam 2018; Gemeente Rotterdam, 2019). Vanwege de COVID-19 maatregelen zijn de interviews digitaal per Microsoft Teams afgenomen (Microsoft Teams, 2021). De interviews zijn met goedkeuring van de respondenten opgenomen en verbatim getranscribeerd. De analyse van de verzamelde data is in paragraaf 3.4 data-analyse beschreven.

3.2.2 Respondentselectie

Het kiezen van respondenten is ten behoeve van de betrouwbaarheid van onderzoek van groot belang. In dit onderzoek is met zestien respondenten een semigestructureerd diepte-interview afgenomen. De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun kennis en expertise als ambtenaar in de context van participatie-initiatieven binnen de Gemeente Rotterdam. De respondentselectie van deze steekproef is gebaseerd op de zogeheten *purposive sampling* (Van Thiel, 2014). In deze *purposive sampling* zijn respondenten geselecteerd op basis van relevantie voor het onderzoek. Getracht is om de selectie van respondenten zo veel mogelijk te baseren op basis van kennis, expertise en cluster om representativiteit onder ambtenaren die ervaring hebben in participatie-initiatieven te waarborgen. Concreet betekent dit dat

ernaar is gestreefd om van elk cluster van de gemeente Rotterdam dat te maken heeft met participatie-initiatieven een respondent te laten deelnemen aan het onderzoek. Hiervoor is gekozen om het te onderzoeken sociaal fenomeen van zoveel mogelijk kanten te belichten om vervolgens de resultaten en analyse te kunnen onderbouwen. Een ander argument voor de gekozen diversiteit is om het mogelijke verschijnsel van falsificatie op te vangen. De totale relevante poule van geschikte respondenten, ambtenaren met kennis en ervaring in participatie initiatieven bestaat uit zo'n +- 150 werknemers. Hierdoor kan gesteld worden dat de steekproef van 16 respondenten ervoor zorgt dat zo'n tien procent van de totale populatie is geïnterviewd. In bijlage IV is een geanonimiseerde lijst met respondenten opgenomen.

Iedere respondent heeft voor het interview een zogeheten *informed consent* formulier ondertekend waarin de respondent akkoord gaat met de opname en het daaropvolgend transcriberen en verwerken van het interview. Dit formulier is terug te vinden in bijlage II. In dit formulier is alle relevante privacywetgeving van kracht. Daarnaast heeft elke respondent de mogelijkheid gehad om de transcripten in te zien en wanneer men wenste om uitspraken toe te lichten, te nuanceren of in te trekken. Ten slotte heeft iedere respondent gedurende de gehele periode van het onderzoek de mogelijkheid gehad om zich terug te trekken en is deelname te allen tijde volledig vrijwillig geweest.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek vast te stellen zijn de aanwezigheid van een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid en validiteit belangrijke criteria. Hoe groter de betrouwbaarder van een onderzoek, hoe groter de herhaalbaarheid van het onderzoek en hoe minder de resultaten op toeval berusten (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek is op verschillende manieren geprobeerd een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid te realiseren. Ten eerste is in dit hoofdstuk de methode van onderzoek toegelicht. Door uit een te zetten op welke manier data verzameld is in dit onderzoek kan, wanneer gewenst, in de toekomst data op eenzelfde manier worden verzameld. In dit onderzoek is data verzameld op basis van semigestructureerde diepte-interviews. Zoals eerder aangegeven zijn de interviews afgenomen op basis van een interviewgids welke gebaseerd is op de operationalisatie uit het theoretisch kader. De transparantie van de genomen stappen in dit onderzoeksproces komen ten goede van de betrouwbaarheid. Daarnaast is de betrouwbaarheid in dit onderzoek gewaarborgd doordat de verzamelde data uit de interviews geanalyseerd is op basis van het

codeerschema. Het codeerschema is hierbij opgesteld op basis van codes gebaseerd op de literatuur, ook wel *a priori* of *preexisting* codes genoemd (Creswell & Poth, 2018). Deze is tevens terug te vinden in de bijlagen en geeft inzicht op welke wijze de data-analyse heeft plaatsgevonden wat de betrouwbaarheid bij herhaling van het onderzoek waarborgt.

Desondanks kunnen het beperkte aantal onderzoekseenheden van de casestudie de betrouwbaarheid aantasten (Van Thiel, 2014). Dit komt omdat respondenten hun antwoorden in de toekomst kunnen veranderen waarmee de uitkomsten van het onderzoek minder goed herhaalbaar kunnen zijn. Deze beperking is geprobeerd op te vangen door een setting te creëren waarin het interview het beloop van een zo natuurlijk mogelijk gesprek kreeg (Creswell & Poth, 2018). Ook zijn door de inzet van het *informed consent* formulier en de privacy waarborging maatregelen genomen om de herhaalbaarheid van het onderzoek te vergroten omdat respondenten zo in staat zijn gesteld om zo vrijuit mogelijk te spreken.

Validiteit splitst zich uit in interne validiteit en externe validiteit. De interne validiteit bevordert de geldigheid van het onderzoek die bewerkstelligd is wanneer de theoretische concepten juist zijn geoperationaliseerd en de veronderstelde causale relatie tussen de dimensies gerechtvaardigd is. Ten eerste is de geldigheid van het onderzoek geoptimaliseerd doordat in dit onderzoek datatriangulatie heeft plaatsgevonden. Datatriangulatie betekent dat er meerde bronnen zijn geraadpleegd (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek is datatriangulatie toegepast door gebruik van meerdere beleidsdocumenten, wetenschappelijke literatuur en de casestudie. Daarnaast is de geldigheid van het onderzoek gewaarborgd doordat de operationalisering plaatsvindt op basis van het theoretisch kader. Dit betekent dat de centrale concepten van dit onderzoek worden getoetst aan de hand van wetenschappelijke theorieën en wordt ook wel theoretische triangulatie genoemd (Babbie, 2014). Dit versterkt de geldigheid omdat het onderzoek niet gebonden is aan één theoretisch gedachtepatroon in het te onderzoeken sociaal fenomeen (Van Staa & Evers, 2010). Ten derde is de interne validiteit gewaarborgd door erop toe te zien dat respondenten zo min mogelijk sociaal-wenselijke antwoorden te geven door een vertrouwelijke gespreksomgeving te creëren. Dit is gedaan door de vrijwilligheid van deelname aan het onderzoek en de mogelijkheid tot terugtrekken wanneer gewenst te benadrukken. Daarbij heeft het geven van de mogelijkheid tot het stellen van vragen wanneer concepten of vragen onduidelijk waren hier ook aan bijgedragen (Van Thiel, 2014). Ten slotte heeft het periodiek mee laten lezen van

het onderzoek door andere onderzoekers en een onafhankelijke expert in zogeheten onderzoeksbijeenkomsten ook bijgedragen aan de waarborging van de interne validiteit (Creswell & Poth, 2018).

De externe validiteit beschrijft de mate van generaliseerbaarheid, dat wil zeggen: in welke mate houden onderzoeksresultaten standhouden in andere onderzoek settingen. In dit onderzoek is de externe validiteit beperkt omdat in de casestudie juist die specifieke context is onderzocht wat het lastig maakt om generaliserende uitspraken in andere contexten te kunnen doen. Desondanks kunnen de resultaten van dit onderzoek inzichten bieden voor andere gemeenten die zich met eenzelfde casuïstiek bezighouden.

3.4 Data-analyse

Vanwege de geldende COVID-19 maatregelen zijn de interviews afgenomen middels videobellen in Microsoft Teams (Microsoft Teams, 2021). In Microsoft Teams zijn de gesprekken opgenomen in beeld en geluid. De interviews zijn vervolgens verbatim getranscribeerd. In de transcripten is de verzamelde data geanonimiseerd. Dit betekent dat enige vorm van informatie die mogelijk terug te herleiden valt naar één of meerdere respondenten met inachtneming van privacywetgeving is verwijderd.

De operationalisering van theoretische concepten die op voorhand heeft plaatsgevonden creëert de mogelijkheid om de transcripten vervolgens te coderen. Dit betekent dat voor elke indicator vooraf een code is opgesteld, ook wel *a priori* of *preexisting* codes genoemd (Creswell & Poth, 2018). Codes stellen de onderzoeker in staat betekenissen te geven aan kwalitatieve data en zijn gebaseerd op de operationalisatie (Van Thiel, 2014). Hiermee is het codeerproces gestart. De verzamelde data zijn latent gecodeerd waarmee op zoek is gegaan naar de diepgaande betekenis van tekst waarbij de interpretatie van de onderzoeker is gebruikt (Creswell & Poth, 2018). Het coderen heeft plaatsgevonden met behulp van het softwareprogramma Atlas.TI wat de mogelijkheid geeft om tekstfragmenten aan de vooraf opgestelde codes te hangen. Dit heeft het proces van dataordening- en analyse vergemakkelijkt. De codeboom is terug te vinden in bijlage III.

3.5 Operationalisering

Het operationaliseren van de centrale concepten van wetenschappelijk onderzoek gebeurt op basis van twee componenten (Van Thiel, 2014). Ten eerste worden de centrale concepten van het onderzoek gedefinieerd. De tweede component is het meetbaar maken van de concepten door indicatoren aan diens dimensies toe te wijzen. Deze indicatoren zijn tot stand gekomen op basis van de hiervoor beschreven theorieën. Zo is per dimensie verwezen naar de desbetreffende theorie waarop de indicatoren zijn gebaseerd. De respondenten geven vervolgens uitspraak over de dimensies en diens indicatoren. Aan de hand van onderstaand operationaliseringsschema zijn de vragen opgesteld voor de semigestructureerde diepte-interviews. Die vragen zijn te vinden in bijlage I.

In het operationaliseringsschema is zichtbaar dat dit onderzoek twee centrale concepten kent, te weten kennismanagement en kennisdeling. Onderzocht wordt namelijk hoe kennisdeling vergroot kan worden door middel van het gebruik van kennismanagement. Voor kennismanagement is in dit onderzoek de definitie van Cong & Pandya (2003) als gangbare gebruikt en voor kennisdeling die van Cummings (2004) en Pulakos et al., (2003). Het kennismanagement framework van deze wetenschappers bestaat uit verschillende processen die in het operationaliseringsschema zichtbaar zijn als dimensies. In de volgende sub-paragrafen wordt verantwoord hoe de dimensies en diens indicatoren tot stand zijn gekomen.



Concept	Dimensies	Indicatoren
<p>Kennismanagement</p> <p><i>“Het vermogen van een organisatie om haar collectieve kennis te gebruiken middels een proces van kennisverkrijging, -deling en -benutting dat door technologie mogelijk wordt gemaakt om zo haar doelstellingen te verwezenlijken” (Cong & Pandya, 2003, p.27).</i></p>	<p>Kenniscreatie (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)</p>	<p>a. <i>Het proces waarin personen impliciete kennis door middel van sociale interacties en het delen van ervaringen ontwikkelen naar nieuwe impliciete kennis</i></p> <p>b. <i>Het proces waarin impliciete kennis door middel van rapporten of documenten zich ontwikkelt naar expliciete kennis.</i></p> <p>c. <i>Het proces waarin het individu expliciete kennis zich eigen maakt waardoor deze kennis na verloop van tijd transformeert naar impliciete kennis</i></p> <p>d. <i>Het proces waarin expliciete kennis door middel van samenvoeging, categorisering en synchronisatie zich transformeert naar nieuwe expliciete kennis.</i></p>
	<p>Kennisverkrijging (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)</p>	<p>a. <i>In hoeverre men binnen de organisatie zoekt naar potentieel waardevolle kennis</i></p> <p>b. <i>Mate waarin men potentieel waardevolle kennis herkent</i></p> <p>c. <i>In hoeverre de organisatie als een systeem werkt waardoor collectief leren gerealiseerd wordt</i></p>
	<p>Kennisverfijning (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)</p>	<p>a. <i>Mate van omzetten geïmpliceerde kennis in geschikt format</i></p> <p>b. <i>Evalueren kennisformat via set van criteria gebaseerd op organisatiegeheugen</i></p> <p>c. <i>Mate van uitdunnen van kennis</i></p> <p>d. <i>Mate van organiseren van kennis</i></p> <p>e. <i>Mate van distilleren van kennis</i></p>
	<p>Kennisgeheugen (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)</p>	<p>a. <i>Aanwezigheid elektronische kennisopslagplaatsen</i></p> <p>b. <i>Mate waarin kennis verankerd is in organisatieprocessen</i></p>

		c. <i>Mate waarin kennis verankerd is in organisatiediensten</i>
	Kennisoverdracht (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)	a. <i>Mate waarin zender kennis doelgericht deelt naar ontvanger</i>
	Kennisdeling (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)	a. <i>In hoeverre kennis aanwezig is in kennisopslagplaatsen</i>
	Kennisbenutting (Nonaka, 1994, zoals beschreven in King, 2009)	a. <i>Mate waarin kennis wordt gebruikt voor nieuwe inzichten (kennisuitwerking)</i> b. <i>Mate waarin kennis wordt gebruikt om vraagstukken op te lossen (kennisinfusie)</i> c. <i>Mate waarin kennis wordt gebruikt om verschillende invalshoeken toe te passen (kennisgrondigheid)</i>
	Technologieën (Pan & Scarbrough, 1999)	a. <i>Aanwezigheid van een technologisch kennisinfrastructuur</i>
Kennisdeling <i>“Het verstrekken van informatie over taken en expertise om anderen te helpen en mee samen te werken om zo problemen op te lossen, nieuwe ideeën te ontwikkelen of beleid of procedures te implementeren” (Cummings, 2004; Pulakos et al., 2003, zoals beschreven in Wang & Noe, 2010, p.117).</i>	Organisatiestructuur (Grover & Davenport, 2001; Willem & Buelens, 2007)	a. <i>In hoeverre de organisatie is ingericht dat losse onderdelen integraal samenwerken</i> b. <i>Aanwezigheid van formele coördinerende kennisdelingssystemen</i> c. <i>Hoge mate van vertrouwen, herkenning en duidelijke beloningen voor medewerkers ten aanzien van kennisdeling</i> d. <i>Afwezigheid van machtsspellen binnen de organisatie ten aanzien van kennisdeling</i>
	Institutionele betrokkenheid (Gorry, 2008; Cabrera & Cabrera, 2002)	a. <i>Het geven van steun en vertrouwen aan medewerkers om kennisdeling te stimuleren</i> b. <i>De aanwezigheid van moderne technologieën om kennisdeling te stimuleren</i>



		<ul style="list-style-type: none">c. <i>Herkenning van het belang van kennisdeling door managers en directeuren</i>d. <i>Het in staat stellen en belonen van managers voor het geven van benodigde steun om kennisdeling onder werknemers te stimuleren</i>e. <i>De aanwezigheid van een sociale omgeving die kennisdeling stimuleert (o.a. open klimaat & kennisvriendelijke cultuur)</i>
	Zelfvertrouwen van medewerkers (Wang & Noe, 2010; Bryant, 2005).	<ul style="list-style-type: none">a. <i>Het zelfvertrouwen van medewerkers vergroten door middel van training</i>b. <i>Het helpen vormen en faciliteren van de perceptie van medewerkers over kenniseigenaarschap</i>

Tabel III: Operationalisering centrale concepten

Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de feitelijke weergave van de zestien afgenomen semigestructureerde diepte-interviews beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van de zeven kennismanagementdimensies die afgeleid zijn uit het theoretisch kader en visueel zijn weergegeven in het conceptueel model. Over elke dimensie categorie zijn vragen gesteld die vervolgens weer op te delen zijn in sub-dimensies. Het doel van het feitelijk weergegeven van de resultaten is om deelvraag vier te beantwoorden: *Hoe wordt invulling gegeven aan de onderdelen van kennismanagement binnen de gemeente Rotterdam in de context van participatie-initiatieven?* Daarmee volgt dit hoofdstuk ook de basis voor het volgende hoofdstuk waarin de bevindingen worden verklaard.

4.1 Perceptie kennismanagement

Ten eerste wordt in deze paragraaf de resultaten betreffende één van de twee centrale concepten van dit onderzoek feitelijk beschreven: kennismanagement. Respondenten is ten eerste gevraagd om een beoordeling te geven over hoe zij het managen van kennis in participatie-initiatieven beoordelen. Van de zestien ondervraagden geven vijf respondenten aan dat zij dit als slecht, niet goed/bestaand of versnipperd ervaren (R2, R3, R4, R10, R11). Een kwart van de respondenten geeft aan dat het managen van kennis beter kan (R1, R13, R14, R15). Anderzijds zijn er ook respondenten die het managen van kennis als goed of iets wat op de goede weg is ervaren (R6, R9, R12). Twee respondenten hebben geen heldere mening hierover (R7, R16). Van de respondenten die het kennismanagement beoordelen als slecht, niet goed/bestaand of versnipperd wordt aangegeven dat *“er niemand toe in staat is omdat ze het overzicht niet hebben”* (R3). Het niet goed managen van kennis wordt door andere respondenten niet als onwil gezien (R4) maar omdat het overal in de organisatie ligt waardoor iedereen er op zijn of haar manier verantwoordelijk wordt (R5). Anderen sluiten hierop aan door aan te geven dat kennis zo versplinterd in de organisatie is, dat men vaak niet weet bezig te zijn met hetzelfde participatie-initiatief. Daardoor is het best wel chaotisch, erg zoeken en heerst een van kastje naar de muur gevoel (R10). Hieraan wordt toegevoegd dat omdat participatie niet gezien wordt als een structureel onderwerp het ook geen structurele plek in de organisatie heeft (R11).

“Het benutten van de kennis en inzichten in de dagelijkse werkzaamheden dat blijft tekortschieten [...] wat doe je met alles wat je uit een bijeenkomst haalt? Wat ga je d'r nou mee doen? Daar, daar schort het aan” (R15).

Daarnaast stellen er ook respondenten dat het managen van kennis goed gaat of op de goede weg zit. Deze respondenten staan positief tegenover het managen van kennis door de ontwikkeling van vele tools, gemaakte slagen door zowel intern als extern informatie te ordenen en gemaakte één-tweetjes om processen te beschrijven (R6, R9, R12).

Ten slotte is respondenten gevraagd naar hoe de gemeente Rotterdam het managen van kennis in de context van participatie-initiatieven kan verbeteren. Het verbeteren van kennismanagement wordt op verschillende manieren aanbevolen. Enerzijds geven meerdere respondenten aan dat het managen van kennis veel praktischer kan worden ingericht op basis van beschikbare middelen. Zaken die hierbij worden aangedragen zijn onder andere een kenniscatalogus/bibliotheek waarin bijvoorbeeld met een thesaurus kan worden gewerkt (R1, R4, R7). Daarnaast wordt ook het belang aangehaald van het eerst verzamelen van kennis die al beschikbaar is en het vervolgens categoriseren per participatietraject, als zijnde bijvoorbeeld een logboek (R2, R7, R13). Gesproken wordt over een netwerk van kennis waarin participatieambtenaren weten waar ze wat en bij wie kunnen vinden zou veel beter werken dan wanneer, zoals nu, iedereen nog alle kennis zelf wil hebben (R16).

Deze middelen zouden ook via een goede structuur moeten worden opgezet waar participatieambtenaren inbreng in kunnen hebben (R14). Om de juiste kennis te kunnen verkrijgen wordt ook aangegeven dat het belangrijk is duidelijk te krijgen waar men precies naar op zoek is (R7, R11).

“Veel meer het met casussen gaan werken en daar gewoon ook echt de leerpunten uit destilleren en toepassen bij de volgende casus. Hier halen we dat uit, gaan we bij de volgende gaan we het zo en zo toepassen, kijken wat daaruit komt en daar een continue en daar een rode lijn in zien te vinden” (R15).

Naast voldoende aanwezigheid en inzet van middelen wordt het verbeteren van kennismanagement door verschillende respondenten ook belegd bij de gemeentelijke afdelingen, diens management en medewerkers. Zo geven verschillende respondenten aan dat er (meer) verantwoordelijkheid voor de gehele processen aan participatie-initiatieven

moet komen. Dit kan bijvoorbeeld via een centrale afdeling of afdelingsdoel binnen afdelingen die werkzaam zijn met participatie-initiatieven (R3, R5, R11). Deze afdeling zou dan niet alleen kunnen zorgen voor de ontwikkeling en uitvoering van kennismanagement maar ook voor de ondersteuning daarin bij desbetreffende participatie-initiatieven en ambtenaren (R5).

“Je hebt ook altijd iemand nodig die een soort aanjager is [...] dus het vraagt om een actieve houding om dat te borgen en om, om en dat overzicht te hebben” (R11).

“De verantwoordelijkheid voor het geheel dat die gewoon bij een afdeling komt of bij, bij een manager die dus, die dat dus tot zijn afdelingstaak kan gaan rekenen [...] pas als dat zo is, gaat er kennismanagement, gaat er echt structureel iets veranderen in het gebrek aan kennismanagement” (R3).

Het geven van verantwoordelijkheid wordt door respondenten niet alleen toegekend aan een centrale afdeling of afdelingen die zich met participatie-initiatieven bezighouden. Meerdere respondenten leggen het mandaat ook bij de politiek, afdelingsmanagers en concernmanagement om kennis in participatieprocessen de kans en de ruimte te geven om gemanaged te kunnen worden (R14, R15).

“Die afreken, afrekencultuur moet verdwijnen, maar dan zou je veel meer via, via andere manieren van laten zien wat er gebeurt in die stad. Daar zouden zij veel, daar zou een college veel meer op betrokken kunnen zijn om het anders te gaan doen” (R15).

4.2 Dimensies kennismanagement

4.2.1 Perceptie kenniscreatie-verkrijging

Vervolgens zijn volgordelijk de dimensies van kennismanagement onderzocht. De eerste dimensie is die van kenniscreatie-verkrijging. In de semigestructureerde interviews is gevraagd naar welke kennis er volgens de respondenten wordt opgedaan in participatie-initiatieven. Alle respondenten (n=16) hebben hierbij aangegeven dat er kennis wordt opgedaan in participatie-initiatieven maar dat het soort kennis uiteenloopt. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat de kennis die wordt opgedaan in participatie-initiatieven kennis betreft over hoe om te gaan met initiatiefnemers in het participatieproces (n=9). Ook

geven meerdere respondenten aan dat kennis wordt opgedaan over hoe in de interne organisatie wordt omgegaan met participatie-initiatieven.

“We doen kennis op...op een moment dat we zelf een instrument hebben om daar mee te werken. Dan zie je dat de kennis verzameld wordt, bijvoorbeeld als je de right to challenge neemt daar zijn alle challenges, zijn in kaart gebracht en die zijn geëvalueerd en gemonitord” (R15).

Een volgende vraag die aan de respondenten is gesteld op het gebied van kenniscreatie- en verkrijging is welke kennis zij in het verleden in participatie-initiatieven hebben opgedaan die zij vandaag de dag nog steeds veelvuldig gebruiken. Antwoorden van respondenten vanuit hun ervaring verschillen hierin. Zo wordt aangegeven dat dit hedendaags kennis van de techniek die schuilgaat achter het verlenen van een subsidieaanvraag is (R2). Anderzijds geeft een respondent aan veelvuldig kennis te gebruiken over wat de verschillende clusters binnen de gemeente Rotterdam doen en waarvoor zij aan te spreken zijn (R4). Ondanks uiteenlopende antwoorden over welke kennis veelvuldig wordt gebruikt geeft een meerderheid van de respondenten aan dat vooral kennis over het contact met de initiatiefnemers (n=12) nog veelvuldig wordt gebruikt. In relatie tot dit punt gaven twee respondenten aan kennis over verwachtingsmanagement te gebruiken.

“Kennis die wordt opgedaan om in een veel vroeger stadium met initiatiefnemers, laat ik ze zo maar noemen, in gesprek te gaan en daar ook te zoeken naar welke partijen nodig zijn en die vroeg aan tafel zetten...eigenlijk nog voor het op papier staat. Want op papier dan zie je al vaak gelijk de mitsen en maren vaak komen, he dus eerst even verwachtingen te managen” (R13).

De laatste sub-dimensie in de dimensie kenniscreatie-verkrijging behelst waar respondenten kennis zoeken, of wie ze om hulp zouden vragen en/of in hun netwerk daarvoor zouden benaderen. De meeste respondenten (n=5) geven aan dat zij dit meestal doen bij hun directe collega's en/of team.

“Ik begin gewoon altijd bij mijn meest directe collega's, collega gebiedsaccounthouder [...] dus daar gooi ik het in de groep, weten jullie iets?” (R7).

Daarnaast geven verschillende respondenten aan dat zij het verkrijgen van kennis in participatie-initiatieven als moeizaam of lastig ervaren (n=7). Hier worden verschillende

oorzaken voor gegeven. Eén van de oorzaken is de grootte van de gemeente als organisatie, hierdoor is het zoekplaatje wie je moet benaderen om kennis te verkrijgen best ingewikkeld (R13). Een andere oorzaak is de perceptie dat er geen plek is waar kennis centraal wordt verzameld (R15). Verschillende respondenten geven het belang van het hebben van een netwerk (n=7) aan om missende kennis te verkrijgen. Daarbij is een van de respondenten erg duidelijk over hoe het voor een werknemer zonder netwerk binnen de gemeente zou zijn.

“Ik heb, het lijkt me een ramp als je net hier binnen onze organisatie begint als, ja, ja, dat is een soort...waar kom je in godsnaam niet terecht, bij wie moet je zijn?” (R15).

“Het kost heel veel tijd, het is ook, je komt er uiteindelijk wel, zeg maar. Maar het is wel echt heel vaak en doorvragen en die zegt weer “oh je moet bij die zijn” en die zegt weer “bij die”. Dus echt een omweg”(R10).

Niet alleen het hebben van een netwerk wordt als middel om kennis te verkrijgen aangegeven. Verschillende respondenten geven ook het belang aan van het verkrijgen van kennis via bijvoorbeeld het intranet RIO of via een zogeheten beleidsatlas (R1, R3, R9).

“Eén van de dingen die wij met de, team van de omgevingswet implementatie omgevingswet aan het maken zijn, is de zogenaamde beleidsatlas. Dat is een manier om gemakkelijk te kunnen opzoeken. Welk bereik beleid raakt dit initiatief nou eigenlijk? Uhm, en dus ook welke collega's moeten hierbij betrokken worden omdat zij daarover gaan?” (R3).

4.2.2 Perceptie kennisverfijning

De tweede dimensie van kennismanagement waar de respondenten vragen over gesteld hebben gekregen is kennisverfijning. In deze dimensie is gevraagd hoe iedere respondent om gaat met zijn of haar eigen kennis en ervaringen in participatie-initiatieven, bijvoorbeeld door middel van verslaglegging. Het merendeel van de respondenten (n=14) geeft aan dit niet te doen. Wel worden voorbeelden aangedragen door het vastleggen van ervaringen in beslisbomen, stappenplannen, podcasts en het schrijven van procedures (R6, R13). Slechts twee respondenten antwoorden bevestigend op de initiële vraag, zij maken verslag door bijvoorbeeld relevante kennisbronnen op te slaan in persoonlijke mappen of het transformeren van kennis en ervaring in infographics (R3, R10). Verschillende respondenten geven een gebrek aan tijd als oorzaak voor het niet vastleggen van kennis en ervaring (R2, R9,

R11, R15). Tijdens de gesprekken wordt door verschillende respondenten (n=8) aangegeven dat hij/zij het jammer vindt dat het niet gebeurt en/of het belang hiervan benadrukt.

“Nou ja, ja en dat zullen meer mensen met mij zeggen blijkbaar is het gewoon jammer dat die kennis gewoon bij één persoon of één clubje hangt, blijft hangen” (R1).

Terwijl meermaals het belang van het doen van verslaglegging van kennis en ervaringen wordt aangegeven, benadrukt een enkeling ook uitdagingen op dit vlak. Zo wordt aangegeven dat het vastleggen van kennis en ervaring ook weer een vak is waarbij een respondent verwacht dat dit niet snel zal worden gedaan door ambtenaren (R6). Twee andere respondenten vragen zich af of, wanneer er meer gebruikt gemaakt wordt van het vastleggen van kennis en ervaring en of het überhaupt gebruikt gaat worden (R11; R13).

“Omdat het vaak om heel kleine stapjes gaat. Je komt uit een bespreking met, met een initiatiefnemer en iemand van een cluster en daar liep het alweer heel moeizaam en dat kan je dan gelijk opschrijven. Maar dat, dat zit niet zo in onze DNA om dat gelijk te doen. Want dat is ook verslag waarvan je nooit weet of je er wat aan hebt zal ik maar zeggen” (R13).

Een enkele respondent geeft aan dat er in het verleden wel eens kennis, ervaringen en trajecten zijn gedeeld via brainstormsessies of kennismeedings. Deze sessies en meetings bleken niet structureel te zijn terwijl ook wordt aangegeven dat *“als je het goed zou doen, zou je dat eigenlijk ook moeten doen” (R2).*

4.2.3 Perceptie kennisoverdracht

Het overdragen van kennis is de derde dimensie van het concept kennismanagement. Deze dimensie startte met de vraag of de respondent zijn/haar kennis en ervaringen van participatieprocessen deelt met collega's en zo ja, hoe? Het delen van kennis en ervaringen in participatieprocessen wordt volgens iedere respondent gedaan maar de manier(en) waarop dat plaatsvindt verschilt. Zo geven drie respondenten aan dat een vraagbehoefte aanwezig dient te zijn alvorens kennis en ervaringen van participatieprocessen worden gedeeld (R1, R7, R12). Wanneer geen signalen worden ontvangen dat er behoefte is aan het delen van kennis *“ga ik ook niet proberen op allerlei manieren nog eens een keer andere constructies te bedenken om, om kennis te delen zeg maar” (R12).*

“Op aanvraag, niet meer dan dat. Dus dat is redelijk ad hoc en toevallig ja, dus komt iemand of in een vergadering roept iemand van joh ik heb een vraagstuk x, y, z en dat ik dan kan zeggen daar heb ik ervaring mee” (R7).

Waarbij sommigen het delen van kennis en ervaringen alleen op aanvraag verrichten en ad hoc vinden zijn er daarentegen ook respondenten die aangeven dat *“het ook wel helpt om er veel over te spreken, dat zijn in werkgroepen rond instrumenten bijvoorbeeld he en er zijn, er waren ook groepen van zal ik maar zeggen welwillende ambtenaren die ook ervaringen uitwisselden dus er werd veel gesproken daarover” (R13).*

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of collega's hun kennis en ervaringen betreffende participatieprocessen delen met de respondent. Een meerderheid (n=10) geeft aan dat dit of te weinig gebeurt of dat de respondent hier actief naar moet vragen. Drie respondenten reageren bevestigend en/of zijn tevreden over het delen van kennis en ervaringen door collega's. Een aantal verschillende oorzaken worden genoemd waarom collega's geen kennis of ervaringen met de respondent delen: een gebrek aan tijd (R8), de afwezigheid van eigenaarschap om de initiatieven te realiseren (R3) en omdat niemand eigenlijk zo werkt (R15). Daarnaast wordt de verantwoordelijkheid voor het delen van kennis en ervaringen door collega's ook bij organisatie en afdeling gelegd. Een respondent noemt het belang van het organiseren van kennisdeling niet alleen via startups maar ook via een agenda (R4). Aansluitend benoemt een andere respondent dat het delen van kennis en ervaringen ook afhankelijk is van hoe belangrijk de organisatie dit onderwerp vindt (R11). Respondenten is gevraagd om de beste tip vanuit hun kennis en ervaring te geven die het realiseren van een participatie-initiatief mogelijk maakt. Veel respondenten geven aan dat het proces van hoe men zou moeten omgaan met initiatiefnemers de beste tip is (R1, R4, R5, R7, R9, R10, R11, R13, R15, R16). Daarnaast worden er ook nog tips gegeven die zich richten op de interne organisatie, zoals het niet meer werken in afzonderlijke kokers, het creëren van verantwoordelijkheid voor het gehele participatieproces en het delen van kennis en ervaringen in de gebieden (R2, R3, R14).

Een laatste sub-dimensie van kennisoverdracht waarnaar gevraagd is, is het niet weten hoe kennis te moeten delen. Gevraagd is welke stappen respondenten zouden ondernemen of wie ze om hulp zouden vragen om kennis te kunnen delen. Iets meer dan een kwart van de respondenten geeft aan dit te doen via de directe collega's dan wel het team (R1, R2, R3, R4,

R14). Een tweetal respondenten geeft aan dat zij dit zouden via de afdeling Kennis, Projecten en Innovatie, wat een tweetal respondenten ook wel ‘het kenniscentrum’ noemt (R5, R15). Andere stappen die door respondenten worden genomen zijn het maken van een filmpje (R6), delen via de RIO pagina (R9) of delen via het initiatieventeam (R10).

4.2.4 Perceptie kennisdeling

Dimensie vier van kennismanagement betreft kennisdeling. Respondenten is gevraagd hoe zij het delen van kennis en ervaringen in participatie-initiatieven van collega’s ervaren. Waar aangegeven wordt dat deling in bepaalde mate, maar onvoldoende, aanwezig is geven respondenten ook de afwezigheid van structuur aan en dat het een proces zonder kop en staart is (R7, R9). Hierdoor wordt soms ervaren dat juist te veel informatie beschikbaar is, mede door het ontbreken van een format om makkelijk en snel kennis te delen (R6). Verder wordt de kennisdeling door collega’s ervaren als een leemte, waarbij te snel naar de orde van de dag wordt gegaan en verbazing bestaat dat iedere keer het wiel opnieuw wordt uitgevonden (R13, R14, R15).

Een sub-dimensie van het delen van kennis is de plaats om kennis op te slaan, ook wel kennisopslagplaatsen genoemd. Zo geeft de meerderheid van de respondenten dit wel te weten en/of te gebruiken (n=12). Tegelijkertijd geeft een kwart van de respondenten aan geen kennisopslagplaatsen te kennen en/of te gebruiken (R1, R11, R12, R15). Dit wordt wel weer op verschillende manieren gedaan. Zo geven zes respondenten aan kennis op te slaan via het intranet RIO (R3, R4, R5, R6, R9, R11) en iets meer dan een kwart van de respondenten geeft aan dit te doen via de K-schijf van de desbetreffende afdeling (R2, R4, R7, R8, R10, R14). Daarnaast worden ook mails, internet, Whatsapp en webinars aangegeven als kennisopslagplaatsen (R1, R7, R12, R13). Naast de vraag of en hoe respondenten kennis opslaan is ook gevraagd hoe zij de mogelijkheden van het opslaan van kennis en ervaringen ervaren. Van de groep respondenten die de K-schijf gebruikt geeft iets minder dan de helft aan dat zij de K-schijf ervaren als een opslagplaats *“zonder structuur”* en *“als een rommeltje”* (R10; R14). Van de zes respondenten die het intranet RIO gebruiken om kennis op te slaan ervaart een deel het enerzijds als een plek waar *“gelukkig steeds meer op staat”* (R3) en wat *“gewoon lekker voor iedereen toegankelijk is”* (R9). Anderzijds wordt RIO door respondenten als *“niet altijd even goed werkend”*, *“met een simpele zoekterm kom je er niet”* en *“daar vind ik niet zoveel in”* ervaren (R7, R13, R14). Meerdere respondenten geven aan dat de

mogelijkheden om kennis op te slaan weliswaar aanwezig zijn maar doordat ze in veelvoud aanwezig zijn (RIO, K-schijf, MS Teams, mail, Whatsapp, webinars) wordt onoverzichtelijkheid in de hand gewerkt (R4, R6, R7, R9, R10, R13).

“Ja, dat is eigenlijk onvoldoende, omdat je een, er zit geen thesaurus aan vast. Je kunt niet zoeken op van ik heb kennis nodig over dit onderwerp en dan dat die daar automatisch op terecht komt” (R4).

4.2.5 Perceptie kennisbenutting

Het benutten van kennis is de vijfde dimensie van kennismangement. Deze dimensie startte door te vragen hoe respondenten, kijkend naar de participatieprocessen in Rotterdam, vinden dat de aanwezige kennis benut wordt. Respondenten die geen positieve beoordeling geven hebben hier verschillende oorzaken voor. Soms wordt de heersende cultuur aangegeven (R1) of de aanwezige versplintering als gevolg van de organisatie inrichting (R3, R5, R9, R10). Het delen van kennis wordt door verschillende respondenten ervaren als iets wat niet voldoende gebord wordt of waar geen overzicht van is (R3, R12, R13, R16). De manier van aanbieden van kennis verdient volgens een respondent ook aandacht (R14). Daarnaast zijn meerderen oplossingen aangedragen over hoe de aanwezige kennis beter benut kan worden. Deze bestaan uit het vasthouden van kennis (R4), creëren van een centrale kennisplek (R12) en het delen van geleerde ervaringen (R13).

“En dan zie je eigenlijk wel dat alles hetzelfde beslag heeft gekregen, maar het nergens goed doorwerkt” (R15).

Om de benutting van kennis meer te duiden is aan de respondenten gevraagd zowel kenmerken van een initiatief dat realisatie makkelijker en kenmerken dat realisatie moeilijker maakt te noemen. Veel respondenten geven aan dat realisatie makkelijker wordt als initiatieven passen binnen een bestaande structuur of beleidsvorm (R1, R2, R4, R7, R9, R14, R16). Daarnaast wordt ook de houding van initiatiefnemers jegens de gemeente meerdere keren benoemd, een open en positieve houding maakt de realisatie makkelijker (R5, R8, R11).

Anderzijds zijn er ook kenmerken van initiatieven die de realisatie moeilijker maken. Een veel besproken kenmerk is het raken van meerdere gemeentelijke afdelingen van een initiatief (n=6). Een respondent geeft aan dat *“we het onszelf erg moeilijk maken doordat we alles in compartimenten doen”* (R16). Dit vult een andere respondent aan met *“het wordt altijd*

ingewikkelder op een moment dat het heel veel velden tegelijk beslaat [...] waar we als gemeente echt goed, beter in moeten worden” (R9). Naast de interne organisatie geven respondenten ook de rol en houding van de initiatiefnemer aan als factor die de realisatie moeilijker kan maken. Hierbij kan gedacht worden aan het dienen van eigenbelang, de aanwezigheid van een te sterke leider, het wegvallen van sterkhouders en het ontbreken van expertise (R5, R6, R8, R10).

4.2.6 Perceptie technologieën

Een dimensie die van origine niet behoort tot de dimensies van kennismanagement maar wel wordt meegenomen in dit onderzoek is technologieën. De verantwoording voor het toevoegen van deze dimensie is terug te lezen in het derde hoofdstuk, methodologie. De respondenten is gevraagd welke technologische mogelijkheden zij gebruiken voor het delen van kennis. Daarnaast is gevraagd of respondenten vinden dat de aanwezigheid van de technologische mogelijkheden het uitwisselen van kennis stimuleert. Het gaat hierbij om harde kennis, zoals subsidieregels (R4), kennis over wat de organisatie doet en wat ieders rol is (R3) en kennis over de praktijk van alledag (R6). De meest gebruikte technologische mogelijkheid voor het delen van kennis volgens de respondenten is MS Teams (R1, R4, R7, R9, R10, R15), gevolgd door het intranet RIO (R3, R4, R6, R9, R11) en de K-schijf (R2, R4, R7, R8, R10). Overige technologische mogelijkheden die benoemd worden zijn het internet, Whatsapp, mailverkeer en telefonisch (R4, R7, R8, R10, R11, R12, R13, R16). Alles tezamen betekent dit dat de respondenten zeven verschillende technologische mogelijkheden toepassen voor het delen van kennis en ervaringen in participatieprocessen.

“De zoekfunctie die wij hebben op RIO is best slecht, die geeft vaak wel berichten uit een berichtenstroom, maar niet documenten [...] je zou toch willen dat ook voor ambtenaren in zo'n grote organisatie [...]dat je dan ook bij de essentiële documenten weet te komen” (R13).

Meerdere respondenten reageren positief op de technologische mogelijkheden in relatie tot het stimuleren van kennisdeling. Zo kunnen digitale voorbeelden ter inspiratie dienen, is het een snelle manier om aan informatie te komen en kunnen meerdere mensen bereikt worden en werkt het ook nog eens tijd- en plaats onafhankelijk (R1, R4, R6, R13).

4.3 Analyse

In deze paragraaf vindt de analyse van de beschreven resultaten uit het vorige hoofdstuk plaats. Net zoals in de resultatenparagrafen wordt in deze paragraaf ook elke dimensie afzonderlijk behandeld. Daarnaast vindt in deze paragraaf ook een vergelijking plaats met de theorie van kennismanagement en diens dimensies, inclusief technologieën. In elke subparagraaf van dit hoofdstuk wordt een dimensie belicht waarin theorie met empirie wordt vergeleken en vervolgens wordt geïnterpreteerd.

4.3.1 Kenniscreatie

Uit de theorie van kennismanagementprocessen blijkt dat de het creëren (of het verkrijgen) van kennis de eerste stappen in het proces zijn. Op basis van de theorie wordt verondersteld dat kennis voornamelijk wordt omgezet van impliciete naar nieuwe impliciete kennis door middel van sociale interacties en het delen van ervaringen. Daarnaast wordt kennis ook omgezet van impliciete naar expliciete kennis bijvoorbeeld via handleidingen. Vervolgens wordt deze kennis gecombineerd waarbij bestaande expliciete kennis zich samenvoegt en uit in nieuwe persoonlijke, stilzwijgende kennis. Hierbij gaat het om kennis die na verloop van tijd als vanzelfsprekend wordt gezien maar wel van belang is. Uit de analyse van de resultaten van respondenten blijkt dat gecreëerde kennis in participatie-initiatieven zeer uiteenloopt maar voornamelijk bestaat uit over hoe om te gaan met initiatiefnemers en hoe in de interne organisatie wordt omgegaan met participatie-initiatieven. De creatie van kennis in participatie-initiatieven wordt volgens een enkele respondent in kaart gebracht via evaluaties en monitoring.

Naast zelf kennis creëren kan het proces van kennismanagement ook gestart worden door het verkrijgen van kennis. Uit de theorie komt naar voren dat dit voornamelijk om het zoeken, herkennen en samenvoegen van potentieel waardevolle kennis gaat, meestal buiten de eigen organisatie om. Uit de analyse van de resultaten blijkt dat kennis niet buiten maar voornamelijk binnen de organisatie wordt verkregen. Kennis wordt voornamelijk via directe collega's en/of het team binnen de gemeente verkregen. Het zoeken, herkennen en samenvoegen van potentieel waardevolle kennis wordt door een deel van de respondenten opgemerkt als moeizaam of lastig. Het kennisverkrijgingsproces wordt bemoeilijkt door organisatiegrootte en het ontbreken van een centrale kennisverzamelingsplek. Daarnaast kan

worden geconcludeerd dat het hebben van een netwerk binnen de organisatie een belangrijke voorwaarde is voor het verkrijgen van kennis. Tot slot wordt kennis ook verkregen via het intranet of een beleidsatlas.

4.3.2 Kennisverfijning

Volgens de theorie is het verfijnen van kennis gericht op het vinden van een manier om nieuwe kennis in het geheugen van de organisatie te laten landen zodat het ook impact kan hebben. Dit wordt gedaan door kennis te selecteren, filteren, zuiveren, optimaliseren en vervolgens op te slaan. Binnen dit onderzoek is gebleken dat het verfijnen van kennis in participatie-initiatieven niet op grote schaal wordt uitgevoerd. Veel respondenten zetten kennis die zij in participatieprocessen opdoen niet om in expliciete kennis, met behulp van bijvoorbeeld verslaglegging. Weinig respondenten verfijnen hun kennis en de respondenten die dit wel doen gebruiken voornamelijk beslisbomen, stappenplannen en infographics. In de theorie wordt het belang aangehaald van het verfijnen van kennis om zo de mogelijkheid te creëren om de kennis ook daadwerkelijk te laten landen en impact te realiseren. De helft van de respondenten reageert bevestigend op deze theoretische veronderstelling door het belang hiervan te benadrukken. Een veel genoemde oorzaak voor het nalaten van het verfijnen van kennis is tijdsgebrek. Ondanks dat respondenten het belang van het verfijnen van kennis erkennen, geven zij aan meerdere uitdagingen te ervaren op dit vlak. Respondenten geven bijvoorbeeld aan te verwachten dat participatieambtenaren hun kennis niet snel zullen verfijnen of verwachten dat er geen gebruik gemaakt zal worden van kennisverfijning vanwege tijdsgebrek.

4.3.3 Kennisoverdracht

Om de volledige potentie van kennis te kunnen benutten dient het volgens de theorie, nadat het verankerd is in het geheugen van de organisatie, overgedragen dan wel gedeeld te worden. Overdragen uit zich in het doelgericht communiceren van zender naar ontvanger. Er kan geconcludeerd worden dat alle respondenten hun kennis en ervaringen overdragen. De manieren waarop respondenten dit doen verschilt aanzienlijk. Uit de resultaten blijkt dat er op twaalf verschillende manieren kennis wordt overgedragen, maar dit gebeurt niet via een vaste structuur of via vaste momenten. Ondanks dat alle respondenten kennis overdragen zijn er enkelen respondenten die dit alleen doen op aanvraagbasis. Waarbij enerzijds elke

respondent aangeeft kennis over te dragen geeft de meerderheid van respondenten aan dat dit door collega's te weinig gebeurt of dat hier actief naar moet worden gevraagd. Deze bevinding conflicteert met het resultaat dat elke respondent kennis en ervaringen deelt. Uit de resultaten blijkt dat de oorzaken voor het niet delen van kennis en ervaringen volgens respondenten gezocht wederom gezocht kan worden bij tijdsgebrek maar ook aan het ontbreken van eigenaarschap voor de realisatie van initiatieven. Het overdragen van kennis wordt door verschillende respondenten niet alleen bij de verantwoordelijkheid van de zender gelegd maar ook bij de organisatie en desbetreffende afdelingen. Het niet weten hoe kennis over te dragen wordt door de meeste respondenten opgelost via directe collega's dan wel het team maar ook het maken van bijvoorbeeld een kennisfilmpje of deling via het intranet worden als mogelijkheden aangedragen.

4.3.4 Kennisdeling

De deling van kennis focust zich, anders dan het overdragen van kennis, op bijvoorbeeld kennisopslagplaatsen waarbij ontvangers vaak onbekend zijn met de zender. Bij de analyse van de resultaten valt op dat de deling van kennis wisselend wordt ervaren. Waarbij enerzijds wordt aangegeven dat kennis in bepaalde mate, maar onvoldoende, plaatsvindt, geeft anderzijds een enkeling aan dat er juist te veel informatie beschikbaar is. Dit sluit aan bij de eerder beschreven argumenten voor het onvoldoende delen van kennis. Afwezigheid van structuur wordt hierbij als oorzaak aangeduid, wat ook aansluit bij een ander veel genoemd punt namelijk het ontbreken van een format om snel en makkelijk kennis te kunnen delen. Bovendien kan gesteld worden dat blijkt dat door deze ongestructureerde en onvoldoende kennisdeling respondenten snel weer naar de orde van de dag gaan en telkens weer opnieuw het wiel moeten uitvinden over hoe kennis op de juiste manier(en) te delen. Uit zowel de theorie als de empirie blijkt dat de deling van kennis plaatsvindt via kennisopslagplaatsen. Binnen de gemeente Rotterdam worden volgens de respondenten zeven verschillende opslagplaatsen gebruikt, welke zijn toegelicht in de resultatenparagrafen. Door de meerderheid van respondenten worden deze opslagplaatsen door de vele opties als structuurloos en onoverzichtelijk ervaren.

4.3.5 Kennisbenutting

Een andere belangrijke theoretische dimensie om kennismanagement in een organisatie te kunnen bewerkstelligen is het daadwerkelijk benutten van kennis. Kennis benutten kan door middel van de ontwikkeling van verschillende interpretaties en de ontwikkeling van identificatie van onderliggende vraagstukken. Het merendeel van de respondenten ervaart de benutting van kennis als slecht, niet goed/ideaal of onvoldoende. Verklaringen hiervoor richten zich op de inrichting van de organisatie die resulteert in onvoldoende borging van kennis vanwege het gebrek aan structuur. Kenmerken die het realiseren van initiatieven moeilijker maken zijn de versplintering en het werken in compartimenten tijdens participatieprocessen. Wat hierin opvalt is dat de benutting van kennis afhankelijk is van hoe kennis verfijnd, overgedragen en gedeeld wordt. Uit de resultaten blijkt dat beperkingen op deze drie dimensies van kennismanagement invloed hebben op de beperkingen van de benutting van kennis. Uit zowel de theorie als de praktijk blijkt dat de benutting van kennis kan worden bewerkstelligd doordat wanneer kennis wordt vastgehouden en daadwerkelijk ter kennis wordt gegeven het de mogelijkheid creëert om verschillende interpretaties te ontwikkelen en onderliggende vraagstukken te identificeren.

4.3.6 Technologieën

Theoretische inzichten benadrukken de belangen van de aanwezigheid van technologische mogelijkheden bij de inrichting, ondersteuning en toepassing van de kennismanagementdimensies. Daarnaast speelt de aanwezigheid van technologieën een versterkende rol in het proces van de realisatie van kennisdeling. Ten slotte stelt de theorie dat de aanwezigheid van een kennisinfrastructuur op basis van technologie een belangrijke voorwaarde is voor effectief kennismanagement. Op basis van de analyse van de resultaten kan worden gesteld dat een kennisinfrastructuur, die het delen van kennis en ervaringen mogelijk maakt, aanwezig is. Respondenten geven zeven verschillende technologische mogelijkheden aan die de kennisinfrastructuur vormen. Deze dragen volgens een deel van de respondenten ook daadwerkelijk bij aan het verkrijgen van kennis en het bereiken van een grotere doelgroep. Daarentegen wordt ook hier wederom door respondenten aangegeven dat men moeilijkheden ervaart door versplintering en verkokering van kennis. Zo is bijvoorbeeld kennis in mappen van afdelingsschijven niet toegankelijk voor ambtenaren buiten de eigen afdeling. Daarnaast bemoeilijken bepaalde technologische mogelijkheden, zoals het intranet

RIO, het snel en eenvoudig verkrijgen van kennis in plaats van dat dit wordt gestimuleerd. Vanwege deze argumenten kan enerzijds gesteld worden dat de technologische mogelijkheden en diens infrastructuur aanwezig zijn om kennismanagement te bevorderen maar anderzijds ook beperkend werken.

Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie

In dit onderzoek is onderzocht hoe kennismanagement bijdraagt aan het vergroten van kennisdeling binnen de gemeente Rotterdam in de context van participatie-initiatieven. Dit is gedaan door na een theoretisch vooronderzoek zestien semigestructureerde diepte-interviews af te nemen met ambtenaren die kennis en ervaringen hebben in participatie-initiatieven. Het doel is van dit onderzoek is om op basis daarvan te kunnen verklaren hoe kennismanagement bijdraagt aan een grotere kennisdeling. Dit is gedaan door in dit hoofdstuk eerst de vijf deelvragen te beantwoorden en vervolgens de hoofdvraag te beantwoorden. Dit hoofdstuk sluit af met een discussie waarin gereflecteerd wordt op de beperkingen van dit onderzoek.

5.1 Beantwoording theoretische deelvragen

De eerste drie deelvragen van dit onderzoek zijn theoretisch van aard. In het theoretisch vooronderzoek zijn factoren naar voren gekomen waarmee antwoord kan worden gegeven op de eerste deelvraag: *“wat wordt volgens de literatuur onder kennis en diens rol in de publieke context verstaan?”*. Binnen de wetenschap bestaat tegenstrijdigheid over de exacte betekenis van kennis. In dit onderzoek betekent kennis *“inzicht dat men verkrijgt door middel van ervaring, redenering, intuïtie en leren”* (Cong & Pandya, 2003, p.26). Kennis wordt in de publieke context als gefragmenteerd gezien omdat individuen eigen kennisbronnen hebben en zich bezighouden met specifieke onderdelen van beleidsterreinen. Oorzaak hiervan is de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken. Wanneer de potentie van kennis in de publieke context volledig benut zou worden verbeterd het publiek beleid, probleemoplossend vermogen en probleempreventie

De tweede theoretische deelvraag is logischerwijs ook vanuit het theoretisch kader te beantwoorden en luidt: *“hoe wordt kennismanagement volgens de literatuur in de publieke context omschreven?”*. Kennismanagement wordt volgens het onderzoek van Cong en Pandya (2003, p.27) als volgt omschreven: *“het vermogen van een organisatie om haar collectieve kennis te gebruiken middels een proces van kennisverkrijging, -deling en -benutting dat door technologie mogelijk wordt gemaakt om zo haar doelstellingen te verwezenlijken”*. Publiek kennismanagement moet voldoen aan verschillende voorwaarden, waaronder processen en technologieën. Processen zijn namelijk essentieel voor het realiseren en het delen van kennis

door middel van kennismanagement. Daarnaast benadrukt de literatuur het grote belang van de inzet van technologieën om de kennismanagementprocessen mogelijk te maken.

De derde theoretische deelvraag luidt: *“waarom is kennismanagement in de publieke context van belang?”*. Uit de literatuur blijkt dat kennismanagement in de publieke context wordt omschreven als een belangrijke voorwaarde om de volledige potentie van kennis te kunnen benutten. Daarnaast realiseert effectief kennismanagement voordelen als transparantie, verantwoording en een middel om effectiever te participeren. Het realiseren van betere prestaties door verbeterde efficiëntie en productiviteit is ook een belangrijk voordeel. De publieke sector wordt steeds meer gekenmerkt door groeiende behoefte aan competitie, resultaatgerichtheid en monitoring. Kennismanagement is ook van belang omdat het toepassen van kennismanagement een positieve invloed heeft op het vergroten van kennisdeling binnen publieke organisaties is. Het vergroten van kennisdeling, met behulp van kennismanagement, zorgt voor publieke successen en prestaties omdat het een antwoordt biedt op de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken.

De laatste theoretische deelvraag van dit onderzoek luidt: *“wat wordt in de literatuur verstaan onder kennisdeling in de publieke context?”*. Kennisdeling wordt gezien als: “het verschaffen van taakinformatie en vakkennis om anderen te helpen en om met anderen samen te werken om zo problemen op te lossen, nieuwe ideeën te ontwikkelen, of beleid of procedures te implementeren” (Cummings, 2004; Pulakos, Dorsey & Borman, 2003, zoals beschreven in Wang & Noe, 2010, p.117). Kennisdeling in de publieke context kan gerealiseerd worden door middel van kennismanagement. Kennisdeling binnen publieke organisaties is op drie manieren te realiseren. Ten eerste door middel van de aanwezigheid van een goed ingerichte organisatiestructuur. Ten tweede door het realiseren van institutionele betrokkenheid en ten derde door het vergroten van het zelfvertrouwen van individuele medewerkers.

5.2 Beantwoording empirische deelvragen

De laatste twee deelvragen van dit onderzoek kunnen beantwoorden worden op basis van de empirische resultaten. Deelvraag vier luidt: *“hoe wordt invulling gegeven aan de kennismanagementdimensies binnen de gemeente Rotterdam in de context van participatie-initiatieven?”*

Door de verschillende manieren waarop respondenten invulling geven aan het creëren van kennis in participatie-initiatieven kan worden aangenomen dat er veel kennis gecreëerd wordt. De meeste kennis die gecreëerd wordt is kennis over hoe om te gaan met initiatiefnemers in bijvoorbeeld het contact. Daarnaast wordt ook kennis gecreëerd over hoe de interne organisatie omgaat met participatie-initiatieven. Soms wordt hele technische kennis gecreëerd zoals hoe een subsidiebeschikking in elkaar steekt. Kennis wordt voornamelijk verkregen bij directe collega's en of het team en wordt als moeizaam of lastig ervaren vanwege de grootte van de gemeente en het ontbreken van een centrale kennisverzamelplek. Het belang van een netwerk om kennis te verkrijgen in participatie-initiatieven wordt als aanzienlijk belang gezien.

Respondenten verfijnen hun kennis grotendeels niet door bijvoorbeeld gebruik te maken van verslaglegging. Het deel dat dit wel doet maakt hierbij gebruik van onder andere beslisbomen en stappenplannen. De oorzaak voor het niet verfijnen van de kennis ligt voornamelijk in een gebrek aan tijd terwijl kennisverfijning door een groot deel van de respondenten wel als belangrijk wordt ervaren.

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat elke respondent kennis overdraagt, maar dat dit op verschillende manieren wordt gedaan. Wat opvalt is dat kennisoverdracht door een deel van de respondenten alleen op aanvraag wordt gedaan. Deze dimensie laat echter ook tegenstrijdige resultaten zien omdat respondenten het belang van kennisoverdracht benadrukken maar een meerderheid ook aangeeft kennis te weinig over te dragen.

De respondenten delen hun kennis en ervaringen maar uit de resultaten blijkt dat kennisdeling onvoldoende plaatsvindt, waarbij de belangrijkste oorzaak het missen van structuur is. De kennis die wel wordt gedeeld wordt vaak vluchtig gedeeld en men keert snel terug naar de orde van de dag. Kennisopslagplaatsen om kennis te delen wordt door een meerderheid gebruikt maar ook hier ontbreekt structuur. Eveneens blijkt dat door de vele mogelijkheden onoverzichtelijkheid wordt ervaren.

De benutting van kennis wordt in dit onderzoek als onvoldoende ervaren doordat het in groten getale afwezig is. Belangrijkste oorzaken hiervan zijn de versplintering in de organisatie waardoor een overzicht van welke kennis aanwezig is ontbreekt. Hierdoor wordt

de benutte kennis ook onvoldoende geborgd in de organisatie. Daarnaast is het zo dat kennis zich vaak centreert tot één afdeling of persoon wat de benutting van kennis ook beperkt.

Door middel van dit onderzoek is naar voren gekomen dat zeven verschillende technologische mogelijkheden worden gebruikt voor het delen van kennis en ervaringen. De meest gebruikte zijn MS Teams en het intranet RIO. De uitkomsten tonen aan dat enerzijds een deel van de respondenten de technologische mogelijkheden als stimulerend ervaren voor het delen van kennis en ervaringen. Anderzijds wordt het ook beperkend ervaren vanwege de vele mogelijkheden, slechte zoekfuncties of beperkte rechten bijvoorbeeld bij de afdelingsschijf.

De laatste deelvraag van dit onderzoek is ook empirisch van aard en luidt als volgt: *“wat is de invloed van de kennismanagementdimensies op kennisdeling in de context van participatie-initiatieven?”*. De invloed van het creëren en verkrijgen van kennis is essentieel om kennisdeling te kunnen vergroten. Dit komt omdat de creatie en verkrijging van kennis dimensies van kennismanagementprocessen zijn en vanuit de theorie verondersteld wordt dat kennismanagement een positieve invloed heeft op kennisdeling. Naast de vele soorten kennis die gecreëerd wordt kan het verkrijgen van kennis ook een uitdaging zijn. Het belang van het hebben van een netwerk wordt hierin als belangrijk benadrukt.

Vanuit de theorie wordt verwacht dat het verfijnen van kennis, als dimensie van kennismanagement, een positieve invloed heeft op kennisdeling. Respondenten geven ook aan dat het verfijnen van kennis van belang is. Daarentegen blijkt dat het verfijnen van kennis nauwelijks wordt gedaan. Hieruit blijkt dat de invloed van kennisverfijning op kennisdeling in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam deels aanwezig maar beter kan worden benut.

Volgens de theorie wordt ook verwacht dat het overdragen van kennis, als dimensie van kennismanagement, een positieve invloed heeft op kennisdeling. Uit dit onderzoek zijn verschillende factoren gekomen die van invloed zijn op deze relatie. Ten eerste is van belang dat iedere respondent aangeeft kennis en ervaringen te delen. Dit wordt op allerlei verschillende manieren gedaan waarbij een enkeling aangeeft dit te doen alleen op basis van een aanvraag. Hierdoor kan worden geconcludeerd dat het overdragen van kennis ervoor zorgt dat opgedane kennis wordt omgezet naar nieuwe kennis. Desondanks lijkt de positieve

invloed van het overdragen van kennis op kennisdeling moeilijk te bewijzen in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam doordat uit de resultaten blijkt dat een meerderheid de overdracht van kennis als te beperkt ervaart.

Het delen van kennis, als dimensie van kennismangement, wordt verwacht een positieve invloed te hebben op kennisdeling. Uit de resultaten blijkt dat het delen van kennis beperkt wordt uitgevoerd vanwege de afwezigheid van structuur. Hierdoor vindt kennisdeling onvoldoende plaats en keert men snel terug naar de dagelijkse werkzaamheden. De vele mogelijkheden voor het delen van kennis in kennisopslagplaatsen zouden de verwachte positieve invloed van het delen van kennis kunnen benutten doordat daardoor een organisatiestructuur en institutionele betrokkenheid aanwezig zijn. De verwachte positieve relatie tussen kennisdeling, als dimensie van kennismangement, en kennisdeling in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam is daardoor deels aanwezig maar kan beter worden benut.

Van de benutting van kennis, als dimensie van kennismangement, wordt ook een positieve invloed op kennisdeling verwacht. Doordat de benutting van kennis in grote mate als afwezig wordt ervaren is ook deze verwachte positieve invloed in de context van participatie-initiatieven moeilijk vast te stellen. Vanwege een versplinterde organisatie is er geen overzicht van de beschikbare kennis aanwezig en deze wordt vervolgens ervaren als onvoldoende geborgd.

Tenslotte wordt vanuit de theorie een positieve invloed van technologieën, als dimensie van kennismangement, op kennisdeling verwacht. Deze relatie lijkt deels te worden benut doordat het gebruik van technologische mogelijkheden een organisatiestructuur en institutionele betrokkenheid voor het delen van kennis en ervaringen lijken te stimuleren. Desondanks lijkt ook deze positieve relatie moeilijk te bevestigen omdat uit de resultaten blijkt dat de vele technologische mogelijkheden voor het delen van kennis in de context van participatie-initiatieven ook zorgen voor ongestructureerd kennismangement vanwege slechte zoekfuncties en beperkte rechten.

5.3 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *“hoe kan kennismanagement bijdragen aan het vergroten van kennisdeling in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam?”* Door het uitvoeren van een casestudy waarin zestien semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen is onderzocht hoe de dimensies van kennismanagement, processen en technologieën, ingevuld worden. Daarnaast is ook de verwachte invloed van de kennismanagementdimensies op kennisdeling onderzocht. De beantwoording van de vijf deelvragen hierboven geven gezamenlijk antwoord op de hoofdvraag. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het managen van kennis ten eerste kan bijdragen aan het vergroten van kennisdeling wanneer de verschillende onderdelen van kennismanagement voldoende worden toegepast. Kennis is veelal aanwezig maar de toepassing van de kennismanagementonderdelen is op veel onderdelen beperkt. Het beperkte kennismanagement uit zich vervolgens weer in een beperkte kennisdeling. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat het managen van kennis op drie verschillende manieren de kennisdeling kan vergroten.

5.3.1 Structuur

Er wordt in verschillende mate invulling gegeven aan de dimensies van kennismanagement. Een terugkerende factor in veel dimensies is het ontbreken van een structuur in het managen van kennis. Uit de resultaten blijkt dat kennis door de organisatie zweeft en niemand het overzicht heeft over waar welke kennis beschikbaar is. Het aanbrengen van structuur creëert vastigheid hierin waardoor kennisdeling, met behulp van kennismanagement, vergroot kan worden.

5.3.2 Eigenaarschap

Een tweede factor om de kennisdeling te vergroten dat veel is genoemd is het creëren van eigenaarschap bij de verschillende dimensies van kennismanagement in participatie-initiatieven. Respondenten geven aan dat het mandaat van de realisatie van participatie-initiatieven, en daarmee het managen van de kennis daarvan, bij niemand belegd is. Uit dit onderzoek blijkt dat het managen van kennis, en daarmee ook het delen, verbeterd wordt wanneer binnen participatieprocessen rollen van eigenaarschap worden toegepast.

5.3.3 Integraal werken

Ten slotte is een belangrijke factor waarmee kennismanagement bij kan dragen aan het vergroten van kennisdeling de realisatie van integraal werken. Het managen van kennis heeft alleen positieve effecten op kennisdeling wanneer dit ook integraal door de gemeente heen plaatsvindt. De dimensies van kennismanagement waarvan uit de resultaten blijkt dat zij wel worden uitgevoerd blijven onder de streep te veel onbenut vanwege het gescheiden werken binnen de gemeente. Dit komt voort uit het feit dat participatieprocessen vele afdelingen binnen de gemeente raakt waarbij eenieder zich bezighoudt met afdelingsdoelstellingen en werkwijzen.

5.4 Discussie

Gedurende dit onderzoek zijn een aantal keuzes en afwegingen gemaakt. Hierdoor kent dit onderzoek een aantal beperkingen waardoor de resultaten en opvolgende conclusies in beperkte mate behoudend geïnterpreteerd kunnen worden. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat kennismanagement een positieve invloed heeft op kennisdeling. In dit onderzoek is achterhaalt of kennismanagementdimensies, processen en technologieën, deze veronderstelde positieve relatie in de empirie bevestigen dan wel ontcrachten. Ondanks dat vanuit de analyse is gebleken dat niet van elke dimensie in het conceptueel model gesteld kan worden of en op welke manier deze invloed heeft op kennisdeling. Dit komt onder andere omdat de dimensies vanuit het conceptueel model in verschillende mate aanwezig zijn binnen de gemeente Rotterdam. Daarnaast is vanwege het kwalitatieve karakter van het onderzoek de veronderstelde invloed tussen concepten ook moeilijk vast te stellen. Vervolgonderzoek dat een groter kwantitatief component zou bevatten zou de invloed van kennismanagement op kennisdeling wellicht beter kunnen beantwoorden.

Bij de theoretische keuze van dit onderzoek kan ook een kanttekening worden gemaakt. Gebleken is dat de theoretische beschikbaarheid over kennis, -management en -deling zorgt voor tegenstrijdigheid binnen de wetenschap. In het theoretisch kader is toegelicht waarom in dit onderzoek voor het kennismanagement framework van Cong en Pandya (2003) is gekozen. Vanuit de wetenschap worden ook andere factoren en frameworks aangedragen die kennismanagement duiden. Vervolgonderzoek kan zich richten op het

toepassen van een ander framework in de context van kennismanagement om zo de conclusies uit dit onderzoek beter te duiden.

In dit onderzoek is de relatie tussen kennismanagement en kennisdeling in de context van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam onderzocht. De geïnterviewde respondenten hebben kennis en ervaring in die participatie-initiatieven. Dit betreft ambtenaren werkzaam vanuit de institutionele gemeentelijke organisatie. Een beperking is dat er geen respondenten zijn gesproken die werkzaam zijn op de plaats waar participatie-initiatieven daadwerkelijk ontstaan, namelijk in de wijken. Denk hierbij aan wijkmanagers, wijknetwerkers of initiatiefnemers. Dit zorgt enigszins voor een homogene sample en maakt de verzamelde data mogelijk minder betrouwbaar. Deze keuze is gemaakt vanwege het beperkte tijdsbestek waarin data verzameld is. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om dit onderzoek met een meer heterogene sample aan respondenten uit te voeren.

Een volgende beperking richt zich op de gekozen methodologie van dit onderzoek, de casestudie. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een enkelvoudige casestudy waarin getracht is een zo divers mogelijk pallet aan respondenten te interviewen met kennis en ervaring in participatie-initiatieven. Desondanks blijkt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek enigszins beperkt. Dit komt vanwege het unieke specifieke karakter van deze casestudie. Deze beperking zou middels vervolgonderzoek op twee verschillende manieren kunnen worden opgevangen. Enerzijds zou deze casestudie kunnen worden herhaald binnen de gemeente in de context van waarbij kennismanagement en kennisdeling van belang zijn. Deze casestudie zou dan in een andere context dan die van participatie-initiatieven kunnen worden uitgevoerd. Anderzijds zou het interessant zijn om deze casestudie te herhalen met gemeenten die te maken hebben met eenzelfde casuïstiek om zo de relatie tussen de centrale concepten binnen deze casus te vergelijken.

Een laatste beperking van dit onderzoek richt zich op de centrale concepten van dit onderzoek en de toegepaste theorie. Tijdens het vormen van het theoretisch kader, verzamelen en interpreteren van data ondervond de onderzoeker dat het onderscheiden van sommige factoren van de centrale concepten, soms diffuus bleek. Hiermee wordt bedoeld op het gegeven dat kennisdeling zowel als dimensie van kennismanagement en als centraal concept in het onderzoek voorkomt. Hierdoor daalt de betrouwbaarheid van de conclusies

iets. Deze beperking is door de onderzoeker geprobeerd op te vangen door per dimensie meerdere en verschillende indicatoren te gebruiken.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Rotterdam om aan de hand van kennismangement meer kennis te kunnen delen in de context van participatie-initiatieven. Dit afsluitende hoofdstuk bevat drie praktische aanbevelingen over hoe de gemeente Rotterdam meer kennisdeling met behulp van kennismangement kan realiseren. Deze aanbevelingen zijn ter kennisneming voor alle respondenten van dit onderzoek alsook management en bestuur van de gemeente Rotterdam. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de theorie, de onderzoeksresultaten en -conclusies.

De eerste aanbeveling focust zich op de organisatiestructuur. Zoals naar voren is gekomen in het theoretisch kader geven Groven en Davenport (2001) en Willem en Buelens (2007) het belang aan van een organisatiestructuur gericht op het delen van kennis. Belangrijke voorwaarde hiervoor is dat organisatieonderdelen integraal samenwerken. Vanuit de empirische resultaten blijkt dat de integrale samenwerking tussen organisatieonderdelen ontbreekt vanwege een beperkte structuur gericht op kennisdeling. Dit terwijl participatie-initiatieven veel verschillende organisatieonderdelen raakt. De eerste aanbeveling luidt dat binnen elk organisatieonderdeel en -afdeling dat zich bezighoudt met participatie-initiatieven een formele verantwoordelijke komt. Deze persoon is het aanspreekpunt voor elk participatietraject die dat organisatieonderdeel raakt en heeft overzicht van alle initiatieven binnen dat organisatieonderdeel. Tenslotte werkt deze 'participatiemakelaar' nauw samen met alle verantwoordelijken van andere organisatieonderdelen. Zo creëert de gemeente Rotterdam eigenaarschap en draagt de participatiemakelaar ook de verantwoording voor het managen en delen van kennis. Van groot belang hierbij is dat management en bestuur ten eerste het belang hiervan inzien en dit vervolgens ook organisatiebreed stimuleren én faciliteren.

Een tweede aanbeveling richt zich op de institutionele betrokkenheid. Gorry (2008) onderschrijft het belang van het gebruik van moderne technologieën om kennisdeling te faciliteren. Willem en Buelens (2007) sluiten zich hierbij aan door de aanwezigheid van formele coördinerende kennisdelingssystemen aan te bevelen. Vanuit de empirische resultaten bestaat tegenstrijdigheid over het managen en -delen van kennis met behulp van technologische mogelijkheden. Technologische mogelijkheden zijn aanwezig en worden gebruikt maar de hoeveelheid werkt ook onoverzichtelijkheid in de hand. De tweede

aanbeveling luidt dat gekozen moet worden voor één technologisch medium voor het managen en -delen van kennis tijdens participatie-initiatieven. Hierbij is het van groot belang dat eenieder bij voor hem of haar relevante kennis kan. Vanuit de empirische resultaten blijkt dat het intranet medium RIO hier het meest geschikt voor is. Bij de start van ieder nieuw participatietraject dient in RIO een team te worden aangemaakt waarin alle collega's van de verschillende organisatieonderdelen worden toegevoegd, inclusief participatiemakelaar. De participatiemakelaar zorgt voor de inrichting en invulling van het participatieteam en ziet toe op de voortgang van het traject. In RIO kan overzichtelijk kennis toegevoegd, opgeslagen, gedeeld en geborgd worden. Collega's kunnen onderling met elkaar communiceren en de status van hun traject en die van anderen inzien. Vertrouwelijke documenten zijn wanneer nodig alleen zichtbaar voor het participatieteam en kunnen op aanvraag gedeeld worden. Als een overzichtelijk beeld gecreëerd wordt van alle participatietrajecten en diens deelnemers zorgt de gemeente Rotterdam voor een open cultuur van kennisdeling waarbij de technologie het vergroten van kennisdeling ondersteunt. Wederom is van belang dat management en bestuur deze aanbeveling organisatiebreed stimuleren én faciliteren.

De derde en laatste aanbeveling richt zich op het managen van kennis om kennisdeling te vergroten. Vanuit de theorie wordt naast het creëren, overdragen en delen van kennis ook het belang van het daadwerkelijk benutten en borgen van kennis benadrukt (King, 2009). De empirische resultaten bevestigen dit belang en laten zien dat respondenten ondervinden dat er te weinig wordt stil gestaan bij welke kennis allemaal wordt opgedaan wanneer een participatietraject is afgerond. Daardoor gaan respondenten snel terug naar de orde van de dag en wordt niet voldoende stilgestaan bij nieuw opgedane kennis. De derde aanbeveling luidt dat na ieder participatietraject stil wordt gestaan bij welke kennis, lessen en ervaringen zijn opgedaan. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de volgende twee methoden. De eerste methode is een interne evaluatie met alle leden van het participatieteam die plaatsvindt onder leiding van de participatiemakelaar. Hierin kan voornamelijk kennis over werkwijzen, procedures en regels besproken en geanalyseerd worden om zo verbeteringen aan te dragen. De tweede methode betreft een externe evaluatie waar naast alle leden van het participatieteam ook initiatiefnemers aan zullen deelnemen. In deze evaluatie zullen vooral de werkwijzen, procedures en regels ten aanzien van het contact met initiatiefnemers worden besproken. Initiatiefnemers krijgen hierin ook expliciet de mogelijkheid om hun

kennis en ervaringen te delen. Ambtenaren krijgen op hun beurt de mogelijkheid om bepaalde keuzes en overwegingen te onderbouwen voor zover dit nog niet duidelijk was. Net als bij de eerste twee aanbevelingen is het ook voor deze aanbeveling van belang dat het dat management en bestuur deze aanbeveling organisatiebreed stimuleren en faciliteren.

Literatuurlijst

Aan de slag met de Omgevingswet. *Uitgangspunten en doelen Omgevingswet*. Geraadpleegd op 1 februari, 2021, van

<https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/regelgeving/stelsel-omgevingswet/uitgangspunten-doelen-omgevingswet/>

Achterbergh, J. & Vriens, D. (2002). Managing Viable Knowledge. *Systems Research and Behavioral Science*, 19(3), 223-241.

Agrifoglio, R., Metallo, C., & di Nauta, P. (2020). Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: a Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Public Organization Review*, 21(1), 137–156.

Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471.

Babbie, E. (2014). Introduction to social research (14e ed.). Belmont, Verenigde Staten: Wadsworth Cengage learning.

Bekkers, V. and Edwards, A. (2007). *Legitimacy and Democracy: A Conceptual Framework for Assessing Governance Practices*. In: V. Bekkers, G. Dijkstra, A. Edwards and M. Fenger (eds). *Governance and the Democratic Deficit*. Aldershot, Verenigd Koninkrijk: Ashgate.

Bryant, S. E. (2005). The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing: An empirical study in a software firm. *Group & Organization Management*, 30(3), 319–338.

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.

- Cegarra-Navarro, J. G., Pachón, J. R. C., & Cegarra, J. L. M. (2012). E-government and citizen's engagement with local affairs through e-websites: The case of Spanish municipalities. *International Journal of Information Management*, 32(5), 469–478.
- Cho, J. & McLeod, M.M. (2007). Structural Antecedents to Knowledge and Participation: Extending the Knowledge Gap Concept to Participation. *Journal of Communication*, 57(2), 205-228.
- Cohen, W.M & D.A. Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25–33.
- Creswell, J., & Poth, C. (2017). *Qualitative inquiry & research design* (4e ed.). Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications Inc.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Verenigde Staten: Harvard Business School Press.
- De Angelis, C.T. (2013). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819.
- Deng, L., & Poole, M.S. (2011). *Knowledge Utilization in Electronic Networks of Practice, in Communication and Organizational Knowledge Contemporary Issues for Theory and Practice*. New York, Verenigde Staten & London, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- De Rick, K., Vanhoren, I., Op den Kamp, H. & Nicaise, I. (2006). *Het lerend individu in de kennismaatschappij*. 's-Hertogenbosch, Nederland: CINOP.
- De Vries, M.S. (2000). The rise and fall of decentralization: A comparative analysis of arguments and practices in European countries. *European Journal of Political Research*, 38 (1), 193-224.
- Daglio, M., Gerson D., & Kitchen H. (2014, 12-13 November). *Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation*. *Innovating the Public Sector: from Ideas to*

- Impact. Parijs, Frankrijk. Geraadpleegd op 16 juli, 2021, van <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>.
- Drift. (2017). *Laveren in Middelland Tussentijdse evaluatie Mooi Mooier Middelland*. Rotterdam, Nederland: Drift.
- Duhon, B. (1998). It's all in our heads. *Inform Silver Spring*, 12(8), 8-13.
- Edelenbos J., I.F. van Meerkerk & J. Koppenjan. (2017). The challenge of innovating politics in community self-organization: the case of Broekpolder. *Public Management Review*, 19(1), 55-73.
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 9(6), 42-52.
- Evans, M.A. & Campos, A. (2013). OPEN GOVERNMENT INITIATIVES: CHALLENGES OF CITIZEN PARTICIPATION. *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 172-185.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case Studies. *Qualitative Inquiry* 12(2), 219-245.
- Garicano, L., & Rossi-Hansberg, E. (2015). Knowledge-Based Hierarchies: Using Organizations to Understand the Economy. *Annu. Rev. Econ.*, 7(1), 1-30.
- Gemeentelijke Ombudsman. (2020). *Wees welkom een onderzoek naar de bejegening van initiatiefrijke burgers*. Rotterdam, Nederland: gemeentelijke Ombudsman.
- Gemeente Rotterdam. (2018). *Nieuwe energie voor Rotterdam Coalitieakkoord 2018 – 2022*. Rotterdam, Nederland: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2019). *Betrokken Stad Programma 2019 – 2022*. Rotterdam, Nederland: Gemeente Rotterdam.
- Gorry, G.A. (2008). Sharing knowledge in the public sector: two case studies. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(2). 105-111.
- Grover, V., & Davenport, T.M. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems* 18 (1), 5–21.

- Heel van, L. (2021, 25 januari). Bewoners laten beslissen over hun eigen buurt verloopt in Rotterdam maar moeizaam. AD: Rotterdam, Nederland. Geraadpleegd op 1 februari, 2021, van <https://www.ad.nl/rotterdam/bewoners-laten-beslissen-over-hun-eigen-buurt-verloopt-in-rotterdam-maar-moeizaam~abb3cf55/>
- Henry, N. L. (1974). Knowledge management: A new concern for public administration. *Public Administration Review*, 34(3), 189–196.
- Hess, M., & Adams, D. (2002). Knowing and skilling in contemporary public administration. *Australian Journal of Public Administration*, 61(4), 68–79.
- Hermus, M., Brinkman G., & Buuren van, A. (2020). *Van recht naar reden naar een toekomst waarin samenwerking tussen stad en initiatief geen recht maar vanzelfsprekend is*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Hickins, M. (1999). Xerox shares its knowledge. *Management Review*, 88(8), 40–45.
- Hood, C. (1992). A Public Management for All Seasons? *Royal Institute of Public Administration*, 69, 3-19.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Joose, H., Buuren van, A. (2020). *Tussen traditie en transitie een verkenning van veranderbeweging Reyroord+*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- King, W.R. (2008). An integrated architecture for the effective knowledge organization. *Journal of Knowledge Management* 12(2), 1367–1380.
- King, W.R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. In: King, W.R. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Pittsburgh, Verenigde Staten: Springer. 3-13.
- Klijn, E-H., & Teisman, G.R. (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137-146.

- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E-H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Lammers, I.S. (2003). *In conflict, een geschiedenis van kennismanagement*. Vrije Universiteit Amsterdam. Geraadpleegd op 14 juli, 2021, van <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/42171118/complete+dissertation.pdf>
- Lasswell, H.D. 1958. *Politics: Who Gets What, When, How?* New York, Verenigde Staten: McGraw Hill.
- Liao, S-H., Chang, W-J., & Wu, C-C. (2010). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3792-3798.
- Lienert, I. (2009). Where Does the Public Sector End and the Private Sector Begin. *IMF Working Paper*, 122(9), 1-32.
- Lundberg, C.C. (1995). LEARNING IN AND BY ORGANIZATIONS: THREE CONCEPTUAL ISSUES. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 10-23.
- Mai, T. (2016). The Power of Bureaucracy. *Journal of Us-China Public Administration*, 13(4), 244-255.
- Mannarini, T. & Fedi, A. (2018). Using Quali-Quantitative Indicators for Assessing the Quality of Citizen Participation: A Study on Three Citizen Juries. *Social Indicators Research*, 139 (2), 473-490.
- Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *J. Knowl. Manag*, 19(3), 530-558.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Mergel, I. (2011). The use of social media to dissolve knowledge silos in government. The future of public administration, public management, and public service around the world, 1, 177-183. In: O' Leary, R., Slyke van, D. & Soonhee, K. *The Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown, Verenigde Staten: Georgetown University Press.

- Microsoft Teams. (2021).
- Michels, A., & De Graaf, L. (2017). Examining citizen participation: local participatory policymaking and democracy revisited, *Local Government Studies*, 43 (6), 875-881.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2013). *Troonrede 2013*. Geraadpleegd op 21 januari, 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013>
- Movisie. (2015). *De voordelen van de participatiesamenleving*. Geraadpleegd op 5 juli, 2021, van <https://www.movisie.nl/artikel/voordelen-participatiesamenleving>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- NVRR. (2010). *Betere plannen en meer draagvlak. Rekenkameronderzoek naar het participatiebeleid van de Gemeente Amstelveen*. Geraadpleegd op 6 juli, 2021, van <https://docplayer.nl/109785825-Betere-plannen-en-meer-draagvlak-rekenkameronderzoek-naar-het-participatiebeleid-van-de-gemeente-amstelveen.html>
- OECD. (2019). *Declaration on Public Sector Innovation*. Geraadpleegd op 4 februari, 2021, van <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>
- Osborne, D., & Gaebler. (1993). Reinventing Government. What have you changed that has changed everything else? *Public Productivity and Management Review*, 1(4), 349-356.
- Pan, S.L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374.
- Panayides, P.M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 68-80.
- Pérez López, S., Montes Peón, J.M., & Vázquez Ordás, C.J. (2009). Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis. In: King, W.R.

- Knowledge Management and Organizational Learning*. Pittsburgh, Verenigde Staten: Springer, 111-129.
- Real, J.C., Leal, A., & Roldán, J.L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
- Rekenkamer Rotterdam. (2020). *Burgers op de bres onderzoek naar gemeentelijke ondersteuning van burgerinitiatieven*. Rotterdam, Nederland: Rekenkamer Rotterdam.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Geraadpleegd op 21 januari, 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Rijksoverheid. (2012). *Regeerakkoord 'Bruggen slaan'*. Den Haag, Nederland: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2017). *Regeerakkoord 2017-2021*. Den Haag, Nederland: Rijksoverheid.
- Roberts, A. (2021). *Identifying public sector innovation networks*. Geraadpleegd op 4 februari, 2021, van <https://oecd-opsi.org/identifying-public-sector-innovation-networks/>
- Roy, J. (2013). *From Machinery to Mobility: Government and Democracy in a Participative Age. Public Administration and Information Technology*. Halifax, Canada: Springer Science.
- Silvi, R. & Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage: a strategic cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 309-323.
- Simon, H.A. (1976). The birth of an organization. In: H. A. Simon (Ed.), *Administrative behavior*. New York, Verenigde Staten: Free Press, 315-334.
- Smith, A. E. (2016). Knowledge by association: Communities of practice in public management. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 655-689.

- Torfiging et al. (2012). Introduction (p. 1-5) & Chapter 1 (in total): The governance debate and the rise of interactive governance. In: J. Torfiging, J., B.G. Peters, J. Pierre, and E. Sorensen (eds.). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press, 1-5 & 9-32.
- Turyahikayo, E. (2018). Bureaucratic Rigidity, Risk Aversion and Knowledge Generation and Utilization in the Public Sector: Reality or Illusion? *Management and Organizational Studies*, 5(3), 9-16.
- Van Buuren, M.W. (2006, November 23). *Competente besluitvorming: het management van meervoudige kennis in ruimtelijke ontwikkelingsprocessen*. Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd op 12 juli, 2021, van <http://hdl.handle.net/1765/8131>
- Van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43(1), 5-12.
- Van Thiel, S. & Leeuw, F.L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25 (3), 267-281.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Oxfordshire, Verenigd Koninkrijk: Taylor & Francis Ltd.
- Voorberg, W., Meerkerk van, I., Cornips, L., & Kramer, R. (2020). *Een Betrokken Stad voor alle Rotterdammers? Een onderzoek naar de beleving en effectiviteit van het Rotterdamse participatie instrumentarium*.
- Wagenaar, H. (2004). Knowing" the rules: Administrative work as practice. *Public Administration Review*, 64(6), 643–656.
- Wang, J. & Liu, L. (2019). Study on the mechanism of customers' participation in knowledge sharing. *Expert Systems*, 36(5), 1-13.
- Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Weggeman, M. (1999). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam, Nederland: Scriptum Management.

- Wifferen van, I. (2020). *Initiatiefnota Bewoners aan de bal bij het welzijnswerk*. Rotterdam, Nederland: D66 Rotterdam.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management, 6(3)*, 224–239.
- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory, 17(4)*, 581-606.
- Wirtz, B.W., & Daiser, P. (2015). *E-Government: Strategy Process Instruments*. Speyer, Duitsland: German University of Administrative Sciences Speyer.
- Yang, K. & Pandey, K.S. (2011). Further Dissecting the Black Box of Citizen Participation: When Does Citizen Involvement Lead to Good Outcomes? *Public Administration Review, 71(6)*, 880 – 892.

Bijlagen

Bijlage I: Interviewgids

- *Datum interview*
- *Naam interviewer*
- *Naam geïnterviewde*
- *Functie geïnterviewde*
- *Akkoord met opname van beeld en geluid in Microsoft Teams: ja/nee*

1. Introductie

- Starten met de opname van het interview.
- Korte toelichting over het onderzoek en vragen stellen met betrekking tot akkoord opname.
- Zou u uzelf kunnen voorstellen en kunnen toelichten binnen welke functie en cluster u werkzaam bent binnen de gemeente Rotterdam?
- Zou u kort kunnen toelichten wat uw ervaring is op het gebied van participatie-initiatieven binnen de gemeente Rotterdam?

Voor de start van de 1^e inhoudelijke vraag duidelijk toelichten dat het hier gaat over kennismanagement in zijn algemeen en niet zo zeer specifiek over kennisdeling. Kennis is inzicht wat men verkrijgt door middel van ervaring, redenering, intuïtie en leren. De vragen die gesteld worden gaan eerst over de praktijk en vervolgens over ervaringen.

Ik ga nu wat vragen stellen over verschillende onderdelen van kennismanagementprocessen.

2. Kenniscreatie/ kennisverrijking

- Welke kennis wordt er opgedaan in participatie-initiatieven? (praktijk)
- Welke kennis heeft u eerder opgedaan tijdens een participatie initiatief dat u nog nu nog veelvuldig gebruikt bij nieuwe initiatieven? (praktijk)

- Als u kennis die u voor een participatie-initiatief nodig heeft, mist, hoe verkrijgt u deze kennis? (praktijk)
 - Waar zoekt u dit?
 - Wie in uw netwerk benadert uw hiervoor en waar benadert uw deze persoon/personen voor? (praktijk)
 - Hoe ervaart u dit proces? (ervaring)

3. Kennisverfijning

- Hoe gaat u om met uw eigen ervaringen en opgedane kennis van participatie-initiatieven? (praktijk)
 - Maakt u hier verslag van/Hoe legt u dit vast?
 - Kunt u daar een voorbeeld van noemen?
- Wat vindt u hier zelf van dat u dit wel/niet doet? (ervaring)

4. Kennisoverdracht

- Deelt u uw ervaringen en opgedane kennis van een participatieproces met uw collega's binnen de gemeente? (praktijk)
 - Ja: op welke manier/hoe?
 - Nee: waarom?
 - Delen collega's hun ervaringen en opgedane kennis van een participatieproces met u? (praktijk)
- Wat is vanuit uw praktijkervaring de beste kennis of tip die uw zou delen in het participatieproces om een initiatief te realiseren? (praktijk)
- Stel dat u kennis wilt delen met collega's maar u weet niet hoe, welke stappen zou u doorlopen of aan wie zou u hulp vragen (praktijk)

5. Kennisdeling

- Hoe ervaart u het delen van kennis en ervaringen van betrokken collega's in het participatieproces binnen de gemeente? (ervaring)
 - Wat vindt u daarvan? (ervaring)
 - Zijn er kennisopslagplaatsen en maakt u daar gebruik van? Ja: hoe? Nee: waarom? (praktijk)
 - Wat vindt u van de kennisopslagplaats mogelijkheden? (ervaring)

6. Kennisbenutting

- Hoe vindt u dat de aanwezige kennis op dit moment wordt benut binnen de gemeente Rotterdam? (ervaring)
- Gebruikt u zelf de aanwezige kennis? Ja: hoe? Nee: waarom?
- Kunt 3 voorbeelden noemen die het makkelijk maken om een initiatief te realiseren en 3 die het realiseren van initiatieven bemoeilijken? (praktijk)

7. Technologieën

- Welke technologische mogelijkheden gebruikt u voor het delen van kennis? (praktijk)
- Hoe ervaart u de aanwezige technologische mogelijkheden om het uitwisselen van kennis te stimuleren? (ervaring)

8. Kennismanagement

- Hoe zou volgens u de gemeente Rotterdam het managen van kennis kunnen in de context van participatie-initiatieven kunnen verbeteren? (praktijk)
- Als ik u zou vragen om het managen van kennis in de context van participatie-initiatieven te beoordelen, hoe zou u dit dan doen? Niet specifiek maar overall (ervaring)

Afsluiting

- Bedankt dit waren alle vragen, is er nog iets wat u wilt vragen en/of toevoegen?

Bijlage II: Informed consent formulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Hoe kennismanagement kan bijdragen aan het lerend vermogen van de gemeente Rotterdam in de context van burgerparticipatie-initiatieven'

Onder begeleiding van Koen Migchelbrink onderzoekt Tobias de Groot hoe kennismanagement kan bijdragen aan het creëren van lerend vermogen in de context van burgerparticipatie-initiatieven. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Tobias is benieuwd naar *uw mening* over hoe kennismanagement kan bijdragen aan het creëren van lerend vermogen in de context van burgerparticipatie-initiatieven. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Uit verschillende onderzoeken (lees: Ombudsman Rotterdam & Rekenkamer Rotterdam) is geconcludeerd dat men binnen de Gemeente Rotterdam men onvoldoende van elkaar leert op het gebied van burgerparticipatie-initiatieven. Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen op welke manier het managen van kennis kan bijdragen aan het creëren van lerend vermogen in de context van burgerparticipatie-initiatieven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio- en video-opname in Microsoft Teams. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en de tweede lezer toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Tobias achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Tobias de Groot via t.degroot4@rotterdam.nl
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal zeven jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Tobias de Groot via t.degroot4@rotterdam.nl . U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.



Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Tobias de Groot

Handtekening:

Handtekening: *T. de Groot*

Datum:

Datum: 26 april 2021

Bijlage III: Codeboom

Codegroep	Individuele codes
Kenniscreatie/kennisverkrijging	Kennis opdoen Kennismanagement verbeteren Missende kennis verkrijgen Veelvuldig gebruikte kennis
Kennisverfijning	Verslaglegging kennis/ ervaring Mening verslaglegging kennis/ ervaring
Kennisoverdracht	Delen kennis en ervaringen Delen kennis en ervaringen door collega's Niet wetende hoe kennis te moeten delen Beste kennis/tip
Kennisdeling	Kennisopslagplaatsen Mening proces delen kennis en ervaringen door collega's
Kennisbenutting	Benutting aanwezige kennis Kenmerken bemoeilijken initiatief Kenmerken vergemakkelijken initiatief
Technologieën	Gebruik technologieën om kennis te delen Stimuleren technologische mogelijkheden kennisdeling
Kennismanagement	Kennismanagement verbeteren Stimuleren technologische mogelijkheden kennismanagement



Bijlage IV: Respondentenlijst

Respondentnummer	Functie* en datum interview
Respondent 1	Ambtenaar, 3 mei 2021
Respondent 2	Ambtenaar, 3 mei 2021
Respondent 3	Ambtenaar, 3 mei 2021
Respondent 4	Ambtenaar, 6 mei 2021
Respondent 5	Ambtenaar, 6 mei 2021
Respondent 6	Ambtenaar, 6 mei 2021
Respondent 7	Ambtenaar, 10 mei 2021
Respondent 8	Ambtenaar, 10 mei 2021
Respondent 9	Ambtenaar, 11 mei 2021
Respondent 10	Ambtenaar, 12 mei 2021
Respondent 11	Ambtenaar, 17 mei 2021
Respondent 12	Ambtenaar, 17 mei 2021
Respondent 13	Ambtenaar, 17 mei 2021
Respondent 14	Ambtenaar, 27 mei 2021
Respondent 15	Ambtenaar, 18 mei 2021
Respondent 16	Ambtenaar, 18 mei 2021

* = om de privacy van iedere respondent volledig te kunnen waarborgen zijn geen functietitels zichtbaar.