



**Universiteit
Leiden**
Instituut Bestuurskunde



Het organisationeel geheugen als voorwaarde voor de lerende organisatie

Een onderzoek naar de institutionalisering van het organisationeel geheugen binnen publieke kennisinstellingen van de Rijksoverheid en hoe verschillen tussen de organisaties verklaard kunnen worden.

Maaïke Lommerse

Management van de Publieke Sector

Universiteit Leiden

Begeleider: Valérie Pattyn

Augustus 2019

Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen	4
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Probleemstelling.....	5
1.3. Onderzoek	6
1.4. Maatschappelijke relevantie	6
1.5. Wetenschappelijke relevantie	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	9
2.1. Wat houdt een lerende organisatie in?.....	9
2.2. Organisationeel leren.....	10
2.3. Organisationeel geheugen	11
2.4. Impliciete en expliciete kennis	15
2.5. Institutionalisering van het organisationeel geheugen.....	16
2.6. Indicatoren voor de institutionalisering van het organisationeel geheugen.....	17
Onafhankelijke Variabelen.....	24
2.7. Organisatiegrootte	24
2.8. Organisatieleeftijd	25
2.9. Organisatiestructuur	27
Hoofdstuk 3: Methodologie.....	34
3.1. Onderzoeksstrategie	34
3.2. Framework.....	35
3.3. Onderzoekspopulatie	39
3.4. Selectie van cases	41
3.5. Interviews	43
3.6. Procedure.....	43
3.7. Data-analyse	44
3.8. Validiteit en betrouwbaarheid	44
3.9. Ethiek	45
Hoofdstuk 4: Analyse	46
4.1. Afhankelijke variabele	46
Persoonlijke ontwikkeling.....	46
Persoonlijke relaties	48
Databases.....	51

Ondersteunende werkprocessen	53
Services en producten.....	54
Institutioneel geheugen.....	56
4.2. Variatie in de institutionalisering van het organisationeel geheugen verklaard; een analyse van de onafhankelijke variabelen.....	57
Organisatieleeftijd	59
Organisatiegrootte	61
Organisatiestructuur	63
4.3. Andere factoren	67
Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen	69
5.1. Conclusie.....	69
5.2. Belangrijkste bevindingen	69
5.3. Aanbevelingen.....	71
5.4. Discussie.....	73
Theoretische & praktische implicaties	73
Beperkingen & suggesties	74
Bijlage I: Interviewvragen Masteronderzoek	76
Bijlage II: Achtergrondinformatie interviews	79
Bijlage III: Toelichting vaststellen onafhankelijke variabele.....	80
Organisatieleeftijd	80
Organisatiegrootte	81
Organisatiestructuur	82
Bijlage IV: Toelichting afhankelijke variabele	87
1. Centraal Planbureau	87
2. Faculteit Militaire Wetenschappen.....	91
3. Instituut Fysieke Veiligheid	94
4. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid	97
5. Movisie.....	100
6. Het Mulier Instituut	103
7. Nederlands Instituut voor Militaire Historie	106
8. Nederlands Jeugdinstituut	109
9. Planbureau voor de Leefomgeving.....	112
10. De Politieacademie.....	115
11. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.....	118
12. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek voor Verkeersveiligheid.....	121
13. Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek.....	124

Referenties.....	127
Literatuurlijst.....	127
Geraadpleegde bronnen.....	131

Lijst met afkortingen

AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
CPB	Centraal Planbureau
CPC	Centrale Plancommissie
FMW	Faculteit Militaire Wetenschappen
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
KiM	Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid
NIMH	Nederlands instituut voor Militaire Historie
NJi	Nederlands Jeugdinstituut
NLDA	Nederlandse Defensieacademie
PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
SWOV	Stichting Wetenschappelijk onderzoek voor Verkeersveiligheid
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Aanleiding

In 2006 wijdt de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) een rapport geheel gericht op de overheid als lerende organisatie. Veel problemen waar de overheid mee wordt geconfronteerd zijn complex en hebben ruimte en tijd nodig voor analyse, afweging en oordeelsvorming. Ook brengen deze problemen een bepaalde onzekerheid met zich mee. Toch slaagt de overheid er niet in om beleid en uitvoering beter op elkaar aan te laten sluiten. Met het rapport wil de raad het leervermogen van de overheid en de politiek versterken en hier biedt het concept van ‘de lerende overheid’ uitkomst (WRR, 2006). Het doel van een lerende organisatie is het bereiken van intelligente, betaalbare en effectieve oplossingen voor taaie maatschappelijke problemen (Van der Knaap, 2006). De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (2003) geeft de volgende definitie van een lerende overheid: *“Een lerende overheid is een overheid die continu leert van zijn successen en mislukkingen, een overheid die in staat is om continu zijn structuren, processen en beleid te herformuleren in het licht van nieuwe kennis en inzichten (p. 109).”*

1.2. Probleemstelling

Het doel van de lerende overheid is om beleid continu te verbeteren (OESO, 2003; Van der Knaap, 2006; WRR, 2006). Een lerende overheid maakt beredeneerde en weloverwogen beleidskeuzes en kan deze keuzes verantwoorden en uitleggen (WRR, 2006). Het feit dat leren door de overheid belangrijk is, is onder andere vastgelegd door de Algemene Rekenkamer (2005, p. 12). De Algemene Rekenkamer geeft aan dat er van publieke organisaties verwacht wordt dat zij hun prestaties verbeteren door te leren. Argyris & Schön (1978; 1996) hebben decennialang een grote verscheidenheid van organisaties op het gebied van leren onderzocht. Hij onderscheidt ‘single-loop’, ‘double-loop’ en ‘deutero leren’. We spreken van single-loop leren wanneer mensen fouten ontdekken en herstellen zonder dat de onderliggende waarden van het (individuele, groeps- of organisatorische) systeem ter discussie worden gesteld (Argyris & Schön, 1996). Bij double-loop leren worden de doelen, normen en waarden ter discussie gesteld bij de huidige gang van zaken. Waarom doen we dit op deze manier? En bereiken we hiermee wel het doel? Hierbij is het nodig dat men blijvende aandacht heeft voor de leercapaciteit van de organisatie zodat men basisassumpties en waardepatronen ter discussie blijft stellen en ontwikkelen en beleid en prestaties verbeterd worden. Double-loop leren komt dan ook van pas in een turbulente omgeving (Korsten, Gerrichauzen & Fijen, 2002). Deutero

leren betreft de reflectie op het leren van de mens. Deutero leren ontstaat wanneer organisaties weten hoe zij single-loop en double-loop leren kunnen creëren onder de organisatieleden van de organisatie (Argyris & Schön, 1996).

Uit meerdere gevalsstudies in Nederland blijkt dat de meeste overheidsorganisaties redelijk presteren op het niveau van single-loop leren, maar dat zij grote problemen hebben met double-loop leren (Korsten, Gerrichauzen & Fijen, 2002) en dat er al met al onvoldoende wordt geleerd binnen de overheid (Van der Knaap, 1994, 1998; WRR, 2006; Gerrichauzen e.a., 2002). Argyris (1991) constateert dit ook: Professionals zijn goed in het perfectioneren van routines en het herstellen van fouten; single-loop leren. Echter het zwaktepunt van professionals ligt in zelfreflectie en het leren van fouten, double-loop leren. Bovenstaande geeft ons reden om te onderzoeken hoe double-loop leren wordt georganiseerd binnen organisaties binnen de publieke sector en wat mogelijk bevorderende en belemmerende factoren zijn. De focus in dit onderzoek ligt op Nederlandse organisaties binnen de publieke sector.

1.3. Onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder kennisinstituten van de Rijksoverheid. Kennisinstituten houden zich bezig met leren en kennisoverdracht naar derden toe. In navolging hiervan, kan verwacht worden dat kennisinstituten daarom ook bezig zijn met leren binnen de eigen organisatie. Het is daarom interessant om te bekijken op welke manier leren vormgegeven is binnen kennisinstituten en op welke manier hier aandacht aan besteed wordt. Uit de literatuur van dit onderzoek blijkt dat organisationeel leren sterk verband houdt met het organisationeel geheugen van de organisatie (Huber, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Jennex & Olfman, 2003). Het organisationeel geheugen slaat kennis op die de organisatie kan gebruiken voor de toekomst. Deze kennis wordt gezien als het resultaat van het leren binnen de organisatie en daarom wordt in deze scriptie het organisationeel geheugen indirect gemeten hoe er geleerd wordt op organisationeel niveau.

De volgende onderzoeksvraag zal centraal staan in dit onderzoek: *“In welke mate is het organisationeel geheugen geïnstitutionaliseerd binnen kennisinstituten en hoe kunnen eventuele verschillen tussen diverse kennisinstituten verklaard worden?”*

1.4. Maatschappelijke relevantie

De maatschappij is constant aan verandering onderhevig en de problemen waar de overheid voor komt te staan zijn complex en hebben ruimte nodig voor analyse en oordeelsvorming

(WRR, 2006). De overheid zoekt een manier hoe om te gaan met deze ‘wicked problems’. Een lerende overheid kan een oplossing bieden: door te leren wordt beleid verbeterd, wordt de doelmatigheid verbeterd en worden fouten in de toekomst voorkomen (Van der Knaap, 2006). Wanneer we weten welke factoren van invloed zijn op het bewerkstelligen van een lerende overheid, kan de overheid gericht stappen zetten in de richting naar organisationeel leren. Het is van belang dat de overheid continu streeft naar vooruitgang. Niet alleen omdat de overheid het publieke belang behartigt maar tevens omdat de bedrijfsvoering van de overheid wordt bekostigd uit belastinggeld. Het doel van de lerende overheid is uiteindelijk het bereiken van intelligente, betaalbare en bovenal betere oplossingen voor maatschappelijke problemen (Van der Knaap, 1994; 2006).

1.5. Wetenschappelijke relevantie

Over de lerende organisatie is enkele theorie te vinden (Korsten e.a., 2002; Van der Knaap, 2006). Ook is er veel onderzoek gedaan over het leren van individuen van organisaties (Argyris & Schön, 1978; 1996). Er is kortom bekend hoe individuen leren en hoe dit gekoppeld is aan ‘de lerende organisatie’. Er is echter weinig literatuur beschikbaar over de ‘lerende overheid’ en over de toepassing van deze theorieën in de praktijk. Daarnaast komt veel theorie uit de jaren negentig en het begin van deze eeuw. Hoe relevant en toepasbaar is deze theorie anno 2019 en zijn de beschreven knelpunten en leerbarrières daadwerkelijk relevant en herkenbaar binnen de Rijksoverheid? Daarnaast is veel van de literatuur internationaal en zijn er maar weinig Nederlandse praktijktoetsen uitgevoerd. Tot slot ligt de focus in deze scriptie op publieke kennisinstellingen. Deze scriptie zal uitwijzen of er in navolging van de literatuur een verschil is tussen publieke kennisinstellingen en andere publieke organisaties. Het kan een opzet zijn voor toekomstig onderzoek over de inrichting van ‘de lerende overheid’.

1.6. Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk 2 betreft het theoretisch kader. In dit kader wordt beschreven wat een lerende organisatie is, hoe dit verband houdt met organisationeel leren en welke manieren er zijn om organisationeel leren te meten oftewel het meten van de afhankelijke variabele. Daarnaast wordt beschreven welke factoren mogelijk van invloed zijn op het realiseren van een lerende organisatie, ook wel de onafhankelijke variabelen. In het derde hoofdstuk worden de methoden van het onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op de manier van operationalisering, de selectie van de respondenten en de mogelijke beperkingen van het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen uit de interviews

besproken, waarna de resultaten op analytische wijze worden weergegeven en de data worden geanalyseerd. Er wordt onderzocht of de verwachtingen uit het theoretisch kader overeenkomen met het praktijkonderzoek en antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hoofdstuk 5 bestaat uit een uiteenzetting van bevindingen van deze scriptie, een reflectie op het theoretisch kader en de discussie. Er worden tot slot aanbevelingen gedaan voor zowel de praktijk als voor toekomstig onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

Het theoretisch kader bestaat uit negen paragrafen. In de eerste paragraaf wordt de definitie van de lerende organisatie toegelicht en het belang hiervan. De lerende organisaties bestaat uit drie verschillende niveaus waarvan organisationeel leren de focus heeft in dit onderzoek. Dit zijn individueel leren, sociaal leren en organisationeel leren. Dit wordt toegelicht in de tweede paragraaf. De derde paragraaf gaat in op het organisationeel geheugen. Hierin wordt uitgelegd uit op welke manier de lerende organisatie en het organisationeel geheugen aan elkaar gelinkt zijn. Daarnaast wordt impliciete en expliciete kennis toegelicht (4). Daarna volgt een uitleg over wat de institutionalisering van het organisationeel geheugen inhoudt in paragraaf 5 en hoe dat gemeten wordt in het onderzoek, paragraaf 6. Tot slot volgt er een toelichting van de onafhankelijke variabelen in paragraaf 7, 8 en 9.

2.1. Wat houdt een lerende organisatie in?

De overheid zou zich volgens de WRR (2006) moeten opstellen als een lerende organisatie. Het leervermogen moet versterkt worden in een snel veranderende omgeving. Er moet ruimte komen en tijd om afwegingen te kunnen maken zodat problemen geanalyseerd kunnen worden. Bovenal moet het leren van ervaringen centraal komen te staan, kortom: een lerende organisatie. Maar wat is dat, een lerende organisatie? Een lerende organisatie kent verschillende definities. Zo omschrijft James (2003, p. 47) een lerende organisatie als: *“A learning organization engages everyone in the exploration, exploitation, and transfer of knowledge, increasing the collective learning throughout the organization and the capacity to create its future.”* Ook Senge (1990, p. 3) houdt zich bezig met lerende organisaties en geeft de volgende definitie: *“Learning organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspirations are set free and where people are continually learning how to learn together.”* Uit bovenstaande definities blijkt dat een lerende organisatie vooral een metafoor is voor de individuen binnen de organisatie; individuen leren. Maar alleen individuen die leren binnen een organisatie zijn niet voldoende om organisationeel leren tot stand te brengen. Het leren wordt in de bovenstaande definities ook wel beschouwd als een middel om ‘gewenste uitkomsten’ voor de organisatie te bereiken. Een definitie waarin al deze onderdelen in samenkomen is de volgende (Bolhuis & Simons, 1999, p. 41): *“Een organisatie die er bewust op gericht is:*

1. *Het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel te bevorderen en op zodanige wijze met elkaar te verbinden,*
2. *Dat er continue verandering optreedt op alle drie niveaus,*
3. *In de richting van de gewenste output van de organisatie.”*

Een lerende organisatie is geen ontwerp of organisatiemodel. Het gaat veel meer om een manier van kijken naar de organisatie, de structuur en de processen. In essentie is een lerende organisatie een perspectief waarin een optimaal verloop van het leerproces centraal staat. De definitie voor een lerende organisatie is door de OESO (2003, p. 109) specifiek toegespitst op de publieke sector is als volgt: *“Een overheid die continu leert van zijn successen en mislukkingen, een overheid die in staat is om continu zijn structuren, processen en beleid te herformuleren in het licht van nieuwe kennis en inzichten.”*

2.2. Organisationeel leren

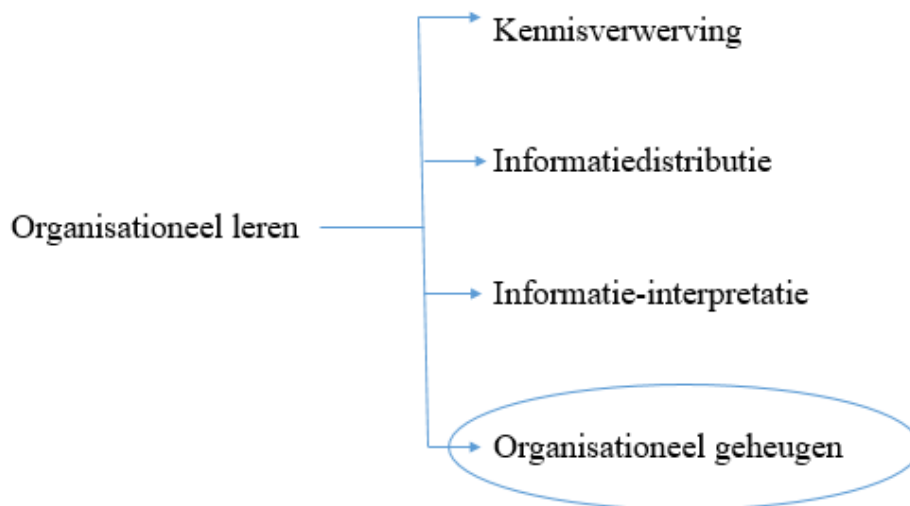
Een lerende organisatie leert zoals ook terug te vinden is in de definitie van Bolhuis & Simon op drie verschillende niveaus: individueel, groeps- en organisatieniveau. In dit onderzoek zal de focus liggen op het organisatieniveau omdat we vooral geïnteresseerd zijn in de institutionele verschillen tussen verschillende overheidsinstanties. Leren op organisatieniveau wordt ook wel organisationeel leren genoemd. Argyris & Schön (1978) zetten als een van de eersten organisationeel leren op de kaart met hun theorie over *organizational learning: A theory of action perspective*. Ze definiëren organisationeel leren als het creëren van voorwaarden waaronder een organisatie zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Argyris en Schön (1978) vergelijken organisationeel leren met de eerder genoemde term ‘double-loop learning’. Double-loop learning wordt gedefinieerd als het leren om leidende principes (governing variables) te veranderen. Het betreft een aanpassing van de ‘actietheorie’ van een organisatie. De actietheorie van een organisatie legt de basis voor het handelen. Het bevat normen voor het functioneren van de organisatie, strategieën voor het bereiken van die normen en het bevat aannames die deze normen en strategieën aan elkaar koppelen. Double-loop leren vergt een herbezinning op de doelstellingen van de organisatie en het bijstellen van de aannames. Dit komt overeen met de definitie van een lerende overheid waarbij structuren, processen en beleid worden geherformuleerd in het kader van nieuwe kennis en inzichten. Ook andere onderzoekers houden zich bezig met organisationeel leren. Zo schrijft Dixon (2002, p. 18): *“Organisationeel leren zoals ik de term gebruik, is het proces dat de organisatie hanteert om nieuwe inzichten op te doen of bestaande inzichten te corrigeren.* Nonaka & Takeuchi

(1995) zien organisationeel leren als een proces waarbij kennis gecreëerd en bewaard wordt door de organisatie. Ze delen kennis op in twee categorieën: expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis kan worden teruggevonden in handboeken en handleidingen. Impliciete kennis wordt teruggevonden in routines, cultuur en sociale processen. Dit kan bijvoorbeeld worden vergaard door middel van samenwerking, observaties of oefening. Crossan, Lane & White (1999) benadrukken het belang van organisationeel leren. Strategische vernieuwing van de organisatie zien zij als het onderliggende belang voor organisationeel leren. Vernieuwing zorgt voor de balans tussen continuïteit en verandering binnen de organisatie. Organisationeel leren is een belangrijk middel om deze vernieuwing te bewerkstelligen.

Nonaka & Takeuchi (1995) zien voor kennis een sleutelrol weggelegd in organisationeel leren. Maar hoe wordt kennis gedefinieerd? Kennis wordt in deze scriptie gedefinieerd als ervaringen, vaardigheden en attitudes vermenigvuldigd met informatie (Weggeman, 1997). Weggeman ziet informatie als expliciete kennis. Dit is tastbare kennis die vastgelegd is binnen de organisatie. Ervaringen, vaardigheden en attitudes zijn tezamen impliciete kennis. Kennismanagement gaat over het vastleggen, delen, gebruiken en managen van de expliciete en impliciete data binnen de organisatie. Kennismanagement wordt gezien als een hulpmiddel van lerende organisaties.

2.3. Organisationeel geheugen

Genoemde definities die organisationeel leren omschrijven geven nog geen duidelijk beeld hoe organisationeel leren binnen organisaties vormgegeven wordt en hoe organisationeel leren gemeten wordt. In het artikel “*Organizational learning: the contributing processes and the literatures*” uit 1991 heeft Huber geprobeerd om kennis en het onderzoek rondom leren te ordenen en te integreren. Een uitgebreide literatuurstudie bracht hem ertoe om leren op te delen in vier verschillende constructen die nodig zijn om organisationeel leren tot stand te brengen. Dit zijn kennisverwerving, informatiedistributie, informatie-interpretatie en het organisationeel geheugen. In deze scriptie ligt de focus enkel op het organisationeel geheugen. Ter achtergrondinformatie worden de overige constructen kort toegelicht. Daarna wordt uitgelegd wat het organisationeel geheugen inhoudt en waarom er op dit construct gefocust wordt.



Tabel 2.1. weergave constructen gerelateerd aan organisationeel leren

Kennisverwerving verwijst naar het proces waarop organisaties relevante kennis en informatie vergaren en welke methoden daarbij gebruikt worden. Gedacht kan worden aan formele methoden zoals onderzoek en analyse van kengetallen binnen de organisatie. Naast formele methoden wordt er ook gebruik gemaakt van informele methoden zoals het lezen van de krant, het kijken van het journaal of het uitwisselen van nieuws tijdens koffiepauzes.

Informatie dient zich eerst een weg te banen door de organisatie voor zij op een bepaalde plek komt. Informatie is daarom niet altijd op de plaats waar zij gewenst is en moet daarom op een bepaalde manier verspreid worden (Huber, 1991). Daar houdt Huber's tweede construct zich mee bezig: informatiedistributie. Informatiedistributie verwijst naar de verdeling van kennis in de organisatie dat kan leiden tot nieuwe informatie of een nieuw begrip binnen de organisatie. Distributie gaat verder dan enkel het passieve aspect. Informatie wordt ook actief verspreid, bijvoorbeeld dankzij wetten en regels die dat verplichten zoals het versturen van een begroting ter goedkeuring. Informatiedistributie is sterk gekoppeld aan feedback. Het een kan niet zonder de ander plaatsvinden. Als er geen informatie wordt teruggekoppeld kan niet geleerd worden omdat er in dat geval onduidelijk is welke gevolgen er vastzitten aan de handelingen voorafgaand aan de feedback. Denk hierbij aan een experiment. Zonder terugkoppeling is niet duidelijk welke lessen er getrokken kunnen worden uit het experiment. Naast de daadwerkelijke verspreiding van kennis is ook belangrijk op welke manier dit gebeurt. Vijf aspecten zijn van belang naast de daadwerkelijke verspreiding van informatie: snelheid, frequentie, omvang, spreiding en vervorming. Doorgaans kan gesteld worden dat leren profiteert van een snelle,

frequente, omvangrijke, beter gespreid en vervormingsvrije distributie (Jolly, 2003). Veel leerprocessen zijn afhankelijk van dit construct waardoor misbruik op de loer ligt. Wie er voor kan zorgen dat een ander niet over de juiste informatie beschikt, kan daar zijn voordeel mee doen.

Het derde construct houdt zich bezig met de interpretatie van de informatie binnen de organisatie. Wanneer een actor informatie heeft verworven wil dat niet zeggen dat hij daar gebruik van gaat maken. Voor hij weet wat de informatie betekent, moet hij deze informatie interpreteren. Huber (1991, p. 102) definieert interpretatie als: *“The process of translating events and developing shared understandings and conceptual schemes.”* Hoe een actor gegevens interpreteert is afhankelijk van zijn interpretatiekader maar ook door de hoeveelheid informatie die de boodschap bevat en de wijze waarop dit bij zijn interpretatiekader aansluit, dit wordt in de literatuur mediarijkeid genoemd (Jolly, 2003). Naast de mediarijkeid speelt ook de omvang van de informatie een belangrijke rol. Lindblom (1959) wijst op het feit dat mensen een beperkte hoeveelheid informatie kunnen verwerken. Wanneer mensen te veel informatie in een korte tijd moeten verwerken kan informatie-overload optreden. Tot slot benoemd Huber (1991) dat ontleren belangrijk is voor interpretatie. In sommige gevallen is het noodzakelijk om bepaalde kennis specifiek buiten de orde te verklaren, omdat deze informatie verouderd is en het de opname van nieuwe informatie verhindert.

Tot slot is ook het organisationeel geheugen belangrijk in het tot stand brengen van organisationeel leren. In het organisationeel geheugen wordt de kennis en informatie opgeslagen die de organisatie kan gebruiken voor de toekomst. Het wordt gekenmerkt door de kennis en informatie die wordt vastgelegd in toegankelijke opslagplaatsen binnen de organisatie. De kennis en informatie worden gezien als het resultaat van het leren van individuen binnen de organisatie en de organisatie als geheel (Jennex & Olfman, 2003). Het organisationeel geheugen speelt een cruciale rol in het organisationeel leren. Alle andere constructen zijn ervan afhankelijk en maken er gebruik van (Huber, 1991). Het organisationeel geheugen is dus min of meer een voorwaarde om organisationeel leren te laten plaatsvinden. Kennisverwerving stoelt bijvoorbeeld doorgaans op waar de aandacht op gevestigd is en dat wordt bepaald door wat eerder geleerd is en in het geheugen is opgeslagen. Ook interpretatie van informatie kan niet zonder dit geheugen aangezien er in het geheugen de organisationele interpretatiekaders te vinden zijn. Hoe tot slot de informatie wordt gedistribueerd is net zo goed afhankelijk van de aanwijzingen en ervaringen die het organisationeel geheugen daarover geeft.

Een gevolg daarvan is dat er alleen in abstracte zin gesproken kan worden van het organisationeel geheugen. Elke medewerker heeft zijn eigen privé-archief, elke afdeling kan een eigen archief hebben en dikwijls zal de organisatie een centraal archief bezitten.

Het organisationeel geheugen is belangrijk om te achterhalen wat er van de organisatie verwacht wordt en het bevat tevens de informatie die nodig is om de getrokken lessen voor een volgende keer te behouden (Huber, 1991). Het is daarom van belang om gegevens eenvoudig en op een betrouwbare wijze op te slaan zodat deze kunnen worden teruggevonden.

Het organisationeel geheugen bestaat uit onder meer uit databanken, bibliotheken, archieven maar ook andere vormen van kennisvastlegging zoals standard operating procedures, routines en regels. Daarnaast bestaat het organisationeel geheugen uit praktische kennis die de organisatieleden zelf bij zich dragen. Het gaat hier bijvoorbeeld om kennis over hoe het werk het beste uitgevoerd kan worden en welke middelen daarvoor nodig zijn. Die informatie is meestal recenter dan wat er in de organisatie formeel is vastgelegd.

Jennex & Olfman (2003) onderscheiden drie typen opslagplaatsen binnen organisaties om kennis op te slaan die samen het organisationeel geheugen vormen (Jennex & Olfman, 2003).

1. Papieren documenten zijn organisatiebrede en groepsbrede verwijzingen die te vinden zijn in centrale opslagplaatsen zoals een bedrijfsbibliotheek of een archief. Voorbeelden van de papieren documenten zijn rapporten, procedures en technische normen. De chronologische geschiedenis van veranderingen en revisies van de documenten zijn een belangrijk onderdeel omdat deze de evolutie van de cultuur- en besluitvormingsprocessen in de organisatie weerspiegelen.
2. Computerdocumenten omvatten alle informatie op de computer. Deze kunnen beschikbaar worden gesteld via downloads of via centrale databases. Ook bevatten computerdocumenten de processen en protocollen die zijn ingebouwd in de informatiesystemen. Deze worden vaak weerspiegeld in de interface tussen het systeem en de gebruiker en geven informatie over de toegangsgegevens en de formats voor systeeminputs en –outputs. Aspecten die nog vrij nieuw zijn, zijn digitale afbeeldingen en audio-opnamen. Deze vormen van het organisationeel geheugen bieden rijke details maar vereisen wel een uitgebreidere opslag en transmissiecapaciteit.
3. Het ‘zelfgeheugen’ omvat alle papieren en computerdocumenten die door een persoon binnen de organisatie worden bijgehouden. Denk hierbij aan persoonlijke bestanden, notitieboeken, schriftelijke herinneringen en andere archieven waaronder ook ongeschreven zaken. Het zelfgeheugen wordt bepaald door hetgeen dat belangrijk is

voor die persoon in het bijzonder en het reflecteert zijn of haar ervaringen binnen de organisatie.

Concluderend kunnen we vaststellen dat kennisverwerving, interpretatie en distributieprocessen betreffen die onderdeel uitmaken van het leerproces en dat het organisationeel geheugen het resultaat van de andere drie beschrijft. Door onderzoek te doen naar het organisationeel geheugen meten we daarom indirect in hoeverre organisationeel leren is geïnstitutionaliseerd binnen organisaties. Het organisationeel geheugen kan opgedeeld worden in drie verschillende plekken om kennis op te slaan.

2.4. Impliciete en expliciete kennis

In deze paragraaf gaan we verder in op de inrichting van het organisationeel geheugen. Er wordt gekeken hoe het organisationeel geheugen in elkaar zit en hoe het organisationeel geheugen gemeten kan worden.

Huber (1991) deelt het organisationeel geheugen op in twee verschillende delen. Hij maakt onderscheid tussen harde data zoals cijfers, formele structuren en regels en zachte data zoals individuele expertise en ervaring. Beiden zijn nodig om organisationeel leren tot stand te brengen. Huber (1991) houdt de opvatting welke informatie deel uitmaakt van het organisationeel geheugen ruim aan: zodra iemand binnen de organisatie iets weet, maakt het deel uit van het organisationeel geheugen (Jolly, 2003). Dit betekent dat de gevallen van toegankelijkheid tot die informatie toeneemt omdat organisatieleden ook van elkaar kunnen leren. Jolly (2003) houdt zelf een minder brede definitie aan in zijn eigen onderzoek: hij spreekt van een organisationeel geheugen wanneer de informatie niet alleen aanwezig is in de organisatie, maar dat ook duidelijk is hoe men over die kennisbronnen beschikt. Wanneer het gaat om ‘zachte data’ is het niet genoeg dat de kennis in het hoofd van een van de medewerkers zit, maar moet minstens één ander organisatielid op de hoogte zijn van die expertise. De zachte data is over het algemeen bijzonder kwetsbaar: personeel kan de organisatie verlaten of het personeel vergeet bepaalde zaken. Elke medewerker heeft zijn eigen privé-archief, elke afdeling kan een eigen archief hebben en vaak heeft de organisatie een eigen centraal archief. Het geheugen zal daarom slechts deels op papier zijn vastgelegd en voor een deel in de hoofden van de medewerkers bevinden. Organisaties proberen daarom vaak actief kennismanagement toe te passen om het verlies van kennis te beperken (Jolly, 2003).

Nonaka (1994) onderscheidt impliciete en expliciete kennis (vergelijkbaar met de zachte en harde data van Huber). Volgens Nonaka wordt organisationele kennis gecreëerd door een continue dialoog tussen impliciete en expliciete kennis. Organisationele kennis kan vergeleken worden met het organisationele geheugen (Nonaka, 1994). Ongeveer 80% van de kennis die organisaties bezitten is impliciet en 20% is expliciet. Het is van essentieel belang om impliciete kennis om te zetten in expliciete kennis. Impliciete kennis kan op elk moment verloren gaan bijvoorbeeld door reorganisaties of een hoog personeelsverloop. Door deze kennis te expliciteren blijft de informatie en kennis binnen de organisatie. Organisationeel leren gaat in de kern om het omzetten van impliciete naar expliciete kennis. Op deze manier kan de kennis gedeeld worden met andere leden van de organisatie en kan de organisatie hiervan leren (Nonaka, 1994). Door kennis te expliciteren wordt kennis makkelijker grijpbaar en toegankelijk voor anderen. Het maakt het delen en benutten van kennis eenvoudiger. De uitdaging zit in het ‘pakken’ van impliciete kennis in woorden. Het risico bestaat dat de beschrijving in woorden niet matcht of niet krachtig genoeg overkomt waardoor de essentie en de kracht van deze kennis verloren gaat (Nonaka & Takeuchi, 1995).

In de wetenschappelijke literatuur is het niet algemeen aanvaard dat impliciete kennis omgezet kan worden in expliciete kennis. Er zijn hierin twee stromingen te zien. De ‘no-access positie’ claimt dat impliciete kennis niet omgezet kan worden in bewuste expliciete kennis. De ‘possible-access positie’ claimen dat in elk geval delen van impliciete kennis omgezet kunnen worden in expliciete kennis (Nonaka, 1994). Kessels (1996) betwijfelt of kennismanagement zinvol en effectief is. Volgens hem is kennis geen product dat je kunt maken of overdragen maar een competentie om problemen aan te maken. Anderen denken dat kennis wel gemanaged kan worden. Spender (1996) erkent het verschil tussen objective en tacit knowledge maar beweert dat tacit knowledge wel degelijk over te brengen is, alleen niet op een verbale manier. Overdracht kan plaatsvinden volgens observatie en ervaring en vindt vooral plaats in groepen (Brown & Daguid, 1991).

2.5. Institutionalisering van het organisationeel geheugen

In deze scriptie zullen we onderzoeken in welke mate het organisationeel geheugen is geïnstitutionaliseerd binnen organisaties en hoe verschillen tussen organisaties verklaard

kunnen worden. Met andere woorden: hoe wordt kennis opgeslagen in het organisationeel geheugen en hoe wordt organisationele kennis teruggevonden in het organisationeel geheugen. Wanneer kunnen we spreken van de institutionalisering van het organisationeel geheugen? Crossan e.a. (1999) spreken van institutionalisering van het organisationeel geheugen wanneer het leren van individuen, groepen en de organisatie worden opgenomen in de normen, waarden, routines en systemen van de organisatie. *“We define institutionalized learning as the extent to which learning lessons are instilled into an organization’s systems, structures, routines, rules, decision-making processes, and strategies to establish and direct further knowledge creation and the behavior of its members.” “These institutionalized lessons facilitate exploitation both directly and indirectly as the routines underpinning expected behaviors become “more prevalent, more observable, more objective, and more real”* (Crossan e.a., 2011: p. 45). Over het algemeen geldt, iets wordt geïnstitutionaliseerd wanneer er een zekere mate van consensus heerst onder de organisatieleden. Voorafgaand aan dit proces zit een periode van overweging. Het duurt daarom enige tijd voordat iets wordt geïnstitutionaliseerd. Als gevolg daarvan komen veranderingen in structuren, processen en routines niet vaak voor. Organisatieveranderingen komen daarom vaak radicaal over in plaats van dat het gezien wordt als een incrementeel proces. Organisationeel leren kan nooit al het individueel en groepsleren vatten en het kost tijd om kennis over te hevelen van individuen en groepen naar de organisatie in zijn geheel. Wanneer de omgeving verandert, kan het zo zijn dat de geïnstitutionaliseerde kennis niet langer past bij wat er van de organisatie gevraagd wordt. Er ontstaat dan een gap tussen wat de organisatie zou moeten doen en wat de organisatie geleerd heeft om te doen. Dit is exact waarom de WRR (2006) het belang van een lerende organisatie aanstipt. Het is de uitdaging voor organisaties om om te gaan met de spanning die er heerst tussen het ingebedde en geïnstitutionaliseerde leren vanuit het verleden en het nieuwe leren dat vereist is om bij de omgeving te blijven passen.

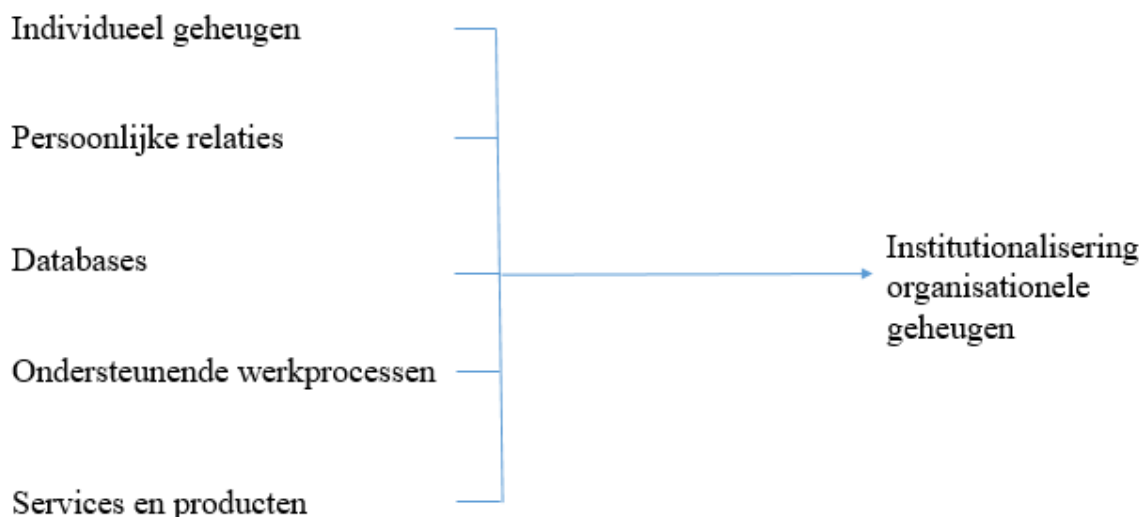
2.6. Indicatoren voor de institutionalisering van het organisationeel geheugen

De mate van institutionalisering van het organisationeel geheugen wordt gemeten aan de hand van vijf factoren van Cross & Baird (2000) die indiceren in hoeverre het organisationeel geheugen geïnstitutionaliseerd is binnen de organisatie. Uit dit onderzoek kwamen de volgende indicatoren naar voren:

1. Het individueel geheugen
2. Persoonlijke relaties
3. Databases

4. Ondersteunende werkprocessen
5. Services en producten

Tabel 2.2. Weergave afhankelijke variabele



Persoonlijke ontwikkeling

Een cruciale vorm van kennis binnen organisaties wordt verworven en bewaard door individuele werknemers (Cross & Baird, 2000). De expliciete en tastbare kennis van deze werknemers is van essentieel belang voor een organisatie om problemen op te lossen en nieuwe kennis te creëren. Vaak dragen werknemers deze kennis over door middel van sociale interacties. Door de interactie met anderen presteren individuen beter en verzamelen ze collectieve kennis. Deze kennis draagt significant bij aan het organisationeel geheugen. Ondanks dat deze individuele kennis zo belangrijk is voor het geheugen, bestaat het risico dat deze kennis verloren gaat. Er zijn meerdere voorbeelden hiervan. Er zijn bijvoorbeeld werknemers die geen kans krijgen om van anderen te leren. Deze werknemers zullen op intellectueel vlak stagneren. Ironisch gezien zijn dit vaak werknemers met de meeste kennis. Zij worden vaak in een positie geplaatst waarbij er weinig kansen zijn om door te leren of meer te leren. Werknemers worden dan op projecten geplaatst op basis van hun kennisexpertise in plaats van op basis van wat zij kunnen leren van het project: *“You develop an expertise, the organization exploits this expertise in future projects, and your individual development stagnates”* (Cross & Baird, 2000, p. 70). Ook als werknemers de organisatie verlaten, nemen

werknemers hun opgedane kennis mee en gaat de kennis uit het organisationeel geheugen vaak verloren. Veel organisaties zoeken daarom manieren om de individuele kennis van hun werknemers vast te leggen of op te nemen in de organisatie. Daarnaast zoeken ze ook manieren om hun werknemers langer vast te houden door bijvoorbeeld interessantere banen aan te bieden of meer financiële vergoedingen aan te bieden.

Individuele kennis is nog niet gelijk organisationele kennis. Werknemers zullen op zo'n manier moeten leren dat dit de toekomst van de organisatie en hun huidige projecten ten goede komt. Organisaties moeten individueel leren maximaliseren en dit vervolgens beschikbaar maken voor de andere werknemers (Cross & Baird, 2000). Een voorbeeld hiervan zijn After Action Reviews. Het is een gestructureerde manier om mensen te laten leren van hun ervaringen. Het proces stelt groepen in staat om te reflecteren op vragen als: "Wat is er eigenlijk gebeurd? Wat hebben we geleerd?".

Persoonlijke relaties

De tweede factor is persoonlijke relaties. Cross & Baird (2000) benoemen dat het voor individuen onmogelijk is om alle hedendaagse complexe problemen op te lossen. Het management van veel organisaties gaat er volgens Cross & Baird vaak vanuit dat mensen databases induiken, beleid opzoeken en procedures en handleidingen lezen. In de praktijk is het zo dat mensen vaker terugvallen op mensen uit hun netwerk en relaties om informatie en advies te vragen. Uit onderzoek blijkt zelfs dat de kans vijf keer groter is dat mensen hun vrienden of collega's om advies vragen dan dat zij zelf op zoek gaan naar informatie (Cross & Baird, 2000). Concluderend kan gesteld worden dat *wie* je kent een belangrijke invloed heeft op *wat* voor kennis je vergaart. Technologie kan helpen om relaties op te bouwen en de uitwisseling van ideeën tussen collega's te faciliteren. Chatrooms worden als belangrijk voorbeeld genoemd waarbij medewerkers met elkaar communiceren en op die manier van elkaar leren. Werkrelaties worden ontwikkeld nadat medewerkers samen aan een project hebben gewerkt. Er zijn twee belangrijke kenmerken belangrijk voor het opbouwen en onderhouden van een organisationeel geheugen. De eerste is dat er genoeg tijd gestopt wordt in interactie tussen medewerkers op de werkvloer. Dit zorgt voor een gevoel van vertrouwen en reciprociteit onder collega's: *"Just because [a team member] knows something that I may need to know does not mean that he is going to share it with me in a helpful way. This is not because he is hoarding the information, but because he is busy and doesn't have the time to share what he knows at the level of detail that I need. The only reason that he will take the time to tell me is because we have worked together, fought through a tough project, and developed a relationship that we each know we*

can rely on” (Cross & Baird, 2000 p. 71). Een tweede belangrijke factor is dat samenwerken er tevens voor zorgt dat collega’s inzien en begrijpen wie welke kennis heeft. Het begrijpen hiervan zorgt ervoor dat collega’s op de juiste collega kunnen afstappen wanneer zij op zijn naar bepaalde kennis op zoek zijn en zo op een efficiënte en effectieve manier kennis vergaren. De focus op persoonlijke relaties wordt ook wel de process/task based approach genoemd (Jennex & Olfman, 2003). De benadering gaat uit van het feit dat kennis sterk persoonsgebonden is en dat kennis dus vooral gedeeld wordt door direct persoonlijk contact tussen mensen. Er zijn meerdere instrumenten die organisaties kunnen inzetten om persoonlijke relaties tussen personeelsleden te bevorderen. Denk aan coaching, mentoring of bijvoorbeeld het experts samen te laten werken met beginners of middels brainstormen.

Veel van het belangrijke werk in organisaties wordt door teams binnen de organisatie uitgevoerd. Sterke relaties ontstaan in de samenwerking in projectteams of andere projecten. Teams bevatten een cruciale component van het organisatiegeheugen. Werknemers hebben de mogelijkheid om tijdens projecten precies te leren hoe ze de kennis van hun collega’s kunnen inzetten om problemen op te lossen. Het probleem van ‘ongedeelde kennis’ is een bekend probleem onder nieuwgevormde groepen (Cross & Baird, 2000). In plaats van te bespreken wat ieders achtergrond is, wordt er voornamelijk gefocust op de overeenkomsten tussen de teamleden zodat de teamleden gemakkelijk met elkaar kunnen praten. Het probleem hiermee is dat teamleden de individuele talenten en eigenschappen van elkaar niet begrijpen of niet zien. Vroeger ontwikkelden relaties tussen teamleden zich over langere tijd heen. Tegenwoordig worden teams per project opgezet. Managers zouden daarom moeten investeren in manieren om te zorgen dat teamleden elkaar leren kennen. Een manier om dat te doen is door te focussen op taak-gebaseerde activiteiten. Dit soort activiteiten zorgen voor harmonie en geven de teamleden de kans om hun vaardigheden te tonen. Een andere manier om persoonlijke relaties te stimuleren is om bij de verdeling van taken binnen een projectteamleden samen te laten werken. Op die manier leren de werknemers elkaar kennen en leren ze wie over welke kwaliteiten beschikt. Ten slotte zijn organisatorische initiatieven die breder zijn dan een teamproject een manier om de netwerkrelaties te bevorderen. Een voorbeeld hiervan zijn Communities of Practices: dit zijn informele groepen van individuen die regelmatig omgaan met werkgerelateerde kwesties en uitdagingen (Cross & Baird, 2000). In veel gevallen zijn deze communities effectief voor individuen met gespecialiseerde kennis om samen te werken en van elkaar te leren. In andere gevallen bieden ze input voor het ontwikkelen van strategische mogelijkheden of technologieën en bieden ze hulp bij veranderingsprocessen.

Databases

Cross & Baird (2000) zien gedeelde databases als het hart van de kennismanagementinspanningen. De meeste databases concentreren zich op het identificeren van relevante kennis in verschillende delen van de organisatie en brengen deze samen in een technologische infrastructuur zodat bepaalde kennis opgeslagen en teruggevonden kan worden. Databases bevatten vaak rapporten, memo's en andere werkdocumenten met bepaalde lessen die gedeeld worden tussen werknemers. In de ideale situatie stellen deze technologieën een organisatie in staat om haar collectieve intellect toe te passen op elk probleem, ongeacht tijd of de geografische locatie. Volgens Cross & Baird (2000) complementeren deze databases de persoonlijke netwerken van degenen die antwoorden zoeken op bepaalde problemen. Het maakt in dat geval ook niet uit hoe robuust de zoekfunctionaliteit is of hoe geordend de database is. Het persoonlijke netwerk bepaalt vaak tot welke kennis medewerkers toegang hebben. Medewerkers gebruiken de databases wel wanneer ze specifiek weten waar ze moeten zoeken of wanneer een collega hen verwijst naar een specifieke plek binnen de database. De databases spelen wel een belangrijke rol in het behouden en onderhouden van het organisationeel geheugen. Leren van elkaars ervaringen en het hergebruiken van elkaars materiaal verbetert de kwaliteit van het oplossen van problemen. De focus op databases wordt in de literatuur ook de infrastructure/generic system genoemd (Jennex & Olfman, 2003). De benadering richt zich op het bouwen van een basissysteem voor het vastleggen en verspreiden van kennis zodat de hele organisatie hier gebruik van kan maken. Belangrijk is om te realiseren dat het bij deze factor niet altijd duidelijk is wie precies welke kennis gaat gebruiken. Het is daarom van belang om de kennis op zo'n manier op te slaan dat iedereen de juiste interpretatie geeft aan de opgeslagen kennis.

Organisaties die effectief gebruik maken van informatietechnologie om het organisationeel geheugen van de organisatie te ondersteunen doen twee dingen: allereerst beschikken ze over de technologie, het beleid en de procedures om ervoor te zorgen dat lessen en herbruikbare materialen worden gescreend (om de kwaliteit van de gegevens te waarborgen) en worden ze verspreid (opgeslagen op een plek waar werknemers bij kunnen) zodat anderen profiteren van deze kennis (Cross & Baird, 2000). Ten tweede maken ze gebruik van de kennis in de databases zodat werknemers in staat worden gesteld de dialoog met elkaar aan te gaan.

Ondersteunende werkprocessen

Ervaren lessen worden onderdeel van het organisationeel geheugen wanneer er wijzigingen worden aangebracht in bestaande processen van ondersteunende systemen zoals het veranderen

van evaluatieprocessen of plannings- en budgetteringsprocessen. Zoals onderzoek heeft aangetoond is leren binnen organisaties van grote invloed op het langetermijngedrag van medewerkers binnen de organisatie. Veel organisaties hebben goed ontwikkelde methoden om leren op te nemen in de huidige processen. Het is daarentegen lastig om het organisationeel geheugen te ontwikkelen op basis van eenmalige leerervaringen zoals projecten. Er zijn maar een paar organisaties die het lukt om het geheugen te ontwikkelen op basis van minder gestructureerde gebeurtenissen zoals het leren van een nieuwe productontwikkeling of innovatieve financiële transacties. Een voorbeeld hiervan is wanneer organisaties een team van experts inhuren om een unieke oplossing te ontwikkelen voor een bepaalde klant. Wanneer dit team uiteenvalt, verliest de organisatie ook grip op de aanpak/oplossingen van het team en daarmee de kennis.

Organisaties moeten op zoek naar manieren om ervoor te zorgen dat leren niet wordt vergeten zodra een project wordt ontbonden of wanneer zich wijzigingen voordoen. Wanneer de organisatie hier geen specifiek beleid op heeft, maakt de dagelijkse druk het onwaarschijnlijk dat lessen gefilterd worden in de organisatie (Cross & Baird, 2000). Teamleden worden overladen met hun eigen werk en hebben weinig prikkels om te helpen wanneer andere teams om advies vragen.

Services en producten

Het belangrijkste product- of dienstenaanbod van een organisatie vormt een krachtige vorm van het doorlopend geheugen van een organisatie. In verschillende organisaties ontdekte Cross & Baird (2000) dat leren was ingebed in product/servicelijnextensie. Deze producten en services zijn bepalend voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden binnen de organisaties. Ze beïnvloeden de trainingsstrategieën, de organisatie en de communicatie van de kennis en vaardigheden binnen de organisatie. De organisatie ontwikkelt een bepaalde mate van expertise in de levering van services en vaardigheden. De valkuil van het volgen van je eigen services en diensten is dat er een blinde vlek kan ontstaan. Organisaties zijn ingesteld op de levering van hun services en diensten om zo de markt te ondersteunen. Markten kunnen echter veranderen en dan is het vaak extreem moeilijk om je service of dienst hierop aan te passen. De fixatie op de ontwikkeling van je service of dienst die past bij het huidige marktaanbod resultaat vaak in onwetendheid over opkomende trends en nieuwe markten.

Leren van het proces of het aanbieden van diensten is misschien wel de ultieme manier om het geheugen van de organisatie op te bouwen. Wanneer managers begrijpen hoe het aanbod van de organisatie toekomstige competenties van de werknemers vormt, kan de organisatie zich

richten op het verbeteren van hun capaciteiten en vermijden ze vaardigheden of kwaliteiten te ontwikkelen die overbodig zijn binnen de organisatie.

Het institutioneel geheugen

Veel organisaties wenden zich tot kennisbeheer om de prestaties van hun organisatie te verbeteren en hun organisatie toekomstbestendig te houden (Cross & Baird, 2000). Overstroomd door grote hoeveelheden informatie is het niet genoeg om kennis op te slaan en op te bouwen. Organisaties moeten gestructureerde leerprocessen aanbieden voor individuen en groepen zodat verworven kennis kan worden geïntegreerd in dagelijkse activiteiten. De eerste stap is om te richten waar leren moet plaatsvinden: welke gebieden zijn strategisch belangrijk en welke kwaliteiten zijn hiervoor nodig (services en producten). De tweede stap is het bieden van een structuur die individuen en groepen aanmoedigt om van elkaar te leren en dit ook met elkaar te delen (persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke relaties). De derde stap is het opbouwen van organisatiegeheugen door de ingebrachte kennis in te bedden in databases, ondersteunende werkprocessen en uiteindelijk weer producten en diensten (databases, ondersteunende werkprocessen). Door alle vijf vormen van het organisatiegeheugen te versterken kunnen organisaties zichzelf ervan verzekeren dat belangrijke leerprocessen aansluiten bij de vraag vanuit de markt (de omgeving).

Onafhankelijke Variabelen

Nu verschillende indicatoren in kaart zijn gebracht om de mate van institutionalisering van het organisationeel geheugen te meten binnen organisaties, gaan we nu verder in kaart brengen welke factoren invloed hebben op de mate van institutionalisering van het organisationeel geheugen. Welke organisationele factoren zorgen ervoor dat organisaties aandacht besteden aan dit organisationeel geheugen en zijn actief bezig met het expliciteren van kennis en het opzetten van een kennismanagement systeem.

Uit de literatuur blijkt dat de factoren die invloed hebben op de ontwikkeling van organisationeel leren nog steeds onduidelijk zijn ondanks de interesse hierin van vele onderzoekers (Martinez León & Martinez, 2011). Toch zijn er een aantal factoren te noemen die meerdere keren terugkomen in de literatuur, zoals de organisatiestructuur, organisatiegrootte en organisatieleeftijd.

2.7. Organisationsgrootte

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat er zowel negatieve als positieve verbanden te vinden zijn tussen de organisatiegrootte en organisationeel leren. Uit het onderzoek van Crossan e.a. (1999) blijkt dat er een negatief verband is tussen organisatiegrootte en organisationeel leren. Dit komt omdat medewerkers in kleinere organisaties meer persoonlijke kennis met elkaar delen en dat kennis makkelijker wordt doorgegeven naar andere medewerkers (Crossan, Lane & White, 1999). Ook uit het onderzoek van Calvo-Mora e.a. (2015) blijkt dat de relatie tussen organisatiegrootte, kennismanagement en positieve organisatieresultaten significant is voor kleine- en middelgrote organisaties en niet significant is voor grote organisaties. Uit een onderzoek van Razdi e.a. (2013) blijkt dat organisationeel leren het meest succesvol is in kleine, oude organisaties. Een onderzoek van Sirén e.a. (2017) gaat dieper in op de relatie tussen organisationeel leren en de organisatiegrootte. Volgens hen is organisatiegrootte verbonden met twee aspecten: beschikbare middelen en de structuur. Grote organisaties vragen om een gestructureerde aanpak om organisationele activiteiten te reguleren. Dit houdt in dat er hogere niveaus van specialisatie en formalisatie aanwezig zijn en dat er een rigide hiërarchie heerst. De organisatiestructuur stelt de organisatie enerzijds in staat om efficiënt te opereren maar aan de andere kant is het voor grote organisaties lastiger om te veranderen en zich aan te passen omdat dit veel communicatie en besluitvorming vergt (Aldrich & Auster, 1989, in Sirén e.a. (2017)). Kennis moet in grote organisaties zowel horizontaal als verticaal verspreid worden en

dat zorgt ervoor dat niet alleen het verspreiden van informatie ingewikkeld is maar ook de interpretatie van informatie. Het is uitdagend om ervoor te zorgen dat de hele organisatie informatie op dezelfde wijze interpreteert doordat een grote organisatie te maken heeft met veel verschillende partijen. Naast de interpretatie is het ook uitdagend om aan te geven waar de juiste informatie gevonden kan worden en met wie de nieuwe informatie gedeeld moet worden. Deze barrières zorgen ervoor dat een grote organisatie meer externe stimuli en meer bewijs nodig hebben van buitenaf om over te gaan op veranderingen. Kleine organisaties daarentegen kunnen makkelijker kennis verspreiden en overdragen omdat hun kleine omvang ervoor zorgt dat er minder kennistransacties nodig zijn tussen hiërarchische niveaus. Bovendien is het waarschijnlijker dat de hele organisatie betrokken is bij kennisoverdracht tussen bijvoorbeeld interactie met klanten of partijen waar mee samengewerkt wordt (Keh et al., 2007, in Sirén e.a., 2017). Omdat de hele organisatie betrokken is in kleine organisaties bij kennisoverdracht is de kans groot dat de organisatieleden ook eerder geïnteresseerd zijn in het vergaren en delen van kennis door de grotere mate van autonomie binnen de organisatie. Een ander voordeel is dat het bereiken van consensus in kleinere organisaties eenvoudiger is omdat er minder beslissers zijn dan in grote organisaties. Hierdoor kunnen strategische beslissingen sneller en eenvoudiger doorgevoerd worden.

Maar er zijn ook onderzoeken waaruit blijkt dat organisatiegrootte juist wel positief gecorreleerd is aan organisationeel leren. Uit onderzoek van Hui e.a. (2013) blijkt dat grote organisaties bijvoorbeeld meer bronnen hebben te verdelen en daarom meer bronnen hebben die besteed kunnen worden aan leren en innovatie. Echter, de meeste literatuur wijst in de richting van de voordelen van kleine organisatie. In dit onderzoek zal via kwalitatieve methoden worden onderzocht welke rol organisatiegrootte speelt en hoe deze zich verband houdt met de andere variabelen.

2.8. Organisatieleeftijd

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat leeftijd een modererend effect kan hebben op het organisatieleren van een organisatie. Crossan e. a. (1999) associeert nieuwe organisaties met een minder hoge mate van organisationeel leren. Nieuwe organisaties hebben vaak nog weinig routines en structuren en wanneer zij net beginnen bezitten zij nog geen organisationeel geheugen. Vaak is dat ook nog niet nodig omdat zij beginnen als kleine organisatie met een open vorm van communicatie. Ze worden gevormd op basis van hun gemeenschappelijke belangen en hun dromen. Individueel en groepsleren vinden in groten getale plaats binnen deze jonge organisaties. Organisationeel leren nog niet (Crossan e.a., 1999). Wanneer organisaties

volwassen worden beginnen individuen in vaste patronen en routines te vallen op het gebied van communicatie en organisatie. Organisaties proberen deze patronen vervolgens vast te leggen door deze te formaliseren. De institutionalisering van deze vormen van kennis is een middel om het leren van het individu en de groep te benutten. Volgens Crossan e.a. (1999) ontgroeien organisaties met de tijd het vermogen om spontaan reageren en interacteren met elkaar. Relaties en acties zijn inmiddels geformaliseerd en deze bieden de richtlijnen en kaders waarin gedacht en gehandeld wordt. Wanneer deze ‘formele regels’ zorgen voor gunstige uitkomsten dan worden deze als consistent beschouwd en zal de organisatie ervoor zorgen dat deze acties in het vervolg op dezelfde manier worden uitgevoerd. Uit een ander onderzoek van Razdi e.a. (2013) blijkt dat organisationeel leren het meest succesvol is in kleine, oude organisaties. Leeftijd speelt een belangrijke rol speelt in de opslag, verspreiding in het gebruikmaken van informatie binnen de organisatie (Hui e.a., 2013). Jongere bedrijven zijn in het nadeel in vergelijking met oudere bedrijven. Ideeën en informatie komen uit verschillende delen van de organisatie, zowel intern als extern. Jongere bedrijven hebben nog niet genoeg tijd gehad om deze relaties uit te zetten en hier profijt uit te halen. Oudere bedrijven zijn ervaren in het uitzoeken en gebruiken van informatie (Calantone e.a., 2002). Geconcludeerd kan worden op basis van deze literatuur dat oudere organisaties beter in staat zijn om leren te institutionaliseren binnen de organisatie dankzij hun opgedane kennis, ervaring en middelen. Toch benadrukken Crossan e.a. (1999) ook de negatieve kant van oudere organisaties. De flexibiliteit om te reageren en interacteren verdwijnt. Ook het onderzoek van Sirén e.a. (2017) benadrukt de negatieve kant van oudere organisaties. Zo wordt de kans kleiner dat organisaties strategische veranderingen doorvoeren als ze ouder worden. Dit is terug te voeren op de zogenaamde padafhankelijkheid van organisaties. Naarmate organisaties ouder worden ontwikkelen ze, zoals hierboven ook door Crossan e.a. (1999) wordt onderkend, herhaalde (gedrags)patronen. Die patronen en routines zorgen ervoor dat organisaties kiezen voor oplossingen die lijken op eerder geïmplementeerde oplossingen. Organisaties zorgen er op die manier voor dat ze verankerd raken in eerdere ervaringen (Sorensen & Stuart, 2000, in Sirén e.a., 2017). Die starheid kan ertoe leiden dat organisaties routinematig doorgaan met kennisuitwisselingsactiviteiten op domeinen waarbinnen de kennis sterk verouderd is. Om ervoor te zorgen dat organisaties wel breken met de oude routines en patronen moeten de urgentie en het besef hoog genoeg zijn binnen de organisatie om te willen en kunnen veranderen (Huber, 1991). Autio e.a. (2000, in Sirén e.a., 2017) betogen dat jongere organisaties in vergelijking met oudere organisaties leervoordelen hebben omdat zij minder patronen en routines hoeven af te leren om te kunnen veranderen.

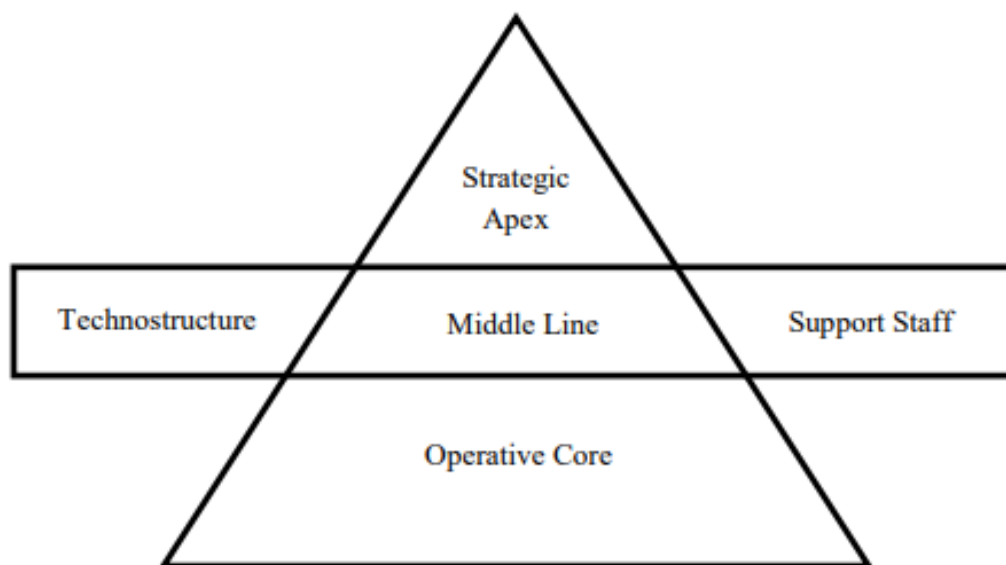
Hoe dit precies verband houdt met organisationeel leren worden in bovenstaande onderzoeken niet meteen duidelijk. In dit onderzoek zal daarom onderzocht worden onder welke omstandigheden de organisatieleeftijd een gunstige uitwerking heeft op het organisationeel geheugen en onder welke omstandigheden niet en hoe de organisatieleeftijd zich verhoudt tot de organisatiegrootte en organisatiestructuur.

2.9. Organisatiestructuur

Organisatiestructuur wordt gedefinieerd als alle manieren waarop het werk is verdeeld in verschillende taken waardoor coördinatie bereikt wordt (Mintzberg, 1992). Child (1972) beschrijft organisatiestructuur als de formele verdeling van werkrollen en de administratieve mechanismen die werk controleren en integreren en de werkactiviteiten inclusief deze die voorbij de organisationele grenzen gaan. In elk geval heeft de organisatiestructuur invloed op de verdeling en coördinatie van de bronnen van de organisatie, het communicatieproces en de sociale interactie tussen organisatieleden.

Mintzberg (1992) verdeelt de organisatiestructuur in drie dimensies. De eerste dimensie bestaat uit de essentiële onderdelen van de organisatie zoals het topmanagement, het midden- en lagere management, de ondersteunende stafleden, de uitvoerende werknemers en de technocraten.

Figuur 2.3 De belangrijkste onderdelen van een organisatie (Lunenburg, 2012)



De tweede dimensie bestaat uit de primaire coördinerende onderdelen.

- *Directe supervisie* betekent dat één individu verantwoordelijk is voor het werk van anderen. Dit refereert naar de mate waarin commando's of richting gegeven wordt aan de medewerkers.
- Er kan gesproken worden van *standaardisatie van werkprocessen* wanneer de inhoud van het werk is gespecificeerd of geprogrammeerd zoals taakomschrijvingen en procedures.
- Er is sprake van *standaardisatie van vaardigheden* wanneer er een bepaalde mate van educatie/training nodig is om het werk uit te voeren.
- *Standaardisatie van de output* ontstaat wanneer de resultaten van het werk gespecificeerd zijn.
- *Wederzijdse aanpassing* ontstaat wanneer werk gecoördineerd wordt door informele communicatie.

De derde dimensie van een organisatie heeft te maken met decentralisatie onder haar medewerkers. Er zijn drie soorten decentralisatie te onderscheiden:

- *Verticale decentralisatie* gaat over de verdeling van macht langs de ketting van commando's. Hier bedoelt Mintzberg de gedeelde autoriteit tussen bovengeschikten en ondergeschikten.

- *Horizontale decentralisatie* omvat de mate waarin niet-bestuurders beslissingen kunnen nemen of hoeveel gedeelde autoriteit er is tussen de lijn en het personeel.
- *Selectieve decentralisatie* waarin beslissingsbevoegdheden zijn verdeeld over verschillende onderdelen binnen de organisatie.

De keuzes die organisaties hierin maken resulteren in vijf verschillende organisatiestructuren. Deze zijn schematisch weergegeven in tabel 2.4. De structuren zullen kort worden toegelicht onder het schema.

Tabel 2.4. De vijf organisatiestructuren van Mintzberg (Lunenberg, 2012)

Structural Configuration	Prime Coordinating Mechanism	Key Part of Organization	Type of Decentralization
Simple structure	Direct supervision	Strategic apex	Vertical and horizontal centralization
Machine bureaucracy	Standardization of work processes	Technostructure	Limited horizontal decentralization
Professional bureaucracy	Standardization of skills	Operating core	Vertical and horizontal decentralization
Divisionalized form	Standardization of outputs	Middle line	Limited vertical decentralization
Adhocracy	Mutual adjustment	Support staff	Selective decentralization

Een organisatie met een **eenvoudige structuur** bestaat voornamelijk uit topmanagement en ondersteunend personeel. De organisatie maakt gebruik van directe supervisie en zowel horizontale als verticale decentralisatie. Voorbeelden van eenvoudige structuren zijn relatief kleine organisaties en nieuwe overheidsdiensten. De organisatie bestaat meestal uit een topmanager en een aantal medewerkers die zich bezighouden met de uitvoering. Er is geen technostructuur en het aantal ondersteunende personeelsleden is klein. De werknemers voeren overlappende taken uit. Omdat de organisatie klein is, is de coördinatie informeel en wordt deze onderhouden door gebruik te maken van directe supervisie. Dit soort organisaties kan zich snel aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Doelstellingen leggen nadruk op innovatie en langetermijnvisie hoewel dit lastig kan zijn wegens het gebrek aan middelen.

In een **machinebureaucratie** is de technostructuur het belangrijkste onderdeel van de organisatie. Standaardisatie van de werkprocessen is het belangrijkste coördinatiemechanisme. De mate van horizontale decentralisatie is beperkt. De machinebureaucratie heeft veel weg van ideale bureaucratie van Weber (1947). De machinebureaucratie heeft een hoge mate van formalisatie en werkspecialisatie. Beslissingen zijn gecentraliseerd, de spanwijdte van het

management is smal en de organisatie is groot. Met andere woorden: er zijn veel niveaus in de keten vanaf het commando van het topmanagement tot de bodem van de organisatie.

Voor een **professionele bureaucratie** is de uitvoering het belangrijkste onderdeel van de organisatie. De standaardisatie van vaardigheden is hierbij het belangrijkste coördinerende mechanisme en de organisatie maakt gebruik van zowel horizontale als verticale coördinatie. Er is een redelijke mate van formalisatie binnen de organisatie maar wel gedecentraliseerd zodat professionals veel autonomie hebben om hun werk uit te voeren. Het topmanagement is klein evenals het middenmanagement en de technostructuur. Het ondersteunend personeel is meestal groot om ondersteuning te bieden aan de professionele operationele kern. Doelen van deze organisatie zijn innovatie en het leveren van hoogkwalitatieve diensten.

Gediversifieerde organisaties hebben het midden en lagere management als belangrijkste kernelement van de organisatie. Het belangrijkste coördinatiemiddel is de standaardisatie van de output en de werknemers hebben een gelimiteerde verticale decentralisatie. Besluitvorming is gedecentraliseerd op verschillende afdelingen. Er is weinig coördinatie tussen de verschillende afdeling. Elke afdeling is redelijk gecentraliseerd en lijkt in bepaalde mate op een machinebureaucratie. De technostructuur bevindt zich op het hoofdkantoor om diensten te verlenen naar alle divisies.

Een **adhocratie** heeft het ondersteunende personeel als belangrijkste onderdeel van de organisatie en gebruikt wederzijdse aanpassing als belangrijkste coördinatiemiddel. De structuur is laag in formalisatie en decentralisatie. De technostructuur is vaak klein omdat technische specialisten ingezet en betrokken worden bij de uitvoering van de organisatie. Het ondersteunend personeel is groot in omvang om de complexe structuren te ondersteunen. Adhocraties zijn betrokken bij non routinematige taken en maken veel gebruik van technologie. De belangrijkste doelen zijn innovatie en het snel kunnen aanpassen aan de omgeving.

Fiol & Lyles (1985) geloven dat de organisatiestructuur een belangrijke voorspeller is voor organisationeel leren en wijken daarmee af van andere onderzoekers die geloven dat structuur juist een uitkomst is van organisationeel leren. Volgens Fiol & Lyles (1985) hebben gecentraliseerde en gedecentraliseerde structuren verschillende impacts op het organisationeel leren van de organisatie. Toch is er maar weinig onderzoek gedaan naar hoe de rol van de organisatiestructuur er precies uit ziet in het leerproces en de output van kennismanagement. Martinez León & Martinez (2011) zien hier een groot tekort in omdat de organisatiestructuur gezien kan worden als een basismechanisme in het creëren van kennis en leren binnen de organisatie. Structuur kan gezien worden als dynamische factor. Aan de ene kant kan structuur

veranderen door te tijd heen als gevolg van nieuwe situaties. Anderzijds kan de structuur eigenhandig aangepast worden, zodat het personeel toegang heeft tot nieuwe en gevarieerde kennis dat hen kan helpen om problemen op te lossen.

Fiol & Lyles (1985) geven meerdere redenen waarom de structuur een belangrijke invloed heeft op het vermogen van de organisatie om te leren. De eerste reden is dat het organisationeel leerproces/organisationeel geheugen gevormd wordt door meerdere factoren. De organisatiestructuur bepaalt de manier waarop processen binnen dit organisationeel geheugen ingericht en beheerd worden. De tweede reden is dat activiteiten die betrekking hebben op leren coördinatie nodig hebben en mechanismen die hiermee te doen hebben, spelen een centrale rol in het vormen van het organisationeel geheugen. De derde reden die Fiol & Lyles noemen is dat leerprocessen informatie nodig hebben en de structuur beïnvloedt de informatiestromen binnen de organisatie.

Burns & Stalker (1961) hebben dichotomieën ontwikkeld van organisatiestructuren die samenhangen met het vermogen om informatie te verwerken.

- Bureaucratische en mechanische structuren waren oorspronkelijk bedoeld voor massaproductie in een stabiele omgeving. De structuren waren gebaseerd op het idee dat organisaties rationele entiteiten zijn waarvan de mensen gezien werden als economische componenten. Ze worden gekarakteriseerd door een aantal eigenschappen. Zo zijn er verschillende hiërarchische niveaus waarbij de visie van de organisatie vanuit de top via een lang proces met naar beneden gerichte communicatie terecht komt bij de werknemers. Daarnaast is er sprake van een hoge mate van specialisatie binnen de organisatie en gespecialiseerde rolverantwoordelijkheden, ingedeeld op functionele groepering en strenge departementale scheiding. Ook is er een strikte naleving van regels en procedures en een hoge mate van *centralisatie*. Deze hoge mate van centralisatie ontstaat vanuit de noodzaak om organisationele activiteiten te coördineren die in lijn zijn met de uitvoering van de visie van de organisatie. De organisatievormen ontwikkelen een aanzienlijk hiërarchische controle waarbij managers de belangrijkste agenten zijn in het creëren van sterk geformaliseerde regels, protocollen en procedures. Functies zijn gerangschikt op macht en autoriteit. Dit zorgt voor een verminderde samenwerking waardoor leren van elkaar bemoeilijkt wordt. De hoge specialisatie belemmert de opname van deskundige of nieuwe kennis en een hoge mate van formalisering vermindert het vermogen om te improviseren en nieuwe competenties te creëren. De bureaucratische structuur is ontworpen om routinematige problemen aan te

pakken, maar niet opgewassen tegen nieuwheid of verandering. Deze structurele kenmerken werken averechts in het creëren van nieuwe kennis en remmen daarom de ontwikkeling van organisationeel leren en de werkzaamheid van het organisationeel geheugen.

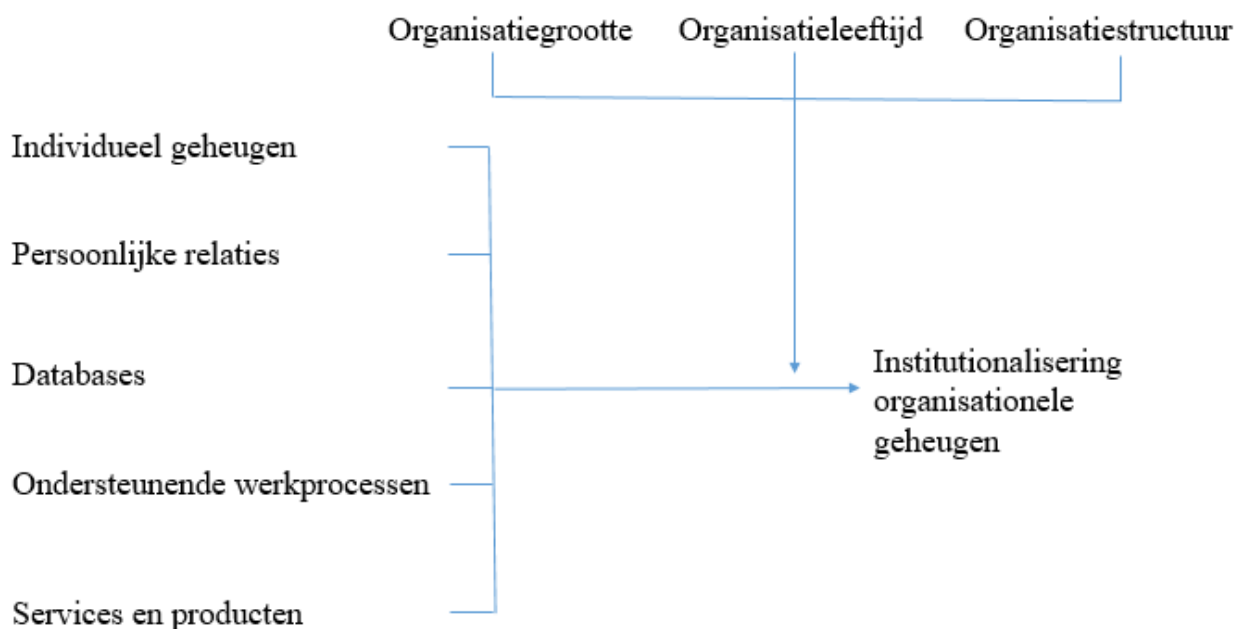
- Organische en gedecentraliseerde structuren passen bij organisaties als complexe en sociale entiteiten waarbij individuen en groepen concurreren en interacteren met elkaar. De belangrijkste karakteristieken van deze dichotomie zijn: *platte structuren*, gevormd door managers, strategische groepen en multidisciplinaire teams waarbij de bevoegdheid om beslissingen te nemen niet meer ligt op verticaal niveau maar op horizontaal niveau. *Nauwe horizontale differentiatie*, gebaseerd op expertise en kennisspecialisatie in tegenstelling tot uitvoerende specialisatie. Departementale barrières verdwijnen en multidisciplinaire teams worden gevormd bestaande uit experts op verschillende gebieden. Een *lage mate van verticale differentiatie*, als gevolg van het feit dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor beheersing en control. *Weinig formalisering van gedrag*, dit zorgt voor informatiedistributie en effectieve coördinatie (Nonaka & Takeuchi, 1995) en faciliterende informele en bidirectionale communicatie. Tot slot is *macht en controle gedecentraliseerd*. Dat resulteert in proactieve medezeggenschap van werknemers en een open en op vertrouwen gebaseerde cultuur. Deze organisatievormen hebben samengevat dus een platte en horizontale vorm met slechts drie lagen beheer. Kennis wordt gecreëerd door medewerkers die onafhankelijk en zelfstandig opereren. Het middenmanagement communiceert het continue interactieve proces waarmee kennis wordt gecreëerd (Nonaka & Takeuchi, 1995). Organische structuren herkennen snel veranderingen in overtuigingen en acties binnen de organisatie omdat ze veel belang hechten aan ervaring en kennis. Ze zijn ideaal voor het uitvoeren van bepaalde, ongebruikelijke of complexe taken die vaak veranderen omdat hun specialisatie gebaseerd is op kennis en ze van nature flexibel zijn en geneigd om te veranderen. Dit is van fundamenteel belang in een omgeving die gekenmerkt wordt door een hoge dynamiek, complexiteit en onzekerheid.

Al met al kan gesteld worden dat organische structuren eerder geneigd zijn om te leren dan mechanische structuren. Organische structuren zorgen ervoor dat er geleerd en gecommuniceerd kan worden buiten de organisatieniveaus om. Kennis kan op die manier wijdverspreid worden onder de organisatieleden. Nonaka & Takeuchi (1995) combineert beide structuren in een “Hypertext structure”. Een hypertext structuur stelt een organisatie in staat om kennis op een continue en efficiënte manier te creëren. Deze structuur zou de voordelen van

beide structuren in zich hebben: de efficiëntie en stabiliteit van de hiërarchische structuur en de effectiviteit en de dynamiek van de organische structuur.

In dit onderzoek worden kortom drie verschillende onafhankelijke variabelen onderzocht in relatie tot het organisationeel geheugen. In de literatuur is het een en ander geschreven over deze variabelen maar veel literatuur spreekt elkaar tegen. Daarom zal gekeken worden hoe deze variabelen tot uiting komen in dit onderzoek. In onderstaand figuur nog een korte weergave van het onderzoeksmodel.

Figuur 2.5. weergave onderzoeksmodel



Hoofdstuk 3: Methodologie

Er is een concrete onderzoeksvraag gepositioneerd en relevante literatuur beschreven in de voorgaande hoofdstukken. In dit hoofdstuk wordt verdergegaan met de onderzoeksmethoden. Belangrijke onderdelen die hierin terugkomen zijn het onderzoeksdesign, de vorm van datacollectie en data-analyse. Het onderzoeksdesign bestaat uit verschillende vragen die behandeld zullen worden:

- Welke strategie wordt er gevolgd in het onderzoek?
- Binnen welk framework?
- Van wie zal de data worden verzameld?
- Hoe wordt de data verzameld?
- Hoe wordt de data geanalyseerd?
- Hoe worden de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd in het onderzoek?

Bovenstaande vragen zijn vertaald naar vijf verschillende paragrafen waar het hoofdstuk in is opgedeeld.

3.1. Onderzoeksstrategie

Elke studie bestaat uit een interne logica of rationale; de reden of de samenhang van ideeën waarmee geprobeerd wordt om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen. Dit is waar de onderzoeksstrategie naar refereert (Punch, 2006). In dit onderzoek hanteren we een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het doel van kwalitatief onderzoek is om sociale verschijnselen te beschrijven en verklaren in de termen van de betekenissen die mensen hieraan geven (Boeije, 2010). Het onderzoek heeft meerdere doelen. Zoals blijkt uit het literatuuronderzoek zijn er enkele factoren genoemd die invloed hebben op de institutionalisering van het organisationeel geheugen: organisatiegrootte, organisatieleeftijd en organisatiestructuur. Over sommige variabelen is al veel informatie en onderzoek beschikbaar, onder anderen nog niet. Daarom is het eerste doel van het onderzoek verkennend. Welke variabelen hebben invloed op de institutionalisering van het organisationeel geheugen en hoe is dit geheugen ingericht binnen organisaties. Het tweede doel is verklarend. We kunnen ons afvragen waarom er gebeurt wat er gebeurt en vervolgens een poging doen om het proces te verklaren. Dit gaat over de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

3.2. Framework

De onderzoeksvraag is als volgt gesteld: *“In welke mate is het organisationeel geheugen geïstitutionaliseerd binnen kennisinstituten en hoe kunnen eventuele verschillen tussen kennisinstituten verklaard worden?”*

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de institutionalisering van het organisationeel geheugen die in dit onderzoek gemeten zal worden door de aan- of afwezigheid van kennismanagementsystemen.

In het theoretisch kader zijn vijf verschillende factoren genoemd waaruit af te leiden valt of organisationeel leren is geïstitutionaliseerd binnen organisaties.

Persoonlijke ontwikkeling ontstaat mede door interactie met anderen en door de mogelijkheden om te blijven leren (Cross & Baird, 2000). Omdat de interactie met anderen al gemeten wordt bij de factor persoonlijke relaties, wordt dit niet los behandeld in het interview. Het wordt wel genoteerd als indicator voor persoonlijke ontwikkeling. Uit de literatuur van Cross & Baird (2000) en Kessels & Smit (2000) blijkt dat het vooral belangrijk is dat werknemers kunnen blijven doorgroeien en wisselen van positie zodat ze niet vast komen te zitten in posities waarbij het leren stagneert. De mogelijkheden tot het volgen van opleidingen, de mogelijkheden om door te groeien of te wisselen van positie en de mogelijkheden om feedback te krijgen of te reflecteren op het gedane werk worden genoteerd als indicatoren voor persoonlijke ontwikkeling.

Persoonlijke relaties gaan over de stimulans vanuit de organisatie om persoonlijke relaties aan te gaan met verschillende medewerkers zodat experts en kennisgebruikers kennis met elkaar delen. Kennis is sterk persoonsgebonden en wordt gedeeld door direct persoonlijk contact. Kessels & Smit (2000) noemen verschillende instrumenten die hieraan bijdragen zoals brainstormen, samenwerking tussen experts of tussen experts en mensen die nog geen expert zijn, mentoring et cetera. Al deze instrumenten zijn samengevat in drie verschillende indicatoren. Er wordt gekeken of er gebruik gemaakt wordt van coaching/mentoring binnen de organisatie, of er samengewerkt wordt op meerdere en verschillende niveaus binnen de organisatie, hoe groot het netwerk van de medewerkers is en of de organisatie kennis- of organisatiedagen organiseert.

Databases stellen de organisatie in de ideale situatie in staat om haar collectieve intellect toe te passen op elk probleem. Ze zijn een belangrijke aanvulling op het persoonlijke netwerk van de werknemers. Jennex & Olfman (2003) benadrukken het belang van het bouwen van een

basissysteem voor het vastleggen en distribueren van kennis zodat de hele organisatie hier gebruik van kan maken. Omdat iedereen gebruik kan maken van de kennis uit databases is het belangrijk om de kennis hierin overzichtelijk te houden en bij te houden en waar nodig uitleg bij te voegen zodat iedereen de informatie op dezelfde wijze interpreteert. De indicatoren die opgesteld zijn om het gebruik van databases te meten zijn: de organisatie maakt gebruik van databases, de databases zijn toegankelijk voor medewerkers en de kennis in de databases wordt bijgehouden en bijgewerkt.

Ondersteunende werkprocessen gaan over processen die ervoor zorgen dat kennis op effectieve wijze in organisationele kennis. Ervaren lessen worden onderdeel van de organisatie wanneer er wijzigingen worden aangebracht in bestaande processen en huidige systemen. Een manier om dit te meten is door te kijken naar evaluaties. Evaluaties van bijvoorbeeld projecten of processen worden eerst individueel of in groepsverband opgesteld en vervolgens opgeslagen in generieke systemen en gedeeld met de rest van organisatie. Op die manier kan de hele organisatie gebruik maken van deze kennis (Rao & Nayak, 2017). De indicatoren voor deze factor zijn: de aanwezigheid van evaluaties, het documenteren van ‘best practices’, het delen van de evaluaties met de rest van de organisatie en of evaluaties als uitgangspunt worden genomen bij vervolgprojecten et cetera.

De factor **services en producten** betekent dat het product, de service of de dienst van de organisatie leidend is voor het leren binnen de organisatie. Ze beïnvloeden de trainingsstrategieën, de organisatie en de communicatie van de kennis en vaardigheden binnen de organisatie. De organisatie ontwikkelt een bepaalde mate van expertise in de levering van services en diensten. Om dit op orde te hebben is het belangrijk dat de organisatie weet wat er op de markt (in de omgeving) gevraagd wordt (Cross & Baird, 2000). Om dit te meten wordt gekeken of de organisatie een duidelijke langetermijnvisie heeft op hun service, dienst of product en of kennismanagement prioriteit heeft binnen de organisatie.

Tabel 3.1. Conceptualisering en operationalisering van de afhankelijke variabele: institutionalisering van het organisationeel geheugen

<i>Afhankelijke variabelen</i>	<i>Concept</i>	<i>Indicator</i>
Persoonlijke ontwikkeling	Hiermee wordt bedoeld dat de organisaties prikkels heeft voor medewerkers om ervaring op te doen en (te blijven) leren.	Het gebruikmaken van de volgende tactieken binnen de organisatie: - Opleidingen

		- Doorgroeimogelijkheden of mogelijkheden om van plek te wisselen - Medewerkers werken veel met elkaar samen - Feedback en ruimte voor reflectie
Persoonlijke relaties	Dit is de stimulans vanuit de organisatie om persoonlijke relaties aan te gaan met verschillende medewerkers zodat experts en kennisgebruikers kennis met elkaar kunnen uitwisselen waardoor impliciete kennis, expliciete kennis wordt. Twee belangrijke kenmerken van deze variabele zijn: - Tijd vrijmaken voor interactie tussen medewerkers op de werkvloer. - Duidelijkheid over de verdeling van kennis	Indicatoren: - Coaching/mentoring - Samenwerken op verschillende niveaus/multidisciplinaire teams - Teamdagen /organisatiedagen /kennismiddagen - Medewerkers kennen elkaar/weten elkaar te vinden
Databases	Ervoor zorgen als organisatie dat er gedeelde databases zijn binnen de organisatie zodat kennis opgeslagen en teruggehaald kan worden.	- De aanwezigheid van databases - De toegankelijkheid van databases - De aanwezige kennis wordt geüpdatet/bijgehouden
Ondersteunende werkprocessen	Methoden en processen die ervoor zorgen dat kennis op effectieve wijze omgezet wordt in organisationele kennis. Evaluaties worden beschouwd als een vorm van ondersteunende werkprocessen.	- Projecten of processen worden geëvalueerd - Het documenteren van 'best practices' die gevolgd zijn in een project en het hergebruiken van deze evaluaties. - Evaluaties worden gedeeld met de rest van de organisatie

Services en producten	Dit houdt in dat de organisatie richting geeft aan haar organisatieleden welke kennis nodig is voor de organisatie om te blijven leren en haar diensten en producten te kunnen blijven leveren op zo'n manier dat ze inspelen op de behoefte van de markt.	- De organisatie heeft een duidelijke langetermijnvisie over zichzelf die inspeelt op de behoeften van de omgeving. - De organisatie kenmerkt kennismanagement aan als prioriteit.
-----------------------	--	---

De onafhankelijke variabelen zijn de variabelen die eventuele verschillen tussen kennisinstituten verklaren. In dit onderzoek zijn in ieder geval de organisatiegrootte, organisatieleeftijd en organisatiestructuur naar voren gekomen als mogelijke factoren die deze verschillen kunnen verklaren.

Organisatiegrootte: de grootte van de organisatie wordt bepaald aan de hand van het aantal fte binnen de organisatie. De richtlijnen die bepalen wanneer een organisatie groot of klein is zijn opgesteld door de Europese Commissie. De indeling is in tabel 3.2. te zien.

Organisatieleeftijd: de organisatieleeftijd wordt bepaald aan de hand van de oprichtingsdatum van de organisatie (Lewis, 2003). In de analyse wordt onderscheid gemaakt tussen organisaties die nieuw opgericht zijn en organisaties die ontstaan zijn vanuit eerdere fusies om te onderzoeken of hier nog verschil tussen zit.

Organisatiestructuur: zoals in hoofdstuk 2 te lezen is, is een organisatiestructuur op te delen in drie verschillende dimensies (Lunenburg, 2012). Deze dimensies bestaan uit de kernelementen van een organisatie, de belangrijkste coördinatiestructuur en de mate van decentralisatie binnen de organisatie. De combinatie van deze drie dimensies uit zich in vijf verschillende organisatiestructuren. In het onderzoek zullen de drie dimensies gemeten worden. Aan de hand daarvan wordt de organisatie gelabeld naar een van de vijf organisatiestructuren van Mintzberg (Lunenburg, 2012).

Tabel 3.2. Conceptualisering en operationalisering van de onafhankelijke variabelen

<i>Onafhankelijke variabelen</i>	<i>Concept</i>	<i>Indicator</i>
De organisatiegrootte	De grootte van de organisatie wordt bepaald door de hoeveelheid werknemers en de	- Aantal fte's

	omzet of het balanstotaal (Europese Commissie, 2015). - Een grote organisatie bestaat uit meer dan 250 medewerkers. - Een middelgrote organisatie bestaat uit minder dan 250 medewerker. - Een kleine organisatie bestaat uit minder dan 50 medewerker.	
Leeftijd van de organisatie	Een nieuwe organisatie wordt als nieuw beschouwd wanneer de organisatie een nieuwe naam krijgt en wanneer de organisatie een nieuwe functies krijgt wanneer ze vertrokken vanuit een al bestaande organisatie (Lewis, 2003). De leeftijd wordt bepaald aan de hand van het aantal jaren opgeteld vanaf het jaar van oprichting.	Jaartal van oprichting. Jaartal van oprichting wordt bepaald door: - Nieuwe naam - Nieuwe functies
Organisatiestructuur	Manieren waarop het werk verdeeld is in verschillende taken waardoor coördinatie bereikt wordt (Lunenburg, 2012).	Aanwezigheid van: - De belangrijkste onderdelen - Belangrijkste primaire onderdeel - Type decentralisatie

3.3. Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie voor deze studie zijn publieke kennisinstellingen. Kennisinstellingen zijn dagelijks bezig met onderzoek en het verzamelen van kennis. Hieruit volgt de aanname dat zij als geen ander bezig zijn met de opslag, verwerking en het gebruik van deze kennis en dus bezig zijn met de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Het Rathenau Instituut (Koens e.a., 2016) identificeerde in 2016, 29 publieke kennisinstellingen waarvan één organisatie is gefuseerd met een andere organisatie. Dat geeft een totaal van 28 publieke kennisinstellingen. De publieke kennisinstellingen zijn op de volgende kenmerken geselecteerd als publieke kennisinstelling:

- De organisatie moet een ‘stenen’ organisatie zijn.

- De organisatie is geen onderdeel van de academische onderzoekswereld. Er zijn dus geen universiteiten en medische centra geselecteerd.
- Onderzoek en kennisverzameling is een hoofdtak van de organisatie.
- De organisatie hoort bij het publieke domein en draagt bij aan de kennisbehoefte en/of uitvoering van de verantwoordelijkheden van ten minste één ministerie.
- De organisatie heeft een beheersmatige relatie met ten minste één ministerie.
 - a. De organisatie ontvangt structurele financiering van ten minste één ministerie en,
 - b. Ten minste één ministerie oefent invloed uit op de werkzaamheden van de betreffende kennisinstelling.

De geselecteerde publieke kennisinstellingen staan onderstaande tabel weergegeven. In de lijst met afkortingen is de volledig uitgeschreven naam van onderstaande publieke kennisinstellingen te vinden.

Tabel 3.3 Publieke kennisinstellingen in Nederland

<i>Naam</i>	<i>Jaar van oprichting</i>	<i>Kern-departement</i>	<i>Juridische status (2015)</i>	<i>Omzet in 2014 (x1000)</i>	<i>Aantal fte in 2014</i>
KNMI	1854	I&M	Agentschap	58.953	354,2
CBS	1899	EZ	ZBO/RWT	176.593	1770
RIVM	1909	VWS	Agentschap	339.365	1376,9
NLR	1919	EZ	Stichting	80.153	553,0
MARIN	1929	EZ	Stichting	42.720	366,0
TNO	1932	EZ	ZBO/RWT	424.192	2736
DLO	1938	EZ	Stichting/RWT	330.061	2496
CPB	1945	EZ	Planbureau	14.846	140,7
SWOV	1962	I&M	Stichting	5684	42,4
Boekman-stichting	1963	OCW	Stichting	1168	7,9
WODC	1973	J&V	Departementaal	11.536	94
SCP	1973	VWS	Planbureau	11.133	82,6
Clingendael	1983	BuZa	Stichting	9700	69,7
NIVEL	1985	VWS	Stichting	15.344	156,7
VeiligheidNL	1985	VWS	Stichting	6031	41,3
Politie-academie	1992	J&V	ZBO/RWT	179.735	1485,4
Trimbos-instituut	1996	VWS	Stichting	17.895	164,0
NFI	1999	J&V	Agentschap	75.335	516,8
Mulier Instituut	2002	VWS	Stichting	1946	18,9

SWOON-NLDA	2005	Defensie	Stichting/RWT	13.669	118,0
KiM	2006	I&M	Departementaal		25,5
Geonovum	2007	I&M	Stichting	4150	13,4
Movisie	2007	VWS	Stichting	14.441	121,3
NJi	2007	VWS	Stichting	14.327	96,1
Vilans	2007	VWS	Stichting	31.005	140,0
Deltares	2007	EZ	Stichting	140.082	745,0
PBL	2008	I&M	Planbureau	30.200	218,0
(N)IFV	(1996) 2013	J&V	ZBO/RWT	62.530	210,0

Binnen het tijdsbestek van deze scriptie is ervoor gekozen om een selectie te maken van bovenstaande organisaties. De selectie van cases gebeurt op basis van een most different design. Dit houdt in dat de geselecteerde organisaties zoveel mogelijk van elkaar verschillen op de parameters van de onafhankelijke variabelen die onderzocht worden. De sampling strategie bestaat uit de strategieën: theory based en maximum variation (Punch, 2006). Door de cases met elkaar te vergelijken, kunnen we de robuustheid van de relaties tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele met elkaar vergelijken.

Door een combinatie van onafhankelijke variabelen te onderzoeken wordt de maximale variatie in het onderzoek bereikt. We noemen deze strategie ook wel purposive sampling (Boeije, 2009). We kiezen doelgericht onderzoekseenheden uit de onderzoekspopulatie die bepaalde kenmerken representeren. Door zo veel mogelijk verschillende organisaties te spreken kan er een compleet beeld worden weergegeven van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. De samples worden gekozen op basis van het jaar van oprichting, omzetcijfers en aantal fte's uit het onderzoek van Koens e.a. (2016). De organisatiestructuur wordt afgeleid op basis van jaarrapporten van de websites van de kennisinstellingen zelf.

3.4. Selectie van cases

Om sociale verschijnselen te kunnen onderzoeken wordt er in dit onderzoek een intensieve benadering gevolgd (Swanborn, 2010). Het onderzoek focust in dit geval op één geografische eenheid; publieke kennisinstellingen. De afzonderlijke kennisinstellingen zijn ieder een case. In dit onderzoek worden meerdere cases bestudeerd en wordt er gesproken van een meervoudige casestudy. Zoals in de alinea hierboven aangegeven is er bij de selectie van cases gebruikt gemaakt van de purposive sampling strategie. Van de 28 publieke kennisinstellingen (Koens e.a., 2016) zijn 13 organisaties bereid gevonden mee te werken aan het onderzoek. De 13 diverse organisaties verschillen van elkaar op de drie verschillende onafhankelijke variabelen. De toelichting op de onafhankelijke variabele is te vinden in bijlage III.

Organisatiegrootte: op de variabele organisatiegrootte kunnen de organisaties opgesplitst worden in vier kleine organisaties, vijf middelgrote en vier grote organisaties.

Organisatieleeftijd: de range van de leeftijd tussen de verschillende publieke kennisinstellingen ligt tussen de 6 en 110 jaar oud. Van de 13 organisaties zijn er 7 ontstaan uit eerdere organisaties en zijn er 6 ‘originele’ organisaties.

Organisatiestructuur: de organisaties zijn ingedeeld in vier verschillende organisatiestructuren.

In tabel 3.4 is een overzicht van de onafhankelijke variabelen te vinden. De tabel is ingedeeld op oprichtingsjaar. De lijst met afkortingen van de organisaties is bijgevoegd na de inhoudsopgave. Het interviewschema is te vinden in de bijlage.

Tabel 3.4 Weergave van de onafhankelijke variabelen

Organisatie	Oprichtingsjaar	Grootte	Structuur
RIVM	1909	Groot	Professionele bureaucratie
TNO	1932	Groot	Professionele bureaucratie
CPB	1945	Middelgroot	Professionele bureaucratie
SWOV	1962	Klein	Eenvoudige structuur
Politie(academie)	1992	Groot	Gediversifieerde organisatie/machinebureaucratie
Mulier Instituut	2002	Klein	Eenvoudige structuur
FMW	2005	Middelgroot	Machinebureaucratie
NIMH	2005	Klein	Gediversifieerde organisatie
KiM	2006	Klein	Eenvoudige structuur
Movisie	2007	Middelgroot	Professionele bureaucratie
NJi	2007	Middelgroot	Professionele bureaucratie
PBL	2008	Middelgroot	Professionele bureaucratie
IFV	2013	Groot	Gediversifieerde organisatie

In totaal zijn er dertien interviews afgenomen bij dertien verschillende kennisinstellingen. Bij de meeste organisaties is met één persoon gesproken, bij sommigen met twee. Er zijn 16 respondenten die meegewerkt hebben aan het onderzoek. Met een totaal van 28 kennisinstellingen volgens het Rathenau instituut geeft dit een onderzoekspopulatie van 46%. Bij de meeste organisaties is gesproken met een informatiemanager/kennismanager of een medewerker verbonden aan een afdeling die zich bezighoudt met kennisdeling of met de opslag van informatie. Vooral bij grotere organisaties zoals het PBL of het RIVM was dat het geval. In kleine organisaties is ook gesproken met senior en junior onderzoekers zoals bij het Mulier Instituut en het SWOV. Bij het KiM is gesproken met de directeur van de organisatie.

3.5. Interviews

De invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen zal onderzocht worden aan de hand van interviews. Kwalitatief onderzoek is een vorm van interpreterend onderzoek waarbij empirische gegevens op een systematische en controleerbare manier worden verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd. Een van de meest gebruikte methoden bij kwalitatief onderzoek is het afnemen van interviews (Plochg e.a., 2007). Om de empirische data systematisch en controleerbaar te kunnen analyseren is er gekozen voor een semigestructureerd karakter. De interviewvragen worden vooraf opgesteld met een semigestructureerd karakter zodat er enerzijds structuur is om de onderzoeksresultaten op dezelfde wijze te interpreteren en anderzijds genoeg vrijheid is om in te kunnen spelen op de reactie van de respondent (Reulink & Lindeman, 2005). Naast interviews zullen rapporten en jaarverslagen worden geanalyseerd. Deze interviews en jaarverslagen worden op dezelfde onderwerpen en vraagstellingen onderzocht als de interviews zelf. De schriftelijke documentatie is enerzijds een aanvulling op de interviews en de informatie uit deze documenten kunnen verder toegelicht worden in de interviews.

3.6. Procedure

De bovengenoemde organisaties zullen benaderd worden door middel van een mail van de onderzoeker naar de organisaties. Elke organisatie zal dezelfde mail ontvangen. In de mail wordt uitgelegd wie de interviewer is, met welke reden de organisatie uitgenodigd wordt en wie de onderzoeker graag zou willen spreken. Voorwaarden voor de respondent is dat ze dagelijks bezig zijn met kennismanagement of hier kennis van hebben. Dat kunnen managers zijn maar ook onderzoekers die veel bezig zijn met kennisverwerking en kennisuitwisseling. Naar verwachting weten deze mensen het best hoe er met kennisvergaring, opslag en het gebruik hiervan wordt omgegaan.

Het opgestelde interviewschema is te vinden in bijlage I. Tabel 3.1. en 3.2. evenals de literatuur uit hoofdstuk 2 zijn gebruikt als richtlijnen voor het interviewschema. De interviews worden afgenomen op locatie van de publieke kennisinstelling. Gevraagd zal worden of de interviews opgenomen mogen worden zodat informatie niet verloren gaat. Wanneer dit niet het geval is, zal de interviewer de antwoorden zoveel mogelijk proberen mee te schrijven en het interview direct op papier uitwerken na afname van het gesprek. Voordat het interview start, start de interviewer met een algemene inleiding zodat de respondent zich bewust is van het onderzoek, wat er met de data gebeurt en wat het doel is van het gesprek. De respondent wordt erop

gewezen dat de interviewer de informatie vertrouwelijk behandelt. Dit komt de validiteit van het onderzoek ten goede. Het interview start met vragen over de respondent zelf zodat er een beeld ontstaat van hem/haar. Vervolgens wordt het inhoudelijke gedeelte behandeld. Aan het eind van het interview is er ruimte voor eventuele vragen, opmerkingen of aanvullingen. Er wordt ook verteld wat er met de data gebeurt en of de respondent het onderzoek nadien wenst te ontvangen. Na het uitwerken van het interview wordt deze opgestuurd naar de respondent zodat hij of zij het verslag kan checken op inhoudelijke feiten. Na goedkeuring van het verslag kan er begonnen worden met de data-analyse.

3.7. Data-analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen wordt ieder interview getranscribeerd in Word. Vervolgens wordt de tekst geanalyseerd in Excel. Elk getranscribeerd interview wordt nagelopen op kenmerken die te vinden zijn in tabel 3.1 (onafhankelijke variabelen) en tabel 3.2. (afhankelijke variabelen). Op die manier wordt systematisch in kaart gebracht in welke mate de variabelen aanwezig zijn binnen de organisatie en op welke manier. Er zijn in totaal dus 13 verschillende Excel bestanden met analyseresultaten. Deze Excel bestanden worden vervolgens met elkaar vergeleken in een ander Excel bestand waar de resultaten worden samengevoegd. Zo ontstaat er een overzichtelijk beeld van alle 13 kennisinstituten. De resultaten hiervan worden weergegeven in hoofdstuk 4: analyse. In de analyse wordt eerst de onafhankelijke variabele nader toegelicht en vervolgens de afhankelijke variabele. Op basis van de combinatie van beide variabelen wordt gekeken of er een verband is te vinden en hoe dit verband er uit ziet.

3.8. Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek refereert naar de mate waarin de geobserveerde scores van een respondent overeenkomen met de ware scores (Furr & Bacharach, 2008). Het verschil hiertussen worden meetfouten genoemd. Het is onmogelijk om alle meetfouten in een onderzoek te filteren, maar we kunnen hier wel naar streven. De betrouwbaarheid wordt in dit onderzoek onder andere gewaarborgd door te kiezen voor een grote steekproef. In dit geval is bijna de helft van de publieke kennisinstellingen geïnterviewd. De steekproef is uitgekozen op basis van de kenmerken van de onafhankelijke variabele. Een belangrijk kenmerk van betrouwbaarheid is de gelijkwaardigheid van het onderzoek. Zo zal er bij de interviews uitgegaan worden van het afgelopen jaar (2018). Op die manier worden er geen verschillende gebeurtenissen en situaties vergeleken en is de data tussen de organisaties beter te vergelijken

(Furr & Bacharach, 2008). Een andere manier om de betrouwbaarheid te waarborgen is de toepassing van semigestructureerd interviews. De semigestructureerd vragen zorgen voor homogeniteit tussen de antwoorden en dat zorgt voor een hogere interne consistentie van het onderzoek. Bij elke respondent worden dezelfde items gemeten (Furr & Bacharach, 2008).

De validiteit van een onderzoek refereert naar de mate waarin bewijs en theorie de interpretaties van de testcores ondersteunen op de manier hoe de test bedoeld is geweest (Furr & Bacharach, 2008). Met andere woorden: wordt er gemeten wat beoogd is. Het onderzoek is kwalitatief van aard en de interviews stellen ons in staat om de vragen toe te lichten, door te vragen en te reageren op de respondent. De vragen worden op neutrale wijze gesteld en de interviews duren maximaal zestig minuten. Dit zorgt voor een hoge interne validiteit (Furr & Bacharach, 2008). De externe validiteit is lastiger bij kwalitatief onderzoek. Er zijn 13 organisaties onderzocht van de in totaal 28 publieke kennisinstellingen. Dit betekent dat 48% van de onderzoekspopulatie direct wordt onderzocht. Door de onafhankelijke variabelen in alle verschillende samenstellingen te onderzoeken wordt in principe elk type organisatie onderzocht. Dit verhoogt de externe validiteit (Furr & Bacharach, 2008) maar genoemd moet worden dat elke organisatie uniek is en dat het bij een kwalitatief onderzoeksdesign lastig is om generaliseerbare conclusies te trekken.

3.9. Ethiek

Ethiek is een belangrijk onderwerp in de sociale wetenschappen. De respondenten zullen op de hoogte worden gebracht van het onderzoeksdoel en de inhoud van het onderzoek. Dit noemen we *informed consent*. De respondenten krijgen informatie over de inhoud van het onderzoek en worden dus niet misleid. Bij de vraagstelling van de interviewvragen zal wel gelet worden op neutraliteit zodat sociaal wenselijke antwoorden vermijd worden (Furr & Bacharach, 2008). Dit verhoogt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In het onderzoek is ook aandacht voor vertrouwelijkheid en anonimiteit. Interviews worden afgenomen met toestemming van de organisatie. De respondenten zelf blijven anoniem in het onderzoek. De audio-opname worden na uitwerking verwijderd en de uitwerking op papier wordt alleen met de Universiteit Leiden gedeeld. De respondenten mogen ervoor kiezen om het interview na uitwerking na te lezen zodat zij hun bewoording kunnen aanpassen indien gewenst. Pas wanneer zij instemmen met de uitgewerkte gegevens, worden deze gebruikt voor analyse.

Hoofdstuk 4: Analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek gepresenteerd en antwoord gegeven op de hoofdvraag. De bevindingen zijn in drie delen opgedeeld. Allereerst wordt de afhankelijke variabele toegelicht, gevolgd door de relatie met de onderzochte variabele. Het hoofdstuk wordt afgesloten met extra bevindingen die naar voren zijn gekomen in het onderzoek. In de bijlagen zijn toelichtingen te vinden op het vaststellen van de afhankelijke en onafhankelijke variabele.

4.1. Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele wordt per factor weergegeven in een tabel met symbolen¹. De symbolen kunnen op de volgende manier geïnterpreteerd worden:

- = niet aanwezig
- +/- = in zwakke mate aanwezig
- + = aanwezig
- ++ = in sterke mate aanwezig

De totstandkoming van bovenstaande symbolen bij de verschillende factoren die het organisationeel geheugen vormen is te vinden in bijlage IV.

Persoonlijke ontwikkeling

Tabel 4.1. Persoonlijke ontwikkeling

Organisaties	1) Opleidingen	2) Doorgroei- mogelijkheden/ wisselen van positie	3) Reflectie/feedback	4) Persoonlijke relaties	Persoonlijke ontwikkeling
CPB	++	+/-	+	+	+
FMW	+	+/-	+	+	+
IFV	++	+/-	+	+	+
KiM	+	+/-	++	+	+
Movisie	+	+/-	+	+	+
Mulier	+	+/-	+	++	+
NIMH	++	+/-	+	+	+
NJi	+	+/-	+	+	+

¹ De factoren die samen het organisationeel geheugen vormen bestaan uit meerdere subfactoren. Deze subfactoren zijn allemaal beoordeeld op 'sterk aanwezig', 'aanwezig', 'in zwakke mate aanwezig' en 'niet aanwezig'. Samengevoegd geven deze factoren een gemiddelde op elke factor. Echter, uit het onderzoek blijkt dat de subfactoren meestal 'aanwezig scoren' op de factoren. Daarom is in de analyse aandacht besteed aan de verschillen tussen de organisaties en de subfactoren afzonderlijk. Per factor wordt toegelicht wat de gemiddelde uitkomst is, gevolgd door de generieke resultaten die uit de interviews naar voren komen. Hierna wordt ingezoomd op subfactoren die er positief of negatief uitspringen. Tot slot wordt aandacht besteed aan belemmeringen bij het inrichten van de desbetreffende factor.

PBL	+	+/-	+	+	+
Politieacademie	+/-	+/-	++	+	+/-
RIVM	++	++	++	+	++
SWOV	+	+/-	+	+	+
TNO	++	++	+	+	++
Totaal	+	+/-	+	+	+

Uit de analyse blijkt dat de organisaties gemiddeld ‘aanwezig’ scoren op de factor persoonlijke ontwikkeling. De factor persoonlijke ontwikkeling gaat over de prikkels die de organisaties geeft aan zijn of haar medewerkers om individueel leren binnen de organisatie te bevorderen. Deze factor is gemeten aan de hand van vier verschillende factoren: 1) het volgen van opleidingen, 2) de doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie binnen de organisatie, 3) de mate van reflectie/feedback en 4) de persoonlijke relaties binnen de organisatie. Elke kennisinstelling waar mee gesproken is, heeft in ieder geval mogelijkheden tot het volgen van opleidingen en cursussen. In veel gevallen wel onder de voorwaarde dat dit van toegevoegde waarde is voor de organisatie. Ook geldt voor veel organisaties dat opleidingen plaatsvinden op het initiatief van de werknemers. Het is van essentieel belang dat organisaties persoonlijke ontwikkeling expliciet stimuleren (Cross & Baird, 2000). Sommige kennisinstellingen hebben ook een eigen academie opgericht met interne trainingen, cursussen en dergelijke zoals de RIVM academy, IFV academy, PBL academy, of zijn gekoppeld aan een grotere academie zoals de Defensieacademie of de Politieacademie. Het voordeel hiervan is dat het aanbod specifiek afgestemd kan worden op wensen vanuit de omgeving. Kleinere organisaties hebben geen eigen academie maar organiseren op basis van vraag interne cursussen of trainingen zoals het Mulier Instituut en het NJi. Vrijwel alle organisaties bieden mogelijkheden aan hun werknemers om te reflecteren op zichzelf waarvan het KiM, de politieacademie en het RIVM reflectie/feedback het sterkst hebben verankerd binnen de organisatie door bijvoorbeeld het organiseren van debriefings, peer reviews en doorzaagsessies (bijlage IV). Reflectie is een manier waarop individueel leren gemaximaliseerd wordt en dit de uitvoering van projecten ten goede komt (Cross & Baird, 2000). Tot slot zorgen de persoonlijke relaties er in de organisaties voor dat persoonlijke ontwikkeling verspreid wordt door de organisatie heen (Cross & Baird, 2000). De persoonlijke relaties zijn binnen alle organisaties aanwezig.

De mogelijkheid om door te groeien of te wisselen van positie binnen de organisatie verschilt per organisatie maar de algemene tendens lijkt te zijn dat medewerkers zich ergens in specialiseren en expertise opbouwen in dat specialisme. Organisaties geven aan dat er vaak wel

een mogelijkheid is om te wisselen van inhoudelijk team maar dat dat in de praktijk weinig gebeurt. *“Veel mensen zitten hun hele periode dat ze hierwerken bij één sector”* (respondent 2). Volgens Cross & Baird (2000) is dit een van de grootste gevaren in de persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Wanneer werknemers enkel op projecten geplaatst worden op basis van hun expertise zullen zij op intellectueel vlak stagneren. Wanneer werknemers op projecten geplaatst worden op basis van wat zij kunnen leren van een project, neemt de leercurve van de werknemer toe en daarmee de kennis om problemen op te lossen en nieuwe kennis te creëren. Het RIVM en TNO zijn de enige organisaties die aangeven dat mensen binnen de organisatie vaak vrijwillig wisselen van positie binnen de organisatie en genoeg doorgroeimogelijkheden hebben voor hun medewerkers om zich te ontwikkelen en dit ook stimuleren met het doel om kennis binnen de organisatie te verspreiden (bijlage IV).

Belangrijke belemmeringen die genoemd worden in het faciliteren van persoonlijke ontwikkeling is voornamelijk tijd en het geven van prioriteit aan kennismangement. Zoals respondent 9 ook aangeeft: je bezighouden met het opslaan van informatie en kennis met elkaar delen wordt niet gezien als core business van de organisatie en het is heel lastig om mensen te laten inzien hoe belangrijk dit is: *“Misschien zit dat ook wel in het hoofd van de mensen zelf. Dat ze denken: we hebben geen tijd om dingen te proberen want het werk moet gedaan worden.”* Sommige organisaties doen aan tijdschrijven en hebben een beperkte hoeveelheid tijd ingekaderd voor persoonlijke ontwikkeling. Ook is persoonlijke ontwikkeling soms een van de eerste dingen die van het prioriteitenlijstje valt: *“Wij zeggen de opleiders zijn het belangrijkste want daar leidt je de nieuwe leiders mee op. Goed en dat vindt iedereen ook wel, maar als puntje bij paaltje komt niet altijd”* (respondent 11).

Persoonlijke relaties

Tabel 4.2. Persoonlijke relaties

Organisaties	1) Coaching/ Mentoring	2) Verschillende vormen samenwerking	3) Netwerk	4) Organisatiedagen/ Kennisbije- komsten etc.	Persoonlijke relaties
CPB	+	+/-	+	+	+
FMW	+	+	+/-	+	+
IFV	+	+	+/-	+	+
KiM	+/-	+	++	+	+
Movisie	-	+	+	++	+
Mulier	++	++	++	++	++
NIMH	+	+	+	+	+
NJi	+/-	++	+	++	++

PBL	+	+	++	++	++
Politieacademie	++	+/-	+/-	++	+
RIVM	+	+	+/-	+	+
SWOV	+	++	++	+	++
TNO	+	++	+	+	+
Totaal	+	+	+	+	+

De organisaties scoren gemiddeld ‘aanwezig’ op persoonlijke relaties. Dit betekent dat er vanuit de organisaties een stimulans is om persoonlijke relaties aan te gaan met medewerkers zodat medewerkers een netwerk opbouwen en gebruik kunnen maken van elkaars expertise en kennis kunnen delen met elkaar. De factor persoonlijke relaties is gemeten aan de hand van vier verschillende subfactoren waaronder 1) mentoring/coaching, 2) het benutten van verschillende vormen van samenwerking binnen de organisatie, 3) het netwerk van de medewerkers en 4) het organiseren van momenten waarop medewerkers bij elkaar komen om kennis en ervaringen met elkaar te delen zoals organisatiedagen.

De organisaties scoren het best op de factor: kennisuitwisseling. De organisaties beseffen dat het genereren en verspreiden van kennis een van hun hoofdtaken is als kennisinstelling. De organisaties hebben dan ook veel verschillende manieren om kennis met elkaar te delen: seminars, congressen, weekmomenten waarop projecten met elkaar besproken worden, heidagen, Communities of Practices, netwerken waarin jonge medewerkers zich verenigen en cetera. De organisaties hebben daarnaast verschillende vormen van samenwerkingen binnen de organisatie, al werken de medewerkers binnen de meeste organisaties uiteindelijk nog steeds het meest samen binnen hun eigen afdeling of kernteam. Volgens Cross & Baird (2000) is het probleem van ongedeelde kennis een van de bekendste problemen binnen organisaties. Door als manager te investeren in manieren om ervoor te zorgen dat teamleden elkaar beter leren kennen, ontstaan sterke relaties en daarmee de mogelijkheid om tijdens projecten te leren hoe kennis van collega's ingezet kan worden om problemen op te lossen. Door medewerkers veel te laten samenwerken wordt ook het probleem van vertrekkende medewerkers verkleind: *“De uitstroom van ervaring is iets minder erg als je met zijn tweeën of drieën aan iets werkt want dan is de kennis in ieder geval gewaarborgd en het netwerk ook wel deels”* (respondent 2). Een andere manier om sterke relaties te creëren is door gebruik te maken van mentoring/coaching wat eveneens persoonlijke ontwikkeling stimuleert.

De subfactor ‘netwerk’ bevat de grootste verschillen tussen de organisaties. Een groot deel van de organisaties stopt veel tijd en energie in de persoonlijke netwerken van hun medewerkers.

Ze realiseren zich dat leren in de praktijk een van hun belangrijkste vormen van leren is en dat het de organisatie veel voordelen oplevert als medewerkers gebruik maken van een groot netwerk. *“Ja, het heeft ook een reden: enerzijds is er verschillende soorten kennis voor het project nodig. En ja als dat in de organisatie al aanwezig is, zou het gek zijn als je er geen gebruik van maakt. En het is ook gewoon leuk voor je netwerk. Je leert ook weer nieuwe dingen”* (respondent 14). Manieren waarop geïnvesteerd wordt in het netwerk van medewerkers zijn enerzijds een goede begeleiding van nieuwe medewerkers en anderzijds het stimuleren van verschillende vormen van samenwerking.

Belemmeringen en kansen die genoemd worden in het creëren van persoonlijke relaties zijn onder andere fysieke aanwezigheid. In veel organisaties wordt geflexwerkt waardoor mensen door elkaar heen zitten, elkaar snel leren kennen en weten bij wie ze moeten zijn. Naast flexwerken worden plekken waar medewerkers samenkomen ook genoemd als kans om kennis met elkaar te delen. Denk aan het koffiezetapparaat en een gezamenlijke lounge-ruimte. Enkele organisaties gebruiken deze plek naast informele plek om bij te praten ook als plek om formele kennis met elkaar te delen. Zo organiseert het NJi elke donderdagochtend een ‘weekly’. Iedereen mag zich daarop intekenen en van kwart over 9 tot half 10 ’s ochtends iets delen met de rest van de organisatie (project, iets persoonlijks et cetera). Het tijdstip en de dag zijn strategisch gekozen. Sommige organisaties hebben afdelingen die verspreid zijn over meerdere locaties zoals het FMW, het IFV, het RIVM, TNO en de Politieacademie. Twee vakgroepen zitten in Breda bij elkaar en één vakgroep is gevestigd in Den Helder. Ondanks de technologische ondersteuning in de vorm van videoconferenties hebben de twee afdelingen in Breda toch meer contact met elkaar. Het RIVM geeft aan hier minder last van te hebben. Dat komt volgens hen doordat de desbetreffende afdeling het belang inziet van goede contacten: *“Ja we hebben gewoon hele goede afspraken met ze gemaakt en hele goede contacten. En het is ook een afdeling die snapt dat je ook heel goed met de informatie die je hebt moet omgaan”*. Andere belemmeringen die genoemd worden zijn eilandvorming en de leeftijd van de medewerkers zelf. Zo probeert het PBL sectorhoofden te laten wisselen van vakgroep omdat de vakgroepen toch nog wel eens de neiging hebben om binnen hun eigen eiland te blijven werken. Ook blijkt uit de interviews dat jongere medewerkers over het algemeen meer moeite doen om kennis met elkaar uit te wisselen dan oudere medewerkers. Jonge medewerkers verenigen zich in de organisaties vaak in samenwerkingsverbanden op eigen initiatief met andere jonge medewerkers om ervaringen te delen en kennis uit te wisselen. Oude medewerkers blijven soms hangen in hun eigen werk en kijken niet altijd verder dan dat: *“Maar er zijn nog wel redelijk*

wat medewerkers, zeker de wat oudere medewerkers, dan staat het nog gewoon bij hun op de kamer in de kast en ze houden het wel heel goed bij maar het is ‘mijn’ informatie. En daarmee is op zich de kennis wel geborgd maar niet helemaal op de goede plaats en zeker als iemand uit dienst gaat” (Respondent 3).

Databases

Tabel 4.3. Databases

Organisaties	1) Aanwezigheid databases	2) Toegankelijkheid en gebruiksgemak	3) Updaten en bijhouden van databases	Databases
CPB	+/-	+/-	+	+/-
FMW	+	+/-	+	+
IFV	++	+	+	+
KiM	+	+	+	+
Movisie	+	+/-	+	+
Mulier	+	+	+	+
NIMH	+	+/-	+	+
NJi	++	+/-	+	+
PBL	++	+/-	+/-	+/-
Politieacademie	++	+/-	+	+
RIVM	++	+	+	+
SWOV	+	+/-	-	+/-
TNO	+	+	+	+
Totaal	+	+/-	+	+

De organisaties scoren samen gemiddeld ‘aanwezig’ op databases. Dit betekent dat de organisaties in staat zijn om het opgeslagen collectieve geheugen toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden. De factoren die gebruikt zijn om dit te meten zijn: 1) de aanwezigheid van databases, 2) de toegankelijk- en gebruiksvriendelijkheid van de databases en 3) het bijhouden en updaten van de databases. Alle subfactoren scoren ‘aanwezig’ behalve de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid. Deze scoort ‘in zwakke mate aanwezig’.

De meeste organisaties steken veel tijd en moeite in databases zoals een uitgebreid Intranet, een gezamenlijke schijf en andere zaken zoals nieuwsbrieven, mailcontact, werktelefoons, laptops en programma’s als SPSS. Dit is terug te zien in de tabel bij factor 1 waarin te zien is dat vijf organisaties zelf extra geïnvesteerd hebben in databases. Veel kennis wordt uiteindelijk opgeslagen in archieven, rapporten en digitale systemen. De meeste databases worden goed bijgehouden en up-to-date gehouden. Op deze manier stellen de databases de organisatie in

staat om de persoonlijke netwerken van de medewerkers te complementeren en kunnen de databases toegepast worden om problemen op te lossen (Cross & Baird, 2000). Er zijn drie organisaties die de databases in relatief zwakke mate op orde houden. Hierdoor is de inhoud van de databases niet goed toe te passen op problemen en projecten.

Opvallend is dat de meesten aangeven dat veel medewerkers de databases niet op een optimale manier gebruiken. Medewerkers gebruiken het Intranet bijvoorbeeld niet om te communiceren met elkaar en slaan er ook niet altijd informatie in op. *“We hebben een geautomatiseerd brievenboekstelsel, daarin moet iedereen alle belangrijke correspondentie registreren. Andere afdelingen zijn daarin bijzonder slordig, die doen dat niet of nauwelijks. Dat is heel wonderlijk want zij klagen steen en been wanneer ze constateren dat bepaalde zaken niet in het archief zitten of verdwenen zijn”* (respondent 12). Een van de grootste belemmeringen waardoor de databases niet optimaal gebruikt worden zijn de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de databases. *“We hebben één groot nadeel dat is dat onze collectie in Amsterdam staat”* (respondent 12). Bij sommige organisatie is het Intranet gescheiden van het internet. Dit komt door beveiligde servers en computers. Hierdoor bestaat de kans dat iets via het ene netwerk wel aankomt en dat er ook wel eens kennis of informatie tussen wal en schip valt. Een andere belemmering is dat mensen soms het gevoel hebben dat hen regels worden opgelegd. Medewerkers vinden het fijn om een bepaalde mate van autonomie te hebben. *“We willen ook niet bureaucratisch zijn dat alles vastgelegd moet worden”* (respondent 9). *“Het is gewoon slecht georganiseerd wat een nadeel is want dat maakt het lastig om mee te werken en aan de andere kant is het ideaal want ik kan nu gewoon Google Drive gebruiken”* (respondent 1). Een andere belemmering die meerdere keren genoemd wordt is dat medewerkers projecten en data als hun eigen data en projecten zien en dat deze data daardoor niet op organisationeel niveau opgeslagen wordt. *“Je onderzoek is niet per se je persoonlijke data maar zo wordt het wel soms gezien of beschouwd maar het is in feit organisatiedata. En dat is het lastige want zie het maar eens van de ene op de andere schijf te krijgen”* (respondent 3). Het gevaar wanneer medewerkers de databases niet optimaal gebruiken is dat kennis hierdoor niet verspreid wordt en medewerkers niet kunnen profiteren van deze kennis (Cross & Baird, 2000).

Ondersteunende werkprocessen

Tabel 4.4. Ondersteunende werkprocessen

Organisaties	1) Projectevaluatie	2) Documenteren en hergebruik van evaluaties	3) Beschikbaarheid evaluaties	Ondersteunende werkprocessen
CPB	++	+	+/-	+
FMW	++	++	+	++
IFV	+	+/-	+/-	+/-
KiM	++	++	++	++
Movisie	+	+/-	+	+
Mulier	+/-	+	+	+
NIMH	+/-	+/-	+/-	+/-
NJi	+/-	+/-	+	+/-
PBL	+	+/-	+	+
Politieacademie	+	+	-	+
RIVM	+	+	+	+
SWOV	+/-	+/-	+	+/-
TNO	+/-	+	+/-	+/-
Totaal	+	+	+	+

De organisaties scoren gemiddeld ‘aanwezig’ op ondersteunende werkprocessen. Dit betekent dat lessen uit het verleden worden opgenomen als organisationele kennis binnen de organisatie. In dit geval meten we deze ondersteunende werkprocessen door te kijken naar evaluaties binnen de organisatie. De factoren van ondersteunende werkprocessen zijn: 1) de aanwezigheid van proces- en projectevaluaties, 2) het documenteren en hergebruiken van evaluaties en 3) het delen van deze evaluaties met de rest van de organisatie.

Hoewel uit de tabel blijkt dat de ondersteunende werkprocessen gemiddeld genomen aanwezig zijn, zijn er vijf organisaties waarvan de ondersteunende werkprocessen in relatief zwakke mate aanwezig zijn en zijn er twee organisaties waarbij de ondersteunende werkprocessen in sterke mate aanwezig zijn. Er zijn dus grote verschillen tussen de organisaties in vrijwel alle subfactoren. Een deel van de organisaties geeft aan moeite te hebben met het toepassen en uitvoeren van evaluaties. *“We hebben het een hele tijd niet gedaan, omdat er weinig mee werd gedaan en blijkbaar bij sommigen de indruk ontstond dat er met het vingertje werd gewezen”* (respondent 12). Ook evalueert een groot deel van de organisaties alleen wanneer projecten of processen niet goed verlopen zijn of eindigen met een minder goed resultaat. Andere keren worden evaluaties incidenteel uitgevoerd. Dan hangt het vaak af van het project of de projectleider. *“Evalueren met het team, dat gebeurt incidenteel en dat gebeurt waarschijnlijk*

meestal op de momenten dat het minder goed is gegaan, het is niet echt een vast onderdeel” (respondent 6). Bij andere organisaties is het standaard om te evalueren en is het proces van evalueren ingebed in de organisatie. Bij het KiM hebben ze bijvoorbeeld een vast systeem. Elk project wordt ingeluid met een voorzaagssessie: het projectplan wordt gepresenteerd aan de hele organisatie. Aan het einde van een project wordt er een doorzaagssessie georganiseerd. De projectleden presenteren dan hun bevindingen aan de rest van de organisatie. De rest van de organisatie heeft vervolgens de mogelijkheid om vragen te stellen. Ook bij een aantal andere organisaties is evalueren standaard ingebed. *“Dat is een van de eerste dingen wat mij is opgevallen hier. Iedereen begint meteen over evaluaties. Dat is heel standaard, dat is helemaal ingecorporeerd”* (respondent 15).

Tijd en geld zijn de voornaamste factoren die genoemd worden voor het ontbreken van ondersteunende werkprocessen. *“Heeft er misschien ook mee te maken dat we natuurlijk projectgebonden werken dus er zit ook budget aan vast en als je richting het einde van een project zit dan raken die uren natuurlijk ook wel weer op”* (respondent 5). Ook worden in veel organisaties evaluaties niet met elkaar gedeeld of uitgevoerd vanwege enerzijds inhoudelijke vertrouwelijke informatie en anderzijds om de personen zelf te beschermen wanneer er fouten zijn gemaakt. *“Ik denk wel dat we dat weer moeten doen om te voorkomen dat het de volgende keer weer gebeurt en elkaar gewoon eerlijk moeten aankijken en uitspreken van goh, dit kan beter, en dat wil niet zeggen dat jij het fout hebt gedaan”* (respondent 12). Het nadeel van het niet delen van evaluaties is dat medewerkers op die manier niet van elkaar kunnen leren en dat het wiel steeds opnieuw uitgevonden moet worden. *“Dus dan komt er iedere keer weer een nieuwe projectleider en die moet elke keer weer het wiel deels opnieuw uitvinden”* (respondent 2). Dat geldt ook voor het documenteren en hergebruiken van evaluaties. Wanneer de uitkomsten van een evaluatie niet gedocumenteerd worden of wanneer er niet meer naar gekeken wordt, worden deze uitkomsten niet verankerd in de werkprocessen en vindt er geen organisationeel leren plaats: *“En ik merk ook dat ik wel eens denk van: ohja dat had ik toch beter vast moeten leggen. Op het moment dat je dingen bespreekt is het allemaal heel logisch maar op een later moment denk je misschien wel wat was het ook alweer”* (respondent 7).

Services en producten

Tabel 4.5. Services en producten

Organisaties	1) Prioriteit kennismanagement	2) Langetermijnvisie	Services & Producten
--------------	--------------------------------------	-------------------------	-------------------------

CPB	++	++	++
FMW	+	+/-	+
IFV	++	++	++
KiM	+	+/-	+
Movisie	++	+/-	+
Mulier	+	+	+
NIMH	+	+/-	+/-
NJi	+/-	+	+/-
PBL	+	+	+
Politieacademie	+	++	++
RIVM	++	++	++
SWOV	+	++	+
TNO	++	++	++
Totaal	+	+	+

De organisaties scoren gemiddeld ‘aanwezig’ op de services en producten van de organisatie. Dit betekent dat de geleverde diensten of services binnen de organisatie leidend is voor het leren binnen de organisatie. De factor services en producten is gemeten aan de hand van twee factoren: 1) prioriteit bij kennismanagement en 2) een langetermijnvisie die gericht is op de services en diensten van de organisatie. Wanneer de factor services en producten ‘aanwezig’ is binnen de organisatie betekent dit dat de organisatie weet wat de omgeving van de organisatie vraagt en past de organisatie daar zijn communicatie, trainingsstrategieën en inrichting van de organisatie op aan.

De organisaties zijn zich bewust van de noodzaak om prioriteit te geven aan kennismanagement. Het NJi heeft meer moeite om kennismanagement op de agenda te krijgen. Vijf organisaties steken extra energie en tijd in kennismanagement. In de subfactor langetermijnvisie zitten meer verschillen tussen de organisaties. Niet alle organisatie zijn zich bewust van hun omgeving of bouwen genoeg flexibiliteit in om te kunnen reageren op veranderingen vanuit de omgeving. Bij de meeste organisaties is de langetermijnvisie aanwezig of in sterke mate aanwezig. Veel van de organisaties werken vraag gestuurd en krijgen daardoor direct inzicht in de behoefte vanuit de omgeving. Daarnaast zijn ze in alle gevallen in bepaalde zin ook onafhankelijk en hebben ze een bepaalde vrijheid om zelf onderwerpen op de agenda te zetten: *“En daarbij proberen we ook wel veel vooruit te kijken en ik ben best wel trots op hoe wij dingen voorspeld hebben”* (respondent 1). *“Het was wel een beetje positioneren van waar zijn wij nou goed in, waar zijn wij belangrijk in. Er zijn ook gesprekken geweest met externe organisaties om op te halen van hoe zien jullie ons nou, wat zijn onze sterke punten volgens jullie en dat hebben we in die visie ook terug laten komen”* (respondent 5).

Prikkels die genoemd worden om te zorgen dat het doel en de visie van de organisatie blijven aansluiten bij de omgeving zijn onder andere politieke gevoeligheid. Een aantal organisaties werkt met vertrouwelijke informatie of ligt onder een vergrootglas binnen de politiek en/of de maatschappij. Wanneer er iets fout gaat moet de politiek zich verantwoorden. Daarom wordt extra goed in de gaten gehouden of de organisaties voldoen aan bepaalde wet- en regelgeving zoals de archiefwet en de nieuwe wet AVG. Belemmeringen die het leren van producten en services in de weg staan zijn de dagelijkse bezigheden binnen de organisatie en de perceptie van de medewerkers over kennismanagement. Een aantal organisaties geeft aan in beslag te worden genomen door dagelijkse werkzaamheden en een hoge werkdruk: *“Bij sommige projecten is de neiging groot om gewoon copy paste van vorig jaar te doen. Het is de kunst om te blijven innoveren en ook te reflecteren op wat je doet”* (respondent 13). *“Je moet wel veel moeite doen om het echt op de agenda te krijgen en ook om te zeggen we doen het wel ergens voor. Het liefst zouden ze gewoon helemaal vrijgelaten worden om zelf hun eigen ding doen”* (respondent 9).

Institutioneel geheugen

In tabel 4.6. is een overzicht te vinden van alle factoren die samen de variabele ‘het organisationeel geheugen’ vormen. De factoren scoren samengevoegd ‘aanwezig’. Gemiddeld kan geconcludeerd worden op basis van deze gegevens dat het organisationeel geheugen geïnstitutionaliseerd is binnen publieke kennisinstellingen. Als we naar de kennisinstellingen afzonderlijk kijken zien we dat er vier organisaties zijn die op alle factoren minstens een ‘aanwezig’ scoort. Het RIVM scoort het hoogst met twee keer een ‘sterk aanwezig’ en drie keer een ‘aanwezig’. Negen van de dertien organisaties scoort minstens één keer ‘relatief zwak aanwezig’. Drie organisaties scoren twee keer een ‘relatief zwak aanwezig’. Over het algemeen kan gesteld worden dat de factor ‘persoonlijke relaties’ het meest aanwezig is binnen de kennisinstellingen. De organisaties steken hier veel energie in. Ze begrijpen dat wie je kent een belangrijke invloed heeft op wat voor kennis medewerkers vergaren. De grootste variatie is te vinden bij de factor ondersteunende werkprocessen. Vijf van de dertien organisaties scoort een ‘relatief zwak aanwezig’ en twee organisaties scoren een ‘sterk aanwezig’. Globaal gezien valt er op deze factor de meeste winst te behalen. Deze factor is belangrijk voor het organisationeel geheugen omdat het indiceert dat ervaren en geleerde lessen door middel van ondersteunende werkprocessen onderdeel worden van het organisationeel geheugen.

Tabel 4.6. Totaaloverzicht organisationeel geheugen

Organisaties	Persoonlijke ontwikkeling	Persoonlijke relaties	Databases	Werkprocessen	Services & Producten	Institutioneel geheugen
CPB	+	+	+/-	+	++	+
FMW	+	+	+	++	+ / + / -	+
IFV	+	+	+	+ / -	++	+
KiM	+	+	+	++	+	+
Movisie	+	+	+	+	+	+
Mulier	+	++	+	+	+	+
NIMH	+	+	+	+ / -	+ / -	+
NJi	+	++	+	+ / -	+ / -	+
PBL	+	++	+ / -	+	++	+
Politieacademie	+ / -	+	+	+	+	+
RIVM	++	+	+	+	++	+
SWOV	+	++	+ / -	+ / -	+	+
TNO	++	+	+	+ / -	++	+
Totaal	+	+	+	+	+	+

Als er gekeken wordt naar de subfactoren wordt zichtbaar dat factor 2) toegankelijkheid en gebruiksgemak van de factor databases en subfactor 2) doorgroeimogelijkheden/ wisselen van positie van de factor persoonlijke ontwikkeling de minst hoge scores halen. De subfactoren 3) reflectie/feedback van de factor persoonlijke ontwikkeling en 4) organisatiedagen/kennismiddagen van de factor persoonlijke relaties halen de hoogste scores. Alle andere subfactoren bevatten vrij veel variatie. In onderstaande paragraaf zal ingegaan worden op welke manier de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de mate van en wijze waarop het organisationeel geheugen is geïnstitutionaliseerd.

4.2. Variatie in de institutionalisering van het organisationeel geheugen verklaard; een analyse van de onafhankelijke variabelen

Voor dit onderzoek zijn in totaal 16 respondenten geïnterviewd in 13 verschillende kennisinstellingen. Dat is qua publieke kennisinstellingen ongeveer 45% van de onderzoekspopulatie. De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn de organisatiestructuur, -leeftijd en -grootte. In onderstaande tabel wordt een duidelijk overzicht gegeven op basis van de literatuur in hoofdstuk 3 van de verschillende kenmerken van de onderzochte organisaties. Een meer gedetailleerde toelichting van elk van de waarden in de tabel is te vinden in de bijlage.

Tabel 4.7. Totaaloverzicht onafhankelijke variabelen

Organisatie	Aantal fte	Oprichtingsjaar	Structuur
CPB	125	1945	Professionele bureaucratie
FMW	140	2005	Machinebureaucratie
IFV	266	2013	Gediversifieerde organisatie
KiM	25	2006	Eenvoudige structuur
Movisie	120	2007	Professionele bureaucratie
Mulier Instituut	23	2002	Simpele structuur
NIMH	45	2005	Gediversifieerde organisatie
NJi	102	2007	Professionele bureaucratie
PBL	240	2008	Professionele bureaucratie
Politie(academie)	1337	1992	Gediversifieerde organisatie/machinebureaucratie
RIVM	1615	1909	Professionele bureaucratie
SWOV	45	1962	Eenvoudige structuur
TNO	2650	1932	Professionele bureaucratie

De onderzochte variabelen organisatieleeftijd, -grootte en -structuur worden in onderstaande paragrafen één voor één systematisch doorgenomen met betrekking tot de invloed van de variabelen op de institutionalisering van het institutioneel geheugen. Dit gebeurt per factor en subfactoren die opvallen worden extra toegelicht. De factoren die afwijken, zowel positief als minder positief zijn gemarkeerd. De groene markering betekent dat deze factor hoog scoort op de institutionalisering van het organisationeel geheugen. De oranje markering betekent dat deze factor een aandachtspunt is voor de organisaties en dat de institutionalisering van het organisationeel geheugen (nog) niet aanwezig is. Bij de variabele organisatieleeftijd zijn de organisaties die ontstaan zijn uit fusies aangegeven om te kijken of er een onderscheid gemaakt kan worden tussen organisaties die gefuseerd zijn en organisaties die dat niet zijn. Op deze manier wordt visueel inzichtelijk waar de sterke punten en de aandachtspunten liggen binnen de publieke organisaties.

Organisatieleeftijd

Tabel 4.8. Relatie organisatieleeftijd met de institutionalisering van het organisationeel geheugen

		Persoonlijke ontwikkeling	Persoonlijke relaties	Databases	Werkprocessen	Services en producten
RIVM	1909	++	+	+	+	++
TNO	1932	++	+	+	+/-	++
CPB	1945	+	+	+/-	+	++
SWOV	1962	+	++	+/-	+/-	+
Politieacademie	1992	+/-	+	+	+	+
Mulier Instituut	2002	+	++	+	+	+
FMW	2005	+	+	+	++	+
NIMH	2005	+	+	+	+/-	+/-
KiM	2006	+	+	+	++	+
Movisie	2007	+	+	+	+	+
NJi	2007	+	++	+	+/-	+/-
PBL	2008	+	++	+/-	+	++
IFV	2013	+	+	+	+/-	++

Bovenstaande tabel geeft de relatie van de afhankelijke variabele met de onafhankelijke variabele ‘leeftijd’ weer. Uit de tabel blijkt geen duidelijke relatie tussen de organisatieleeftijd en afhankelijke variabele. Er lijkt ook geen verschil te zijn tussen organisaties die ontstaan zijn uit een fusie en organisaties die dat niet zijn. Noemenswaardig is het feit dat de twee oudste organisaties het hoogst scoren op de factor persoonlijke ontwikkeling en dat zowel de drie oudste als de twee jongste organisaties het hoogst scoren op de factor services en producten. Dit valt eventueel te verklaren door het feit dat de jongste organisaties bij oprichting van de organisatie goed aansluiten bij de vraag en behoeften vanuit de omgeving en zich nog niet hebben hoeven aanpassen aan een veranderende omgeving. Het lijkt erop dat de oudste organisaties begrijpen dat de omgeving verandert en ervoor kunnen zorgen dat hun producten en diensten hierop aansluiten.

Veel respondenten zagen geen directe link tussen de organisatieleeftijd en het organisationeel geheugen. Een enkeling geeft aan te denken dat oudere organisaties meer ervaring hebben met het opslaan van kennis en er daardoor ook beter in zijn. *“Ik denk dat dat afgelopen jaren wel ontwikkeld is. En beter is geworden daarmee”* (respondent 5). *“Kijk het is een organisatie die al wel meer dan 10 jaar bestaat en wel een ontwikkeling heeft doorgemaakt en dingen zijn wel echt beter geworden als het gaat om kennis opslaan en delen”* (respondent 12).

Een aantal oudere kennisinstellingen is ontstaan uit fusies van eerdere organisaties. Dat heeft volgens de respondenten voor- en nadelen. Enerzijds nemen deze organisaties kennis en ervaring mee naar nieuwe organisaties. *“Nou de faculteit is nog niet zo heel erg oud. Daarvoor had je wel andere organisaties. Dat waren wel instituten met een hele lange ervaring en mensen namen die ervaring wel mee”* (respondent 11). Voordelen van oudere organisaties die niet voortkomen uit fusies zijn stabiliteit en continuïteit van ervaring en kennis (respondent 16). Hierdoor wordt kennis en ervaring aan de ene kant beter gewaarborgd. Anderzijds lopen zulke organisaties tegen andere leerblokkades aan. Zo is het ook lastiger om veranderingen door te voeren terwijl deze veranderingen misschien wel essentieel zijn voor het voortbestaan van de organisatie. *“Zeker die processen die doen ze echt al minstens 20 jaar op dezelfde manier. En daar is het moeilijk om grote veranderingen in te brengen. Tijdje geleden is er zo'n leantraject gedaan. Ja, en dan is er 1 dingetje aangepast”* (respondent 16). Dit kan resulteren in een fixatie op de huidige services en producten die niet meer aansluiten bij de vraag vanuit de omgeving en nieuwe opkomende trends (Cross & Baird, 2000).

Op basis van het bovenstaande kan het volgende geconcludeerd worden:

- Er lijkt geen duidelijke relatie te zijn tussen de organisatieleeftijd en de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Er lijkt tevens geen verschil te zijn tussen organisaties die ontstaan zijn uit fusies en organisaties die dat niet zijn.

Wanneer we echter inzoomen op deelaspecten van het organisationeel geheugen kunnen we tentatief de volgende verbanden ontwaren:

- Er lijkt geen duidelijke relatie te zijn tussen persoonlijke relaties, databases, ondersteunende werkprocessen en de organisatieleeftijd.
- Oude en jonge organisaties scoren hoog op services en producten van de organisatie waarmee organisationeel leren is ingebed in de product en servicelijn van de organisatie. Deze organisaties houden trends en nieuwe stakeholders in de gaten en sluiten goed aan bij de omgeving.
- De oudste organisaties scoren hoog op persoonlijke ontwikkeling.

Organisatiegrootte

Tabel 4.9. Relatie organisatiegrootte met de institutionalisering van het organisationeel geheugen

		Persoonlijke ontwikkeling	Persoonlijke relaties	Databases	Werkprocessen	Services en producten
RIVM	Groot	++	+	+	+	++
TNO	Groot	++	+	+	+/-	++
Politieacademie	Groot	+/-	+	+	+	+
IFV	Groot	+	+	+	+/-	++
CPB	Middel	+	+	+/-	+	++
FMW	Middel	+	+	+	++	+
Movisie	Middel	+	+	+	+	+
NJi	Middel	+	++	+	+/-	+/-
PBL	Middel	+	++	+/-	+	++
SWOV	Klein	+	++	+/-	+/-	+
Mulier Instituut	Klein	+	++	+	+	+
NIMH	Klein	+	+	+	+/-	+/-
KiM	Klein	+	+	+	++	+

Voor sommige factoren lijkt er een relatie te zijn met de organisatiegrootte. Daarom lijkt er een verband te zijn tussen de organisatiegrootte en de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Zo lijkt er ook bij deze variabele een lichte relatie te zijn tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatiegrootte. De respondenten gaven in de interviews aan dat dit misschien komt omdat er meer middelen beschikbaar zijn voor persoonlijke ontwikkeling zoals meer opleidingsbudget. *“Ik denk dat grootte wel meespeelt omdat als iemand bij ons echt een opleiding wil volgen, is dat een procentueel groter budget van het geheel, dan als je veel meer medewerkers hebt waarbij de hele omzet gewoon miljoenen euro’s hoger ligt”* (respondent 5). Ook hebben grote organisaties meer doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden om te wisselen van positie. Het TNO en het RIVM zijn de enige organisaties waarbij deze factor ‘sterk aanwezig’ was.

Daarnaast lijkt er een relatie te zijn met persoonlijke relaties. Medewerkers in kleinere organisaties weten over het algemeen hun collega’s sneller te vinden en weten wie over welke kennis beschikt. Ook is er in kleine organisaties vaak minder sprake van eilandvorming en vindt er samenwerking op meerdere niveaus plaats in plaats van alleen binnen de eigen afdeling. Uit de interviews met de respondenten blijkt over het algemeen dat organisatiegrootte een rol speelt in de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Er worden zowel positieve als

negatieve invloeden genoemd. *“Je zag in die kleinere organisatie dat ze eigenlijk veel minder hoefden te regelen op informatie-uitwisseling. Dat dat veel makkelijker ging: dat gaat vanzelf. En de grote organisatie waar ik zelf uit kwam daar hadden we wat meer zaken opgetuigd. Dat werd door die kleine organisatie natuurlijk als heel bureaucratisch ervaren maar je hebt wat van dat soort dingen toch wel nodig als je organisatie rond de tweehonderd is, is mijn ervaring”* (respondent 2). Bij andere organisaties wordt dit op dezelfde manier ervaren. *“Ik denk dat hier de organisatie vrij klein is dus dat het heel makkelijk is om op een moment even bij mensen binnen te lopen of om even af te stemmen en het is allemaal heel laagdrempelig”* (respondent 5). Kleine organisaties maken het kortom makkelijker om bij collega's binnen te lopen en zorgt er ook voor dat je weet bij wie je moet zijn. Grotere organisaties vragen om meer structurering rondom kennismanagement.

Volgens de respondenten was het nadeel van kleinere organisaties dat wanneer alles vrij informeel verloopt, er ook kennis niet ordelijk wordt opgeslagen en moeilijk terug te vinden is omdat de noodzaak daarvoor minder hoog is. Uit de tabel bij databases en werkprocessen blijkt dit echter niet. Een ander verschijnsel is dat er in kleine organisaties minder mensen aan een bepaald onderwerp werken. Dat maakt de organisatie kwetsbaarder dan in een grote organisatie waar meerdere mensen aan een bepaald onderwerp werken. Het zorgt er tevens voor dat deze personen een groot aandeel hebben in hoe er gedacht wordt over dit onderwerp. Dit kan zorgen voor tunnelvisie en een beeld dat niet aansluit bij de huidige stand van zaken. *“En dat heeft te maken met met de expertise die mensen hebben opgebouwd. Je kan niet zomaar met een bepaald onderwerp aan de slag zonder dat je even langs die persoon gaat”* (respondent 13). *“Maar we lopen er wel heel erg tegenaan dat we afhankelijk zijn van experts hierbinnen. Er is hierbinnen iemand die alles weet van rotondes en die ook echt dingen vanuit de jaren 80 kan oplepelen over rotondes. Als zo iemand weggaat dan zie je dat er echt een enorm gat valt wat heel lastig op te vangen is. Ik weet niet hoe we dat ooit kunnen opvangen”* (respondent 1).

Ten slotte lijkt er een relatie te zijn tussen services en producten en de organisatiegrootte. Grote organisaties hebben een duidelijke langetermijnvisie die regelmatig aangepast wordt aan behoeften en ontwikkelingen in de omgeving en hebben een duidelijke prioriteit bij kennismanagement liggen. Dit zou eventueel met de beschikbare middelen te maken kunnen hebben. Grote organisaties hebben meer geld beschikbaar om te investeren in kennismanagement en innovatie en maken bijvoorbeeld gebruik van een externe visitatiecommissie.

Op basis van bovenstaande kan het volgende geconcludeerd worden:

- Er lijkt een relatie te zijn tussen de organisatiegrootte en de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

Wanneer we verder inzoomen op de factoren die het organisationeel geheugen vormen, ontwaren we tentatief de volgende verbanden:

- Er lijkt een relatie te zijn tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatiegrootte. Dit heeft onder andere te maken met de opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden en de opties om te wisselen van functie. Grote organisaties hebben meer middelen in huis om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Hoe groter de organisatie, hoe hoger de persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie.
- Kleine organisaties scoren hoger op persoonlijke relaties dan grote organisaties met name op de factor netwerken en samenwerking op verschillende niveaus.
- Er lijkt geen relatie te zijn tussen databases, ondersteunende werkprocessen en de organisatiegrootte.
- Grote organisaties investeren meer in een langetermijnvisie en geven kennismanagement meer prioriteit dan middelgrote en kleine organisaties.

Organisatiestructuur

Tabel 4.10. Relatie organisatiestructuur met de institutionalisering van het organisationeel geheugen

		Persoonlijke ontwikkeling	Persoonlijke relaties	Databases	Werk- processen	Services en producten
KiM	Eenvoudige structuur	+	+	+	++	+
SWOV	Eenvoudige structuur	+	++	+/-	+/-	+
Mulier Instituut	Eenvoudige structuur	+	++	+	+	+
NIMH	Gediversifieerde organisatie	+	+	+	+/-	+/-
IFV	Gediversifieerde organisatie	+	+	+	+/-	++
Politie-academie	Gediversifieerde organisatie/machine bureaucratie	+/-	+	+	+	+
FMW	Machine-bureaucratie	+	+	+	++	+
CPB	Professionele bureaucratie	+	+	+/-	+	++

Movisie	Professionele bureaucratie	+	+	+	+	+
NJi	Professionele bureaucratie	+	++	+	+/-	+/-
PBL	Professionele bureaucratie	+	++	+/-	+	++
RIVM	Professionele bureaucratie	++	+	+	+	++
TNO	Professionele bureaucratie	++	+	+	+/-	++

Bovenstaande tabel geeft de relatie van de afhankelijke variabele met de onafhankelijke variabele ‘organisatiestructuur’ weer. Uit de tabel blijkt in eerste instantie geen duidelijke relatie tussen deze twee variabelen. Toch lijkt de professionele bureaucratie het meest uit te blinken in relatie met de afhankelijke variabele. We constateren daarom tentatief een lichte relatie tussen de organisatiestructuur en de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

Uit de tabel blijkt dat organisaties met een eenvoudige structuur hoog scoren op persoonlijke relaties. In deze organisaties is vaak sprake van directe supervisie en een informele manier van werken. Kennis wordt gecreëerd door onafhankelijke en zelfstandige medewerkers die veel informatie met elkaar delen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kenmerkend is dat de organisatieleden veel contact hebben met collega’s en weten wie over welke expertise beschikt en op veel verschillende manieren met elkaar samenwerken. In deze tabel zijn verschillen te zien tussen de eenvoudige structuren op het gebied van databases en ondersteunende werkprocessen. Eenvoudige structuren blinken hier meestal niet in uit omdat de persoonlijke relaties binnen de organisatie zo sterk zijn dat databases en ondersteunende processen niet via officiële wijze ingeregeld worden. Daarnaast hebben ze vaak minder middelen om hier in te investeren (Lunenburg, 2012). Het KiM heeft ondersteunende werkprocessen daarin tegeïntegreerd in het werkproces. De respondenten zien voordelen in de platte structuur van kleine organisaties. De lijntjes zijn op die manier kort en onderzoekers hebben dan veel ruimte om invulling te geven aan hun werk en zaken aan te kaarten bij het management. Het ontbreken van hiërarchie zorgt ervoor dat communicatie soepel verloopt en er sneller ingespeeld kan worden op de omgeving. *“De structuur is hier los vind ik. Het is wel makkelijk om in te spelen op actualiteiten hier”* (respondent 13).

Twee van de gediversifieerde organisaties scoren minder goed op ondersteunende werkprocessen. Daarnaast worden er weinig hoge scores gehaald op de subfactoren. Het

ingewikkelde van een gediversifieerde organisatie is dat de organisatie bestaat uit verschillende divisies met hun eigen lage- en middenmanagement. Onderling is er weinig coördinatie tussen de verschillende afdelingen (Lunenberg, 2012). Dit kan het lastig maken om te zorgen voor de inbedding van geleerde lessen in ondersteunende werkprocessen en het opstellen van een grichte toekomstvisie en deze te verenigen binnen de verschillende divisies. De Politie is een uitzondering en bevat zowel kenmerken van de machinebureaucratie als de gediversifieerde organisatie. Dit kan te maken hebben met de nationalisering van de politie (interview Politieacademie). Uiteindelijk regelt de structuur welke taken en bevoegdheden een organisatie heeft. Een aantal organisaties geeft aan dat het kerndepartement een grote invloed heeft op de organisatie. Zo heeft het NIMH zich te houden aan een format voor een website terwijl dit format niet geschikt is voor de doelgroep van het NIMH.

De FMW is bestempeld als machinebureaucratie en scoort hoog op ondersteunende werkprocessen. Dit kan te maken hebben met de sterk geformaliseerde regeles, protocollen en procedures waar de organisatie mee te maken heeft. Dit zorgt ervoor dat de organisatie in staat is om problemen routinematig aan te pakken (Burns & Stalker, 1961). Waar de machinebureaucratie tegenaan loopt is omgaan met nieuwheid en verandering waardoor de organisatie haar toekomstvisie uit het oog kan verliezen of afhankelijk is van het topmanagement als het gaat om nieuwe initiatieven. Bovendien kan dit proces traag verlopen (interview FMW). Uit de interviews blijkt dat het over het algemeen als een nadeel wordt beschouwd wanneer organisaties verspreid zijn over meerdere locaties. Hierdoor worden vooral persoonlijke relaties belemmerd. *“En iedereen is altijd welkom hoor maar je merkt soms dat de drempel toch hoger ligt als je van het midden van het land naar de Randstad moet of andersom”* (respondent 7). Een ander nadeel dat wordt genoemd wordt aangestipt door respondent 11. De respondent geeft aan dat informatie via de hiërarchische lijn hoort te lopen waardoor informatie tussentijds soms verloren gaat en niet bij de doelgroep aankomt.

De professionele bureaucratie lijkt goed te scoren op persoonlijke ontwikkeling, persoonlijke relaties en services en producten. Dit heeft waarschijnlijk te maken met horizontale differentiatie waarbij samenwerking plaatsvindt op basis van expertis en kennisspecialisatie, een hoge autonomie van medewerkers en weinig formalisering van gedrag waardoor kennisdeling op een efficiënte manier plaatsvindt (Nonaka & Takeuchi, 1995). Daarnaast heeft de professionele bureaucratie ook de voordelen van een hiërarchische structuur. De organisaties hebben vaak meer middelen dan eenvoudige structuren om te investeren in kennismanagement

en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast investeren ze over het algemeen ook meer in ondersteunende technische infrastructuur. Het NJi is de enige organisatie die minder goed scoort op services en producten. Dit kan te maken hebben met de hoge mate van autonomie van de uitvoerende medewerkers. Enerzijds zorgt deze autonomie voor het snel kunnen inspelen op de omgeving, anderzijds is het ook lastig om veranderingen door te voeren in een organisatie waar mensen gewend zijn om zelf te handelen: *“Hier zeggen ze, ik wil gewoon werken. Hoe vaak je ook probeert te vertellen waarom het nodig is. In meer bureaucratie organisaties zal dat makkelijker zijn. De mensen zijn hier wel eigengereid”* (respondent 9). Het FMW die geclassificeerd is als machinebureaucratie bepaalt makkelijker voor de organisatie wat de regels en procedures zijn. Medewerkers hebben zich hier bij neer te leggen. Zo is de regel om om de vijf jaar te wisselen van positie binnen Defensie; een regel die geaccepteerd is en waar de organisatieleden voordeel uit weten te halen. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met de organisatiecultuur die bij een bepaalde structuur past.

Op basis van bovenstaande kan het volgende geconcludeerd worden:

- Er lijkt een lichte relatie te zijn tussen de organisatiestructuur en de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

Wanneer er verder ingezoomd wordt op de factoren, kunnen tentatief de volgende verbanden worden vastgesteld:

- Structuren waarin persoonlijke relaties gestimuleerd worden hebben een positieve invloed op de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Denk aan: matrixorganisaties, teamoverstijgende projecten en flexwerken. Structuren die dit lijken te stimuleren zijn de eenvoudige structuur en de professionele bureaucratie.
- Afdelingen op verschillende locaties en verschillende divisies hebben over het algemeen een negatief effect op de institutionalisering van het organisationeel geheugen omdat de persoonlijke relaties minder verankerd zijn binnen de organisatie en ondersteunende werkprocessen en services en producten lastiger op elkaar aan te sluiten zijn.
- Een bureaucratie kan enerzijds geleerde lessen sneller verankeren binnen ondersteunende werkprocessen maar is anderzijds gebonden aan meer regels en procedures wat processen stroperig kan maken. Dit kan een negatieve invloed hebben op services en producten.

- Een professionele bureaucratie heeft enerzijds de voordelen van een organische structuur (effectiviteit en dynamisch) en anderzijds de voordelen van een hiërarchische structuur (efficiënt en stabiel). Deze organisatiestructuur lijkt de meeste voordelen te hebben voor de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

4.3. Andere factoren

Naast de organisatiegrootte, -structuur en -leeftijd worden een aantal andere variabelen genoemd door de respondenten in de interviews als mogelijke verklaring voor de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Deze variabelen zouden idealiter in meer detail onderzocht worden in relatie tot de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

- Organisatiecultuur
- Leeftijd van het personeel

De organisatiecultuur bepaalt hoe vanzelfsprekend het is om bezig te zijn met kennis- en informatiemanagement. Zo gaf een respondent het voorbeeld dat medewerkers bij Shell verplicht een aantal vragen moeten invullen voordat ze een document op de gezamenlijke schijf kunnen zetten: denk aan de juiste map, of het een voorlopige versie is et cetera. Een andere respondent geeft aan dat dit ook een kwestie van gewenning is: *“Als jij in de trein stapt koop je ook eerst een kaartje en dat doe je ook zonder te mopperen terwijl dat 5 minuten kost en hoe dwingend vind je dat? Hier zeggen ze ik wil gewoon werken, hoe vaak je ook probeert te vertellen waarom het nodig is. In bureaucratische organisaties zal dat makkelijker zijn. Omdat de mensen hier wel eigengereid zijn.”* De cultuur hangt dus waarschijnlijk in bepaalde mate samen met de structuur van de organisatie. Uit de interviews blijkt dat veel medewerkers het als obstakel zien om zich bezig te houden met kennismanagement omdat dit extra tijd kost. Ze houden zich liever bezig met het uitvoerende werk van dat moment. Dit kan te maken hebben met de cultuur van de organisatie.

De leeftijd en perceptie van medewerkers binnen de organisatie wordt ook door velen aangehaald. Deze twee hangen naar alle waarschijnlijkheid ook deels met elkaar samen. Zo wordt benadrukt dat vooral oudere werknemers op hun ‘eigen eilandje’ werken en zich niet bezighouden met het grotere geheel: *“Maar er zijn nog wel redelijk wat medewerkers, zeker de wat oudere medewerkers, dan staat het nog gewoon bij hun op de kamer in de kast en ze houden het wel heel goed bij maar het is ‘mijn’ informatie”*. Ook wordt genoemd dat jonge

medewerkers vaker initiatief nemen om het organisationeel geheugen beter in te bedden:
“Bijvoorbeeld het PBL-jong. Dat initieert veel dingen, stelt ook dingen aan de kaak. Brengt ook heel veel nieuwe kennis en vaardigheden weer in dus ja, vind ik wel heel goed”.

Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek samengevat en worden de belangrijkste bevindingen uitgelicht. Na de conclusie volgen de belangrijkste discussiepunten uit het onderzoek en volgen aanbevelingen voor nader onderzoek.

5.1. Conclusie

“In welke mate is het organisationeel geheugen geïnstitutionaliseerd binnen kennisinstituten en hoe kunnen eventuele verschillen tussen diverse kennisinstituten verklaard worden?”

Uit het onderzoek is gebleken dat er in het algemeen geconcludeerd kan worden dat het organisationeel geheugen globaal genomen geïnstitutionaliseerd is binnen de onderzochte Nederlandse publieke kennisinstellingen. Kennisinstellingen zijn instellingen die kennis genereren, verzamelen en verspreiden over een bepaald vakgebied. Kennismanagement is in die zin dus ‘de core business’ van de organisatie. Dit bleek uit de interviews met de respondenten. Vrijwel alle organisaties zetten in op persoonlijke ontwikkeling, persoonlijke relaties, maken gebruik van meerdere databases en ondersteunende systemen en houden goed bij welke ontwikkelingen er spelen binnen de omgeving zodat ze hun services en diensten hierop kunnen aanpassen. Subfactoren waar minder goed op gescoord werd waren de toegankelijkheid en het gebruiksgemak van de databases en de doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden om te wisselen van functie. Uiteraard zaten er verschillen tussen de organisaties. De grootste verschillen zaten in de inrichting van hun databases en het uitvoeren en het integreren van project- en procesevaluaties.

De organisatiegrootte, -leeftijd en -structuur hebben ieder hun eigen invloed op de manier waarop het institutioneel geheugen wordt ingericht. Zowel kleine als oude organisaties houden goed in de gaten of hun producten en diensten aansluiten bij de omgeving en geven prioriteit aan kennismangement. Grote organisatie zetten in op structurering van expliciete kennis en kleinere organisaties maken meer gebruik van persoonlijke relaties en daarmee de impliciete kennis van de organisatie. De professionele bureaucratie lijkt de meest positieve invloed te hebben op de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

5.2. Belangrijkste bevindingen

De publieke kennisinstellingen scoren gemiddeld aanwezig op persoonlijke ontwikkeling, persoonlijke relaties, databases, ondersteunende werkprocessen en services en producten. Geen

enkele factor scoort ‘sterk aanwezig’ dus er is zeker nog winst te halen op alle factoren. In het algemeen geconcludeerd kan worden dat het organisationeel geheugen globaal genomen geïnstitutionaliseerd is binnen Nederlandse publieke kennisinstellingen. De factoren die samen het organisationeel geheugen vormen zijn opgebouwd uit subfactoren. Op de subfactoren wordt niet overal aanwezig op gescoord. Het gaat dan over de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van databases en de doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden om te wisselen van functie op persoonlijke ontwikkeling. Tussen de kennisinstellingen zelf zit veel verschillen. Het totaalbeeld van de factoren is te vinden in de bijlage.

Hieronder worden de belangrijkste resultaten van de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen weergegeven.

Organisatieleeftijd

- Er lijkt geen duidelijke relatie te zijn tussen de organisatieleeftijd en de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Er lijkt tevens geen verschil te zijn tussen organisaties die ontstaan zijn uit fusies en organisaties die dat niet zijn.
- Er lijkt geen relatie te zijn tussen persoonlijke relaties, databases, ondersteunende werkprocessen en de organisatieleeftijd.
- Oude en jonge organisaties scoren hoog op services en producten van de organisatie waarmee organisationeel leren is ingebed in de product en servicelijn van de organisatie. Deze organisaties houden trends en nieuwe stakeholders in de gaten en sluiten goed aan bij de omgeving.
- De oudste organisaties scoren hoog op persoonlijke ontwikkeling.

Organisatiegrootte

- Er lijkt een relatie te zijn tussen de organisatiegrootte en de institutionalisering van het organisationeel geheugen.
- Er lijkt een relatie te zijn tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatiegrootte. Hoe groter de organisatie, hoe hoger de mate van persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie. Dit heeft onder andere de opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden en de opties om te wisselen van functie. Grote organisaties hebben meer middelen in huis om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Hoe groter de organisatie, hoe hoger de persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie.

- Kleine organisaties scoren hoger op persoonlijke relaties dan grote organisaties met name op de subfactoren netwerk en samenwerking op verschillende niveaus.
- Er lijkt geen relatie te zijn tussen databases, ondersteunende werkprocessen en de organisatiegrootte.
- Grote organisaties investeren meer in een langetermijnvisie en geven kennismanagement meer prioriteit dan middelgrote en kleine organisaties.

Organisatiestructuur

- Er lijkt een lichte relatie te zijn tussen de organisatiestructuur en de institutionalisering van het organisationeel geheugen.
- Structuren waarin persoonlijke relaties gestimuleerd worden heeft een positieve invloed op de institutionalisering van het organisationeel geheugen. Denk aan: matrixorganisaties, teamoverstijgende projecten en flexwerken. Structuren die dit lijken te stimuleren zijn de eenvoudige structuur en de professionele bureaucratie.
- Afdelingen op verschillende locaties en verschillende divisies hebben over het algemeen een negatief effect op de institutionalisering van het organisationeel geheugen omdat de persoonlijke relaties minder verankerd zijn binnen de organisatie en ondersteunende werkprocessen en services en producten lastiger op elkaar aan te sluiten zijn.
- Een bureaucratie kan enerzijds geleerde lessen sneller verankeren binnen ondersteunende werkprocessen maar is anderzijds gebonden aan meer regels en procedures wat processen stroperig kan maken. Dit kan een negatieve invloed hebben op services en producten.
- Een professionele bureaucratie heeft enerzijds de voordelen van een organische structuur (effectiviteit en dynamisch) en anderzijds de voordelen van een hiërarchische structuur (efficiënt en stabiel). Deze organisatiestructuur lijkt de meeste voordelen te hebben voor de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

5.3. Aanbevelingen

Vanuit het onderzoek komen enkele aanbevelingen naar voren die in deze paragraaf toegelicht worden:

1. Investeer in persoonlijke ontwikkeling. Vrijwel elke organisatie heeft genoeg opleidingsbudget beschikbaar voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het

is echter ook van belang voor de organisatie om medewerkers regelmatig te laten wisselen van functie of positie binnen de organisatie. Het grootste gevaar voor kennisinstellingen zijn medewerkers die zich specialiseren in een bepaald vakgebied en hier jaren mee bezig blijven. De desbetreffende medewerker ontwikkelt op die manier een tunnelvisie en denkwijzen die misschien niet meer aansluiten bij de toekomstvisie van de organisatie.

2. Investeer in persoonlijke relaties. Uit zowel het literatuur- als dit onderzoek blijkt dat persoonlijke relaties de fundering zijn voor de inbedding van het organisationeel leren (Cross & Baird, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Burns & Stalker, 1961). Zorg dat mensen niet alleen in een vast team samenwerken maar dat ze andere collega's binnen de organisatie leren kennen in vakoverstijgend onderzoek. Zorg voor flexplekken, teamuitjes, vakdagen, Communities of Practice of zorg dat organisatieleden zich verenigen met gelijkgestemden zoals een PBL-Jong of een seniorenoverleg binnen de organisatie. Hoe meer mensen met elkaar samenwerken, hoe minder groot de schade zal zijn als een medewerker vertrekt of met pensioen zal gaan. Ook kunnen mensen elkaar beter/sneller vinden en dat zorgt voor een grotere kans dat informatie op de juiste plek belandt of terecht komt.
3. Investeer in project/procesevaluaties. De meeste kennisinstellingen zien wel de voordelen in van het uitvoeren van evaluaties maar voeren deze niet altijd uit of doen dit alleen omdat dit een afspraak is met een externe klant. Maar naast productevaluaties zijn procesevaluaties minstens zo belangrijk. Door deze evaluaties ook met de rest van de organisatie te delen, wordt het leerrendement van de hele organisatie verbeterd. Uiteraard vraagt dit om een cultuur van vertrouwen en veiligheid. Wanneer evaluaties niet uitgevoerd worden of niet gebruikt worden bij toekomstige projecten is de kans groter op fouten of een langer proces omdat het 'wiel opnieuw uitgevonden moet worden'. Evaluaties kosten misschien tijd op korte termijn, maar besparen tijd en energie op lange termijn. Het is een waardevolle investering in het organisationeel geheugen. Een andere valkuil bij projectevaluatie is de focus op wat er niet goed gegaan is tijdens een project of een proces. Uiteraard is dit waardevol voor de organisatie maar wat vergeten wordt is om ook te evalueren wanneer iets wél goed is gegaan. Dit wordt vaak niet gedaan omdat dit geen prioriteit heeft op het moment dat iets succesvol is afgerond. Echter, benoemen en uitzoeken waarom iets goed is gegaan is net zo leerzaam voor de organisatie dan alleen de focus op het minder goede.

4. Gebruik databases als ondersteuning van het reguliere werkproces. Databases kunnen een mooie aanvulling vormen op persoonlijke relaties en persoonlijke ontwikkeling. Een aantal organisaties investeerden aanzienlijk in een Intranet en andere systemen om data terug te vinden wanneer nodig. De gebruiksvriendelijk- en toegankelijkheid van de systemen zijn onvoldoende gewaarborgd waardoor medewerkers er geen gebruik van maken en in hun eigen documenten aan de slag gaan. Op deze manier gaat er kennis verloren of hebben medewerkers niet de mogelijkheid om kennis met elkaar te delen. Investeer in gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid en motiveer medewerkers om gebruik te maken van deze systemen.

5.4. Discussie

In onderstaande paragraaf worden de theoretische en praktische implicaties van het onderzoek naar voren gebracht. Daarna volgen de eventuele beperking van het onderzoek evenals suggesties voor verder onderzoek.

Theoretische & praktische implicaties

De theorieën over lerende organisaties en het organisationeel geheugen zijn vrij oud en de literatuur is over het algemeen minstens twintig jaar oud. Het is lastig te zeggen waarom er in de tussentijd vrijwel geen nieuwe theorieën zijn verschenen rondom deze onderwerpen. Het onderwerp is immers nog steeds relevant. Uit dit onderzoek blijkt dat de theorieën van onder andere Cross & Baird (2000), Huber (1991), Nonaka (1994) en Crossan e.a. (1999) nog steeds bruikbaar en toepasbaar zijn en de inhoud hiervan relevant en herkenbaar is voor de organisaties.

Het onderzoek betreft een Nederlandse casestudy van verschillende organisaties waarin ingegaan wordt op het meten van het institutioneel geheugen. De huidige literatuur over dit onderwerp bevat weinig casestudies gericht op een hele sector. Dit onderzoek brengt de trends en huidige stand van zaken onder de aandacht binnen de kennisinstellingen van de Rijksoverheid. De methodologie bestaat uit een combinatie van verschillende onderzoeken en literatuur en is een onderzoekskader waar anderen op voort kunnen bouwen en kunnen gebruiken om het institutioneel geheugen binnen andere organisaties of sectoren in kaart te brengen.

De manier waarop het institutioneel geheugen is ingericht binnen publieke kennisinstellingen kan als voorbeeld dienen voor andere publieke organisaties. Kennisinstellingen zijn van nature gericht op innovatie en het genereren en verspreiden van kennis. Kennismangement is in zeker zin een van de belangrijkste doelen binnen de kennisorganisaties in tegenstelling tot bijvoorbeeld uitvoerende organisaties van de publieke sector.

Beperkingen & suggesties

Bij elke organisatie is er met één of twee medewerkers gesproken. Hierdoor ontstaat mogelijk een eenzijdig beeld van de organisatie. Om een compleet beeld te krijgen zou een meer in depth casestudy een uitkomst zijn. Het kost echter wel veel tijd om voor elke organisatie een casestudy uit te voeren maar het geeft meer inzicht in achterliggende processen.

Daarnaast wordt er in het onderzoek geen daadwerkelijk gedrag van organisaties en personen gemeten, enkel percepties en intenties. Uit onderzoek blijkt echter dat percepties en intenties sterk correleren met gedrag (Kim & Hunter, 1993). Er kan daarom geconcludeerd worden dat de gevonden resultaten een sterke relatie vertonen met het gedrag van en binnen de organisatie.

Tot slot kan er sprake zijn geweest van een response biase in de interviews (Furr & Bacharach, 2008). Zo kan er sprake zijn geweest van sociale wenselijkheid om een positiever beeld van de werkelijkheid te creëren. Tijdens het afnemen van de interviews is benadrukt dat er geen goede en foute antwoorden zijn en dat de onderzoeker een neutrale positie inneemt om sociale wenselijkheid zoveel mogelijk tegen te gaan. De interviewvragen zijn zo neutraal mogelijk geformuleerd.

Dit onderzoek legt de focus op organisationeel leren binnen publieke kennisinstellingen door de institutionalisering van het organisationeel geheugen te onderzoeken. De tendens die uit het onderzoek naar voren komt is dat kennisinstellingen van nature bezig zijn met kennisopslag en kennisdeling en zich hier ook bewust van zijn. Het is goed mogelijk dat kennisinstellingen niet representatief zijn voor ander soort organisaties binnen het publieke domein zoals uitvoeringsorganisaties, toezichthouders en ministeries zelf. Daarom is het raadzaam om dit nader te onderzoeken. Zeker omdat blijkt uit de resultaten dat de kennisinstituten soms beperkt worden door de regelgeving of structuren van de Rijksoverheid.

Wat ook interessant en van toegevoegde waarde kan zijn is om de institutionalisering van het organisationeel geheugen binnen de private sector te onderzoeken. Kennisinstellingen zijn soms

bezig met politiek gevoelige onderwerpen, kunnen politieke druk ervaren en moeten zich houden aan wetgeving waaronder de archiefwet. Het kan nuttig en waardevol zijn om te kijken welke prikkels er in de private sector aanwezig zijn om het institutioneel geheugen in te bedden.

Tot slot zijn er door de respondenten nog twee andere factoren genoemd die zouden indiceren hoe het organisationeel geheugen is ingebed: de organisatiecultuur en de leeftijd van de medewerkers binnen de organisatie. Het is interessant om op meer detailniveau te onderzoeken wat de relatie is tussen deze factoren en de institutionalisering van het organisationeel geheugen.

Bijlage I: Interviewvragen Masteronderzoek

Bijlage 1 – interviewschema

Interviewschema Scriptie lerende organisaties

Noteer datum en tijd

Datum:

Aanvang interview:

Duur interview:

(Voorstellen en collegekaart laten zien)

- Kort iets over het onderzoek vertellen
- Uitleggen voor welke doeleinden de onderzoeksresultaten gebruikt worden
- Anonimiteit garanderen
- Toestemming vragen voor het opnemen van het gesprek
- Vragen of er nog vragen of onduidelijkheden zijn

Inleidende vragen

1. Kunt u iets vertellen over uw organisatie in het algemeen?
2. Kunt u iets vertellen over uw functie en uw dagelijkse bezigheden?
3. Kunt u iets vertellen over de structuur van de organisatie?
4. Checken of aantal fte klopt
5. Checken of oprichtingsjaar klopt

Individueel leervermogen

1. Zijn er mogelijkheden binnen de organisatie om:
 - Opleidingen te volgen?
 - Door te groeien binnen de organisatie of om van team/functie/project te wisselen?
 - Feedback te krijgen en te reflecteren op je werk?
2. Zien jullie nog andere vormen van leren op individueel niveau binnen de organisatie?
Welke zijn dat?
3. Welke obstakels zien jullie bij het inrichten van individueel leren binnen de organisatie?

4. Op wat voor manier zouden de organisatieleeftijd, structuur of grootte een rol kunnen spelen bij het inrichten van individueel leren op de werkvloer binnen jullie organisatie? Of zijn er andere variabelen die hier invloed op hebben?

Persoonlijke relaties

1. Zijn er mogelijkheden binnen de organisatie voor:
 - Mentoring/Coaching
 - Samenwerking op verschillende niveaus/multidisciplinaire teams?
 - Teamdagen/organisatiedagen/kennismiddagen?
2. Zien jullie nog andere vormen van samenwerking die leren binnen de organisatie bevorderen? Welke zijn dat?
3. Welke obstakels zien jullie bij het inrichten van samenwerkingsvormen binnen de organisatie?
4. Op wat voor manier zou de organisatieleeftijd, structuur of grootte een rol kunnen spelen in het inrichten van persoonlijke relaties op de werkvloer binnen jullie organisatie? Of zijn er andere variabelen die hier invloed op hebben?

Databases

1. Wat betreft databases:
 - De organisatie maakt gebruik van databases
 - De organisatie heeft toegang tot databases
 - Medewerkers weten hoe ze de database moeten gebruiken om kennis terug te vinden
 - De database wordt door iemand of meerdere mensen bijgehouden en up to date gehouden
2. Zijn er nog andere manieren waarop de database zorgt voor de opslag van kennis binnen de organisatie?
3. Welke obstakels zien jullie bij het gebruik van databases?
4. Op wat voor manier zou de organisatieleeftijd, structuur of grootte een rol kunnen spelen in het inrichten van databases binnen jullie organisatie? Of zijn er andere variabelen die hier invloed op hebben?

Werkprocessen en supportsystemen

1. Binnen de organisatie wordt:
 - Een project geëvalueerd

- Best practices worden gedocumenteerd
 - Projectevaluaties worden als uitgangspunt genomen bij een volgend project
 - Evaluaties worden gedeeld met de rest van de organisatie
2. Zijn er nog andere manieren waarop organisatieleden gestimuleerd worden om gebruik te maken van geleerde lessen uit het verleden?
 3. Welke obstakels zien jullie bij het gebruik maken van geleerde lessen uit het verleden?
 4. Op wat voor manier zou de organisatieleeftijd, structuur of grootte een rol kunnen spelen bij het inrichten van werkprocessen die leren van lessen uit het verleden stimuleren op de werkvloer binnen jullie organisatie? Of zijn er andere variabelen die hier invloed op hebben?

Producten en services

1. De organisatie heeft:
 - Een duidelijke lange termijnvisie die inspeelt op de behoefte van de markt
 - Een management dat leren binnen de organisatie support en hier ook de nodige bronnen voor verschaft
2. Zijn er nog andere manieren waarop het organisatiedoel invloed heeft op leren binnen de organisatie?
3. Welke obstakels/valkuilen zien jullie bij leren in de organisatie van de diensten/onderzoeken die jullie aanbieden/doen?
4. Op wat voor manier zou de organisatieleeftijd, structuur of grootte een rol kunnen spelen bij het leren van de diensten/producten die jullie aanbieden? Of zijn er andere variabelen die hier invloed op hebben?

-
- Geïnterviewde bedanken voor het gesprek
 - Vragen of ze geïnteresseerd zijn in de uiteindelijke resultaten
 - Vragen of er nog andere vragen zijn
 - Gesprek afronden

Bijlage II: Achtergrondinformatie interviews

<i>Organisatie</i>	<i>Datum</i>	<i>Plaats</i>	<i>Functie(s)</i>
SWOV	Vrijdag 5 april	Den Haag	Senior Onderzoeker
PBL	Dinsdag 9 april	Den Haag	Plv. Sectorhoofd Informatie, data en Modellen
RIVM	Woensdag 10 april	Bilthoven	Record manager bij de Stafeenheid Communicatie & Documentaire informatievoorziening + archiefmedewerker
Mulier Instituut	Dinsdag 23 april	Utrecht	Senior onderzoeker + junior onderzoeker
IVF	Dinsdag 30 april	Arnhem	Informatiemanager
Politieacademie	Woensdag 1 mei	Apeldoorn	Politieacademie
KiM	Vrijdag 10 mei	Telefonisch	Directeur
Nederlands Jeugdinstituut	Vrijdag 10 mei	Utrecht	Kennismakelaar
Faculteit Militaire Wetenschappen (Defensieacademie)	Vrijdag 17 mei	Breda	Lid Faculteitsbestuur
NIMH	Donderdag 23 mei	Den Haag	Hoofd afdeling publieksinformatie & collectes
Movisie	Vrijdag 24 mei	Utrecht	Programmaleider kennisinfrastructuur
Centraal Planbureau	Maandag 27 mei	Den Haag	Hoofd afdeling Informatietechnologie en Onderzoeksondersteuning + Hoofd Interne Zaken
TNO	Maandag 27 mei	Den Haag	Strategiemanager

Bijlage III: Toelichting vaststellen onafhankelijke variabele

In deze toelichting worden de onafhankelijke variabelen organisatieleeftijd, organisatiegrootte en organisatiestructuur toegelicht. Onderstaande tabel geeft een totaaloverzicht van de onafhankelijke variabelen per kennisinstelling.

Organisatie	Aantal fte	Oprichtingsjaar	Structuur
CPB	125	1945	Professionele bureaucratie
FMW	140	2005	Machinebureaucratie
IFV	266	2013	Gediversifieerde organisatie
KiM	25	2006	Eenvoudige structuur
Movisie	120	2007	Professionele bureaucratie
Mulier Instituut	23	2002	Eenvoudige structuur
NIMH	45	2005	Gediversifieerde organisatie
NJi	102	2007	Professionele bureaucratie
PBL	240	2008	Professionele bureaucratie
Politie(academie)	1337	1992	Gediversifieerde organisatie/machinebureaucratie
RIVM	1615	1909	Professionele bureaucratie
SWOV	45	1962	Eenvoudige structuur
TNO	2650	1932	Professionele bureaucratie

Organisatieleeftijd

Er zit een grote range in de leeftijd onder de organisaties. Hieronder is weergegeven wanneer de organisaties opgericht zijn en hoe oud de organisaties in jaren zijn. Van oud naar jong:

Organisatie	Oprichtingsjaar	Leeftijd
1. RIVM	1909	110
2. TNO	1932	87
3. CPB	1945	74
4. SWOV	1962	57
5. Politieacademie	1992	27
6. Mulier Instituut	2002	17
7. NIMH	2005	14
8. FMW	2005	14
9. KiM	2006	13
10. Movisie	2007	12
11. NJi	2007	12

12. PBL	2008	11
13. IFV	2013	6

Waar de organisaties ook in verschillen is of ze ontstaan zijn uit fusies met meerdere organisaties of dat dat niet het geval is.

Gefuseerde organisaties	Originele organisatie
1. Mulier Instituut	1. RIVM
2. Politieacademie	2. TNO
3. NIMH	3. CPB
4. FMW	4. SWOV
5. Movisie	5. KiM
6. PBL	6. NJi
7. IFV	

Organisaties die gefuseerd zijn komen voort uit andere organisaties en nemen daarom veel kennis en ervaring mee naar de nieuwe organisatie. Het IFV is bijvoorbeeld in 2013 opgericht maar heeft veel meer kennis en ervaring dan een organisatie die niet gefuseerd is en ook opgericht zou zijn in 2013.

Organisatiegrootte

De organisaties verschillen ook behoorlijk van elkaar in grootte. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven worden organisaties als klein bestempeld wanneer ze minder dan 50 fte in dienst hebben, gemiddeld als ze tussen de 50 en 250 fte in dienst hebben en groot wanneer ze meer dan 250 fte hebben. Op basis hiervan kan onderstaande geconcludeerd worden.

Kleine organisaties	Middelgrote organisaties	Grote organisaties
SWOV	PBL	RIVM
Mulier Instituut	NJi	IFV
KiM	FMW	Politieacademie
NIMH	CPB	TNO
	Movisie	

Organisatiestructuur

Onder kennisinstellingen komen vier verschillende soorten organisatiestructuren voor: de eenvoudige structuur, de professionele bureaucratie, de machinebureaucratie en de gediversifieerde organisatie. In hoofdstuk 2 zijn deze structuren kort toegelicht. Hieronder volgt een korte motivatie waarom welke kennisinstellingen aan welke organisatiestructuur is gekoppeld. Elke organisatie vertoont veel kenmerken van de professionele bureaucratie omdat vrijwel elke kennisinstelling gebruik maakt van meerdere inhoudelijke experts die een behoorlijke mate van autonomie hebben. Naast dit kenmerk wordt hieronder gemotiveerd welke organisatiestructuur passend is voor de desbetreffende kennisinstelling.

CPB

Er zijn een aantal lagen binnen het CPB: één directeur, twee onderdirecteuren en vijf sectorhoofden. Naast de vijf uitvoerende afdelingen zijn er nog drie stafafdelingen (CPB, 2019). De inhoud van de werkprogramma's worden door de sectorhoofden in samenspraak met het MT bepaald. Binnen de werkprogramma's hebben medewerkers veel ruimte om zich te specialiseren en invulling te geven aan het werk (interview CPB). De organisatiestructuur die hier het best bij past is de professionele bureaucratie van Mintzberg (Lunenberg 2012). Dit is te wijten aan de taakspecialisatie binnen de organisatie, het kleine top- en middenmanagement en de standaardisatie van vaardigheden wat betekent dat de professionals veel ruimte hebben om werkzaamheden zelf vorm te geven maar dat er wel eisen worden gesteld aan de kennis en kunde van de professionals.

FMW

De faculteit Militaire Wetenschappen is onderdeel van de Nederlandse Defensieacademie en het ministerie van Defensie. De faculteit bestaat uit één faculteitsbestuur, de staf, een onderzoeksbureaus, een onderwijsbureau en drie inhoudelijke onderwijsprogramma's (Faculteit Militaire Wetenschappen, 2017). Twee onderwijsprogramma's zijn gevestigd in Breda, één is gevestigd in Den Helder. Het onderwijsbureau zit zowel in Breda als in Den Helder. Het ministerie bepaalt wat de faculteit inhoudelijk doet (interview FMW). Na deze beslissing is de faculteit vrij om dit naar eigen inzicht in te vullen. De organisatie wordt daarom beschouwd als machinebureaucratie omdat de FMW onderdeel is van de NLDA en er is sprake van een gecentraliseerde organisatie (Lunenberg, 2012). Er zijn meerdere hiërarchische lagen en centrale sturing vanuit het management. Ook zijn de functies binnen de organisatie gespecialiseerd en is er een hoge mate van formalisatie binnen de organisatie.

IFV

Het IFV bestaat uit een managementteam, een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur, de brandweeracademie, lectoraten en zeven andere afdelingen waaronder de GHORacademie en facilitaire diensten. Er zijn twee locaties in Zoetermeer en één hoofdlocatie in Arnhem. Het management gaat over de dagelijkse leiding binnen het IFV. Het algemeen bestuur is verantwoordelijk voor alle taken en werkzaamheden die het IFV uitvoert in het kader van de Wet veiligheidsregio's. Het bestuur stelt jaarlijks een jaarplan en begroting vast en eens in de vier jaar een meerjarenbeleidsplan. Het dagelijks bestuur bereidt de besluitvorming voor het algemeen bestuur voor en is verantwoordelijk voor het aannemen van personeel en het vaststellen van regels rondom het examenreglement. De lectoraten vormen schakels tussen het onderzoek en onderwijs en ontwikkelen en verspreiden kennis. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directie. De academies ontwikkelen hun eigen opleidingsprogramma's (IFV, 2019). Op basis hiervan kan het IFV geclassificeerd worden als gediversifieerde organisatie. De organisatie is opgesplitst in meerdere divisies. Elke divisie vormt bijna een eigen organisatie op zichzelf met een eigen organisatievorm. Het topmanagement bepaalt de strategie over de divisies heen maar binnen de divisies heeft het middenkader ruimte om een eigen koers te varen (Lunenburg, 2012).

KiM

Het KiM is een kleine organisatie met dertig mensen. De directeur, plaatsvervangend directeur en twee kennislijnmanagers vormen samen het managementteam van de organisatie. De rest van de organisatie bestaat uit onderzoekers en senioronderzoekers, enkele ondersteuners en een communicatieadviseur. Het kennisinstituut heeft het inhoudelijk werk opgesplitst in zeven verschillende kennislijnen. De organisatie kan daarom als eenvoudige structuur worden omschreven (Lunenburg, 2012). Het management zet de lijnen uit binnen de organisatie en heeft beslissingsbevoegdheid over wat zich binnen de organisatie afspeelt. Ook is de organisatie klein en zijn er weinig hiërarchische lagen (interview KiM). Verder ontbreekt een officiële stafafdeling en kan er gesproken worden van een informele organisatie.

Movisie

Movisie bestaat uit zelfsturende teams met een eigen thema en daarboven een bestuursvoorzitter en twee directieleden. Om wat meer grip op de zelfsturende teams te krijgen heeft Movisie vorig jaar besloten om vier programmaleiders aan te stellen (Interview Movisie). Movisie kan

om deze redenen als professionele bureaucratie beschouwd worden (Lunenberg, 2012). Dit is te wijten aan de grote mate van taakspecialisatie binnen de zelfsturende teams en het kleine topmanagement en middenkader binnen de organisatie.

Mulier Instituut

De leiding van het instituut ligt bij de Raad van Bestuur/directie. Daarnaast heeft de organisatie ongeveer 25 onderzoekers en 5 medewerkers voor ondersteunende taken. De organisatie kent negen verschillende thema's waarin de organisatie expertise heeft opgebouwd (Interview Mulier). De organisatie wordt beschouwd als eenvoudige structuur (Lunenberg, 2012). De organisatie kent een zeer klein top- en middenmanagement. Zij zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de organisatie en hebben beslissingsbevoegdheid. Er is een kleine laag aan ondersteunend personeel waarin bijvoorbeeld financiën geregeld worden.

NIMH

Het NIMH is een onderzoeksinstituut dat onderdeel is van het Ministerie van Defensie. Het kan beschouwd worden als een aparte divisie binnen een grote organisatie met meerdere divisies (Lunenberg, 2012). De organisatie zelf is opgedeeld in vier verschillende inhoudelijke afdelingen (interview NIMH). De divisie heeft een eigen management/directie die binnen de kaders van het topmanagement invulling geeft aan de organisatie. Het NIMH is bijvoorbeeld vrij om zelf een voorstel voor een visie op te stellen. De organisatie heeft ook te maken met kaders binnen de gehele organisatie zoals een site die moet voldoen aan de regels van de Rijksoverheid (interview NIMH).

NJi

Het NJi bestaat uit een driekoppige directie, vijf vakgroepen en flexibele projectteams en enkele ondersteuning op het gebied van HRM en financiële administratie. De organisatie kan aangemerkt worden als een professionele bureaucratie (Lunenberg, 2012). De vakgroepen zijn inhoudelijk zelf verantwoordelijk voor hun projecten en de invulling hiervan (interview NJi). Het top- en middenmanagement is klein en de taakspecialisatie is hoog. Ook ervaart het NJi dat het soms lastig kan zijn om veranderingen door te voeren. Dit is een kenmerk van een professionele bureaucratie omdat het topmanagement een beperkte invloed heeft op de professionals binnen de organisatie (Lunenberg, 2012).

PBL

Het PBL heeft vergelijkbare eigenschappen als bijvoorbeeld het NJi en het CPB. De organisatie bestaat uit een directie, twee stafbureaus en zeven inhoudelijke sectoren. De organisatie leunt op hoogopgeleide professionals (80% van de organisatie is universitair geschoold) (Planbureau voor de Leefomgeving, 2019). De organisatie wordt daarom aangemerkt als een professionele bureaucratie (Lunenberg, 2012). Dit is te wijten aan de hoge mate van taakspecialisatie, de standaardisatie van vaardigheden en de kleine omvang van het top- en middenmanagement.

Politieacademie

De politieacademie is onderdeel van de politie die bestaat uit een korpsleiding, regionale teams en lokale teams (interview Politie). De organisatie is dus verdeeld in verschillende divisies. De macht ligt bij het middenkader dat beslissingsbevoegdheid heeft. De organisatie kent ook trekken van de machinebureaucratie in de zin van meerdere hiërarchische lagen en een hoge formalisatie binnen de organisatie. Dit komt door de centralisering van de politie in de vorm van de Nationale Politie (Politie, 2019).

RIVM

Het RIVM bestaat uit dertien specialistische kenniscentra en drie overige afdelingen. Deze organisatieonderdelen krijgen professionele ondersteuning van een centrale bedrijfsvoering. Daarnaast is er nog een directieraad (RIVM, 2019). De organisatie kan aangemerkt worden als een professionele bureaucratie omdat de organisatie leunt op hoogopgeleide professionals met een hoge taakspecialisatie en een hoge standaardisatie van vaardigheden (Lunenberg, 2012). De professionals worden ondersteund door een technische- en bedrijfsvoeringsafdeling.

SWOV

Het SWOV bestaat uit een directeur, twee onderdirecteuren die verantwoordelijk zijn voor een inhoudelijk team, een team bedrijfsvoering en een afdeling communicatie. Binnen de organisatie werken de onderzoekers in matrixvorm met elkaar samen. Ze worden direct aangestuurd door het programmahoofd (interview SWOV). De organisatie wordt geclassificeerd als eenvoudige structuur (Lunenberg, 2012). Het is een kleine organisatie met weinig hiërarchische lagen. De organisatie is informeel en er wordt op informele wijze met elkaar gecommuniceerd. Medewerkers worden op directe wijze aangestuurd door hun leidinggevende (interview SWOV).

TNO

Het TNO bestaat uit een Raad van Toezicht, Raad van bestuur, Raad voor het defensieonderzoek en services organisatie (TNO, 2019). Daaronder hangen negen expertisegroepen. De expertisegroepen zijn zelf verantwoordelijk voor wat ze doen (interview TNO). De negen expertisegroepen kunnen in het geval van TNO gezien worden als divisies (Lunenberg, 2012). Het topmanagement geeft kaders en coördineert. Veel beslissingsbevoegdheden liggen bij het middenkader, de strategiemanagers. De divisies hebben vervolgens zelf mogelijkheden om invulling te geven aan hun groep (interview TNO).

Bijlage IV: Toelichting afhankelijke variabele

In deze bijlage wordt een toelichting gegeven van elke organisatie aan de hand van de vijf verschillende factoren die de afhankelijke variabele meten.

1. Centraal Planbureau

Persoonlijke ontwikkeling

De factor persoonlijke ontwikkeling bestaat uit enkele subfactoren: Het CPB geeft in het interview aan het opleidingsbudget elk jaar ruimschoots uit te putten. Het is binnen het kennisinstituut een ongeschreven regel dat iedereen gebruik maakt van het opleidingsbudget. Ook is er ruimte gemaakt voor duurzame inzetbaarheid van het personeel gericht op zelfontwikkeling en training van werknemers (CPB, 2015). Het CPB scoort daarom ‘sterk aanwezig’ op opleidingen/trainingen. Het CPB houdt het 3/5/7 beleid aan voor het wisselen van positie. Na 7 jaar wordt er zachte druk uitgeoefend om te wisselen van positie. Het wisselen tussen sectoren gebeurt niet veel (interview CPB). Er zijn doorgroeimogelijkheden maar deze worden beperkter naarmate je doorgroeit. Ook de Centrale Plancommissie die de organisatie eens in de vier/vijf jaar monitort (CPC, 2016) raadt aan om meer loopbaanperspectieven en carrièremogelijkheden te ontwikkelen. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers niet tevreden zijn met de carrièremogelijkheden binnen het planbureau (Internetspiegel, 2015). Het CPB scoort op doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie relatief zwak ‘aanwezig’. Uit het rapport van de CPC (2016) blijkt dat er sprake is van een open cultuur binnen de organisatie. Deze cultuur zorgt ervoor dat iedereen zich uit durft te spreken en dat de medewerkers binnen het CPB benaderbaar zijn (CPC, 2016). Ook is er een uitgebreid beoordelingssysteem over individuen en individuele ontwikkeling (CPB, 2015). Daarnaast worden alle projecten geëvalueerd met de betrokken teams. Reflectie/feedback is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig binnen het CPB. Zie hiervoor de alinea ‘persoonlijke relaties’.

Gemiddeld genomen is persoonlijke ontwikkeling aanwezig binnen het CPB.

Persoonlijke relaties

Nieuwe medewerkers krijgen bij binnenkomst een mentor toegewezen die uit dezelfde sector komt. Mentoring/coaching is daarom ‘aanwezig’. Hoe de samenwerking is ingericht wisselt per sector. In sommige sectoren is de indeling strak ingericht en in andere sectoren is dit losser en

werken mensen in verschillende programma's met elkaar samen. Uit het interview komt naar voren dat mensen over het algemeen meer met elkaar samen willen werken. Uit het rapport van de CPC (2016) blijkt dat er vooral kwantitatieve economen bij het CPB werken. De commissie pleit ervoor dat de organisatie meer samenwerking opzoekt met andere disciplines. De intensievere samenwerking met andere planbureaus zal hier ook aan bijdragen. Op basis hiervan scoort het CPB een 'relatief zwak aanwezig' op samenwerking in verschillende vormen. De organisatie is niet heel groot en het flexwerken zorgt ervoor dat mensen elkaar weten te vinden. De factor netwerk is daarom 'aanwezig'. Een keer per jaar organiseert het CPB het CPB-uitje waar de hele organisatie bij elkaar komt. Daarnaast zijn er meerdere bijeenkomsten, bijvoorbeeld per stafafdeling. Het CPB scoort 'aanwezig' op organisatiedagen /kennissuitwisseling.

Gemiddeld genomen is de factor persoonlijke relaties aanwezig.

Databases

Het CPB heeft een gezamenlijke schijf waar interne informatie wordt opgeslagen. Als Intranet gebruiken ze het algemene platform Rijksportaal van de Rijksoverheid. Ze hebben geen eigen platform om kennis met elkaar te delen. Het CPB wil dit wel gaan opzetten. Aanwezigheid van databases is om die redenen op dit moment 'relatief zwak aanwezig'. Medewerkers hebben toegang tot de mappen wanneer ze zelf betrokken zijn bij de inhoud hiervan. Daarnaast werkt het CPB aan een kennissysteem waarmee het makkelijker moet worden om kennis terug te vinden en kennis gestructureerd op te slaan. Ook is er een strikte scheiding tussen welke medewerker toegang heeft tot welke map. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid wordt om die redenen beschouwd als 'relatief zwak aanwezig'. Elke projectmap heeft een beheerder. Deze houdt onder andere bij wie toegang heeft tot welke map. Waar naar eigen zeggen nog verbetering behoeft is het verwijderen van informatie die niet meer relevant is. Op die manier staan er bijvoorbeeld niet meer meerdere versies van een document op de schijf. De verwerkte gegevens, datamodellen projecten worden beheerd door het sectorhoofd. Het updaten en bijhouden van databases is aanwezig.

Gemiddeld genomen is de factor databases relatief zwak aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Het doen van evaluaties is ingecorporeerd bij het CPB. Het wordt altijd gedaan (interview CPB). Er zijn onder andere periodieke externe evaluaties, interne beoordelingen van het onderzoeksportfolio, peer reviews en seminars om het onderzoek aan mede-onderzoekers te

presenteren. Het uitvoeren van evaluaties is daarom sterk aanwezig. De evaluaties worden ook gedocumenteerd en als uitgangspunt genomen bij volgende evaluaties. Wat naar eigen zeggen nog gedaan kan worden zijn het destilleren van best practices en deze bijhouden in een bestand. Het documenteren en gebruiken van evaluaties is aanwezig. Specifieke evaluaties worden niet per definitie gedeeld met de rest van de evaluaties maar grote evaluaties wel zoals de verhuizing naar het huidige gebouw. Het beschikbaar stellen van evaluaties is daarom relatief zwak aanwezig.

Gemiddeld genomen zijn ondersteunende werkprocessen aanwezig.

Services en producten

Het CPB heeft naar eigen zeggen genoeg middelen beschikbaar om het organisationeel geheugen op orde te houden. Zo investeren ze veel in persoonlijke ontwikkeling en ondersteunende werkprocessen. Daarnaast heeft kennismanagement prioriteit, mede omdat ze onder een politiek vergrootglas liggen. Er lopen een aantal projecten om het kennismanagement te vergroten en op orde te houden. Prioriteit op kennismanagement is sterk aanwezig. Het CPB heeft een langetermijnvisie en stelt elk jaar een werkplan op. In het werkplan van 2019 is aangegeven dat er in 2019 extra aandacht wordt besteed aan innovatie om ervoor te zorgen van het CPB bij de tijd blijft (Centraal Planbureau, 2019). Ook worden ze gemonitord door de Centrale Plancommissie eens in de vier/vijf jaar om te kijken welke ontwikkelingen er spelen en wat er wel en niet goed gaat bij het CPB. In 2016 (CPC) oordeelde de CPC dat de toekomstbestendigheid van de organisatie goed is. Een langetermijnvisie is dan ook in sterke mate aanwezig.

De factor services en producten is binnen het CPB in sterke mate aanwezig.

CPB			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	++	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+/-	
	Netwerk	+	
	Kennisuitwisseling	+	
Databases	Aanwezigheid databases	+/-	+/-
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+	

Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	++	+
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+	
	Beschikbaarheid evaluaties	+/-	
Services en producten	Langetermijnvisie	++	++
	Prioriteit kennismanagement	++	

2. Faculteit Militaire Wetenschappen

Persoonlijke ontwikkeling

Binnen de faculteit zijn er veel mogelijkheden om opleidingen te volgen. Dit moet zelf aangegeven worden en er wordt gekeken of het van toegevoegde waarde is voor de functie. Daarnaast krijgt iedereen de mogelijkheid om twee symposia te bezoeken. De visitatiecommissie (2010) is te spreken over het feit dat de faculteit de professionalisering van haar medewerkers serieus neemt. De factor opleidingen is aanwezig. Doorgroeien binnen de faculteit kan, maar is afhankelijk van of er een functie vrijkomt. De organisatie is gebonden aan de arbeidsplaatsen die ze hebben. Ze kunnen niet zomaar een hogere schaal of functie aan iemand geven. Wisselen van positie is voor militair personeel verplicht. Burgerpersoneel kan dit op eigen gelegenheid doen. Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie scoort 'in relatief zwakke mate aanwezig'. Reflectie/feedback is eveneens aanwezig. De medewerkers krijgen regelmatig feedback/reflectie op de opleidingen en onderzoeksprojecten.

De factor persoonlijke relaties is aanwezig. Deze factor speelt een rol bij de factor persoonlijke ontwikkeling.

Persoonlijke ontwikkeling is aanwezig.

Persoonlijke relaties

Defensie breed is individuele coaching, teamcoaching, intervisie en action feedback aanwezig. Deze vormen van coaching moeten op eigen initiatief plaatsvinden. Mentoring/coaching is aanwezig. De faculteit bestaat uit verschillende vakgroepen maar hechten er belang aan dat de vakgroepen met elkaar samenwerken. Docenten geven ook les in de verschillende vakgroepen en de studenten krijgen een algemeen inleidend blok zodat ze van elkaar weten wat ze doen. Qua onderzoek wordt vakoverstijgend onderzoek ook gestimuleerd. De koffiekamer is een plek waar de vakgroepen samen kunnen komen in Breda. De vakgroep in Den Helder zit op afstand wat samenwerking soms bemoeilijkt. Met hulpmiddelen als video-conferencing wordt geprobeerd dit op te lossen. Verschillende vormen van samenwerking zijn kortom aanwezig. Uit het interview blijkt dat de fysieke scheiding van de verschillende vakgroepen kan zorgen voor communicatieproblemen. Ze geven aan dat het voordelen heeft als mensen elkaar kennen. Op die manier ben je sneller bereid iets voor je collega's te doen. Het kost echter veel tijd om elkaar op te zoeken. De factor netwerk is daarom in relatief zwakke mate aanwezig. Er zijn organisatiedagen, kennismiddagen en symposia. Deze factor scoort aanwezig.

Gemiddeld genomen is de factor persoonlijke relaties aanwezig.

Databases

De organisatie heeft een eigen Defensienetwerk waaronder een Intranetpagina voor de faculteit. Daarnaast is er een gedeelde schijf en communiceren de medewerkers met elkaar via beveiligde iPhone. Databases zijn aanwezig. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijk van de databases zijn ‘in zwakke mate aanwezig’. Dit komt doordat het Intranet en het Internet fysiek van elkaar gescheiden zijn. Dit heeft te maken met de veiligheid. Het risico van werken op twee verschillende netwerken is dat er informatie tussen wal en schip kan vallen. De databases worden bijgehouden en geüpdatet. Deze factor is dus aanwezig.
Gemiddeld genomen is de factor databases aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Evaluaties worden in verschillende vormen en maten uitgevoerd op de FMW. Onderwijskundigen evalueren alle vakken 1 keer in de drie jaar. Daarnaast evalueren docenten hun eigen vakken en de studenten evalueren deze vakken ook. Tot slot wordt het onderwijs eens in de zoveel jaar extern geëvalueerd door onderwijsaccreditaties. Onderzoek wordt geëvalueerd aan de hand van onderzoeksvisitaties. Evaluaties worden ook teruggekoppeld aan studenten die eveneens actief betrokken zijn bij dit proces. Omdat er zoveel aandacht aan evaluaties wordt besteed scoort de factor ‘evaluatie’ sterk aanwezig. Van de evaluaties worden verslagen gemaakt en deze worden met elkaar besproken. De evaluaties worden ook gebruikt ter verbetering. Het faculteitsbestuur praat met alle betrokkenen en bespreekt welke actiepunten er wel en niet opgepakt zijn en identificeert nieuwe actiepunten. Het jaar daarop wordt daar weer op teruggekeken. Op basis hiervan wordt het jaarlijkse jaarplan geschreven. De factor ‘documentatie en uitgangspunt werkprocessen’ scoort een sterk aanwezig. De evaluaties zijn te vinden op de gedeelde schijf binnen de organisatie en in het jaarverslag. De factor ‘beschikbaarheid evaluaties’ scoort aanwezig.
Gemiddeld kan gesteld worden dat ondersteunende werkprocessen sterk aanwezig zijn binnen de organisatie.

Services en producten

Binnen de faculteit heeft kennismanagement voldoende prioriteit. De faculteit is echter onderdeel van Defensie en wordt hierdoor soms ingeperkt. Uit het interview blijkt dat Defensie kennismanagement belangrijk vindt maar wanneer puntje bij paaltje komt, soms toch keuzes maakt waardoor kennismanagement ondergeschikt raakt (interview FMW). Innovatie staat op

de agenda maar er zou meer geld beschikbaar moeten zijn om echt te kunnen investeren (NLDA, 2016). De factor ‘prioriteit kennismanagement’ is daarom relatief zwak aanwezig. Het Ministerie bepaalt welke opleidingen of onderzoeken de organisatie uitvoert. De faculteit heeft hier wel invloed op door invloed uit te oefenen op de juiste personen. Op die manier is de organisatie aan haar eerste masteropleiding gekomen. De visitatiecommissie (2010) heeft waardering voor de mate waarin doelstellingen van de opleidingen aansluiten bij de eisen vanuit het werkveld. Medewerkers zijn actief betrokken bij de inrichting van de producten en services van de organisatie en zijn hier ook intensief mee bezig. Langetermijnvisie is aanwezig.
Gemiddeld genomen zijn services en producten aanwezig binnen de organisatie.

FMW			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	+/-	
	Kennisuitwisseling	+	
Databases	Aanwezigheid databases	+	+
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	++	+
	Documentatie en hergebruik evaluaties	++	
	Beschikbaarheid evaluaties	+	
Services en producten	Langetermijnvisie	+	+
	Prioriteit kennismanagement	+/-	

3. Instituut Fysieke Veiligheid

Persoonlijke ontwikkeling

Per medewerker is per jaar een budget van 1500 euro beschikbaar. Daarnaast beschikt het IFV over een huisacademie waar medewerkers opleidingen kunnen volgen. Opleidingen van de huisacademie zijn specifiek gericht op de wensen van behoeften van de klant (IFV, 2016). De factor opleidingen is sterk aanwezig binnen het IFV aanwezig. Doorgroeien en wisselen van positie is mogelijk. Uit het interview blijkt dat de organisatie nog wel geneigd is om in hokjes te denken en dat wisselen van positie bijvoorbeeld niet vaak voorkomt in de praktijk. De factor doorgroeien/wisselen van positie is daarom in zwakke mate aanwezig. De factor reflectie/feedback is binnen het IFV aanwezig. Tijdens een functioneringsgesprek/pepgesprek wordt er met medewerkers uitgebreid gesproken over wat iemands toegevoegde waarde is aan de organisatie en waar iemand zich in wil ontwikkelen en wil bereiken. Er is daarnaast feedback naar de leidinggevende en andersom. Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Persoonlijke ontwikkeling is aanwezig.

Persoonlijke relaties

De organisatie werkt naast het eigen team ook samen met andere medewerkers in bijvoorbeeld team overstijgende projecten. Ook heeft het IFV een IFV-jong afdeling. Verschillende vormen van samenwerking zijn aanwezig. Het IFV heeft ook een traineeprogramma. Trainees worden gekoppeld aan een buddy. IFV-jong organiseert IFV-jong cafés. Hier mengen jonge en oudere werknemers met elkaar. Ook worden junior en senior onderzoekers aan elkaar gekoppeld. Coaching/mentoring is aanwezig. De organisatie is groot en is verspreid over meerdere locaties. Er worden wel evenementen georganiseerd waarop de hele organisatie bij elkaar komt. Ze laten dan vaak bussen van en naar Zoetermeer rijden zodat vervoer in ieder geval geen beperking is. Toch spreken de medewerkers elkaar minder vaak en kennen ze elkaar minder goed (Interview IFV). De factor netwerk is daarom in relatief zwakke mate aanwezig. De factor kennisuitwisseling is aanwezig. Wanneer organisatieleden symposia of kennisevents bezoeken, is het de bedoeling dat ze de inhoud hiervan terugkoppelen aan hun leidinggevende en de rest van het team (interview IFV).

Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Databases

Het IFV heeft een gedeelde digitale samenwerkingsruimte met elkaar en een gedeelde schijf die langzaam over gaat naar de Cloud. Ze zijn druk bezig met het zoeken van goede analisten zodat ingewikkelde databases gelezen kunnen worden. Databases zijn sterk aanwezig binnen de organisatie. Het Intranet is uitgebreid en een aantal belangrijke zaken zoals salaris, functioneren en de huisacademie zijn hieraan gekoppeld. Dit zorgt ervoor dat medewerkers het Intranet ook daadwerkelijk gebruiken. Het is gebruiksvriendelijk en toegankelijk. Gebruiksvriendelijkheid/toegankelijkheid is daarom aanwezig. Het intranet en de gedeelde schijf worden beheerd door het secretariaat. Het bijhouden en updaten van databases is daarom aanwezig.

Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

De respondent geeft aan dat er binnen het IFV een managementsysteem bestaat waarin leidinggevend een cyclus moeten doorlopen voor evaluaties. De factor evaluaties is kortom aanwezig binnen de organisatie. Het documenteren en hergebruiken van evaluaties wordt aangemerkt als in relatief zwakke mate aanwezig. Dit omdat het documenteren nog wel eens onvolledig is of wordt vergeten en evaluaties nog wel eens wegzakken. Er is nu iemand aangesteld om het evaluatieproces weer op scherp te zetten. De evaluaties zijn in relatief zwakke mate beschikbaar voor medewerkers. Dit komt omdat niet iedereen toegang heeft tot elke map. Daar is autorisatie voor nodig.

Ondersteunende werkprocessen zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

Services en producten

Het IFV heeft een groot netwerk en veel middelen om zich bezig te houden met het organisationeel geheugen. Het IFV heeft geld geïnvesteerd in de huisacademie en een apart innovatiebeleid. Er worden regelmatig initiatieven georganiseerd om medewerkers met elkaar in contact te brengen. Zo organiseerde het IFV laatst de dag ‘verlaat je toren’ om eens andere medewerkers te leren kennen. De organisatie heeft een langetermijnvisie en denkt ook na wat deze visie betekent voor haar medewerkers. Welke competenties horen hierbij en wat is daarvoor nodig. Hier worden bijvoorbeeld opleidingsprogramma's en ondersteunende databases op aangesloten. Ook investeert het IFV geld in deze ondersteunende middelen. De langetermijnvisie is sterk aanwezig. Uit jaarplannen van het IFV blijkt dat de prioriteit op kennismanagement hoog is: *“Het IFV geeft inhoud aan zijn wettelijke taak door actief kennis*

te ontwikkelen en te ontsluiten” (IFV, 2016 p. 33). Prioriteit op kennismanagement is in sterke mate aanwezig.

IFV			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	++	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	+/-	
	Kennisuitwisseling	+	
Databases	Aanwezigheid databases	++	+
	Toegankelijkheid databases	+	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+	+/-
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+/-	
	Beschikbaarheid evaluaties	+/-	
Services en producten	Langetermijnvisie	++	++
	Prioriteit kennismanagement	++	

4. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid

Persoonlijke ontwikkeling

Het KiM valt onder de Rijksoverheid en maakt gebruik van de opleidingscapaciteiten die hiervoor geregeld zijn. Het meest leren de medewerkers van het dagelijks werk. Opleidingen zijn aanwezig. Daarnaast maakt het KiM gebruik van externe peerreviews, KiM-fellows (Diercks e.a., 2018). Dit zijn hoogleraren in binnen- en buitenland die aan het KiM verbonden zijn. Zij reviewen rapporten en worden uitgenodigd voor lezingen, presentaties en brainstorms. Ook de interne reviews (zie factor evaluaties) zorgen voor reflectie en feedback. Daarnaast werken junior- en senioronderzoekers samen en heeft iedere junioronderzoeker regelmatig contact met zijn of haar HR-manager over persoonlijke ontwikkeling (KiM, 2018). Reflectie en feedback is in sterke mate aanwezig. De doorgroeimogelijkheden zijn beperkt binnen het KiM. Het is mogelijk om te wisselen van positie, onduidelijk is hoe vaak dit in de praktijk gebeurt. De doorgroeimogelijkheden/mogelijkheden om te wisselen van positie zijn relatief in zwakke mate aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Persoonlijke ontwikkeling is aanwezig.

Persoonlijke relaties

Mentoring/coaching et cetera kan allemaal als er om gevraagd wordt. Omdat dit niet standaard wordt aangeboden wordt mentoring/coaching beschouwd als in relatief zwakke mate aanwezig. Kennismiddagen en dergelijke zijn er wel maar zijn niet gericht op het uitwisselen van kennis bijvoorbeeld. Deze gaan meer over organisatieontwikkelingen en andere dingen die er spelen. Organisatiedagen/kennismiddagen zijn in relatief zwakke mate aanwezig. Er wordt veel samengewerkt met organisaties van buiten, vooral op nationaal niveau (planbureaus bijvoorbeeld). Er vindt ook internationale samenwerking plaats. Junior- en senioronderzoekers werken met elkaar samen. Samenwerking op verschillende niveaus is aanwezig. Het betreft een kleine organisatie. De factor netwerk is sterk aanwezig.

Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Databases

Databases zijn aanwezig. Deze zijn voor alle medewerkers toegankelijk en deze worden bijgehouden. Toegankelijkheid is aanwezig evenals de factor updaten/bijhouden van databases.

Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Projecten worden geëvalueerd op twee manieren die kenmerkend zijn voor het KiM. Aan het einde van een project wordt er een doorzaagsessie georganiseerd. De projectleden presenteren dan hun bevindingen aan de rest van de organisatie. De rest van de organisatie heeft vervolgens de mogelijkheid om vragen te stellen. Aan het begin van een project wordt er een voorzaagssessie georganiseerd. Dan wordt het projectplan gepresenteerd en wordt het projectplan gepresenteerd aan de hele organisatie. Sinds 2017 wordt elk project binnen het KiM geëvalueerd en gedocumenteerd (Diercks e.a., 2018). Evaluaties zijn sterk aanwezig evenals documentatie en (her)gebruik evaluaties. Door projecten te evalueren met de hele organisatie leren alle medewerkers ter plekke van het bespreken van de projecten. Daarnaast zijn de evaluaties beschikbaar voor iedereen. De factor evaluaties zijn beschikbaar is sterk aanwezig. Er kan gesteld worden dat ondersteunende werkprocessen in sterke mate aanwezig zijn.

Services en producten

De organisatie werkt vraag gestuurd dus in die zin bepaalt de markt waar behoefte aan is. Er wordt dan jaarlijks een projectplan opgesteld en om dat goed te kunnen doen gaat het KiM dan langs partijen van verschillende onderwerpen zoals infrastructuur, water, luchtvaart et cetera. Verder is er geen overduidelijk langetermijnplan van het KiM zelf. Het KiM valt wel onder een ministerie; die hebben wel voor langere termijn een plan opgesteld. Ook kan het KiM zelf projecten doen waarvan ze vinden dat het belangrijk is. Er is dus een zekere eigengereidheid. Verder heeft de directeur van het KiM wel een eigen duidelijke langetermijnplan voor het KiM. Een langetermijnplan is in relatief zwakke mate aanwezig. Uit het werkplan van 2019 blijkt dat de organisatie het belangrijk vindt om wendbaar en flexibel te zijn in het werkprogramma (KiM, 2019). Belangrijke ontwikkelingen worden bijgehouden en programma's hierop aangepast. Prioriteit op kennismanagement is aanwezig.

Services en producten zijn aanwezig.

KiM			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	++	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+/-	+

	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	++	
	Kennisuitwisseling	+/-	
Databases	Aanwezigheid databases	+	+
	Toegankelijkheid databases	+	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	++	++
	Documentatie en hergebruik evaluaties	++	
	Beschikbaarheid evaluaties	++	
Services en producten	Langetermijnvisie	+/-	+
	Prioriteit kennismanagement	+	

5. Movisie

Persoonlijke ontwikkeling

Voor iedere medewerker is 1000 euro per jaar beschikbaar om opleidingen te volgen. Daarnaast heeft Movisie plekken beschikbaar voor aanstormend talent. Deze medewerkers moeten voor 40% aan rendabele uren schrijven en de overige tijd mogen ze invullen naar eigen interesse (Interview Movisie). Opleidingen zijn bij Movisie aanwezig. Medewerkers mogen hun eigen team kiezen en van onderwerp switchen wanneer ze dat willen. Een belemmering is het salarisplafond waar veel medewerkers tegenaan lopen. Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie kenmerken we daarom als in zwakke mate aanwezig. Reflectie/feedback is aanwezig evenals persoonlijke relaties.

Gemiddeld genomen is de factor persoonlijke ontwikkeling aanwezig.

Persoonlijke relaties

Movisie maakt geen gebruik van een speciaal buddy/coachingssysteem behalve dat degene die een medewerker aanneemt een speciale verantwoordelijkheid heeft om diegene in te werken. Het buddy/coachingssysteem is niet aanwezig. Medewerkers werken voornamelijk samen in hun eigen kernteam maar er zijn ook team overstijgende projecten binnen Movisie. Verschillende vormen van samenwerking zijn aanwezig. Movisie organiseert veel informele bijeenkomsten voor haar medewerkers waar veel medewerkers op af komen. Het is daarnaast geen al te grote organisatie. De factor netwerk evenals de factor kennisuitwisseling is aanwezig. Movisie organiseert meerdere kennisevents, leerkringen, participatie in proeftuinen et cetera (Movisie, 2018).

Gemiddeld genomen is de factor persoonlijke relaties aanwezig binnen Movisie.

Databases

Movisie maakt voornamelijk gebruik van Al Fresco; een intern documentatiesysteem. Hierin worden de belangrijkste documenten opgeslagen. Databases zijn aanwezig. Enkele complicaties van het systeem zijn dat het systeem er soms uit ligt in het weekend, het soms langzaam is en het moeite heeft met grote bestanden ontvangen. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is daarom in zwakke mate aanwezig. Er zijn maar weinig mensen die buiten het systeem werken (interview Movisie). Het systeem wordt op technisch vlak bijgehouden door de ICT-afdeling en daarnaast een redacteur. Het bijhouden en updaten van databases is aanwezig.

De factor databases is aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Er wordt op verschillende manieren geëvalueerd. Het werkprogramma wordt met het ministerie geëvalueerd, projectleider evalueren hun eigen opleidingen en congressen en bijeenkomsten worden ook geëvalueerd (Interview Movisie). De factor evaluaties is aanwezig. Wanneer medewerkers vertrekken bij Movisie is er geen standaardprocedure voor de overdracht van kennis. Er worden vaak wel overdrachtsrapporten gemaakt, maar dit is individueel maatwerk. Verder blijkt dat projectleiders de neiging hebben om voor het werkprogramma te copy/pasten van het jaar daarvoor in plaats van dat ze goed kijken wat er uit de evaluatie is gekomen en of het onderwerp nog van toepassing is voor het komende jaar. Movisie is bezig om meer nadruk te leggen op de outcome van hun projecten/producten/bijeenkomsten; wat is nu het effect? Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat de factor documenteren en hergebruiken van evaluaties in zwakke mate aanwezig is. De evaluaties zijn beschikbaar voor de medewerkers en daarmee aanwezig.

De factor ondersteunende werkprocessen is aanwezig.

Services en producten

Movisie is zich bewust van het belang van leren binnen de organisatie. In het werkprogramma van 2019 (Movisie, 2018) benoemen ze dit expliciet. Daarnaast is er een manager voor kennis & infrastructuur en hebben ze hier ook een programmahoofd aan gekoppeld. Movisie zorgt eveneens dat er genoeg bronnen beschikbaar zijn om hiermee aan de slag te gaan. De factor ‘kennismanagement heeft prioriteit’ is sterk aanwezig. De langetermijnvisie is in zwakke mate aanwezig. Dit komt omdat Movisie de neiging heeft om onderwerpen van afgelopen jaar te kopiëren en te plakken in het nieuwe werkprogramma in plaats van te kijken naar ontwikkelingen in de maatschappij (interview Movisie). Er is een langetermijnplan en strategie maar in de praktijk blijkt het ingewikkeld om de vertaalslag te maken naar een jaarlijks werkprogramma.

Services en producten is aanwezig binnen Movisie.

Movisie			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	

Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	-	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	+	
	Kennisuitwisseling	++	
Databases	Aanwezigheid databases	+	+
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+	+
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+/-	
	Beschikbaarheid evaluaties	+	
Services en producten	Langetermijnvisie	+/-	+
	Prioriteit kennismanagement	++	

6. Het Mulier Instituut

Persoonlijke ontwikkeling

Voor elke medewerker is er de mogelijkheid om opleidingen te volgen. Hier hangt geen standaard budget aan vast maar kan op eigen initiatief worden aangegeven tijdens bijvoorbeeld een functioneringsgesprek. De factor opleidingen is aanwezig. Doorgroeimogelijkheden zijn de laatste jaren wat toegenomen bij het Mulier Instituut omdat het instituut werkt volgens de opbouw van junior/medior/senior maar over het algemeen is het een kleine organisatie dus medewerkers kunnen niet oneindig doorgroeien in positie. Daarnaast worden junioren breed opgeleid op meerdere expertises. Naarmate een junior doorgroeit, ontwikkelt de medewerker zich over het algemeen specifiek op een expertise (Interview Mulier Instituut). Wisselen van expertise kan op eigen aanvraag maar gebeurt in de praktijk weinig. Omdat doorgroeimogelijkheden redelijk beperkt zijn en het wisselen van functie in de praktijk niet veel voorkomt beschouwen we de factor doorgroeimogelijkheden/wissel van positie als in relatief zwakke mate aanwezig. De factor reflectie/feedback is ook aanwezig binnen de organisatie. Momenten waarop dit gebeurt zijn bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en tijdens de uitvoering van projecten. De factor persoonlijke relaties is aanwezig. De factor persoonlijke ontwikkeling is aanwezig binnen de organisatie.

Persoonlijke relaties

Sinds kort maakt de organisatie gebruik van een buddysysteem waarin junioren en nieuwe medioren gekoppeld worden aan een senior. Op regelmatige basis komen deze medewerkers bij elkaar om hulp te bieden. Ook is de buddy aanwezig bij het functioneringsgesprek om een completer beeld te geven van de werkzaamheden van de junior/medior. Omdat er veel tijd en moeite wordt gestoken in het buddysysteem wordt de factor coaching/mentoring als sterk aanwezig aangemerkt. De organisatie kent meerdere vormen van samenwerking waaronder samenwerking met het eigen team, team overstijgende projecten, samenwerking met andere organisaties, functie-overleggen zoals het junioroverleg en eigen initiatieven van medewerkers zoals een cursus methodiek voor degenen die daar behoefte aan hebben. De factor verschillende vormen van samenwerking is sterk aanwezig. De organisatie is klein en werkt allemaal samen op één verdieping. Medewerkers zitten door elkaar heen en kunnen elkaar snel vinden. De factor netwerk is sterk aanwezig. Tot slot heeft het Mulier Instituut kennisdagen/organisatiedagen waarin kennis met elkaar wordt gedeeld. Dit gebeurt ook vaak op eigen initiatief van de

medewerkers. Een collega die veel kennis heeft van het schrijven van teksten kan bijvoorbeeld een cursus hierin aan zijn collega's geven. Deze factor is eveneens sterk aanwezig.

De factor persoonlijke relaties is sterk aanwezig binnen de organisatie.

Databases

De organisatie maakt voornamelijk gebruik van een gedeelde map waarin alle belangrijke informatie is opgeslagen. Daarnaast zijn er diverse databases waarin bijvoorbeeld CBS-bestanden in staan of waarin resultaten van enquêtes worden bijgehouden. De factor databases is aanwezig. De mappen zijn voor iedereen toegankelijk en kunnen ingezien en bewerkt worden wanneer medewerkers thuis werken. Privacygevoelige informatie is op een andere schijf opgeslagen. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is aanwezig. De schijf wordt bijgehouden en overzichtelijk gehouden. Daarnaast gaat de organisatie over op een SQL-database waarin alle wijzigingen kunnen teruggevonden (Interview Mulier Instituut). Wanneer er iets in Excel wordt gewijzigd kan dat niet teruggevonden worden. De factor 'bijhouden en updaten van de databases' is aanwezig.

Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

De projectevaluaties die gedaan worden zijn vooral op aanvraag van externe klanten. Interne projectevaluaties gebeuren vooral incidenteel en meestal wanneer iets niet goed is gegaan. Evaluaties zijn daarom in relatief zwakke mate aanwezig. De (externe) evaluaties worden gedocumenteerd en eens in de zoveel tijd worden alles evaluaties samengepakt en besproken met elkaar om van te kunnen leren (Interview Mulier Instituut). De factor documentatie en hergebruiken van evaluaties is aanwezig. De evaluaties zijn voor de medewerkers beschikbaar. Deze factor is aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen zijn aanwezig binnen de organisatie.

Services en producten

De organisatie is bezig geweest met een herziende visie van de oorspronkelijke visie uit 2018. Hiervoor zijn ze in gesprek geweest met stakeholders en hebben ze bepaald wat hun sterke punten zijn en wat hen uniek maakt in de omgeving (Interview Mulier Instituut). De factor langetermijnvisie is aanwezig. De 'factor kennismanagement heeft prioriteit' is ook aanwezig. Er worden continu nieuwe initiatieven bedacht en ze zijn zich bewust van de noodzaak om te blijven vernieuwen en aan te sluiten op hun omgeving.

Services en producten zijn aanwezig binnen de organisatie.

Mulier Instituut			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie Reflectie/feedback Persoonlijke relaties	+ +/- + ++	+
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring Samenwerking verschillende niveaus Netwerk Kennisuitwisseling	++ ++ ++ ++	++
Databases	Aanwezigheid databases Toegankelijkheid databases Updaten/bijhouden van databases	+ + +	+
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties Documentatie en hergebruik evaluaties Beschikbaarheid evaluaties	+/- + +	+
Services en producten	Langetermijnvisie Prioriteit kennismanagement	+ +	+

7. Nederlands Instituut voor Militaire Historie

Persoonlijke ontwikkeling

Het NIMH heeft een opleidingsbudget voor iedere medewerker. Dit jaar is dat budget voor het eerst uitgeput. Opleidingen zijn sterk aanwezig. In principe zijn er doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden om te wisselen van positie. Wat dit laatste lastig maakt is dat de lonen op de ene afdeling lager liggen dan op de ander. Dat belemmert het wisselen van positie. De factor doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie is in zwakke mate aanwezig. Er zijn beoordelings- en functioneringsgesprekken. Dit is de voornaamste bron van reflectie/feedback. Reflectie/feedback is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig. Persoonlijke ontwikkeling is aanwezig.

Persoonlijke relaties

Nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan een buddy om wegwijs te worden in de organisatie en om coaching on the job te krijgen. Coaching/mentoring is aanwezig. Daarnaast werken medewerkers binnen de organisatie op steeds meer manieren met elkaar samen. Er worden meer team overstijgende projecten uitgevoerd (Interview NIMH). Samenwerking op verschillende niveaus is aanwezig. Het is een kleine organisatie en er wordt in hetzelfde gebouw samengewerkt. De factor netwerk is aanwezig. Er zijn organisatie- en kennismiddagen. Deze factor is ook aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Databases

Ook het NIMH is aangesloten bij het Intranet van Defensie en heeft een eigen pagina, een eigen schijf, een boekencollectie en een brievenboekstelsel. Databases zijn in sterke mate aanwezig. De boekencollectie van het instituut is gevestigd in Amsterdam terwijl het instituut in Den Haag zit. Dit is een belangrijke belemmering omdat het drie dagen kan duren voor een opgevraagd boek binnen is. Daarnaast is het brievenboekstelsel geen gebruiksvriendelijk stelsel omdat het een oud stelsel betreft (Interview NIMH). Het Intranet en de schijf zijn toegankelijk en gebruiksvriendelijk voor de medewerkers. De factor gebruiksvriendelijkheid/toegankelijkheid is in zwakke mate aanwezig. Omdat de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van bovengenoemde systemen in zwakke mate aanwezig is, worden deze systemen soms slecht bijgehouden door medewerkers of niet gebruikt omdat het te veel tijd kost. Het instituut houdt de databases bij en is actief bezig met het verzamelen van belangrijke informatie uit de

bestanden om hier weer van te leren in de toekomst. Zo is er een open data map gecreëerd met data van medewerkers die al lange tijd zelfstandig met een specifiek onderwerp bezig waren zodat deze informatie bewaard blijft als de betreffende medewerker wegvalt. De factor updaten/bijhouden van databases is aanwezig.

Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Qua evaluaties spelen er meerdere zaken bij het NIMH. Voor Defensie zelf hebben ze zich onder andere ingezet om een archief op te zetten waarbij er materiaal naar Nederland kwam tijdens missies in oorlogsgebieden. Daarnaast hebben ze zich ingezet voor een operationeel dagboek waarin besluitvormingsprocessen gereconstrueerd worden. Daar kan de Defensieorganisatie als geheel veel van leren. Evaluaties op organisationeel niveau hebben ze lange tijd niet gedaan. Er werd weinig met de evaluatie gedaan en het gevoel heerste dat er met het vingertje werd gewezen. De factor evaluaties wordt daarom als in relatief zwakke mate aanwezig beschouwd. Met evaluaties werd een aantal jaar geleden weinig gedaan. Dit is iets wat op dit moment opgepakt wordt zodat veelgemaakte fouten voorkomen worden in de toekomst. De factor documentatie en uitgangspunt van evaluaties is in zwakke mate aanwezig. Evaluaties worden niet buiten de teams gedeeld met de organisatie. Deze blijven voornamelijk binnen het projectteam. Daarom is de factor beschikbaarheid van evaluaties in relatief zwakke mate aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

Services en producten

De organisatie heeft een visie en een missie opgesteld maar heeft hierbij niet gekeken naar de behoeften van de doelgroep. Het kan zijn dat deze strategie niet aansluit bij de behoeften vanuit de omgeving. Een langetermijnvisie is in relatief zwakke mate aanwezig. Tot 2022/2023 ligt de planning van de organisatie vast. Dit geeft de organisatie weinig flexibiliteit. Ze zijn zich bewust van de noodzaak van kennismanagement en hebben verschillende initiatieven binnen de organisatie waaruit blijkt dat ze zich hiermee bezighouden. De prioriteit voor kennismanagement is aanwezig.

Services en producten zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

NIMH			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	++	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	+	
	Kennisuitwisseling	+	
Databases	Aanwezigheid databases	++	+
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+/-	+/-
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+/-	
	Beschikbaarheid evaluaties	+/-	
Services en producten	Langetermijnvisie	+/-	+/-
	Prioriteit kennismanagement	+	

8. Nederlands Jeugdinstituut

Persoonlijke ontwikkeling

Het NJi heeft voor iedere medewerker een opleidingsbudget. Daarnaast worden er in company trainingen gegeven op het NJi en is er een potje voor loopbaanontwikkeling die eens in de drie jaar gebruikt moet worden. Opleidingen zijn aanwezig. Er zijn beperkte mogelijkheden om door te groeien. Wel kan je doorgroeien van junior naar senior medewerker. Mogelijkheden om te wisselen van positie zijn er ook. Dit kan aan het begin van het jaar aangegeven worden. Het NJi werkt voornamelijk met korte, flexibele contracten waardoor het personeelsverloop hoog is. In het HRM-plan van de organisatie staat dat ze hiermee aan de slag willen omdat er veel kennis verloren gaat op deze manier (Nji, 2018). De factor doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie is in relatief zwakke mate aanwezig. Binnen de organisatie is ruimte voor reflectie en feedback binnen de projectteams. Reflectie/feedback is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

De factor persoonlijke ontwikkeling is aanwezig.

Persoonlijke relaties

Officieel wordt iedere nieuwe medewerker aan een ervaren medewerker gekoppeld en zijn er jaarlijks een aantal momenten waarop deze medewerkers met elkaar kunnen sparren. In de praktijk sluipt dit er nog wel eens bij in en zweeft de nieuwe medewerker een tijdje binnen de organisatie. Coaching/mentoring is in zwakke mate aanwezig. Binnen het NJi zijn verschillende vormen van samenwerking. Dit gebeurt op projectmatige basis en is team overstijgend. Projectteams worden samengesteld uit verschillende professionals van verschillende vakgroepen met ieder hun eigen expertise. De organisatie gaat op deze manier eilandvorming tegen (Nji, 2018). Uit het medewerkersonderzoek blijkt tevens dat medewerkers tevreden zijn met de samenwerking binnen de organisatie. Ook wordt er steeds meer samengewerkt met externe partijen vanuit het veld. Verschillende vormen van samenwerking zijn sterk aanwezig. Het NJi heeft verschillende momenten waarop kennis met elkaar gedeeld wordt: zo zijn er formele bijeenkomsten zoals een startbijeenkomst en informele bijeenkomsten zoals een personeelsuitje. Elke donderdag hebben ze de weekly waarin een medewerker tien minuten de tijd heeft om de organisatie bij te praten over iets waar hij of zij mee bezig is. Een keer per maand wordt ook de monthly georganiseerd. Dat gaat bijvoorbeeld over organisatieontwikkelingen. De factor kennisuitwisseling is sterk aanwezig. De organisatie is

niet heel groot, zit op één locatie en flexit. De meeste mensen kennen elkaar en weten wie waarvan is. Ze kennen elkaar expertise en waarderen dit van elkaar (NJI, 2018). De factor mensen netwerk is aanwezig.

Persoonlijke relaties zijn in sterke mate aanwezig.

Databases

Het NJi maakt voornamelijk gebruik van een document managementsysteem; een SharePoint omgeving, hier zit ook het Intranet in van de organisatie. Daarnaast brengen ze rapporten uit. Databases zijn aanwezig. Het systeem kent vele mogelijkheden maar een groot deel van de mogelijkheden blijft onbenut omdat mensen het een ingewikkeld systeem vinden en niet gewend zijn om naar de site te gaan en te kijken wat er gebeurt. De medewerkers mailen liever met elkaar. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is daarom in zwakke mate aanwezig. De medewerkers benutten de SharePoint niet optimaal. Het NJi is bezig om steeds meer gebruik te maken van de SharePoint en dit te stimuleren bij medewerkers. De SharePoint omgeving wordt door verschillende medewerkers beheerd en bijgehouden. Zo worden afgesloten projecten gearchiveerd. De factor bijhouden/updaten van databases is aanwezig.

Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Op aanvraag van klanten worden evaluaties uitgevoerd. Met medewerkers wordt dat niet standaard gedaan. De factor evaluaties is in relatief zwakke mate aanwezig. Datzelfde geldt voor documentatie en uitgangspunt van evaluaties. Deze factor is in relatief zwakke mate aanwezig. De evaluaties zijn beschikbaar voor de medewerkers via de SharePoint omgeving. Beschikbaarheid van evaluaties is aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

Services en producten

Kennis- en informatiemanagement is lastig op de agenda te krijgen. Er is een ambitieplan opgesteld en er komt een ICT-visie maar het blijft een uitdaging om hier handen en voeten aan te geven. De factor prioriteit voor kennismanagement is in relatief zwakke mate aanwezig. De organisatie. Het NJi heeft een kort strategisch plan opgesteld voor de jaren 2018-2020. Het plan bevat een beknopte beschrijving van de waarden van de organisatie, de missie en de strategie. De factor langetermijnplan is aanwezig.

De factor services en producten is in relatief zwakke mate aanwezig.

Nji			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+/-	++
	Samenwerking verschillende niveaus	++	
	Netwerk	+	
	Kennisuitwisseling	++	
Databases	Aanwezigheid databases	+	+
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+/-	+/-
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+/-	
	Beschikbaarheid evaluaties	+	
Services en producten	Langetermijnvisie	+	+/-
	Prioriteit kennismanagement	+/-	

9. Planbureau voor de Leefomgeving

Persoonlijke ontwikkeling

Het PBL heeft voor iedere medewerker een opleidingsbudget. Dit budget wordt meestal niet volledig uitgeput. Daarnaast heeft het PBL een eigen academy waar ook opleidingen en trainingen georganiseerd worden. Opleidingen zijn aanwezig. De meeste mensen bij het PBL werken hun hele leven lang bij één sector. Het is mogelijk om intern te solliciteren bij een andere sector maar het gebeurt in de praktijk weinig. Ze zijn een initiatief gestart om in ieder geval de sectorhoofden regelmatig te laten wisselen van sector. Er zijn enkele doorgroeimogelijkheden maar uit het medewerkersonderzoek van PBL (2017) blijkt dat de organisatie meer aandacht kan besteden aan carrièremogelijkheden binnen de organisatie. Al met al wordt de factor doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie beschouwd als relatief zwak aanwezig. De medewerkers bij PBL krijgen regelmatig feedback en reflectie tijdens het uitvoeren van projecten. De factor reflectie/feedback is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn in sterke mate aanwezig.

Persoonlijke ontwikkeling is aanwezig binnen het PBL.

Persoonlijke relaties

De sectoren bij het PBL zijn op multidisciplinaire wijze samengesteld. Projecten worden vervolgens weer samengesteld door medewerkers uit verschillende sectoren samen te voegen. Zo nu en dan worden er transdisciplinaire onderzoeken opgezet. Wel blijkt uit een onderzoek van het PBL (2017) dat sectoren onderling graag meer willen samenwerken. Samenwerking is kortom aanwezig maar wordt nog niet optimaal benut. Verschillende vormen van samenwerking zijn aanwezig. Jonge onderzoekers worden aan senior onderzoekers gekoppeld zodat ze al werkende leren van elkaar. Coaching/mentoring is aanwezig. Mensen die al langer werken bij het PBL weten elkaar wel te vinden. Voor nieuwe medewerkers kan dat lastig zijn maar via via lukt het redelijk snel om de juiste persoon te vinden. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in netwerken. Er is een PBL-jong, enkele Communities of Practice voor een bepaald onderzoeksveld, een netwerk voor gepensioneerden en er wordt gekeken naar een netwerk voor ex-medewerkers. De factor netwerk is sterk aanwezig. Het PBL heeft diverse organisatiebijeenkomsten waaronder netwerkbijeenkomsten, projectseminars, lunchlezingen en meet-ups. De factor kennisuitwisseling is sterk aanwezig.

Persoonlijke relaties zijn in sterke mate aanwezig binnen het PBL.

Databases

Het PBL heeft een uitgebreid Intranet waar actief gebruik van wordt gemaakt en tal van handleidingen op het gebied van omgaan met stakeholders, onzekerheid, modellen, reviews en kosten-batenanalyses. Databases zijn sterk aanwezig. Een nadeel van het Intranet is dat de zoekfunctie niet goed werkt en er slecht dingen gevonden worden. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is daarom relatief zwak aanwezig. Het Intranet wordt beheerd door de afdeling communicatie. De protocollen en richtlijnen zijn niet altijd up-to-date (PBL, 2017). Naar eigen zeggen moet het PBL meer tijd en energie steken in hun informatiehuishouding. Het bijhouden/updaten van databases is relatief zwak aanwezig.
Gemiddeld kan vastgesteld worden dat databases relatief zwak aanwezig zijn binnen het PBL.

Ondersteunende werkprocessen

Projecten worden geëvalueerd en grote projecten krijgen een uitgebreidere evaluatie. Ieder project start in principe met een startseminar, een midtermsiminar en een eindseminar. Hier worden de projectplannen en het resultaat gedeeld met de rest van de organisatie. De rest van de organisatie kan feedback en tips geven. Soms worden hier ook externe partners voor uitgenodigd (PBL, 2017). In de praktijk mist er nog wel eens een van de seminars. Evaluaties zijn aanwezig. De evaluaties worden gedocumenteerd en opgeslagen, toch blijkt het lastig te zijn voor nieuwe projectleiders om projecten over te nemen of opnieuw op te starten. Het wiel wordt vaak opnieuw uitgevonden en het komt voor dat sectoren niet op de hoogte zijn van elkaars ‘best practices’. Het PBL heeft aangegeven aan de slag te gaan met best practices (2018). De factor documentatie en hergebruik van evaluaties is relatief zwak aanwezig. Elke medewerker kan via Intranet bij de evaluaties. De factor beschikbaarheid van evaluaties is aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen zijn aanwezig binnen het PBL.

Services en producten

Kennismanagement heeft prioriteit binnen het PBL. Zo hebben ze zelf een onderzoek uitgevoerd over of ze een lerende organisatie zijn of niet en zijn ze bezig met nieuwe initiatieven zoals het netwerk voor ex-medewerkers. De organisatie beschouwt zichzelf als een lerende organisatie (PBL, 2017). Prioriteit van kennismanagement is sterk aanwezig. Het PBL heeft onlangs een visie opgesteld voor 2020-2025. Het werkprogramma is echter nog niet afgestemd op de toekomstvisie. Er zijn plannen om dit aankomend jaar wel te doen. De visitatiecommissie oordeelt in 2017 dat de maatschappelijke relevantie en de toekomstbestendigheid van het PBL

zeer goed zijn (2017). Hieruit kan geconcludeerd worden dat een langetermijnvisie aanwezig is.

De factor services en producten is aanwezig.

PBL			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	++
	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	++	
	Kennisuitwisseling	++	
Databases	Aanwezigheid databases	++	+/-
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+/-	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+	+
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+/-	
	Beschikbaarheid evaluaties	+	
Services en producten	Langetermijnvisie	+	++
	Prioriteit kennismanagement	++	

10. De Politieacademie

Persoonlijke ontwikkeling

De basisopleidingen bij de Politie zijn goed ingeregeld, daar kun je dertig jaar mee door. De vervolgopleidingen zijn wat zwakker. Daarnaast is het de bedoeling dat persoonlijke ontwikkeling plaatsvindt op eigen initiatief (Politie, 2018). De opleidingen bij de Politieacademie worden daarom beschouwd als in relatief zwakke mate aanwezig. Doorgroeien en wisselen is mogelijk maar is niet heel vloeiend op dit moment. Ze zijn bezig om de harken/zuilen vloeibaarder te maken maar op dit moment is dat niet het geval. Doorgroeien/wisselen van positie is daarom in relatief zwakke mate aanwezig. Voor reflectie en feedback is veel ruimte bij de politie, zowel op team als op individueel niveau. De factor reflectie/feedback is in sterke mate aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig binnen de organisatie.

Persoonlijke ontwikkeling is gemiddeld relatief zwak aanwezig.

Persoonlijke relaties

De Politie maakt vooral gebruik van basisteamen waar zo'n 200 medewerkers in zitten. Er wordt vooral ingezet op informeel leren door professionals bij elkaar te zetten en bijvoorbeeld te evalueren met elkaar. Je werkt wel vooral in je eigen team samen daarom beschouwen we de factor 'verschillende vormen van samenwerking' als in relatief zwakke mate aanwezig. Op coaching/mentoring wordt fors ingezet. Er is veel ruimte voor reflectie en feedback. Er worden ook junioren aan senioren gekoppeld. Nieuwe medewerkers worden ingewerkt door collega's uit de praktijk (Politie, 2018). Coaching/mentoring is in sterke mate aanwezig. Omdat de organisatie zo groot is en pas sinds een aantal jaar genationaliseerd is, is het onmogelijk om iedereen te kennen. Deze factor is dan ook in relatief zwakke mate aanwezig. De politie organiseert veel verschillende organisatiedagen/momenten om kennis uit te wisselen. Zo organiseren ze elk jaar 'de blauwe parel' een wedstrijd wie de meeste politiekennis heeft. De factor organisatiedagen/kennismiddagen is sterk aanwezig.

Persoonlijke relaties zijn gemiddeld aanwezig binnen de organisatie.

Databases

De Politie heeft geïnvesteerd in een uitgebreid Intranet waar verschillende platformen onder vallen. Daarnaast zijn er verschillende hard copy boekjes waar veel politieagenten gebruik van maken. Deze informatie is ook digitaal opgeslagen op het Intranet. De Politie geeft aan veel

energie te steken in systemen die de informatiesystemen binnen de organisatie ondersteunen. Databases zijn sterk aanwezig. Veel medewerkers gebruiken toch liever de hardcopy boekjes die ook digitaal staan weergegeven of in plaats van een laatste versie via het platform te zoeken, zoeken ze dit op via Google. De waardering van de medewerkers neemt ieder jaar toe. In 2017 werden de informatievoorziening systemen gewaardeerd met een 6,7. Een 7 is waar de politie naar streeft (Politie, 2018). Dat de 7 niet gehaald wordt kan meerdere oorzaken hebben waaronder een aantal technische belemmeringen die het systeem langzaam maken of een onhandige indeling waardoor medewerkers het gevoel hebben dat het sneller is om informatie via een andere weg op te zoeken. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is daarom in relatief zwakke mate aanwezig. Tot slot wordt het systeem bijgehouden en geüpdatet. Deze factor is aanwezig.

Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

De Politie maakt over het algemeen veel gebruik van verschillende soorten evaluaties zoals briefing/debriefing en peer reviews. Wel zouden ze hier meer tijd voor willen hebben en zien niet alle medewerkers de nut en noodzaak in van evalueren. Evaluaties zijn aanwezig. Deze evaluaties wordt gedocumenteerd en gebruikt om van te leren. Documentatie en hergebruik evaluaties is aanwezig. De evaluaties zijn meestal persoonlijk en hooguit per team beschikbaar. Dit vanwege de vertrouwelijkheid en de mate waarin de evaluaties persoonlijk zijn. Evaluaties zijn om die reden niet beschikbaar.

Ondersteunende werkprocessen zijn aanwezig.

Services en producten

Kennismanagement heeft op sommige niveaus binnen de politie een hoge mate van prioriteit. Binnen de uitvoering zelf is de prioriteit minder hoog en wordt de noodzaak minder gevoeld. Al met al kan gesteld worden dat de prioriteit op kennismanagement aanwezig is. De Politieacademie heeft een strategisch plan opgesteld voor de jaren 2018-2022 (Politieacademie, 2018). In samenwerking met de politie vertalen zij de competenties en vaardigheden van de praktijk naar de academie waarin medewerkers van de politie opgeleid worden. Speciale aandacht in dit plan ligt bij het doel om van de organisatie een wendbare en lerende organisatie te maken. Langetermijnvisie is aanwezig.

De factor services en producten is aanwezig.

Politieacademie			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+/-	+/-
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	++	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	++	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+/-	
	Netwerk	+/-	
	Kennisuitwisseling	++	
Databases	Aanwezigheid databases	++	+
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+	+
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+	
	Beschikbaarheid evaluaties	-	
Services en producten	Langetermijnvisie	+	+
	Prioriteit kennismanagement	+	

11. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

Persoonlijke ontwikkeling

Medewerkers bij het RIVM hebben een opleidingsbudget. Daarnaast heeft het RIVM sinds 2014 een RIVM academy waar veel trainingen en cursussen worden gegeven. Opleidingen zijn sterk aanwezig. Binnen het RIVM zijn verschillende doorgroeimogelijkheden en overstappen/wisselen van positie gebeurt regelmatig. De ruimte hiervoor in het primair proces is vrij groot. Dit wordt ook gestimuleerd door het RIVM onder de naam: *lab hopping* om te ervaren hoe het er in een ander lab aan toegaat. De factor doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie is daarom sterk aanwezig binnen het RIVM. Het RIVM maakt gebruik van zowel interne als externe peer reviews van producten en services die ze leveren (Diercks e.a., 2018). Daarnaast lopen alle geschoolde medewerkers van het RIVM een leer- werktraject langs. Hierin worden lastige en ongemakkelijke praktijkvoorbeelden besproken of wordt er bijvoorbeeld een omgevingsanalyse gemaakt om bewustwording te creëren van het feit dat er verschillende belangen meespelen in een onderzoek (Diercks e.a., 2018). Reflectie en feedback zijn sterk aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Persoonlijke ontwikkeling is in sterke mate aanwezig.

Persoonlijke relaties

Per project wordt gekeken welke medewerkers hiervoor nodig zijn. Dat maakt de samenstelling van de projectteams divers. Daarnaast zijn er leer- werktrajecten waarbij medewerkers aan elkaar gekoppeld worden. Dit is een vorm van mentoring/coaching. Het RIVM (2016) geeft aan dat er nog kansen zijn om meer intern samen te werken. Op internationaal niveau is de samenwerking versterkt. Verschillende vormen van samenwerking zijn aanwezig. Het RIVM investeert in persoonlijke relaties op de werkvloer. Het blijft een hele grote organisatie verspreid over meerdere locaties. Aanspreekpunt is dan vaak het centrumhoofd. De factor netwerk is dan ook in relatief zwakke mate aanwezig. Het RIVM organiseert meerdere gelegenheden waarop kennis met elkaar gedeeld wordt binnen de organisatie. Werknemers worden bijvoorbeeld uitgedaagd via een innovatietoolbox om mee te denken. De factor kennisuitwisseling is aanwezig.

Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Databases

Het RIVM werkt met een organisatieschijf en een persoonlijke schijf en ze zijn bezig met de introductie van een documentmanagementsysteem. Daarnaast beheert het RIVM een groot aantal databanken inclusief protocollen en richtlijnen. Databases zijn sterk aanwezig. Het RIVM zorgt voor een goede digitale huishouding waarmee ze voldoen aan de Archiefwet (RIVM, 2017). In 2016 is de organisatie gestart met een systeem waarbij gebruikers documenten eenvoudig kunnen vinden en waar een automatisch versiebeheer aan gekoppeld is. Zo werken RIVM'ers eenvoudig in hetzelfde bestand. De schijven zijn tot bepaalde hoogte toegankelijk. Niet iedereen heeft toegang tot elke map. Dit is per centrum geregeld. Toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is aanwezig. De systemen worden bijgehouden en geüpdatet door een afdeling evenals alle papieren documenten. In 2016 is een project gestart om het archief te inventariseren. Deze factor bijhouden van databases is aanwezig.
Databases zijn aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Het RIVM geeft aan te investeren in best practices van binnen en buiten het RIVM. Daarnaast worden kernprocessen ingericht volgens een meerjarig LEAN-managementprogramma. De uitkomsten hiervan worden verankerd in de kwaliteitssystemen die getransformeerd worden in een RIVM Organisatie Systeem. Op basis hiervan stellen we dat documentatie en hergebruik van evaluaties aanwezig zijn. Ook het RIVM maakt gebruik van externe visitatiecommissies om de kwaliteit van het werk te waarborgen. Daarnaast maakt het RIVM gebruik van interne peer reviews en vormen van feedback. Evaluaties zijn aanwezig en beschikbaar in de vorm van rapporten en beoordelingen.
Ondersteunende werkprocessen zijn aanwezig.

Services en producten

Het RIVM houdt een duidelijke strategie aan en brengt om de zoveel jaar een rapport uit met daarin de belangrijkste ontwikkelingen in het werkveld en trendanalyses. In die rapporten wordt ook geanalyseerd waar het RIVM op in kan zetten en wat ze beter kunnen doen (RIVM, 2016). Een langetermijnvisie is in sterke mate aanwezig. Kennismanagement heeft prioriteit. Het RIVM is zich bewust van het feit dat het zich steeds opnieuw aan ontwikkelingen van buitenaf zal moeten aanpassen. Er is een innovatieambassadeur aangesteld en er is meer ruimte gekomen voor innovatie in het strategische programma (RIVM, 2016). Prioriteit op kennismanagement is in sterke mate aanwezig.
De factor services en producten is in sterke mate aanwezig.

RIVM			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	++	++
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	++	
	Reflectie/feedback	++	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	+
	Samenwerking verschillende niveaus	+	
	Netwerk	+/-	
	Kennisuitwisseling	+	
Databases	Aanwezigheid databases	++	+
	Toegankelijkheid databases	+	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+	+
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+	
	Beschikbaarheid evaluaties	+	
Services en producten	Langetermijnvisie	++	++
	Prioriteit kennismanagement	++	

12. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek voor Verkeersveiligheid

Persoonlijke ontwikkeling

Er is ruimte om opleidingen te volgen voor medewerkers. Dit gebeurt op eigen initiatief. Ook zijn medewerkers in de gelegenheid om hun eigen werkpakket samen te stellen. Opleidingen zijn aanwezig. Doorgroeimogelijkheden worden iets groter in de nieuwe organisatiesamenstelling maar blijven beperkt omdat het een kleine organisatie betreft. Wanneer medewerkers er behoefte aan hebben kunnen ze zich op andere gebieden ontwikkelen of wisselen van positie (Interview SWOV). Het gebeurt af en toe in de praktijk. Omdat dit niet vaak voorkomt en de doorgroeimogelijkheden beperkt zijn is de factor doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie is in relatief zwakke mate aanwezig. Bij beoordelingsgesprekken is ruimte voor feedback en reflectie. Feedback/reflectie is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn sterk aanwezig binnen de organisatie. Persoonlijke ontwikkeling is aanwezig.

Persoonlijke relaties

De organisatie werkt samen in een matrixorganisatie. Junior en senior onderzoekers werken met elkaar samen. Op die manier is mentoring/coaching ingebed binnen de organisatie. De projecten zijn daarom multidisciplinair en worden op diverse wijze samengesteld. Daarnaast werken ze veel samen met andere organisaties en bedrijven op nationaal en internationaal niveau. Er zijn verschillende vormen van samenwerking in sterke mate aanwezig binnen de organisatie. De organisatie is klein en is gevestigd op één locatie. Medewerkers hebben veel contact met elkaar en weten precies wie ze waarvoor nodig hebben (Interview SWOV). De factor medewerkers kennen elkaar is sterk aanwezig binnen de organisatie. De organisatie organiseert bijeenkomsten en congressen waaronder kenniscafés. De factor organisatiedagen/kennismiddagen is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig.

Databases

Het SWOV maakt vooral gebruik van een persoonlijke en gezamenlijke schijf waar alle informatie in wordt opgeslagen. Er is geen speciaal Intranet waarop de medewerkers met elkaar communiceren. Databases zijn aanwezig. De algehele toegankelijk van de schijf is relatief zwak aanwezig. Er zit geen lijn in hoe de medewerkers de schijf gebruiken. De ene medewerkers doet

alles op deze schijf, de andere collega werkt in de Cloud of in de persoonlijke schijf. Daarnaast is de inhoud van de schijf niet gestructureerd/geordend. De schijf wordt niet geüpdatet of bijgehouden. Er staat veel verschillende soorten informatie door elkaar en sommige informatie is verouderd of overbodig.

Databases zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen

Er wordt niet op grote schaal geëvalueerd. Dit gebeurt soms wanneer klanten hier behoefte aan hebben. Daarnaast ligt er een plan om projecten te gaan bundelen om een totaalbeeld te creëren en hier lessen uit te trekken. Evaluaties zijn in zwakke mate aanwezig evenals documentatie en hergebruik van evaluaties. De kennis en informatie over evaluaties worden opgeslagen op de gedeelde schijf waar de medewerkers bij kunnen. De beschikbaarheid van evaluaties is aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

Services en producten

Het SWOV heeft een langetermijnvisie voor de organisatie. Het werkplan wordt ieder jaar aangesteld in samenwerking met de onderzoekers binnen de organisatie. Actuele en toekomstige ontwikkelingen worden goed gevolgd en bijgehouden door de organisatie. Een langetermijnvisie is in sterke mate aanwezig. De organisatie heeft ook haar prioriteit liggen bij kennismanagement. Ze realiseren zich wat hun positie is binnen de omgeving en denken na hoe ze hun doelgroep het beste kunnen bereiken (Interview SWOV). Ze zijn bezig met het opnieuw indelen van de organisatie en denken na over een andere inrichting van hun databases. Prioriteit op kennismanagement is aanwezig.

Services en producten zijn aanwezig.

SWOV			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	+	+
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	+/-	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	++
	Samenwerking verschillende niveaus	++	
	Netwerk	++	
	Kennisuitwisseling	+	

Databases	Aanwezigheid databases	+	+/-
	Toegankelijkheid databases	+/-	
	Updaten/bijhouden van databases	-	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+/-	+/-
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+/-	
	Beschikbaarheid evaluaties	+	
Services en producten	Langetermijnvisie	++	+
	Prioriteit kennismanagement	+	

13. Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek

Persoonlijke ontwikkeling

Medewerkers krijgen tijdens projecten reflectie en informele feedback van hun leidinggevende. Hij of zij houdt de ontwikkelingen en vorderingen bij van de medewerkers. Reflectie/feedback is aanwezig. Interne doorstroming van medewerkers wordt gestimuleerd binnen TNO, mede om te zorgen dat kennis op meerdere plekken terecht komt. Het is de bedoeling dat medewerkers op meerdere plekken binnen de organisatie ervaring opdoen (TNO, 2018). Opleidingen zijn aanwezig en beschikbaar voor medewerkers. Daarnaast is er een traineeprogramma beschikbaar. Opleidingen zijn sterk aanwezig. Doorgroeien/wisselen van positie is in sterke mate aanwezig. Het TNO heeft een speciale Human Capital Strategy waarin beschreven staat dat TNO een uitdagende werk- en leeromgeving wil realiseren waarin medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen in ruil voor een optimale inzet van de medewerkers zich in te zetten voor de missie en strategie van de organisatie (TNO, 2018). Persoonlijke relaties zijn aanwezig. Persoonlijke ontwikkeling is in sterke mate aanwezig binnen de organisatie.

Persoonlijke relaties

Binnen de projecten vindt veel samenwerking plaats. Projectteams worden samengesteld op basis van zoveel mogelijk verschillende mensen met verschillende expertise en uit verschillende units. Dit wordt bewust gedaan om zoveel mogelijk kennis te benutten en zodat medewerkers een groot netwerk bouwen. Daarnaast bouwt TNO aan samenwerkingsverbanden met actoren vanuit het veld. Zo zetten zij Joint Innovation Centres op met partners (TNO, 2018). De factor samenwerking op verschillende niveaus is sterk aanwezig. De organisatie is erg groot en TNO doet er veel aan om het netwerk van hun medewerkers te vergroten. Zo worden er bijvoorbeeld heidagen georganiseerd op andere plekken zodat TNO'ers andere medewerkers leren kennen. Netwerk is aanwezig. TNO organiseert eens in de zoveel jaar een organisatiedag voor alle medewerkers van het TNO. Daarnaast zijn er heidagen, personeelsuitjes en dergelijke. TNO heeft ook een jong-TNO waar ook veel georganiseerd wordt. Organisatiedagen/kennismiddag zijn aanwezig. Jonge of nieuwe medewerkers krijgen coaching aangeboden durende de looptijd van projecten. Coaching/mentoring is aanwezig. Persoonlijke relaties zijn aanwezig binnen de organisatie.

Databases

TNO werkt in een SharePoint-omgeving met elkaar. In deze omgeving staan ook de gedeelde schijven. Databases zijn aanwezig. De organisatie werkt allemaal op dezelfde manier in de SharePoint omgeving en gebruikt deze ook op dezelfde manier. De ICT-afdeling zorgt ervoor dat de schijven toegankelijk en opgeschoond zijn. De toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid zijn aanwezig evenals de factor ‘bijhouden/updates van databases. Databases zijn aanwezig binnen de organisatie.

Ondersteunende werkprocessen

Bij het TNO worden interne projecten vaak niet geëvalueerd en externe projecten worden steekproefsgewijs geëvalueerd. Medewerkers afzonderlijk van elkaar ontvangen feedback en reflectie op de manier van werken tijdens projecten. Deze factor valt onder persoonlijke ontwikkeling. Op projectniveau kan gesteld worden dat evaluaties in relatief zwakke mate aanwezig zijn. De evaluaties worden gedocumenteerd en hergebruikt. Om de zoveel tijd worden ze besproken. De documentatie en hergebruik van evaluaties is aanwezig. De evaluaties zijn niet voor iedereen beschikbaar. Dit is per projectteam het geval. Beschikbaarheid van evaluaties is daarom in relatief zwakke mate aanwezig.

Ondersteunende werkprocessen zijn in relatief zwakke mate aanwezig.

Services en producten

TNO is voortdurend bezig met kennismanagement. Ze hebben de organisatie op zo’n manier ingericht dat medewerkers veel met elkaar in contact staan en dat er geen kennis verloren of vergeten wordt. Innovatie en vernieuwing zijn dingen die hoog binnen het vaandel staan binnen de organisatie. Hier worden medewerkers ook op geselecteerd (interview TNO). Prioriteit op kennismanagement is in sterke mate aanwezig binnen TNO. Ook stelt de organisatie jaarlijks een werkplan op in samenwerking met het ministerie en is er een langetermijnplan. Daarnaast heeft het TNO een strategisch plan opgesteld voor 2018-2021 (TNO, 2018). De strategie is tot stand gekomen door een uitgebreide externe consultatie en een intensief intern proces. TNO (2018) benadrukt daarnaast dat het plan geen vastgelegden ontwerp is maar dat TNO maximaal wendbaar is voor de razendsnelle maatschappelijke en technische ontwikkeling. De factor langetermijnplan is in sterke mate aanwezig.

Services en producten zijn in sterke mate aanwezig.

TNO			
Persoonlijke ontwikkeling	Opleidingen	++	++
	Doorgroeimogelijkheden/wisselen van positie	++	
	Reflectie/feedback	+	
	Persoonlijke relaties	+	
Persoonlijke relaties	Coaching/mentoring	+	+
	Samenwerking verschillende niveaus	++	
	Netwerk	+	
	Kennisuitwisseling	+	
Databases	Aanwezigheid databases	+	+
	Toegankelijkheid databases	+	
	Updaten/bijhouden van databases	+	
Ondersteunende werkprocessen	Evaluaties	+/-	+/-
	Documentatie en hergebruik evaluaties	+	
	Beschikbaarheid evaluaties	+/-	
Services en producten	Langetermijnvisie	++	++
	Prioriteit kennismanagement	++	

Referenties

Literatuurlijst

- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. (1991) Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, May-June.
- Argyris, C. & D. Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Barrados, M. & J. Mayne. (2003). *Can Public Sector Organizations Learn? OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 87-136.
- Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.
- Bolhuis, S. M., & P. R-J. Simons. (1999). *Leren en werken*. Kluwer: Deventer.
- Brown, J. S. & P. Duguid. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Burns, T., & G. M. Stalker (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Y. Zhao. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Market Management*, 31, 515-524.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M. & R. Perianez-Cristobal. (2015). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34, 661-673.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Cross, R. & L. Baird. (2000). Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dixon, N.M. (2002). *De organisatie-leercyclus: hoe we collectief leren*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam.
- Fiedler, M. & I. Welp. (2011). How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on Organizational Memory. *Organization Studies*, 31(4), 381-407.

- Fiol, C. M. & Lyles, M. (1985) Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Furr, R. M. & V. R. Bacharach. (2008). *Psychometrics. An introduction*. Sage Publications, Inc.
- Ellis, R. (2005). Measuring implicit and explicit knowledge of a second language. A psychometric study. *Studies in Second Language Acquisition*, 27, 141-172.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hui, H., Radzi, C. W. J. W. M., Jenatabadi, H. S., Kasim, F. A. & S. Radu. (2013). The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and performance: a moderation analysis in asian food manufacturing companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 166-174.
- Huysman, M. (1999). Balancing biases: A critical review of the literature on organizational learning. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, and L. Araujo (eds), *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage.
- Huysman, M. (2002). *Organizational Learning and Communities of Practice; A Social Constructivist Perspective*. Vrije Universiteit Amsterdam: Amsterdam.
- James, C. R. (2003). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32(1), 46-61.
- Jassimuddin, J. M., Connell, N. A. D., & J. H. Klein (2009). Understanding Organizational Memory. *Encyclopedia of Knowledge Management*.
- Jennex, M. E. & L. Olfman. (2004). Assessing Knowledge Management Succes/Effectiveness Models. *Hawaii International Conference on System Science*, 37.
- Jennex, M. E. & L. Olfman. (2003). A Knowledge Management Succes Model: An Extension of DeLone and McLean's IS Succes Model. *Ninth Americas Conference on Information Systems*.
- Jolly, R. (2003). De lerende bureaucratie? Een onderzoek naar de betekenis van ICT voor leren in het openbaar bestuur. *Proefschrift*. Ponsen & Looijen BV: Wageningen.
- Kessels, J. W. M. (1996) *Het Corporate Curriculum*, Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de RUL, Rijksuniversiteit Leiden, Leiden.
- Kessels & Smit (2000). Werken aan kennis. Methoden voor het creëren, delen en toepassen van kennis. *The Learning Company*.

- Kim, M. S., & J. E. Hunter (1993). Attitude-behavior relations: A meta-analysis of attitudinal relevance and topic. *Journal of Communication*, 43(1), 101-142.
- Knaap, P., van der. (1994). De hardleerse organisatie. *Overheidsmanagement*, 11, 268-273.
- Knaap, P., van der (1998). Instrumenten voor een lerende overheid. *Overheidsmanagement*, 4, 84-88.
- Knaap, P., van der. (2006). Lerende overheid, intelligent beleid? Leerproblemen- en instrumenten nader verkend. *TPC, public audit*, december 2006.
- Korsten, A., Gerrichauzen, J., & H. Feijen. (2002). De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur. *Bestuurswetenschappen*, 56(3), 221-236.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Martinez León, I. M., & J. A. Martinez. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.
- Marwick, A. D. (2001). Knowledge management technology. *IBM System Journals*, 40(4), 814-830.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P. & E. Claver-Cortés. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320.
- Plochg, T., Juttman, R. E., Klazinga, N. S. & J. Mackenbach. (2007). *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Punch, K. F. (2006). *Developing Effective Research Proposals. Second Edition*. London: Sage Publications Ltd.
- Radzi, C. W. J. W. M., Jenatabadi, H. S., Hui, H., Kasim, F. A. & S. Radu. (2013). Explore linkage between knowledge management and organizational performance in asian food manufacturing industry. *International Journal of Asian Social Science*, 3(8), 1753-1769.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief Onderzoek. Participerende observatie*.

- Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Saussois, J-M. (2003). Knowledge Management in Government: An Idea Whose Time Has Come. *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 105-111.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sirén, C., Hakala, H., Wincent, J. & D. Grichnik. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50, 145-167.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1) 63—78.
- Stam, C. (2007). *Knowledge Productivity*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Suresh Rao, S. & A. Nayak. (2017). Enterprise Ontology Model for Tacit Knowledge Externalization in Socio-Technical Enterprises. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 99-124.
- Swanborn, P. (2010). *Case studies (vijfde druk)*. Wat, wanneer en hoe? Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (trans. T. Parsons). New York, NY: Oxford University Press.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2006). *Lerende overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek*. Amsterdam University Press: Amsterdam.

Geraadpleegde bronnen

- Centraal Planbureau (2015). Self-assessment CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. Via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/Self-assessment-CPB-15dec2015.pdf>.
- Centraal Planbureau (2019). Organogram. Bezocht op vrijdag 31 mei 2019 via: <https://www.cpb.nl/organogram>.
- Centraal Planbureau (2019). Werkplan 2019 Centraal Planbureau. Via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Werkplan-2019.pdf>.
- Diercks, G., P. Faasse, B. van der Meulen en P. Diederer (2018). *Met gepaste afstand – Onafhankelijkheid en integriteit bij onderzoek door rijkskennisinstellingen*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Europese Commissie (2015). *Gebruikersgids bij de definitie van kmo's*. Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2015.
- Faculteit Militaire Wetenschappen (2017). De Nederlandse Defensie Academie presenteert de Faculteit Militaire Wetenschappen in perspectief. Onderwijs- en onderzoeksverslag 2017.
- IFV (2019). Over het IFV. Bezocht op vrijdag 31 2019 via: <https://www.ifv.nl/Paginas/OverIFV.aspx#tab3>.
- Instituut Fysieke Veiligheid (2016). *Jaarplan en begroting IFV 2017*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
- Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2019). *Werkprogramma*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2018). *Over de onafhankelijkheid van het KiM*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Koens, L., Chiong Meza, C., Faasse, P., & de Jonge J. (2016). *De publieke Kennisorganisaties*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Lewis, D. E. (2003). *Presidents and the Politics of Agency Design*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ministerie van Defensie (2016). *De Nederlandse Defensie Academie presenteert de Faculteit Militaire Wetenschappen in Perspectief. Onderwijs- en onderzoeksverslag*. Utrecht: Nederlandse Defensieacademie.
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2019). *Werkprogramma 2019*. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Movisie (2018). *Movisie VWS-werkprogramma 2019*. Utrecht: Movisie.

- Mulier Instituut. (2019). Over ons. Bezocht op zaterdag 22 februari 2019 via:
<https://www.mulierinstituut.nl/over-mulier/>.
- Nederlands Jeugdinstituut (2018). *Jaarverslag 2018*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Nederlands Jeugdinstituut (2018). *Missie, visie en ambitie Nederlands Jeugdinstituut 2018 2020*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- PBL Netherlands Environmental Assessment Agency (2017). *PBL Self-evaluation 2013 2016*. Den Haag: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2018). PBL-reactie visitatierapport “Kennisontwikkeling voor een duurzame samenleving”. Via:
https://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/Reactie_PBL_op_het_Visitatie_rapport_PBL_2017-2018_Kennisontwikkeling_voor_een_duurzame_samenleving.pdf.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2019). Organisatie en mensen. Bezocht op 1 juni 2019 via: <https://www.pbl.nl/overpbl/organisatie>.
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2019). Over het PBL. Organisatie en mensen. Bezocht op zaterdag 22 februari 2019 via: <https://www.pbl.nl/overpbl/organisatie>.
- Politie (2018). *Jaarverantwoording politie 2017*. Politie.
- Politie (2019). Organisatie. Bezocht op 11 juni 2019 via: <https://www.politie.nl/over-de-politie/organisatie---organisatie.html>.
- Quality Assurance Netherlands University (2010). *Krijgswetenschappen Faculteit Militaire Wetenschappen Nederlandse Defensie Academie*. Utrecht: Quality Assurance Netherlands University.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2016). *Routekaart RIVM 2020*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2017). Organogram NL. Bezocht op zaterdag 22 februari 2019 via:
https://www.rivm.nl/sites/default/files/201811/009755_102234_organogram_NL_V1.pdf.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2017). RIVM Jaarverslag 2016. Via:
<https://magazines.rivm.nl/2017/05/rivm-jaarverslag-2016>.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2019). Organisatie. Bezocht op 11 juni 2019 via: <https://www.rivm.nl/over-het-rivm/organisatie>.
- TNO (2018). Vliegwielen voor innovatie in Nederland. Strategisch. Strategisch Plan 2018 2021. TNO
- TNO (2019). Over TNO. Organisatie. Bezocht op 11 juni 2019 via:

<https://www.tno.nl/nl/over-tno/organisatie/>.

Visitatiecommissie CPB (2016). *Noblesse oblige: Bevindingen visitatiecommissie CPB 2016*.

Via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/Bevindingen-visitatie-CPB-2016-Noblesse-Oblige.pdf>.

Visitatiecommissie Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) (2017). *Kennisontwikkeling voor een duurzame samenleving*. Via:

https://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/Visitatierapport_%20PB_2017-2018_Kennisontwikkeling_voor_een_duurzame_%20samenleving.pdf.