

Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

**Onderzoek naar de haalbaarheid en de implementatie
van een WVG kennisdelingsplatform**

Dr. Inge Neyens
Prof. dr. Chantal Van Audenhove
Prof. dr. Lea Maes
Valérie Carrette



Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Kapucijnenvoer 39 – B-3000 Leuven
Tel 0032 16 33 70 70 – Fax 0032 16 33 69 22
E-mail: swvg@med.kuleuven.be
Website: <http://www.steunpuntwvg.be>

Publicatie nr. 2013/07
SWVG-Rapport 07
Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

Titel rapport: Onderzoek naar de haalbaarheid en de implementatie van een WVG kennisdelingsplatform

Promotor: Prof. dr. Chantal Van Audenhove, Prof. dr. Lea Maes, Valérie Carrette
Onderzoekers: Dr. Inge Neyens

Administratieve ondersteuning: Lut Van Hoof, Manuela Schröder

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder uitdrukkelijk te verwijzen naar de bron.

No material may be made public without an explicit reference to the source.



Promotoren en Partners van het Steunpunt

KU Leuven

Prof. dr. Chantal Van Audenhove (Promotor-Coördinator), Lucas en ACHG
Prof. dr. Johan Put, Instituut voor Sociaal recht
Prof. dr. Karel Hoppenbrouwers, Dienst Jeugdgezondheidszorg
Prof. dr. Koen Hermans, LUCAS, Centrum voor Zorgonderzoek en Consultancy
Prof. dr. Jozef Pacolet, HIVA onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

UGent

Prof. dr. Lea Maes, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde
Prof. dr. Lieven Annemans, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde
Prof. dr. Jan De Maeseneer, Vakgroep Huisartsgeneeskunde en Eerstelijnsgezondheidszorg
Prof. dr. Ilse De Bourdeaudhuij, Vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen

VUB

Prof. dr. Johan Vanderfaeillie, Vakgroep Klinische en Levensloopspsychologie

Thomas More

Dr. Peter De Graef, Vakgroep Toegepaste Psychologie

Rapport 07

Onderzoek naar de haalbaarheid en de implementatie van een WVG kennisdelingsplatform

Onderzoeker: Dr. Inge Neyens

Promotor: Prof. dr. Chantal Van Audenhove, Prof. dr. Lea Maes, Valérie Carrette

Samenvatting

Kennis speelt een cruciale rol bij het ondersteunen van de kwaliteit van zorg en het stimuleren van innovatie binnen de Vlaamse welzijns- en gezondheidssectoren. Omwille van het gebrek aan coherentie van kennis binnen deze sectoren, wenst het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin een WVG-kennisdelingsplatform te ontwikkelen en te implementeren. Dit korte termijn onderzoek bestudeert de haalbaarheid en wenselijkheid van de ontwikkeling en implementatie van een dergelijk WVG-kennisdelingsplatform.

We starten het onderzoeksproject met een beperkte *literatuurstudie* die -vanuit diverse perspectieven- inzicht verschaft in de belangrijkste concepten omtrent kennis (bv. wat is kennis, kennismanagement, leren, ...) en die deze toepast op de welzijns- en gezondheidszorgsectoren. Een tweede studie beoogt aan de hand van *diepte interviews* met 19 ervaringsdeskundigen (waaronder vertegenwoordigers van verschillende steunpunten en expertisecentra die kennisdelingsinitiatieven organiseren) en 12 (kennis)experten (met expertise rond meta-, praktijk-, beleids-, onderzoeks- en / of ICT kennis) meer inzicht te verkrijgen in hoe een kennisdelingsplatform ontwikkeld en geïmplementeerd kan worden en welke aandachtspunten hierbij in rekening genomen dienen te worden. Bovendien wordt hierbij een eerste maal kort de wenselijkheid van een platform getoetst. Vervolgens ontwikkelen we op basis van de resultaten uit de literatuurstudie en interviews drie mogelijke scenario's omtrent de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform, namelijk het wegwijzersscenario, het spinnenwebscenario en het wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario. In een derde studie evalueren we deze scenario's en toetsen we de scenario's op hun haalbaarheid en wenselijkheid aan de hand van vijf *focusgroepen* waarin telkens een verschillend perspectief aan bod komt. De perspectieven zijn deze van de beleidsactoren, de koepelorganisaties, de steunpunten en expertisecentra, de onderzoekers en de IT experts.

Op basis van deze drie studies formuleren we zes samenvattende vragen en antwoorden die een overzicht geven van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek:

1. Waarom een WVG-kennisdelingsplatform ontwikkelen en implementeren?

Een WVG - kennisdelingsplatform is dé online kennis- en leeromgeving in Vlaanderen en ondersteunt het werkveld in het realiseren van kwaliteitsvolle zorg. Bovendien stimuleert het innovatie via cocreatie, i.e. het samenbrengen van kennisbronnen (bv. praktijkgerichte onderzoekers, praktijkwerkers, beleidsactoren, ...) om gezamenlijk nieuwe kennis te creëren.

2. Wie is de doelgroep van een WVG-kennisdelingsplatform?

De studie wijst uit dat het van groot belang is om de doelgroep op wie het platform zich richt, scherp af te bakenen. Ze toont bovendien aan dat er het grootste draagvlak bestaat om praktijkwerkers en/of stafmedewerkers als prioritaire doelgroep te beschouwen. Daarnaast blijft het uiteraard van belang om ook diverse andere actoren (bv. koepelorganisaties, federaties, steunpunten, expertisecentra, praktijkgerichte wetenschappers, beleidsmakers, management van voorzieningen en gebruikers) te betrekken bij de werking van het kennisdelingsplatform om tot kennisverrijking te kunnen komen.

3. Met wie wordt een kennisdelingsplatform ontwikkeld en geïmplementeerd?

Een kwaliteitsvolle welzijns- en gezondheidszorg is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokkenen (bv. koepelorganisaties, federaties, steunpunten, expertisecentra, praktijkgerichte wetenschappers, beleidsmakers, management van voorzieningen en gebruikers). Voor een effectieve werking van een WVG-kennisdelingsplatform en het stimuleren van leren in het algemeen, is het volgens meerdere deelnemers van de focusgroepen belangrijk om het accent niet enkel te leggen op de eigen verantwoordelijkheid van de praktijkwerkers en stafmedewerkers maar ook te werken aan contextuele factoren zoals de cultuur en het beleid van de organisatie en het beleid van de overheid.

4. Welke kennis verschijnt er op een WVG-kennisdelingsplatform?

Wetenschappers, beleidsmakers en sommige deelnemers uit de koepelorganisaties achten - tijdens de focusgroepen - de ontwikkeling en implementatie van wetenschappelijke onderbouwde kennis wenselijk. Het aanreiken van intersectoraal relevante kennis via geïntegreerde overzichten van effectieve praktijken, kennisdossiers, guidelines, protocollen en reviews vindt bij deze actoren draagvlak. Praktijkgerichte actoren beklemtonen de noodzaak om uit te gaan van de dagelijkse realiteit waarin praktijkwerkers in interactie met hun cliënten, kwaliteitsvolle zorg dienen te realiseren. Het belang van bottom-up kennisontwikkeling en -delen staat centraal. Vanuit deze perspectieven achten praktijkgerichte actoren een online kennisdelingsplatform (online community) dat kennisuitwisseling rond praktijkgerelateerde vraagstukken mogelijk maakt, als meer wenselijk.

5. Hoe kan de kwaliteit van kennis worden gewaarborgd?

Afhankelijk van hoe het kennisdelingsplatform er zal uitzien en de kennisbronnen en -processen die het aanreikt, zullen de kwaliteitsstandaarden anders gedefinieerd worden. Daarnaast bestaan echter ook algemene principes van kwaliteitsvolle kennis, nl. helderheid, accuraatheid, doelgerichtheid, nut, correctheid, toegankelijkheid en actualiteit.

6. Hoe wordt kennis op een platform aangereikt?

Een online kennisdelingsplatform dient zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de individuele kennisbehoeften van de gebruiker/doelgroep. Zowel in Vlaanderen als internationaal is er slechts weinig kennis beschikbaar over deze kennisbehoeften, alsook over de leerstijlen, de reflex om internetbronnen en online kennisdelingsplatformen te raadplegen en de zoekcompetenties van de doelgroepen (praktijk- en stafmedewerkers) van een kennisdelingsplatform. Door het uitbouwen van een consistente informatica-

architectuur zou een gepersonaliseerde benadering mogelijk moeten zijn (zie bijvoorbeeld suggesties in iTunes naargelang de muziek waar je naar luistert).

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek, formuleren we de volgende aanbevelingen voor de Vlaamse overheid:

- Ontwikkel een Vlaams beleidsplan inzake intersectoraal kennisdelen en levenslang leren in de welzijns- en gezondheidszorg
- Stafmedewerkers én praktijkwerkers als primaire doelgroepen
- Ondersteun de ontwikkeling van (intersectorale) virtuele en reële (lerende) netwerken en communities in functie van bottom-up kennisdeling tussen en door praktijkwerkers.
- Ontwikkel een herkenbare kenniswijzer op korte termijn voor de welzijns- en gezondheidssector en voer een risicoanalyse uit naar een kenniswijzer op middellange termijn met een vraaggedreven zoekfunctionaliteit.
- Ondersteun op middellange termijn de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform dat wetenschappelijk onderbouwde kennis toegankelijk én bruikbaar maakt voor het werkveld.

Inhoud

Lijst van Tabellen	11
Lijst van Figuren	12
Inleiding	13
Leeswijzer	15
Hoofdstuk 1 Literatuurstudie	17
1 Kennis, kennismanagement en ICT	17
1.1 Wat is kennis?	17
1.2 Perspectieven op kennis	18
1.3 Aard van kennis	18
1.4 Kennismanagement	19
1.4.1 Wat is kennismanagement?	20
1.4.2 Processen van kennismanagement	20
1.5 ICT, kennis en kennismanagement	21
1.5.1 Het gebruik van ICT naar de aard van de kennis	21
1.5.2 Perspectieven op kennis, kennismanagement en de rol van ICT	22
1.5.3 Kennismanagement en ICT-tools	23
1.5.4 Fundamentele veranderingen in kennismanagement	24
2 Leren in lerende organisaties	27
2.1 Wat is leren?	27
2.2 Benaderingen van leren	27
2.3 Leerstijlen	29
2.4 Blended learning	29
2.5 Leren in organisaties	30
2.5.1 Leervermogens van een organisatie	30
2.5.2 Organisationeel leren en de lerende organisatie	30
2.5.3 Organisatiecultuur, mens- en maatschappijvisie en leren	33
3 Kennis, kennismanagement en leren in de welzijns- en gezondheidszorgsector	34
3.1 Kennisbenaderingen in de welzijns- en gezondheidszorg	35
3.2 Kennismanagement in de welzijns- en gezondheidszorg	35
3.3 Actoren in de welzijns- en gezondheidszorg	36
3.3.1 Beleidsactoren	37
3.3.2 Wetenschappers	38
3.3.3 Steunpunten, expertisecentra, koepels en federaties	38
3.3.4 Management van welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen	38
3.3.5 Praktijkwerkers	39
3.3.6 Gebruikers, cliënten en patiënten van de welzijns- en gezondheidszorgsectoren	39

3.4	Verschillende actoren, verschillende soorten kennis	40
3.4.1	Kennis naargelang de methode	40
3.4.2	Kennis naargelang de praktijk	40
3.4.3	Kennis naargelang het doel	40
3.4.4	Kennis naargelang de bron	41
3.5	Kwaliteit van kennis	42
3.5.1	Generieke principes	42
3.5.2	Specifieke principes	43
3.6	Wisselwerking en uitwisseling tussen actoren	43
3.6.1	Research – based practioner model	44
3.6.2	Embedded research model	44
3.6.3	Organisational excellence model	45
3.6.4	Kritieken op deze modellen	45
3.6.5	Evolutie naar cocreatie in leer- en kennisgemeenschappen	46
3.7	Houdingen en opvattingen over kennismanagement en ICT in de gezondheids- en welzijnszorg	47
4	Samenvattend	48
Hoofdstuk 2 De visie van experten en ervaringsdeskundigen in de WVG sectoren		51
1	Doelstelling	51
2	Steekproef	51
2.1	Ervaringsdeskundigen	51
2.2	Expert	52
3	Methode	52
3.1	Het diepte interview	52
3.2	Analyses	53
4	Resultaten	53
4.1	Waar situeert een kennisdelingsplatform zich? Contextuele factoren	54
4.1.1	Financieel-economische context	54
4.1.2	Beleids- en politieke context	54
4.1.3	De inbeddingscontext	54
4.1.4	De organisatiecultuur	55
4.2	Het waarom van een kennisdelingsplatform? Doelstellingen	57
4.2.1	Delen van kennis (' <i>sharing</i> ')	57
4.2.2	Kennismanagement en leren	58
4.3	Op wie richt het kennisdelingsplatform zich? Doelgroep	60
4.3.1	Kenniswerkers	60
4.3.2	Kennisnoden van de doelgroep	61
4.4	Wie verschaft de kennis en/of plaatst de kennis op het kennisdelingsplatform?	62

4.5	Wie is er betrokken bij de organisatie van een kennisdelingsplatform?	63
4.5.1	Financierder	63
4.5.2	Beheerder van een kennisdelingsplatform	63
4.5.3	Facilitator van leren en kennismanagement processen: knowledge broker(ing)	64
4.6	Hoe ziet een kennisdelingsplatform eruit?	65
4.6.1	Welke kennis verschijnt op een kennisdelingsplatform?	65
4.6.2	Welke vorm kan een kennisdelingsplatform aannemen?	76
4.6.3	Welke tools zijn van belang bij kennisdelingsplatformen?	80
4.7	Welke 'resources' zijn nodig?	84
4.7.1	Personeelsleden	84
4.7.2	Financiering	86
4.8	Hoe kan het proces van het ontwikkelen en implementeren van een kennisdelingsplatform bevorderd worden?	87
4.8.1	Starten met kleine successen	87
4.8.2	Hoe kan draagvlak worden gecreëerd voor doelgroep(en) en provider(s)?	88
4.8.3	Het bevorderen van de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform aan de hand van evaluatie	93
5	Samenvattend	95
Hoofdstuk 3 Drie scenario's gewikt en gewogen		99
1	Scenario ontwikkeling	99
1.1	Scenario 1: Wegwijzersscenario	99
1.2	Scenario 2: Spinnenwebscenario	100
1.3	Scenario 3: Wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario	100
2	Doelstelling	105
3	Methode	105
3.1	Steekproef	105
3.2	Werkwijze	105
3.3	Analyse	106
4	Resultaten	107
4.1	Focusgroep beleidsmedewerkers	107
4.1.1	Sterkte – zwakte analyse per scenario	107
4.1.2	Resultaten	111
4.2	Focusgroep koepelorganisaties	113
4.2.1	Sterkte – zwakte analyse per scenario	114
4.2.2	Resultaten	117
4.3	Focusgroep steunpunten en expertisecentra	120
4.3.1	Sterkte – zwakte analyse per scenario	120
4.3.2	Resultaten	123
4.4	Focusgroep praktijkgerichte onderzoekers	126
4.4.1	Sterkte – zwakte analyse per scenario	126
4.4.2	Resultaten	129
4.5	Focusgroep IT experts: uitgangspunten van een informatie-architectuur	130

5	Samenvattend	134
Hoofdstuk 4 Synthese en aanbevelingen		139
1	Inleiding	139
2	Synthese	139
2.1	Waarom?	141
2.2	Voor wie?	142
2.3	Met wie?	142
2.4	Welke kennis?	143
2.5	Welke kwaliteit van kennis?	145
2.6	Hoe wordt kennis op een platform aangereikt?	145
3	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	146
3.1	Ontwikkel een Vlaams beleidsplan inzake intersectoraal kennisdelen en levenslang leren in de welzijns- en gezondheidszorg	146
3.2	Stafmedewerkers én praktijkwerkers als primaire doelgroepen	146
3.3	Ondersteun de ontwikkeling van (intersectorale) virtuele en reële (lerende) netwerken en communities in functie van bottom-up kennisdeling tussen en door praktijkwerkers.	147
3.4	Ontwikkel een herkenbare kenniswijzer op korte termijn voor de welzijns- en gezondheidssector en voer een risicoanalyse uit naar een kenniswijzer op middellange termijn met een vraaggedreven zoekfunctionaliteit.	147
3.5	Ondersteun op middellange termijn de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform dat wetenschappelijk onderbouwde kennis toegankelijk én bruikbaar maakt voor het werkveld	148
Referenties		151
Bijlagen		159

Lijst van Tabellen

Tabel 1	Het gebruik van ICT naargelang het perspectief over kennis	22
Tabel 2	Overzicht van sociale media, hun functie en voorbeelden (Timmer en De Vries, 2012, p.16)	25
Tabel 3	Een overzicht van de ervaringsdeskundigen	52
Tabel 4	Een overzicht van het aantal deelnemers in de vijf focusgroepen	105
Tabel 5	Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens beleidsmedewerkers	108
Tabel 6	Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens beleidsmedewerkers	109
Tabel 7	Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens beleidsmedewerkers	110
Tabel 8	Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens de deelnemers uit koepelorganisaties	114
Tabel 9	Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens de deelnemers uit koepelorganisaties	115
Tabel 10	Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens de deelnemers uit koepelorganisaties	116
Tabel 11	Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens de deelnemers uit steunpunten en expertisecentra	120
Tabel 12	Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens de deelnemers uit steunpunten en expertisecentra	121
Tabel 13	Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens de deelnemers uit steunpunten en expertisecentra	122
Tabel 14	Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens de praktijkgerichte onderzoekers	126
Tabel 15	Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens de praktijkgerichte onderzoekers	127
Tabel 16	Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens de praktijkgerichte onderzoekers	128
Tabel 17	Het gebruik van ICT volgens de leervermogens en kennismanagementprocessen	163
Tabel 18	Een vergelijking van de kenmerken van een portal en een mashup	167
Tabel 19	Effectiviteit van strategieën van praktijkontwikkeling	171

Lijst van Figuren

Figuur 1	Visuele voorstelling van de leeswijzer	15
Figuur 2	Het SECI-model	19
Figuur 3	Overzicht van de leertheorieën en voorbeelden van e-learning/multimedia.	28
Figuur 4	Blending with purpose: integratie van 'on-ground' en 'online' leren op een pedagogisch verantwoorde manier (Swan, 2012)	30
Figuur 5	Aantal personeelsleden (in VTE) in 2012 (Movisie/NJI) en 2011/2012 (NICE en SCIE)	85
Figuur 6	Geschatte funding gebruikt in 2012 (Movisie/NJI) en 2011/2012 (NICE en SCIE): in miljoen euro	87
Figuur 7	Voorstel voor scenario 4	125
Figuur 8	Visuele weergave van een ontwerp van informatica-architectuur van een WVG-kennisdelingsplatform dat uit verschillende databronnen informatie put	133
Figuur 9	Financieringsbronnen van Movisie (2012)	187
Figuur 10	Financieringsbronnen van het NJI (2012)	187
Figuur 11	Financieringsbronnen van NICE (2011/2012)	188
Figuur 12	Financieringsbronnen van SCIE (2011/2012)	188

Inleiding

Kennis speelt een cruciale rol binnen de Vlaamse samenleving, inclusief in de welzijns- en gezondheidszorgsectoren. Zo is kennis niet enkel van belang bij het verfijnen, optimaliseren en verbeteren van de bestaande dienstverlening maar ook bij het ontwikkelen van nieuwe, innovatieve vormen van dienstverlening in deze sectoren.

Het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin stelt *drie problemen* vast met betrekking tot kennisverspreiding en –deling binnen en tussen deze sectoren. Een eerste probleem betreft de sterke versnippering van kennis als een algemene tendens. Door de huidige kennisexplosie in de wetenschap en de praktijk blijkt het moeilijk om kennis nog integraal aan te bieden op een overzichtelijke manier. Er bestaan dan ook verscheidene actoren zoals steunpunten, expertise-, kennis en onderzoekscentra die kennis elk op hun eigen manier verspreiden. Deze diversiteit brengt een rijkdom aan en verrijking van kennis met zich mee maar bemoeilijkt ook het aanbieden van geïntegreerde kennis. Een tweede vaststelling betreft de moeilijke toegang tot wetenschappelijk onderzoek. Vragen die zich hierbij stellen is hoe wetenschappelijke output toegankelijker kan worden en hoe de versnippering in het wetenschappelijke kennislandschap tegengegaan kan worden. Een derde probleemstelling betreft de toegankelijkheid van (effectieve) praktijken. Het Departement wenst een bundeling beschikbaar te stellen van praktijken die minstens gedetailleerd beschreven zijn en/of een theoretische onderbouw hebben. Opnieuw zijn diverse actoren bezig met het bundelen en ontsluiten van kennis over praktijken, elk vanuit hun eigen invalshoek. Ook hier rijst de vraag hoe deze kennis geïntegreerd aangeboden en gemakkelijk teruggevonden kan worden.

Om in te spelen op deze drie probleemstellingen formuleert het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin als *doel* om een interactief platform aan te reiken waarop geïntegreerde kennis ter beschikking wordt gesteld. In dit kader vroeg dit departement ons om de haalbaarheid (en dus ook de wenselijkheid) van de ontwikkeling en implementatie van scenario's voor een dergelijk WVG-kennisdelingsplatform te onderzoeken.

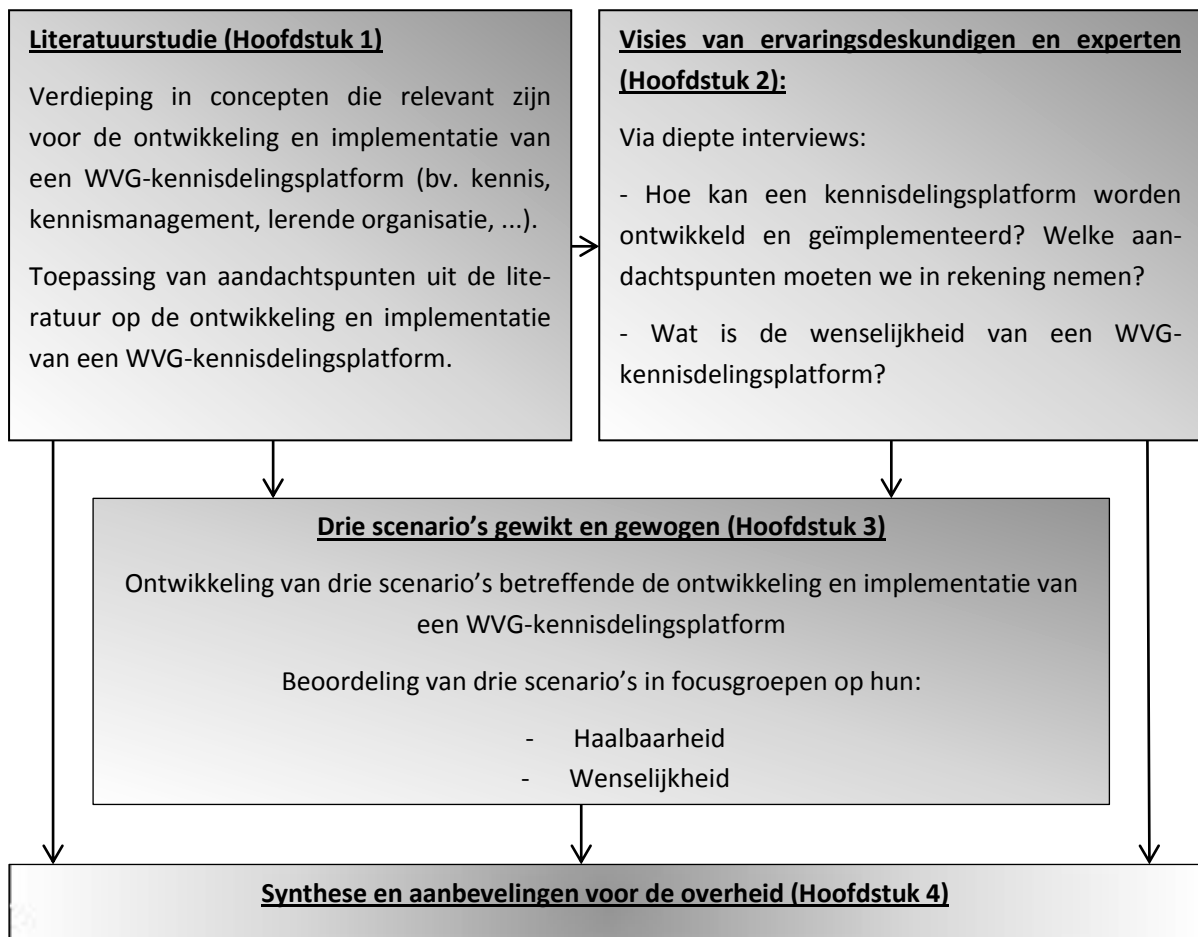
Uit deze doelstellingen kunnen we drie onderzoeksvragen distilleren. Een eerste vraag die we stellen is welke scenario's we voor een WVG-kennisdelingsplatform kunnen ontwikkelen. Een tweede vraagstelling betreft de vraag naar de wenselijkheid van (elementen van) scenario's. Tot slot is een laatste vraag welke de haalbaarheid is van (elementen van) scenario's.

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, maken we gebruik van drie verschillende methoden. De eerste onderzoeksvraag beantwoorden we aan de hand van (1) bestaande literatuur met betrekking tot kennis, kennisdelen, leren, ... om zo een beter beeld te kunnen vormen over het doel en de bredere context (bv. leervriendelijke organisatieculturen en –infrastructuren) van een WVG-kennisdelingsplatform en (2) meningen en visies van experts die tijdens interviews voorbeelden kunnen aanreiken van kennisdelingsinitiatieven uit het binnen- en buitenland. Deze kennisdelingsinitiatieven kunnen inspiratie bieden voor het opstellen van scenario's voor een WVG-kennisdelingsplatform. Om de tweede (wenselijkheid) en derde (haalbaarheid) vraagstelling te beantwoorden doen we opnieuw beroep op interviews met ervaringsdeskundigen en experts, maar ook op vijf focusgroepen met diverse actoren (beleidsactoren, vertegenwoordigers uit koepelorganisaties, vertegenwoordigers van steunpunten en expertisecentra, praktijkgerichte onderzoekers en IT experts). Tijdens de interviews werd voornamelijk stilgestaan bij welke elementen van een WVG-kennisdelingsplatform al dan niet haalbaar of wense-

lijk zouden (kunnen) zijn. Tijdens de focusgroepen werden drie afgebakende scenario's voorgelegd die expliciet werden geëvalueerd op hun haalbaarheid en wenselijkheid. We kiezen ervoor om binnen de scope van dit project (zowel in de literatuurstudie, interviewstudie als focusgroepen) diverse perspectieven omtrent een WVG-kennisdelingsplatform in rekening te nemen om zo het draagvlak voor een WVG-kennisdelingsplatform af te toetsen. Dit impliceert dat we ervoor kiezen om bij deze verschillende perspectieven niet steeds alle facetten volledig uit te diepen of te belichten.

Leeswijzer

We starten het onderzoeksproject met een literatuurstudie die inzicht verschaft in de belangrijkste concepten over kennis (bv. wat is kennis, kennismanagement, leren, ...) en die deze toepast op de welzijns- en gezondheidszorgsectoren. Een tweede studie beoogt aan de hand van diepte interviews met ervaringsdeskundigen en (kennis)experten meer inzicht te verkrijgen in hoe een kennisdelingsplatform ontwikkeld en geïmplementeerd kan worden en welke aandachtspunten hierbij in rekening genomen dienen te worden. Bovendien wordt hierbij een eerste maal kort de wenselijkheid van een platform afgetoetst. Vervolgens ontwikkelen we op basis van de resultaten uit de literatuurstudie en interviews drie mogelijke scenario's betreffende de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform. In een derde studie evalueren we deze scenario's aan de hand van vijf focusgroepen en toetsen we de scenario's op hun haalbaarheid en wenselijkheid. Tot slot formuleren we enkele krachtlijnen en aanbevelingen die resulteren uit deze studie.



Figuur 1 Visuele voorstelling van de leeswijzer

Hoofdstuk 1

Literatuurstudie

1 Kennis, kennismanagement en ICT

Omdat kennis de kern is van een kennisdelingsplatform is het van belang om te expliciteren wat we in deze studie juist onder kennis verstaan. Daar waar de kennistheorie een filosofische traditie kent die terug reikt tot de Oudheid, kiezen we ervoor om ons hier in een eerste paragraaf te beperken tot een summier overzicht van de meer recente ideeën over wat kennis betekent in onze huidige samenleving. In een tweede en derde paragraaf gaan we in op verschillende perspectieven op kennis respectievelijk de aard van kennis. Van zodra we een meer geëxpliciteerde visie hebben ontwikkeld over kennis, gaan we vervolgens in op het begrip 'kennismanagement' en de processen die daarbinnen te onderscheiden zijn. Tot slot bespreken we de rol van ICT in deze kennismanagementprocessen en gaan we kort in op enkele fundamentele veranderingen die kennismanagement een nieuwe dimensie geven en zelfs in grote mate van aard kunnen doen veranderen.

1.1 Wat is kennis?

Het begrip kennis wordt vaak verward met de begrippen 'data' en 'informatie'. Nochtans is het belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen deze concepten. Over het algemeen wordt een hiërarchische relatie gezien tussen data, informatie, kennis en wijsheid (bv. Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003). Tuomi (1999) merkt op dat deze veronderstelde hiërarchie ook in omgekeerde orde kan geschieden: kennis bestaat ook vooraleer informatie geformuleerd wordt en voordat data kunnen gemeten worden om informatie te vormen. In aansluiting hiermee geven Alavi en Leidner (2001) aan dat informatie omgezet wordt naar kennis zodra het verwerkt is in het hoofd van de persoon en dat kennis informatie wordt zodra het gearticuleerd en gepresenteerd wordt in de vorm van tekst, woorden, grafieken, ... Kennis is volgens deze auteurs informatie die de persoon zich eigen maakt. In lijn hiermee geven Dillemans en De Witte (1996) aan dat kennis een handelingscompetentie omvat in die zin dat kennis bestaat uit data en informatie die aangevuld zijn met eigen inzichten, kunde en motivatie.

We baseren ons in dit rapport op de definitie van kennis zoals geformuleerd door Weggeman (2000). Deze definieert een gegeven (data) als *"een weergave van datgene wat iemand waarneemt over de toestand van een in beschouwing genomen variabele"* (p.34) terwijl informatie verwijst naar de *"aan verkregen gegevens toegekende betekenis"* (p.36). Net als Dillemans en De Witte (1996) verwijst volgens hem kennis naar een competentie of een vermogen: *"Kennis kan gedefinieerd worden als het -deels onbewuste- vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische functie is van de Informatie (I), de Ervaring (E), de Vaardigheden (V) en de Attitude (A) waarover iemand op een bepaald moment beschikt"* (Weggeman, 2000; p.38), of:

$$\text{kennis} = f(I, EVA)$$

Huber (1991) en Nonaka (1994) definiëren kennis op een gelijkaardige wijze als *"a justified belief that increases an entity's capacity for effective action"* (Alavi & Leidner, 2001; p.109). Ook Baert, De Witte, Govaerts en Sterck (2011, p. 42) beschouwen kennis in organisaties als *"het geheel van in contexten*

betekenis gegeven informatie die een organisatie in staat stelt om zich te oriënteren en om bepaalde doelen te bereiken. Via kennis komt de organisatie tot een welbepaald handelen, optreden, intervenieren”.

1.2 Perspectieven op kennis

Alavi en Leidner (2001) belichten vijf perspectieven op kennis. Deze perspectieven zijn kennis als (1) een object, (2) het hebben van toegang tot informatie, (3) een proces, (4) een capaciteit of vermogen en (5) een ‘state of mind’. Indien kennis als object wordt beschouwd, dan wordt ervan uitgegaan dat kennis iets is dat opgeslagen en gemanipuleerd kan worden. Hierbij wordt dikwijls verwezen naar de metafoor van ‘de container’ (Hemsley & Mason, 2013). Het tweede perspectief sluit hierbij aan en beschouwt kennis eveneens als object, maar legt de specifieke focus op de toegang tot en het kunnen beschikken over informatie en kennisobjecten. Het derde perspectief veronderstelt dat kennis een proces is van het gelijktijdig weten en handelen. Het gaat over de toepassing van kennis *in het ‘nu’* (know-what en know-how) (Hemsley & Mason, 2013). Het vierde perspectief beschouwt kennis als een capaciteit om *toekomstige* handelingen te beïnvloeden. Kennis kan volgens dit perspectief gezien worden als de capaciteit om kennis te gaan gebruiken en toe te passen. De stilzwijgende of ‘tacit’ kennis is in dit perspectief van groter belang dan bij het perspectief van kennis als een proces (Hemsley & Mason, 2013). Tot slot omschrijven Alavi en Leidner (2001) kennis als een ‘state of mind’ als kennis die wordt gezien als weten en begrijpen (‘knowing and understanding’). Kennen wordt daarbij gedefinieerd als (1) een toestand van verstaan door ervaring of door studie en (2) de som of het bereik van wat gepercipieerd, ontdekt of geleerd is. Dit perspectief richt zich op het uitbreiden van persoonlijke kennis en het toepassen ervan op de noden van de organisatie. De perspectieven op kennis kunnen vrij eenvoudig richting geven aan kennismangement dat gebruik maakt van de traditionele media en informatiearchitectuur. Deze perspectieven worden echter sterk uitgedaagd door de ontwikkeling van sociale software en sociale media (Hemsley & Mason, 2013).

1.3 Aard van kennis

De aard van kennis bestaat volgens vele auteurs uit twee dimensies, nl. de impliciete (tacit) en expliciete dimensie (Nonaka, 1994; Polanyi, 1962, 1967)¹. Impliciete of stilzwijgende kennis omvat zowel cognitieve als technische elementen en is geworteld in contextgebonden actie, ervaring en betrokkenheid. De cognitieve elementen verwijzen naar individuele mentale modellen; de technische component bestaat uit know-how en vaardigheden. Expliciete kennis is geëxpliciteerd, gecodificeerd en wordt gecommuniceerd in symbolen of taal. Expliciete kennis is gemakkelijk in documenten of filmpjes vast te leggen: je kunt het vertellen of tonen (Warmoes, 2012).

Op basis van de overdracht tussen twee personen van impliciete en expliciete kennis kunnen vier manieren van kenniscreatie worden geïdentificeerd (Nonaka, 1994): socialiseren, externaliseren, combineren, internaliseren (SECI-model).

¹ Andere auteurs maken nog het onderscheid tussen individuele, sociale, beschrijvende (kennis over), procedurele (hoe, know-how), causale (waarom, know-why), voorwaardelijke (know-when), relationele (know-with) en pragmatische kennis (bv. Alavi & Leidner, 2001; Nolan Norton Institute, 1998; Zack, 1998).

		<i>Van</i>	
		Impliciet	Expliciet
<i>Naar</i>	Impliciet	socialiseren	internaliseren
	Expliciet	externaliseren	combineren

Figuur 2 Het SECI-model

Socialiseren verwijst naar het omzetten van impliciete kennis in nieuwe impliciete kennis aan de hand van sociale interacties en gedeelde ervaringen (bv. via een stage); externaliseren betreft het omzetten van impliciete kennis in expliciete kennis in bv. documenten; combineren verwijst naar de creatie van nieuwe expliciete kennis door bestaande expliciete kennis samen te brengen, te categoriseren, te synthetiseren, ... (bv. wetenschappelijke studies) en internaliseren betreft het creëren van nieuwe impliciete kennis aan de hand van expliciete kennis (bv. door lezen/discussie). Deze vier manieren van kenniscreatie zijn sterk onderling verweven en afhankelijk van elkaar. Het SECI-model kent in de internationale literatuur een groot draagvlak.

1.4 Kennismanagement

Kennis is continu in verandering en valt moeilijk te managen als levenloze materie, mede omdat kennis in een organisatie grotendeels ontsnapt aan het bewustzijn en de wil van leidinggevenden. In de wetenschappelijke literatuur wordt dan ook vaak verwezen naar kennis als een *dynamic* capability dat een competitief voordeel verschaft aan organisaties (Davenport & Prusak, 1998; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Foss & Pedersen, 2002; Grant, 1996; Spender & Grant, 1996). Op korte termijn trachten organisaties competitief te zijn door zich met behulp van kennis snel aan te passen aan hun huidige omgeving; op lange termijn beogen zij strategische capaciteiten te ontwikkelen om te kunnen concurreren in de toekomst. Een voorbeeld van een dergelijke strategische capaciteit is het leren ontwikkelen van kennis (Dillemans & De Witte, 1996). Het ontwikkelen van 'best practices' in de hulp- en dienstverlening en het streven naar verbetering en innovatie, is de Vlaamse welzijns- en gezondheidssectoren niet (meer) vreemd. Steeds vaker zetten voorzieningen in op de kwaliteit van hulp- en dienstverlening als onderscheidend vermogen, waarbij de hulpverlening gebaseerd is op evidence-based methodieken en waarbij recent ook aanzetten te zien zijn tot systematische samenwerking met de academische wereld om tot kwaliteitsvolle, innovatieve hulpverleningspraktijken te komen. Eén specifieke manier waarop voorzieningen omgaan met kennis, mede onder invloed van de afnemende halfwaardetijd van kennis, is specialisering. Zo kunnen organisaties via het aangaan van strategische allianties met andere organisaties bestaande kennis uitwisselen en zich verder specialiseren aan de hand van nieuw verworven kennis (Dillemans & De Witte, 1996), of kunnen strategische allianties zorgen voor aanvullende (specialistische) kennis zodat organisaties tot een gezamenlijk aanbod van kwaliteitsvolle hulp- en dienstverlening komen. Vandaar dat we ook in rekening dienen te nemen dat kennismanagement in

organisaties zich niet enkel beperkt tot het managen van kennis van een individu, een team of organisatie, maar tot het managen van kennis van het hele netwerk waartoe de organisatie behoort (Dyer & Nobeoka, 2002; Singh, 2005). Niettemin stelt Empson (2001) dat kennistransfer steeds plaatsvindt tussen individuen, ongeacht of kennisuitwisseling op intra- of interorganisatieel niveau plaatsvindt. Hedberg (1981, p.6) stelt in dat verband: *“organizations have no other brains and senses than those of their members”*.

1.4.1 Wat is kennismanagement?

Baert et al. (2011, p.47) definiëren kennismanagement als *“het beleidsmatig en planmatig benutten, opnemen, verspreiden en ontwikkelen van de kennis die voor een organisatie noodzakelijk is opdat ze haar doelstellingen zou kunnen bereiken”*. Pun en Nathai-Balkissoon (2011) onderscheiden op basis van een uitgebreide literatuurstudie drie generaties in het denken over kennismanagement. De eerste generatie kennismanagement is sterk ICT georiënteerd en blijft grotendeels beperkt tot kennistransfer en -gebruik (Firestone & McElroy, 2004; Zuber-Skerritt, 2005). De tweede en derde generatie kennismanagement zoeken meer verbinding met het concept van organisationeel leren (zie ook Pemberton & Stonehouse, 2000). Vooral vanaf 2008 neemt de internationale literatuur, die een poging doet om beide concepten te verenigen, toe (Pun & Nathai-Balkissoon, 2011). Vanuit het perspectief van kennismanagement gaat vooral aandacht uit naar sociale aspecten van leren, individueel leren en kennismanagement, kennismanagement en leiderschap. Kennismanagement hanteert en integreert concepten uit verschillende disciplines: organisatiekunde, cognitieve wetenschappen, HR-management, artificiële intelligentie en ICT (Stefanelli, 2004). Maar is kennis in organisaties überhaupt wel te managen (Malhotra, 2002)? Volgens Hasan en Crawford (2003) gaat kennismanagement eerder over systemen die organisationeel leren mogelijk maken (‘enabling’) dan over systemen die (het gebruik van) kennis controleren of ‘beheren’.

1.4.2 Processen van kennismanagement

Traditioneel worden vier processen van kennismanagement onderscheiden, nl. kenniscreatie, kennis opslaan/ophalen, kennisoverdracht en kennistoepassing. Peachey en Hall (2005) onderzochten de trends en lacunes in de toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften rond IS (informatiesystemen). Ze vonden dat 65% van de artikels in tijdschriften voor praktijkwerkers betrekking hebben op kennistransfer en telkens ongeveer 12% op de creatie en het archiveren en het terugvinden van kennis. De wetenschappelijke tijdschriften hebben iets meer aandacht voor de andere processen. 40 % van de artikelen heeft kennistransfer als focus, 21 % bespreekt het archiveren en het terugvinden van kennis en 15% heeft betrekking op kenniscreatie. In beide soorten tijdschriften ligt de focus in slechts 20% van de artikels op de toepassing van kennis (Hemsley & Mason, 2012).

1.4.2.1 Kenniscreatie

Kenniscreatie verwijst naar het ontwikkelen van nieuwe kennisinhoud of het vervangen van bestaande kennisinhoud. Het betreft een continue interactie tussen de impliciete en expliciete dimensies van kennis (zie Figuur 2).

1.4.2.2 Kennis opslaan/ophalen

Het opslaan, organiseren en ophalen van kennis bepalen in belangrijke mate het geheugen van de organisatie, dat volgens Stein en Zwass (1995) kan worden gedefinieerd als de middelen waarmee kennis van het verleden, ervaring en gebeurtenissen de huidige organisatie activiteiten beïnvloeden.

Het omvat ook aspecten zoals organisatiecultuur, structuur, ... Het proces van het opslaan, organiseren en ophalen van kennis kan ondersteund worden via diverse ICT tools. Deze tools bevorderen eveneens de snelheid van toegang tot het organisatiegeheugen.

1.4.2.3 Kennisoverdracht

Kennisoverdracht vindt volgens Alavi en Leidner (2001) op verschillende niveaus plaats: tussen individuen, tussen individuen en bronnen, van individuen naar groepen, tussen groepen, over groepen heen en van de groep naar de organisatie. De recente wetenschappelijke literatuur verwijst steeds vaker naar kennisoverdracht ('kennisdelen') en het creëren van kennis over organisatiegrenzen heen. Dit gebeurt onder meer onder invloed van nieuwe perspectieven ten aanzien van kennismanagement, leren en ICT (tools) (zie Hoofdstuk 1, §1.5.2, §1.5.3 en §1.5.4).

De meeste literatuur over kennisoverdracht gaat over het kanaal waarlangs deze overdracht plaatsvindt (eerder dan bv. de gepercipieerde waarde van kennisbronnen, de motivatie om kennis te delen/te verwerven of het vermogen om kennis te absorberen). Kanalen om kennis over te dragen zijn persoonlijk (bv. stages, persoonlijke transfers) of onpersoonlijk (kennis databases). Er kan ook een onderscheid gemaakt worden tussen formele (zoals training sessies, bedrijfsrondleidingen) en informele (zoals interne vergaderingen, informele seminars, koffiepauzes) kanalen. Formele kanalen hebben als voordeel dat ze meer kennis kunnen verspreiden, maar als nadeel dat ze de creativiteit kunnen belemmeren. Een uitzondering is het kennismanagement 2.0 en de bijhorende ICT die net het samen creëren van kennis als fundamenteel kenmerk hebben (zie Hoofdstuk §1.5.4).

1.4.2.4 Kennis toepassing

Grant (1996) identificeert drie mechanismen om kennis in de organisatie te integreren tot een *dynamic capability*. Het eerste mechanisme is het gebruik van richtlijnen die ontwikkeld zijn door impliciete kennis om te zetten in expliciete kennis. Het tweede mechanisme zijn organisationele routines waarbij gespecialiseerde kennis wordt toegepast en geïntegreerd zonder de kennis te communiceren naar anderen. Het derde mechanisme bestaat erin onafhankelijke taak teams te creëren bestaande uit individuen met de vereiste kennis. Dit laatste mechanisme is vooral wenselijk in situaties met veel onzekerheid of een grote complexiteit waarbij men niet kan terugvallen op richtlijnen en routines.

1.5 ICT, kennis en kennismanagement

1.5.1 Het gebruik van ICT naar de aard van de kennis

Naargelang de aard van de kennis worden andere ICT tools² ingezet om kennis te delen. Weggeman (2000) geeft aan dat bij expliciete kennisoverdracht -wanneer de kennisvraag duidelijk, eenvoudig en gearticuleerd is en het kennisaanbod duidelijk, deterministisch en zeker- ICT en zoekmachines zoals internet, expertsystemen¹, databases en FAQ-lijsten de ideale manier zijn om kennis te managen. Bij impliciete kennisoverdracht -wanneer de kennisvraag onduidelijk, meerduidig of impliciet is en het kennisaanbod onduidelijk, stochastisch of onzeker/ambigu- dan is persoonlijke dienstverlening (face to face) meer op zijn plaats. In de andere gevallen (duidelijke kennisvraag/onduidelijk kennisaanbod of onduidelijke kennisvraag/duidelijk kennisaanbod) kan ICT een bijdrage leveren aan het managen van

² In dit rapport maken we gebruik van Wikipedia om ICT termen te definiëren om op die manier de meest recente invulling van deze termen weer te geven.

kennis via e-mail en *collaborative writing*ⁱⁱ. Andere informatiesystemen kunnen van belang zijn voor het ondersteunen van de verschillende manieren van kenniscreatie. Intranet bv. stelt een organisatie in staat om grote hoeveelheden organisationele informatie ter beschikking te stellen. Dit moedigt het creëren van kennis aan in de zin dat nieuwe individuele impliciete kennis ontstaat doordat expliciete kennis geïnternaliseerd wordt.

1.5.2 Perspectieven op kennis, kennismangement en de rol van ICT

Alavi en Leidner (2001) belichten vijf perspectieven op kennis. Deze perspectieven zijn kennis als (1) een object, (2) het hebben van toegang tot informatie, (3) een proces, (4) een capaciteit of vermogen en (5) een 'state of mind' (zie Hoofdstuk 1, §1.2). Elk van deze perspectieven veronderstelt een andere vorm van kennismangement. Wanneer kennis bijvoorbeeld als object (of als loutere toegang tot informatie) wordt beschouwd, dan is het van belang dat kennis wordt gemanaged door het bouwen en managen van kennisstocks. Wanneer kennis als een proces wordt gepercipieerd, dan ligt de focus op het creëren, delen en verspreiden van kennis. Tot slot impliceert kennis als capaciteit dat kennismangement gecentreerd is rond het opbouwen van de individuele/organisationele kerncompetenties. Niet alleen kennismangement is afhankelijk van het perspectief van de organisatie op kennis, ook ICT speelt een andere rol naargelang een verschillend perspectief op kennis wordt ingenomen. Tabel 1 biedt een overzicht van de rol van ICT naargelang deze verschillende perspectieven.

Tabel 1 Het gebruik van ICT naargelang het perspectief over kennis

Perspectief	Kennis	Kennismangement	Rol van ICT
Object	Kennis is een object dat opgeslagen en gemanipuleerd wordt	Kennismangement impliceert het bouwen en beheeren van kennis stocks	De rol van ICT is om kennis te verzamelen, op te slaan en over te dragen
Toegang tot informatie	Kennis is een toestand van toegang tot informatie	Kennismangement is het organiseren van toegang tot en het ophalen van informatie.	De rol van ICT is om effectieve zoek en vind mechanismen te voorzien om relevante informatie te lokaliseren
Proces	Kennis is een proces van het toepassen van expertise	Kennismangement focust op kennis flows en de processen van creatie, delen en verspreiden van kennis	De rol van ICT is om verbanden tussen bronnen van kennis te verschaffen om meer breedte en diepte van kennis flows te creëren.
Capaciteit	Kennis is het potentieel om het handelen te beïnvloeden	Kennismangement veronderstelt het opbouwen van kerncompetenties en het verstaan van de strategische know-how	De rol van ICT is om het intellectueel kapitaal te bevorderen door de ontwikkeling van individuele en organisationele competenties te ondersteunen.
State of mind	Kennis is de toestand van kennen en verstaan.	Kennismangement impliceert het bevorderen van iemands leren en verstaan door het verschaffen van informatie	De rol van ICT is om toegang te verschaffen tot de bronnen van kennis i.p.v. de kennis zelf.

Ook Weggeman (2000) onderscheidt twee globale perspectieven over de rol van ICT in kennismanagement. Hij merkt op dat bij *content* systemen voortdurend de voortschrijdende (*tacit*) kennis van medewerkers geëxpliciteerd en in databases vastgelegd dient te worden terwijl *index- of yellow page* systemen geen kennis bevatten maar aangeven wie op welk moment over welke kennis beschikt en waar die persoon en dus die kennis te vinden is.

1.5.3 Kennismanagement en ICT-tools

De diverse processen van kennismanagement - kenniscreatie, kennis opslaan/ophalen, kennisoverdracht en kennis toepassing - vereisen eveneens andere ICT tools die beantwoorden aan de vereisten van het proces van het creëren, opslaan, overdracht en toepassen van kennis.

1.5.3.1 Kenniscreatie & generatievermogen

Diverse ICT tools zoals data mining, brainstorming toepassingen, concept mappingⁱⁱⁱ, mind mapping^{iv}, ... dragen bij tot kenniscreatie. Data mining verwijst naar het proces van het selecteren, exploreren en modelleren van een grote hoeveelheid data om voorheen onbekende patronen bloot te leggen. Door data mining technieken toe te passen kunnen bedrijven bijvoorbeeld de aankoop patronen en – gedragingen van klanten analyseren om meer inzicht te krijgen in de motivatie(s) van de consument (Tyndale, 2002). Brainstorming toepassingen zijn toepassingen waarbij kennis wordt gecreëerd door voldoende ruimte en tijd te voorzien om nieuwe ideeën te formuleren. Concept-mapping and mind-mapping software worden gebruikt om diagrammen of relaties tussen concepten, ideeën of andere stukken informatie te creëren.

1.5.3.2 Kennis opslaan/ophalen & absorptievermogen

Het proces van het opslaan, organiseren en ophalen van kennis kan ondersteund worden via query talen, multimedia databases, database management systemen. Via query talen worden opdrachten gegeven aan een database^v om een bepaalde actie uit te voeren, die ook potentieel gegevens terug geeft. Een multimedia database verwijst naar een database die gegevens via meerdere media opslaat en organiseert, terwijl database management systemen software pakketten zijn die de creatie, onderhoud en het gebruik van een database controleren. Database management systemen laten organisaties toe om databases te ontwikkelen voor verschillende toepassingen. Deze tools bevorderen de snelheid van toegang tot het organisatiegeheugen.

Daarnaast bevordert groupware^{vi} het intra-organisatiegeheugen en het delen van een dergelijk geheugen over tijd en ruimte. Groupware is een technologie die werd ontwikkeld om het werk van groepen te faciliteren. De technologie kan worden gebruikt om te communiceren, samen te werken, te coördineren, problemen op te lossen, te concurreren of te onderhandelen. De term verwijst meestal naar een specifieke groep van technologieën die berusten op moderne computer netwerken zoals email, nieuwsgroepen, videofoon of chat.

Ook vergemakkelijken push technologieën^{vii} het ophalen van informatie doordat relevante info door deze soort technologieën automatisch naar de klant wordt verstuurd zonder dat de klant moet zoeken naar de informatie.

1.5.3.3 *Kennisoverdracht & diffusiecapaciteit*

Op het vlak van kennisoverdracht wordt ICT het meest gebruikt ter ondersteuning van informele, onpersoonlijke en formele, onpersoonlijke vormen van kennisoverdracht. Computernetwerken, elektronische bulletin boards en discussie groepen faciliteren het contact tussen kennisoverdragers en -ontvangers. Een computernetwerk is een systeem voor communicatie tussen twee of meer computers. Een bulletin board systeem is een computersysteem met software die het mogelijk maakt om, (1) via een telefoonlijn, vanaf een andere computer gebruik te maken van bepaalde diensten (zoals het up- en downloaden van software of andere gegevens), (2) nieuws te lezen en (3) berichten uit te wisselen met andere gebruikers. Een discussiegroep is een elektronische plaats waar men kan discussiëren. Iedereen kan zijn of haar eigen groep starten en vervolgens een eigen opmaak opstellen of er één uitkiezen (bv. via Google Discussie Groepen).

1.5.3.4 *Kennis toepassing & exploitatiegraad*

Kennisintegratie en -toepassing kan via ICT bevorderd worden door bv. de toegang tot richtlijnen te vergemakkelijken. Zo lanceerde NICE bv. stappenplannen (of 'NICE pathways') die alle relevante (1) richtlijnen (klinisch, diagnostisch, volksgezondheid, ...), (2) interventieprocedures, (3) medische technologie, (4) kwaliteitsstandaarden en (5) begeleidende tools die door NICE geproduceerd werden, bundelen om een verdere implementatie te ondersteunen.

1.5.3.5 *Combinatie van processen van kennismangement*

Tot slot geven we een aantal tools weer die elk van de vier leervermogens/processen van kennismangement faciliteren (Alavi & Leidner, 2001; Tyndale, 2002): intranet, groupware en communicatietechnologie, document management systemen^{viii}, informatiezoekmachines^{ix}, elektronische publiceersystemen (distributie van informatie in digitaal formaat), data warehouse^x, web portalen, intelligent software agents^{xi}. Bijlage 1 geeft een overzicht van de rol van ICT bij de verschillende leervermogens en processen van kennismangement.

1.5.4 Fundamentele veranderingen in kennismangement

1.5.4.1 *De opkomst en implementatie van social software*

De opkomst en de sterke groei van sociale software (bijvoorbeeld web 2.0 of Enterprise 2.0) voegt een volledig nieuwe dimensie toe aan kennismangement en verandert deze bovendien in fundamentele zin. Sociale software ondersteunt het vormen van communities, het creëren en het uitwisselen van inhoud (Von Krogh, 2012). Over het algemeen is de toename in het gebruik van sociale software het resultaat van een beleidskeuze van de organisatie om in te zetten op open communicatie naar buiten toe (Haefliger et al., 2011). Gebruik maken van sociale software maakt kennismangement minder kostelijk, meer cloud gebaseerd, gestandaardiseerd, mobiel, meer gepersonifieerd en beantwoordend aan de noden van het individu. Een web 2.0 site maakt het mogelijk voor de gebruikers ervan om te interageren en samen te werken in een dialoog via sociale media, waarbij samen inhoud wordt gecreëerd in een virtuele community. Voorbeelden van Web 2.0 zijn onder meer: blogs, wikis, sociale netwerksites, video sharing sites, web applicaties, en mashups^{xii}. In vergelijking met Web 1.0 waar de gebruiker de gegevens via portalen^{xiii} -welke regelmatig dienden te worden geactualiseerd- krijgt aangereikt, is de gebruiker van Web 2.0 technologie eerder een cocreator. In Web 1.0 wordt gebruik gemaakt van portalen om gegevens te aggregeren; in Web 2.0 worden hiervoor mashups gebruikt. De verschillen tussen een portaal en een mashup worden voorgesteld in Bijlage 2. Portaal technologie

bestaat langer en is dus al meer gestandaardiseerd en maturer. Na verloop van tijd zullen stijgende maturiteit en standaardisatie van mashup technologie het wellicht populairder maken dan portaal technologie omdat het meer geassocieerd is met Web 2.0. Er wordt verwacht dat nieuwe versies van portaal producten mashup zullen ondersteunen (maar mashup zal wellicht niet portaalproducten ondersteunen).

1.5.4.2 Sociale media en sociaal netwerken

Omwillen van de specifieke aard van sociale media en sociale netwerken, willen we deze aspecten van kennismanagement 2.0 meer expliciet belichten. Sociale netwerken en sociale media kunnen bijdragen tot coproductie van kennis, maar er wordt in het organisatieleven niet steeds mee omgegaan als een toegankelijk onderdeel van kennismanagement. Sites als Facebook, Twitter en YouTube worden regelmatig geblokkeerd, maar verhinderen volgens Barzilai-Nahon en Mason (2010) innovatie, informatiezoekgedrag en toevallig waardevolle connecties ('serendipity'). Sociale media maken het mogelijk om de evoluties in het kennisdomein op te volgen. Nieuwe media als tablets zijn daarvoor in vele gevallen ideaal (Warmoes, 2013). Deze nieuwe media beschikken best ook over de mogelijkheid tot personalisering (via apps), waarbij mensen kunnen aangeven wat gelezen is en wat men zeker later wenst te lezen en waarbij men interessante zaken kan bewaren. De meerwaarde van (interne) sociale media is dat mensen op eigen initiatief kennis delen, kunnen netwerken, ... ten aanzien van ad hoc kennisbehoeften. Concreet samenwerken en het samen creëren van kennis, is minder haalbaar via sociale media. Voor meer systematische samenwerking is er volgens Warmoes (2013) zowel communicatie, collaboratie als content nodig, zijnde de drie C's van kennismanagement. Tabel 2 geeft een samenvattend overzicht van de functies van verschillende sociale media en enkele voorbeelden (Timmer en De Vries, 2012, p.16).

Tabel 2 Overzicht van sociale media, hun functie en voorbeelden (Timmer en De Vries, 2012, p.16)

Functie		Voorbeelden
Sociale netwerken	Je eigen profiel en beleving staan centraal	Hyves, Facebook, Google+, LinkedIn
Blogs	Je deelt je mening, waarbij anderen mogelijkheden tot reageren hebben	Wordpress, Blogspot, Twitter
Multimediasharing	Je deelt (zelfgemaakte) media	YouTube, Flickr, Picasa, Spotify, Slideshare, Vimeo, Presi
Collaboration	Hier werk je in gezamenlijkheid aan het creëren van bepaalde inhoud	Wikipedia, GoogleDocs
Communities	Je sluit je aan bij community rondom een thema of onderwerp	My Space, Leefwijzer, MijnZorgnet
Location based	Je stelt je locatie ter beschikking en kunt van daaruit acties ondernemen	Foursquare, Yelp

1.5.4.3 *De integratie van kennismangement en leren*

Pun en Nathai-Balkissoon (2011) zijn in hun review met betrekking tot concepten en modellen voor het integreren van organisationeel leren en kennismangement verbaasd over de minimale aandacht voor ICT in de theorievorming van organisationeel leren³. Nochtans is het relevant om bij de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform na te denken over een kennis- en informatica-architectuur die het mogelijk maakt om kennis op het juiste moment, de juiste plaats en in de juiste vorm ter beschikking te stellen. Bennet & Tomblin (2006) gaan ervan uit dat het gebruik van ICT in een moderne organisatie bijdraagt tot interessante verbindingen tussen menselijke en andere kennisbronnen in een moderne benadering van organisationeel leren en kennismangement, en ontwikkelen een (aanzet tot een) model dat kennismangement, organisationeel leren en ICT verbindt.

Lau en Tsui (2009) beargumenteren dat de lerende wordt uitgedaagd om het proces van samenwerking, uitwisseling, delen, toepassing, creatie, verspreiding, opslaan en stokkering van kennis te doorlopen om nieuwe kennis te verwerven. Kennismangementtools kunnen het leren ondersteunen. Samenwerken en het vormen van een lerende community kan door bijvoorbeeld gebruik te maken van groupware, workflows, email, chat boxes, (virtuele) werkruimtes en discussiefora. In een community is leren een zeer sociale aangelegenheid en de implementatie van sociale interactie door digitale media ondersteunt de lerende in het verwerven en uitwisselen van kennis door socialisatieprocessen. Sociale software zoals sociale netwerkanalyse, topic maps, WebLogs, really simple syndication (RSS), PodCasts, photo sharing, people networking, social bookmarking, virtual reality, gaming en co-editing zorgen ervoor dat lerenden via diverse media kennis overdragen, uitwisselen en delen. Doordat lerenden op deze manier kennis uitwisselen ontstaat een gepersonaliseerde kennisbank. Zoekmachines en taxonomieën ondersteunen niet enkel zoekacties, maar ook het classificeren van informatie en indexsystemen. Door het hanteren van indexsystemen en taxonomieën kan de lerende de kennis op een georganiseerde manier structureren en terugvinden. Daarnaast worden ook peer-to-peer kennismangement tools ontwikkeld die de uitwisseling van kennis onder peers vergemakkelijken. Via gepersonaliseerde kennismangement tools kan de lerende kennis opslaan en personaliseren en nieuwe kennis verwerven door externalisatie, internalisatie, combineren en personalisatie (Lau & Tsui, 2009).

³ In dit verband geven Dillemans en De Witte (1996) bijvoorbeeld wel aan dat naast ICT een gepaste begeleiding essentieel is om tot kennisoverdracht en -ontwikkeling te komen.

2 Leren in lerende organisaties

Vooraleer we dieper ingaan op wat een lerende organisatie is, is het zinvol om even stil te staan bij het concept 'leren'. De volgende paragraaf belicht eerst kort de relatie tussen kennis en leren en reikt daarna enkele benaderingen over leren aan. Vervolgens bespreken we hoe mensen verschillen in de manieren waarop ze leren (leerstijlen en blended learning). Tot slot lichten we het concept van 'de lerende organisatie' verder toe.

2.1 Wat is leren?

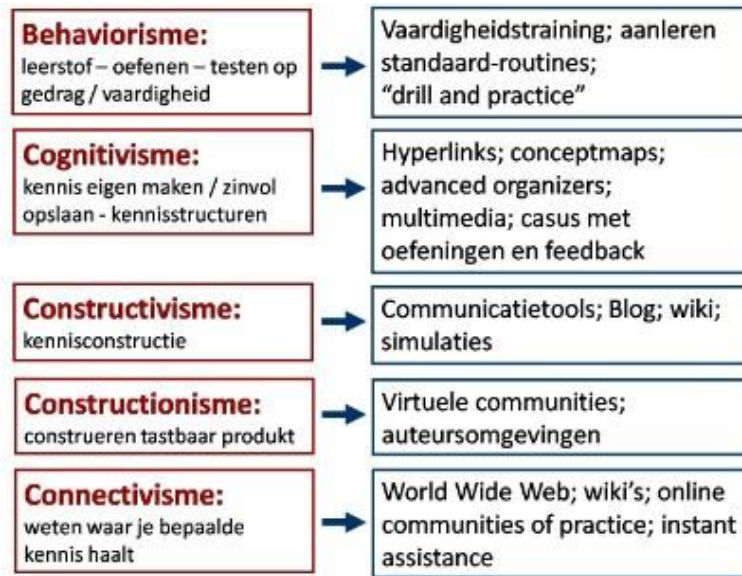
Leren is volgens Weggeman (2000) een dynamisch proces van interactie tussen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude, wat aansluit bij de definitie van kennis die Weggeman hanteert (zie Hoofdstuk 1, §1.1). Leren wordt hier gedefinieerd als een proces van kenniscreatie, waarvoor ook kennis nodig is. Kennis is met andere woorden zowel de input als de output van een leerproces. Leren is *"het doorlopen van een proces waarbij beschikbare kennis wordt ingezet om nieuwe kennis te creëren"* (Weggeman, 2000, p. 53). Volgens Baert et al. (2011, p.51) is leren *"het proces in de persoon en/of de organisatie waarbij het competentie- en talentreservoir van individuen en/of het kennisbestand van een collectief worden aangepast en vernieuwd, en dit met resultaten van vrij duurzame aard"*. Leren kan dus zowel gesitueerd worden in de persoon als in de organisatie en vindt niet enkel plaats door het vernieuwen of aanpassen van kennis, maar ook door het vernieuwen van competenties en talenten⁴.

2.2 Benaderingen van leren

Over hoe mensen leren, bestaan verschillende theorieën. Elke theorie beschrijft leren op een andere wijze. De behavioristische visie (Watson, 1925) stelt leren gelijk aan het verwerven van observeerbaar gedrag. Leren vindt daarbij plaats door klassieke conditionering (waarbij een neutrale prikkel, bv. een lichtsignaal, wordt gevolgd door een onvoorwaardelijke prikkel, bv. voedsel) en operante conditionering (i.e. de bekrachtiging van een gedragsreactie van de lerende op een stimulus). Volgens de cognitivistische visie (Amsel, 1989) ontstaan nieuwe kennis en vaardigheden wanneer de lerende een beroep doet op mentale verwerkingsprocessen om informatie of gedrag te leren. De aangeboden informatie wordt hier niet in afzonderlijke deeltjes in het gedrag ingebracht, maar wordt geïntegreerd in het kennisbestand waarover de lerende al beschikt. Aangeboden informatie wordt als het ware als kennis geïnternaliseerd. We zullen later in dit rapport merken dat deze visie dominant gehanteerd wordt in de literatuur over kennismanagement. De (sociaal) constructivistische visie (Hodson & Hodson, 1989) gaat uit van kennis die niet wordt geïnternaliseerd, maar die door de lerende actief wordt gecreëerd op basis van de leeractiviteiten die worden aangeboden. In een constructionistische visie doen mensen kennis en vaardigheden op doordat zij een concreet product maken. Doorheen het maken van een product wordt geleerd. In het connectionisme (Christiansen & Chater, 1992), tot slot, staat niet het vergaren van kennis centraal, maar het weten hoe en waar je kennis kunt verkrijgen. De leertheorieën geven aanleiding tot de ontwikkeling en de inzet van verschillende leermiddelen. Figuur 3 geeft bij-

⁴ Baert et al. (2011) definiëren competenties als "onderliggende basisstructuren van met elkaar samenhangende inzichten, vaardigheden en houdingen van een persoon die nodig zijn om nu en in de toekomst en in diverse situaties effectieve prestaties te kunnen leveren".

voorbeeld weer welke e-leermiddelen of multimedia gehanteerd worden naargelang de leertheorie (Enconsult, 2013).



Figuur 3 Overzicht van de leertheorieën en voorbeelden van e-learning/multimedia (Enconsult, 2013).

De leertheorie leidt tot computerondersteund leren waarbij de lerende een sterk gestuurd traject van informatieverwerking aflegt (bv. courseware, ‘drill and practice’ en tutorials). De cognitivistische en constructivistische leertheorieën vinden eerder grond in informatierijke omgevingen waarin de lerenden met behulp van groupware synchroon en a-synchroon met elkaar en met de docent/coach interacties kunnen plegen rondom authentieke vraagstukken of praktijkproblemen. In een theorie als het constructionisme zijn virtuele communities en computer programma’s courant om individueel of in samenwerkingsverband producten te maken. In het connectivisme bestaat de e-learning vooral uit middelen die de communicatie tussen de lerende en bronnen van informatie ondersteunen (Enconsult, 2013).

Aanvullend wensen we nog de theorie van het ervaringsgericht leren van Kolb (1984) te belichten. Kolb onderscheidt vier fasen, namelijk concreet ervaren, reflectief observeren, abstract conceptualiseren en actief experimenteren. ‘Concreet ervaren’ en ‘abstract conceptualiseren’ zijn manieren om ervaringen te capteren, terwijl ‘reflectief observeren’ en ‘actief experimenteren’ manieren zijn om ervaringen te transformeren. Bij ‘concreet ervaren’ doet men een ervaring in de praktijk op, waarna men kan bezinnen over deze waargenomen ervaring door ‘reflectief te observeren’. Reflectie laat toe om na te denken over wat beter kan. Zo kan via de fase van het ‘abstract conceptualiseren’ een plan worden opgesteld dat verbetering nastreeft. De lerende vraagt zich bij deze fase af wat juist nodig en wenselijk is. Op basis daarvan kan dan worden overgaan tot het ‘actief experimenteren’ waarbij het plan wordt toegepast in de realiteit. Dit levert nieuwe ervaringen op (‘concreet ervaren’) waardoor de cirkel weer opnieuw kan starten. Merk wel op dat het begin en einde van de cirkel variëren en dat het ‘concreet ervaren’ dus niet het startpunt hoeft te zijn. Voorbeelden van methodieken die in het sociaal werk gebruikt worden om ervaringsgericht leren te ondersteunen en te stimuleren zijn intervisies. Baert et al. (2011) beschrijven de implicaties van deze leertheorie. Zo geven zij aan dat reflectie noodzakelijk is om te kunnen leren uit ervaringen. Veel ervaren betekent namelijk niet vanzelfsprekend veel leren, het hangt er vanaf in welke mate over deze ervaring gereflecteerd wordt en wat ermee gedaan wordt. Ook worden bij afwezigheid van reflectie, problemen niet opgemerkt en verhoogt reflectie het

lerend vermogen, i.e. het vermogen om te kunnen inspelen op de uitdagingen die zich in de omgeving van de lerende voordoen.

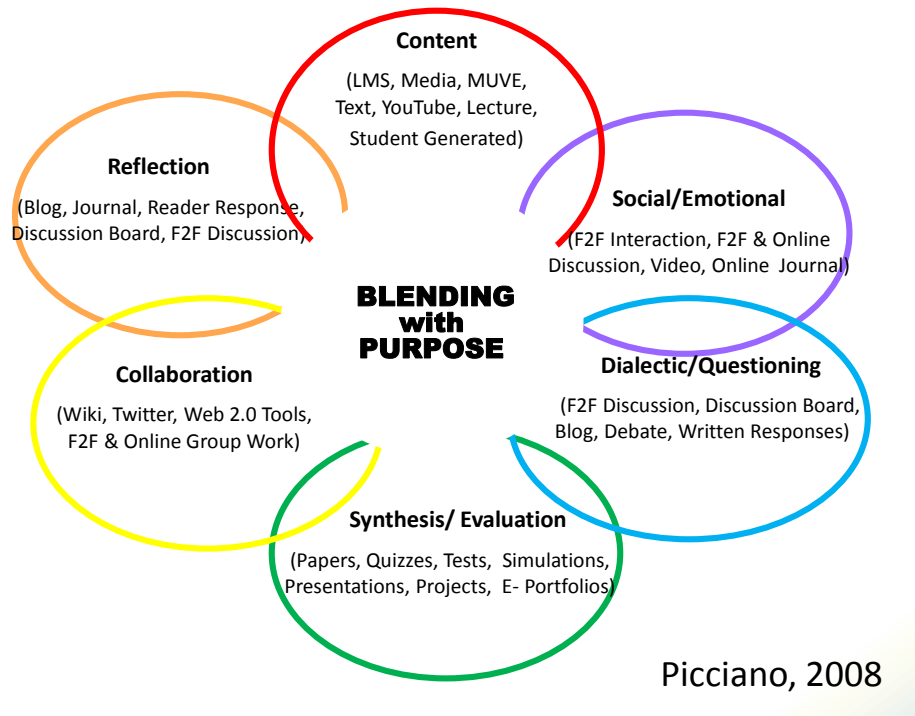
2.3 Leerstijlen

Kolb (1984) onderscheidt vier leerstijlen die berusten op de voorkeuren voor de voornoemde vier leerfasen, maar die zowel in algemene als meer specifiek met oog op de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform relevant zijn. Hij onderscheidt beschouwers, denkers, beslissers en doeners. Beschouwers staan voornamelijk open voor nieuwe ervaringen en benaderen deze vanuit verschillende invalshoeken. Denkers zoeken naar oplossingen voor problemen en denken na over nieuwe ideeën. Beslissers starten graag met het vormen van begrippen die nadien worden toegepast in een oefensituatie. Doeners zoeken ruimte om te oefenen en willen actief uitproberen. Idealiter zou iedere persoon deze vier leerstijlen goed onder de knie hebben om te kunnen leren. Vaak overheerst echter een bepaalde leerstijl. Echter, wanneer men zich bewust wordt welke leerstijl de voorkeur krijgt, kan men eraan werken om het gebruik van de andere leerstijlen te stimuleren. Inzicht verwerven in de leerstijlen van de doelgroep van het kennisdelingsplatform is nodig, met het oog op de wijze waarop kennis gepresenteerd en toegankelijk gemaakt wordt.

2.4 Blended learning

'Blended learning' omvat een mix van e-learning en andere vormen van onderwijs, waarbij het gaat om distributiewijze van leerinhouden, vormen van communicatie, didactische strategieën en soorten leeromgevingen in relatie tot type leerprocessen, of om een combinatie hiervan. Deze definitie geeft aan dat het vormgeven van leerprocessen en inrichten van een adequate leeromgeving een complexe aangelegenheid is. Het gaat niet alleen om een mix van e-learning en andere vormen van leren zoals face-to-face, maar ook bijvoorbeeld om een mix van methodologieën (uit de verschillende leertheorieën: cognitivisme, behaviorisme, constructivisme, ...) en een mix van technologieën (met verschillende communicatievormen, bv. synchrone of asynchrone communicatie) (Sharma, 2010).

Picciano (2009) ontwikkelde een multimodaal model voor blended learning. Dit model erkent dat mensen die leren, behoren tot verschillende generaties, verschillende persoonlijkheden hebben, en andere leerstijlen hanteren. Het model combineert verschillende leermethodes, waaronder zowel face-to-face als online technieken. Hierdoor wordt het leren afgestemd op de eigenheid van de lerende.



Figuur 4 Blending with purpose: integratie van 'on-ground' en 'online' leren op een pedagogisch verantwoorde manier (Swan, 2012)

2.5 Leren in organisaties

2.5.1 Leervermogens van een organisatie

Het lerend vermogen van een organisatie is volgens Baert et al. (2011, p. 71) *“het vermogen van een organisatie om door leerprocessen continu kennis te ontwikkelen, te absorberen, te verspreiden en te exploiteren en zodoende in te spelen op een veranderende interne en/of externe context”*. Reeds eerder onderscheiden Sprenger, van Eijsden, ten Have en Ossel (1995) vier leercompetenties van organisaties.

Deze vier leercompetenties zijn:

- Generatievermogen: het vermogen om nieuwe kennis binnen de organisatie te ontwikkelen
- Absorptievermogen: het vermogen om nieuwe kennis in de organisatie op te nemen
- Diffusiecapaciteit: de capaciteit om aanwezige kennis onder de leden van de organisatie te verspreiden
- Exploitatiegraad: de mate waarin een organisatie in staat is om aanwezige kennis toe te passen

Deze vier vermogens sluiten aan bij de processen van kennismanagement die we toelichtten in §1.4 van dit hoofdstuk over kennismanagement, nl. kennis creatie, kennis opslaan/ophalen, kennis overdracht, en kennis toeëmpassing.

2.5.2 Organisationeel leren en de lerende organisatie

Volgens verscheidene auteurs is organisationeel leren de activiteit en het proces waardoor organisaties uiteindelijk het ideaal van een lerende organisatie trachten te bereiken (Finger & Brand, 1999; Valaski, Malucelli & Reinehr, 2012). De lerende organisatie is dus de “ideale” situatie waarbij een or-

organisatie zich moet ontwikkelen om continu te leren (Finger & Brand, 1999). Volgens Weggeman (2000, p. 58) is er sprake van een lerende organisatie *“wanneer binnen die organisatie collectief leren aan de orde van de dag is én dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal van die organisatie”*. Senge (1990, p.3) definieert lerende organisaties als *“organisations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together”*. Volgens Baert et al. (2011, p. 73) zijn lerende organisaties *“organisaties die beschikken over een lerend vermogen waardoor ze in staat zijn om in een veranderende interne en/of externe context de vereiste kennis te ontwikkelen en de competenties en talenten van hun leden te ontplooien en te benutten. Zodoende kunnen zij hun opdracht en doelstellingen blijven bereiken”*.

Zowel organisationeel leren als de lerende organisatie worden gekenmerkt door hun duurzame effecten. Net zoals organisationeel leren als een belangrijk antecedent van organisationeel succes (van duurzame aard) (Baert et al., 2011) wordt beschouwd (Achrol, 1991; Garvin, 1993; Ottoy et al., 1996), wordt de lerende organisatie gekenmerkt door gedragsveranderingen in de organisatie als een gevolg van het leren (Reynolds & Ablett, 1998). Volgens Garvin (1993) is een lerende organisatie dan ook een organisatie die in staat is kennis te creëren, te verwerven en te transformeren en haar gedrag aan te passen om nieuwe kennis en inzichten te reflecteren.

Herman Baert en zijn collega's (2011) hanteren een veelzijdig perspectief op organisationeel leren door verschillende vormen van leren te onderscheiden naargelang hun schaal, de opzet van de leersituatie, de plaats van leren, de doelgerichtheid ervan, de dieptegang van leren en de voorstructurering van de leersituatie.

2.5.2.1 *Individueel versus collectief leren*

Wat betreft de schaal maken zij in eerste instantie een onderscheid tussen individueel en collectief leren in organisaties. Individueel leren verwijst naar het bijsturen van individuele competenties en talenten om doelgericht een functie in een organisatie te kunnen uitoefenen. Dit kan zowel individueel als in groep plaatsvinden (waarbij er dan niet als groep geleerd wordt). Collectief leren verwijst dan naar het bijsturen van collectieve competenties en talenten waardoor bijgedragen wordt tot de kennisontwikkeling van de organisatie. Weggeman (2000, p.58) definieert collectief leren als *“de aanduiding voor een situatie waarin meerdere tot eenzelfde collectief behorende personen, in eenzelfde periode individueel of in interactie bezig zijn binnen eenzelfde domein kennis te ontwikkelen en te delen.”*

2.5.2.2 *Formeel versus informeel leren*

De auteurs maken in tweede instantie een onderscheid naargelang de opzet van de leersituatie tussen formeel en informeel leren. Enerzijds ontstaat er leren door formele en doelgerichte vorming, training en opleiding (VTO) met het oog op competentie- en talentontwikkeling; anderzijds kan leren ook op een informele wijze plaatsvinden.

Wat betreft het formele leren definiëren Baert et al. (2011) VTO als: *“het geheel van activiteiten en faciliteiten dat het leren van (professionele en vrijwillige) medewerkers bevordert. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van hun competenties en talenten met het oog op een beter, een meer kwaliteitsvol, functioneren in het vervullen van de functies en taken die deel uitmaken van de opdracht en de missie van de organisatie én met het oog op het in staat stellen van de medewerkers om bij te dragen tot de kennisontwikkeling in de organisatie en tot de ontwikkeling van hun loopbaan.”* (Baert et al., 2011, p.52).

Informeel leren verwijst naar leren in diverse settings die niet expliciet werden gecreëerd met de bedoeling om te leren. Werkpleklernen is hierbij één vorm van informeel leren, namelijk deze van informeel leren op de werkplek. Deze manier van leren is van groot belang aangezien (1) heel wat kennis en kunde van medewerkers alleen in de werksituatie zelf kan verworven worden en (2) werkpleklernen gemakkelijker toelaat om flexibel en snel om te gaan met interne en externe evoluties.

Baert et al. (2011, p.198-199) omschrijven werkpleklernen als:

- *“De duurzame verandering in de talenten en competenties, respectievelijk de kennis, vaardigheden en attitudes van medewerkers en groepen van medewerkers.*
- *In situaties op of nabij de werkplek die als hoofddoel de kwaliteitsvolle uitvoering en vooruitgang van het werk heeft.*
- *‘Wat’ (leeruitkomst), ‘hoe’ (leerproces) en ‘wanneer’ (leerperiode) er geleerd wordt, ligt in eerste instantie in handen van de lerende medewerker en van de werkprocessen waarin hij/zij een rol vervult.*
- *Sleutelfiguren en medewerkers in de arbeidsorganisatie kunnen dat leren op de werkplek faciliteren, aanmoedigen door het min of meer beleidsmatig en geformaliseerd creëren van voorwaarden en condities in de (werk)omgeving van de medewerker waarvan lerend gebruik kan worden gemaakt.*
- *Afhankelijk van de leerbereidheid en de leerbekwaamheid van de medewerker en van de mate waarin hij zich bewust is van kansen om lerend gebruik te maken van de condities op de werkplek, zal de talent- en competentieontwikkeling minder of meer intentioneel dan wel incidenteel verlopen en minder of meer ingrijpend zijn.”*

Om van een organisatie een krachtige leeromgeving te maken waarbij werkpleklernen gefaciliteerd en aangemoedigd wordt, is er een veelzijdige en evenwichtige mix aan maatregelen nodig. Een eerste maatregel betreft het uitbouwen van een *missie en beleidsvisie*. Dit is van groot belang om leren te stimuleren aangezien dit de ruimte aangeeft waarbinnen medewerkers kunnen leren en bovendien ook zorgt voor een gemeenschappelijke betrokkenheid tussen de medewerkers. Het is daarom van belang dat de missie en beleidsvisie wordt gedragen door alle medewerkers in de organisatie. Daarnaast dient ook het *management* het leren te faciliteren door bv. charismatisch en inspirerend te handelen, een voorbeeld te stellen, leerprocessen te coachen van medewerkers (bv. medewerkers begeleiden in het nemen van beslissingen, feedback geven, samenwerking stimuleren, ...) en reflectie van medewerkers te stimuleren (bv. via jobrotatie, intercollegiale toetsing waarbij eigen werkwijzes kunnen worden getoetst aan de werkwijzes van collega's, ...). Ook in de gezondheidszorg kunnen zowel de missie als het management het organisationeel leren bevorderen (Carroll & Edmonson 2002; Edmonson, 2004). Naast de missie en het management speelt ook de structuur van de organisatie een rol in het faciliteren van leren. Zo zal bij een *gedecentraliseerde structuur* beslissingsmacht worden gedelegeerd naar de medewerkers waardoor zij meer vrijheid hebben om autonoom beslissingen te nemen en door de directere communicatie sneller kunnen inspelen op interne of externe veranderingen. Dit faciliteert het werkpleklernen. Ook een bepaalde mate van professionele diversiteit, positieve interdependentie⁵ (coöperatie) en open communicatie kunnen het werkpleklernen bevorderen. Naast de structuur, speelt ook de cultuur van de organisatie een belangrijke rol in het stimuleren van leren. Een *leervriendelijke cultuur* is een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt op voorwaarde dat men

⁵ Negatieve interdependentie verwijst naar competitie tussen personen waarbij het bereiken van de doelen door één persoon ertoe leidt dat iemand anders zijn/haar doel niet bereikt.

eruit leert, waarbij het belonings- en beoordelingssysteem is opgebouwd zodanig dat leren wordt beloond, waarbij er tijd is voor feedback, vragen en reflectie, waarbij externe/interne concurrenten eerder worden gezien als inspiratiebronnen ipv bedreigingen, waarbij experimenteren mogelijk is, ... Edmonson (2004) haalt in dit verband aan dat organisationeel leren verhinderd wordt in de gezondheidszorg wanneer het in deze organisaties ontbreekt aan psychologische veiligheid om te spreken over ambigue, kleine problemen en wanneer de cultuur productiedruk en werknemersonafhankelijkheid beklemtoont. Tot slot mogen we niet uit het oog verliezen dat ook veel afhangt van de rekrutering en selectie van *leergierige medewerkers*. Een stimulerende leeromgeving zonder leergierige medewerkers is namelijk onvoldoende om te komen tot leren.

2.5.2.3 *Leren op de werkplek versus leren buiten de werkplek*

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen leerprocessen die plaatsvinden tijdens de eigenlijke jobuitoefening, op de werkplaats; terwijl leren buiten de werkplek verwijst naar leren op plaatsen die losstaan van de werkplek (zoals bv. cursussen, studiedagen, ...).

2.5.2.4 *Intentioneel versus incidenteel leren*

Bij intentioneel leren heeft men de expliciete bedoeling om iets bij te leren, terwijl bij incidenteel leren dit eerder toevallig gebeurt.

2.5.2.5 *Verbeterend versus vernieuwend leren*

Argyris en Schön (1996) maken een onderscheid tussen drie soorten van organisationeel leren. In eerste instantie is er het single loop leren of het *verbeterend leren* waarbij routines voor het probleem worden aangepast daar waar de fout zich situeert. In tweede instantie is er het double loop leren of het *vernieuwend leren* waarbij de achterliggende gemeenschappelijke opvattingen -opgebouwd door meerdere leden van de organisatie- veranderen. Tot slot is er het deuterio leren waarbij er geleerd wordt over het leren in de organisatie (*leren op meta-niveau*).

2.5.2.6 *Overdrachtsgericht versus ontwikkelingsgericht leren*

Bij overdrachtsgericht leren kan men zich op voorhand de uitkomst van het leren voorstellen. Daardoor kan een duidelijk leerplan worden uitgewerkt waarbij de gevraagde kennis wordt overgedragen. Bij ontwikkelingsgericht leren start men met een probleem waarbij men op voorhand niet weet welk resultaat men juist voor ogen heeft bij het leren.

2.5.3 *Organisatiecultuur, mens- en maatschappijvisie en leren*

Leren vindt plaats in talloze, diverse organisatieculturen. Een vaak gebruikte definitie van organisatiecultuur is het geheel van de collectieve en symbolische ideeën die leden van de organisatie hebben over de betekenis van hun organisatie en het werk dat ze doen (Mahler, 1997). Mahler (1997) beklemtoont hierbij dat het wellicht zinvoller is om te bestuderen welke culturele elementen de inhoud en leerstijlen van medewerkers bepalen dan om te veronderstellen dat enkel sommige types van organisatieculturen leren zouden ondersteunen.

In de lijn hiervan ontwikkelde Leirman (1993) een typologie van vier culturen van educatie met een bepaalde visie op mens en maatschappij, nl. de expertcultuur, de ingenieurscultuur, de profeet cultuur en de communicatieve cultuur. In deze paragraaf passen we deze typologie toe op leren in organisaties.

Bij een expert organisatiecultuur streeft men naar een organisatie waarbij medewerkers via rationalisering zaken verhelderen. Het belangrijkste motto luidt hier 'kennis scheidt macht over het leven'. Leren vindt hierbij plaats door cognitieve informatieverwerking en kennisoverdracht. Dit betekent dat er bv. via studiedagen en lezingen maar ook via het gebruik van een kennisdelingsplatform leren plaatsvindt dat relevant is voor de organisatie waarin het lerende individu tewerkgesteld is. In deze cultuur onderscheiden we de rol van de deskundige of expert van de rol van de medewerker die de informatie verwerkt en de problemen oplost.

Bij organisaties met een ingenieurscultuur streeft men naar een professionele cultuur waarbij technisch competente actoren worden gevormd die organisationele systemen efficiënt kunnen maken. Leren vindt hierbij plaats door een omvorming van de bestaande gewoontes waarbij men al-doen-de leert. Dit betekent dat medewerkers snel handelen en reflecteren op wat nog beter kan. De belangrijkste leuze bij deze organisatie cultuur is dat 'handelingsgerichte vorming de organisatie verandert'. Zo kan verwacht worden dat een kennisdelingsplatform in deze organisatiecultuur pas van belang is als dit effectief tot rationalisering van het handelen en tot veranderend gedrag kan leiden. In deze cultuur onderscheiden we de rol van de planner (vaak de manager) en de doener (de medewerker).

In een organisationele profeetcultuur staat de ideologie centraal. Leren gebeurt hier volgens een moreel, normatief model (met waardenoverdracht, verheldering van waarden, ...). Dit betekent dus dat er gestreefd wordt om te werken volgens een model met bepaalde waarden zoals rechtvaardigheid, vrijheid, ... Wellicht is deze profeetcultuur van toepassing op een aantal organisaties in de welzijns- en gezondheidszorgsector omwille van hun na te streven idealen. De missie en visie van deze lerende organisatie berusten duidelijk op een bepaald waardenkader dat een houvast biedt bij het leren. Het kennisdelingsplatform zal pas een rol kunnen spelen als het aansluit bij de waarden en ideologie van de medewerkers. In deze cultuur onderscheiden we diegene die het morele voorbeeld stelt van medewerkers die de positie innemen van zinzoeker.

In de communicatieve organisatiecultuur staan de dialoog en communicatie centraal en gelooft men in zelfbeschikking van medewerkers. Bij deze cultuur streeft men naar een communicatieve leefwereld waarbij het volgende wordt vooropgesteld 'Bestaan is communiceren, leren is dialogeren.' Leren bestaat dan ook voornamelijk uit open ervaringsleren. In organisaties veronderstelt deze vorm van leren een participatieve, bottom-up aanpak met een gelijkwaardigheid tussen de lerende en de begeleider. Ook hierbij verwachten we dat organisaties uit de welzijns- en gezondheidszorgsector zich situeren. We onderscheiden hierbij de rol van de facilitator en de ervaringsdeskundige. De lerende is medeverantwoordelijk om zelf de organisatie te veranderen. De begeleider is een procesbegeleider, de kennis is reeds aanwezig bij de lerende of in zijn/haar context. Om te komen tot leren, moet er vooral gecommuniceerd worden tussen beiden. Een kennisdelingsplatform zou een kunnen spelen in deze communicatie.

3 Kennis, kennismanagement en leren in de welzijns- en gezondheidszorgsector

Zodra we zicht hebben op de voornaamste kennisbenaderingen, de betekenis van kennismanagement en de verschillende soorten kenniswerkers in de welzijns- en gezondheidssector, stellen we ons de vraag hoe kennis op een kennisdelingsplatform op een zinvolle wijze kan geclassificeerd worden. We doen hiervoor beroep op een studie naar aanleiding van de oprichting van het *Social Care Institute of Excellence (SCIE)* waarin wordt gereflecteerd over mogelijke vormen van kennisclassificatie. Vervolgens staan we stil bij een belangrijke dimensie van een kennisdelingsplatform, namelijk de kwaliteit van de

kennis die erop aangeboden wordt. We bespreken enkele transversale (generieke en specifieke) principes van kwaliteitsvolle kennis en gaan dieper in op het probleem van de actualisering (de halfwaardetijd) van kennis. Tot slot is het van uitermate belang om een duidelijk zicht te krijgen over de verschillende actoren die mogelijks betrokken zijn bij de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform. We onderscheiden zes actoren die in samenspel met elkaar vorm kunnen geven aan leren en kennismanagement binnen en tussen organisaties. Tot slot nemen we een kijkje in de onderzoeksliteratuur naar de houding en opvattingen van praktijkwerkers over het gebruik van ICT in de dagelijkse werking van de welzijns- en gezondheidszorg.

3.1 Kennisbenaderingen in de welzijns- en gezondheidszorg

Daar waar het evidence-based medicine model (beter bekend: evidence-based practice model of EBP) vooral in de gezondheidszorg goed ingeburgerd is, baseert de wetenschap over sociaal werk zich oorspronkelijk vooral op het sociaal constructivisme. Toch trad recent ook in deze laatste sector het evidence based model meer op de voorgrond (Carrette et al., 2013).

Hermans (2008) maakt een onderscheid tussen een enge en een brede invulling van EBP. De enge invulling kent de hoogste wetenschappelijke waarde toe aan studies die gebruik maken van randomized controlled trials (RCT's) waarbij een experimentele groep (waarbij de interventie wordt uitgevoerd) vergeleken wordt met een controle groep (waarbij geen interventie wordt uitgevoerd). Dit model is sterk bekritiseerd door strekkingen binnen het sociaal werk, de psychotherapie, de gezondheidsbevordering en subdisciplines in de geneeskunde omwille van o.a. de complexiteit van de problematieken en de context van het sociaal werk (Carrette, 2008; Hermans, 2008; Cohen, 2011). De brede invulling bestaat uit drie benaderingen. Van Yperen en Veerman (2008) beschrijven in een eerste benadering, de practice based evidence benadering, dat de praktijk wetenschappelijk onderzoek kan faciliteren en structureel inbedden door systematisch kwaliteitsvolle data te verzamelen. In een tweede benadering verschuift de vraag van 'wat werkt' naar 'wie werkt' waarbij de competenties van sociaal werkers die bijdragen aan de effectiviteit van zorg, worden onderzocht. Hierbij wordt vaak verwezen naar generieke factoren waarvan de effectiviteit bewezen is (Lambert & Barley, 2001). Op deze benadering kwam echter o.a. de kritiek dat men te weinig rekening hield met de specifieke aanpak bij problemen. In een derde benadering stelt men niet enkel de vraag naar 'wat werkt' maar breder naar 'wat werkt onder welke voorwaarden en in welke omstandigheden voor welke doelgroepen' (Pawson, 2006). Hierbij wordt het knowing how even belangrijk ingeschat als het knowing about (Carrette et al., 2013).

We besluiten dat de verruiming van het begrip EBP aanleiding geeft tot het ontwikkelen van nieuwe onderzoeksbenaderingen in het creëren en uitwisselen van kennis waarin de praktijkervaring van praktijkwerkers als element van professioneel handelen wordt meegenomen (Carrette et al., 2013).

3.2 Kennismanagement in de welzijns- en gezondheidszorg

Volgens O'Dell en Grayson (1997) gaat kennismanagement in het sociaal werk over een bewuste strategie om de juiste kennis bij de juiste mensen op het juiste moment te brengen, het bevorderen van kennisdelen en het mogelijk maken dat informatie vertaald wordt in actie om het organisatorische functioneren te verbeteren. Ook Baert et al. (2011) geven aan dat het belangrijk is bij het managen van kennis dat organisaties over de juiste en nodige kennis beschikken die up to date is en dat ze deze

kennis op het juiste moment, de juiste plaats en in de juiste vorm zouden moeten ter beschikking hebben. Beverly (2009) definieert kennismanagement in de context van sociaal werk met volwassenen als *'the creation and subsequent management of an environment that encourages knowledge to be created, shared, learnt, enhanced, organised and utilised effectively and efficiently for the benefit of adult social care practice'*. Dit concept sluit nauw aan bij het concept van de lerende organisatie.

De internationale literatuur geeft de indruk dat kennismanagementstrategieën meer aanwezig zijn in de gezondheidszorg (bv. Ali et al., 2012) dan in de welzijnszorg. In de gezondheidszorg gaat de ontwikkeling van kennismanagement gepaard met een streven naar een grotere performantie in de organisatie van de gezondheidszorg met het oog op het realiseren van een kwaliteitsvolle zorg voor de patiënt, rekening houdend met zijn waarden en voorkeuren. Stefanelli (2004, p. 525) stelt dat *"the capacity to learn, innovate, and leverage knowledge based capabilities are critical to the improvement of performance. Health care must be delivered by systems that are carefully and consciously designed to be certifiably safe, effective, efficient, and equitable. Such systems must be designed to serve the needs of patients, and this means: to ensure that patients are fully informed, retain control and participate in care delivery whenever possible, and that they receive care that is respectful of their values and preferences."* Het streven naar een evidence based praktijk heeft in de gezondheidszorg ook de introductie van kennismanagementprocessen beïnvloed (Stefanelli, 2004; Younger, 2010). Niettemin is weinig onderzoek uitgevoerd naar het zoekgedrag van de doelgroep. Blijkbaar zijn kennismanagementsystemen ontwikkeld alvorens na te gaan welke zoekstrategieën de beoogde gebruikers hanteren (Younger, 2010).

3.3 Actoren in de welzijns- en gezondheidszorg

Binnen de welzijns- en gezondheidszorg onderscheiden we kenniswerkers van niet-kenniswerkers. 'De kenniswerker' wordt beschouwd als een bijzonder soort professional (Weggeman, 2007) waarvoor de productiefactor kennis bij het uitoefenen van de job het belangrijkste is. Kenniswerkers zijn actief binnen de primaire processen van sociale organisaties en behandelen dagelijks een aantal discrete casussen (en onderscheiden zich hiermee van managers of 'besturende' professionals). Kenniswerkers hanteren bij het uitvoeren van hun job vooral ideeën, begrippen, modellen en andere informatie, m.a.w. cognitieve vaardigheden (Weggeman, 2007). Kenniswerkers in de welzijns- en gezondheidszorgsector moeten beschikken over hoge intellectuele standaarden, een belangrijke mate van betrokkenheid en inzet om te hervormen naar hun eigen inzichten, een brede waaier aan ervaringen, sterke dialoogvaardigheden met cliënten en met collega's en de bereidheid om de dialoog aan te gaan (Trevithick, 2008). Verscheidene modellen belichten de rol van verschillende kenniswerkers in de welzijns- en gezondheidszorgsector. Inspirerend is het model van van Yperen en Veerman (2006). Deze auteurs onderscheiden het beleid, het onderzoek en de praktijk als kenniswerkers in interactieve kenniscycli.

Naargelang de specialisatiegraad en de breedte van de kennis waarover kenniswerkers beschikken onderscheidt Weggeman (2000) verschillende soorten kenniswerkers. Hij maakt een onderscheid tussen professionals die dominant innoverend en improviserend (i-prof) werken en professionals die dominant routinematig (r-prof) werken. I-professionals (15-20%) zijn flexibel, creatief en vernieuwen voortdurend in hun werk, terwijl r-professionals hun werk voortdurend verbeteren en optimaliseren op basis van hun ervaringen en vaardigheden (80-85%). Het onderscheid tussen deze twee soorten professionals sluit nauw aan bij het onderscheid tussen verbeterend en vernieuwend leren (zie Hoofdstuk 1, §2.5.2.5). Iedere kenniswerker start zijn loopbaan als I-prof. De meerderheid (80%) wordt na

verloop van tijd R-prof. Slechts een kleine groep zal tot ver in de beroepsloopbaan I-prof blijven. Deze laatste groep blijft gedurende de volledige loopbaan op de hoogte van vak- en wetenschappelijke literatuur, vraagt advies aan collega's en evalueert samen met hen hun werkzaamheden. I-profs zijn goede leermeesters voor beginnende kenniswerkers en voor R-profs die hun kennis willen vernieuwen en bijschaven. Hier ontstaat dan de meester-gezelrelatie, waarbij de meester (I-prof) naast zijn expliciete kennis ook zijn ervaring en vaardigheden in het leerproces inbrengt (Weggeman, 2007).

In navolging van SCIE, andere literatuurbronnen (bv. Shonkoff, 2000; van Yperen & Veerman, 2006) en de Vlaamse context van WVG, onderscheiden we de volgende actoren: beleidsactoren, wetenschappers, steunpunten/expertisecentra/koepels/federaties, management of het bestuur van een organisatie of netwerk van organisaties, praktijkwerkers, en cliënten/patiënten. Elk van deze actoren heeft een eigen finaliteit en ontwikkelt geëigende werkcycli en -processen. Binnen de context van de eigen werkcycli beschikken professionals over gespecialiseerde kennis verkregen na een (langdurige) opleiding en schaven zij hun kennis voortdurend bij. Ze streven naar autonomie, zijn in hoge mate persoonlijk betrokken bij de uitoefening van zijn beroep, hebben een sterke beroepsethiek en hanteren professionele standaarden. Professionals kunnen maar succesvol functioneren als zij beschikken over vakinhoudelijke capaciteiten, ontwikkelingspotentie hebben, in staat zijn om vernieuwende antwoorden en oplossingen te ontwikkelen, innovatief te handelen, bereid zijn tot samenwerking en een blijvende betrokkenheid tonen. Autonome professionals beslissen zelf over de methodieken, protocollen, benaderingswijzen, ... die zij in hun professioneel handelen hanteren en hebben een grote beroepsethiek (Weggeman, 2007). We bespreken de rol van elk van de hierboven vermelde actoren in de volgende paragrafen.

3.3.1 Beleidsactoren

De beleidsactoren hebben de opdracht om het beleid van de minister voor te bereiden en uit te voeren. Het beleidsdomein WVG is verantwoordelijk voor het maatschappelijk welzijn, ouderen, gezondheid, personen met een handicap, jongerenwelzijn en gezin. Het beleidsdomein bestaat uit het departement WVG en zeven agentschappen: het Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid, Jongerenwelzijn, Inspectie Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Kind en Gezin, Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Rekem en Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel. Binnen het Departement WVG is een Kenniscentrum met een team Wetenschappelijk Onderzoek ingebed. Dit team bouwt wetenschappelijke kennis over het beleidsdomein op. De onderzoeksopdrachten die het Kenniscentrum WVG zelf uitvoert of die ze uitbesteedt en opvolgt worden beschikbaar gesteld op de website www.kenniscentrumwvg.be, en worden regelmatig aangevuld met overzichten van wetenschappelijk onderzoek dat door de Agentschappen of het departement wordt uitbesteed.

Met betrekking tot de kwaliteit van de zorg is een kwaliteitsdecreet uitgewerkt, waarop het beleid toeziet en waartoe ze ook ondersteunende initiatieven neemt. Het kwaliteitsdecreet wil een krachtige hefboom zijn voor het realiseren van kwaliteitsvolle zorg. Een goed functionerende welzijns- en gezondheidszorg is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokkenen: de gebruikers, de voorzieningen en de overheid. Een goede communicatie tussen alle betrokkenen, tussen de gebruiker en de zorgverleners en tussen het management en de zorgverstrekkers wordt als uitgangspunt gehanteerd. Dit laatste moest ook afstemming mogelijk maken tussen kwaliteitszorg van het management en de vakinhoudelijke kwaliteitszorg van de professionelen. Ter ondersteuning van de praktijk bij het realiseren van kwaliteitsvolle zorg zijn steunpunten en expertisecentra opgericht die gesubsidieerd

worden door de Vlaamse overheid. Het aantal thema's waarrond steunpunten en expertisecentra bestaan is de voorbije jaren sterk gegroeid, en duidt op een verdergaande professionalisering van de zorg en een specialisering van de kennis. De voorbije jaren heeft de Vlaamse overheid ook ingezet op de implementatie van registratiesystemen om via prestatie-indicatoren de prestaties van de zorg te meten, en op deze manier een oog te houden op de kwaliteit van de zorg(organisaties).

3.3.2 Wetenschappers

De wetenschapper heeft als opdracht kennis te vergaren, theorieën op te bouwen, te toetsen en te publiceren over de bevindingen van het onderzoek. Dit gebeurt in wetenschappelijke tijdschriften ('journals') die vooralsnog weinig toegankelijk zijn voor een breed publiek. Het bedenken en uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek is tijdsintensief. Onderzoeksresultaten dragen bij tot theorievorming of tot het kennisbestand (van Yperen & Veerman, 2006), maar kunnen (tegelijkertijd) ook meer beleids- of praktijkgericht zijn. In Vlaanderen wordt door het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin -een consortium van universiteiten en hogescholen- beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd. Diverse wetenschappelijke instellingen (bv. Kind & Samenleving, LUCAS, ...) en hogescholen voeren ook praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek uit. Zowel het beleidsrelevant als het praktijkgericht onderzoek leiden niet alleen tot vernoemde wetenschappelijke publicaties, maar wetenschappers investeren ook in wetenschapscommunicatie voor een breder publiek (bv. boekjes, artikels in populaire (vak)tijdschriften, online communicatie).

Wetenschappers die onderzoek verrichten in de welzijns- en gezondheidszorg hanteren uiteenlopende paradigma's (Carrette, 2008; Hermans, 2008), wat ook wel tot discussies leidt in wat relevante wetenschappelijke kennis is voor praktijkontwikkeling. Vooral het evidence-based werken, dat in de zorg onder invloed van het New Public Management sterk in opmars kwam, oogstte in bepaalde geledingen van de zorg- en welzijnssector stevige kritiek.

3.3.3 Steunpunten, expertisecentra, koepels en federaties

Vlaanderen is ook vele steunpunten, expertisecentra, koepels en federaties rijk die kennis ontwikkelen en delen. Een steunpunt is een privaatrechtelijke vereniging die in opdracht van de Vlaamse Overheid binnen een bepaald beleidsdomein taken uitvoert om het overheidsbeleid wetenschappelijk te ondersteunen of om ondersteuning te bieden aan plaatselijk op dit werkveld actieve verenigingen of voorzieningen. Een steunpunt werkt autonoom, als tussenpersoon en katalysator tussen beleid en werkveld (bv. sociaal werker, ziekenhuis, ...). De steunpunten zijn sterk gericht op de praktijk. Een expertisecentrum is een centrum waar deskundigen werken met een grote themaspecifieke expertise en hun expertise ter beschikking stellen en delen met het werkveld. Een koepelorganisatie of koepel is een vereniging of stichting waarin een aantal belangenorganisaties vertegenwoordigd zijn. Een koepelorganisatie wordt ook wel een federatie genoemd.

3.3.4 Management van welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen

Anders dan Van Yperen en Veerman (2006) die de manager identificeert als een beleidsactor, onderscheiden we het 'management van welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen' als een aparte actor met een eigen verantwoordelijkheid en een specifieke deskundigheid. Het management van welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen is o.a. verantwoordelijk voor het uittekenen van een kwaliteitsbeleid. Het Vlaamse kwaliteitsdecreet eist de (gedeeltelijke) aanstelling van een personeelslid die zich over de coördinatie van het kwaliteitsbeleid ontfermt. In alle Vlaamse verzorgingsvoorzieningen zijn

kwaliteitscoördinatoren aangesteld. Het kwaliteitsdecreet heeft in zijn uitvoering echter volgens sommigen een tendens gevoed van het beheersen, maakbaar, meetbaar en oplossingsgericht denken en welke de authentieke kwaliteitsfocus dreigt te laten verdwijnen (Heyndrickx, 2005, 112). Hoewel het decreet een sterke autonomie lijkt uit te dragen, zijn de welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen tegelijkertijd aangespoord om hun handelen ten aanzien van hun cliënten te gaan registreren en zijn prestatie-indicatoren uitgewerkt. In deze context gebeuren registraties door de hulpverlener en is het management de eerste gebruiker van deze kennis (Van Yperen & Veerman, 2006). Voor de hulpverlener is het resultaat van hun registrerend handelen meestal niet zichtbaar. Overigens zijn de registraties sector specifiek wat benchmarking tussen sectoren uitsluit. Het ontbreken van feedback en zinvolle follow-up heeft uiteraard gevolgen voor de manier waarop hulpverleners de basisdata registreren.

3.3.5 Praktijkwerkers

De praktijkwerker heeft als opdracht cliënten zorg en ondersteuning te verlenen bij hun hulp- of zorgvraag. In interactie met de cliënt, stelt de hulpverlener of zorgverstreker de hulp- of zorgvraag vast, bepaalt de doelen van de zorg en ondersteuning, voert deze uit en gaat na of de doelen zijn bereikt. Het proces is gericht op het helpen van de (specifieke doelgroep van) cliënten. Evaluatie en reflectie maken een vast onderdeel van het proces uit. Evaluatie gebeurt meestal in het kader van het individuele hulpverleningsplan van een cliënt of op het vlak van een meer algemene reflectie op zijn handelen en het optimaliseren ervan (Van Yperen, Veerman & Bijl, 2006). Deze praktijkwerker wordt de 'reflectieve professional' genoemd (Blumenfield & Epstein, 2002). Hoewel ervaringen en reflectie centraal staan, worden praktijkwerkers in de welzijns- en gezondheidszorg in de literatuur steeds vaker als 'kenniswerkers' beschouwd (Antrobus, 1997; Reinhardt et al., 2011). Aan de deskundigheid van praktijkwerkers in de welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen worden immers steeds hogere eisen gesteld (Baert, De Witte & Sterck, 2000), onder meer door professionaliseringstendenzen in de zorgsector en een toenemende complexiteit van (sociale) problemen. Kennis, zowel wetenschappelijke kennis als ervaringen en vaardigheden, is een belangrijk gereedschap in de professionele hulpverlening. De groei van het kennisbestand gaat snel, zeker als dit gevoed wordt door een verspreiding en uitwisseling van ervaringskennis (Baert, De Witte & Sterck, 2000). De professionele identiteit van de praktijkwerker zal in sterke mate beïnvloed worden door de mate waarin hij banden met deze kennis heeft (Freidson, 2001; Spierts e.a., 2003). Toch is er weinig wetenschappelijke onderzoeksliteratuur beschikbaar over de kennisbehoeften, -zoektocht en -gebruik van praktijkwerkers in de welzijns- en gezondheidszorg. Het beschikbare onderzoek geeft aan dat de diversiteit aan praktijkwerkers groot is en dat zij elk over eigen, specifieke expertises en kennisnoden beschikken (Walter et al. 2004; Collins & Daly, 2011).

3.3.6 Gebruikers, cliënten en patiënten van de welzijns- en gezondheidszorgsectoren

Een actor die minder vaak aan bod komt in de literatuur over kennisdeling in de welzijns- en gezondheidszorgsector is de cliënt of patiënt. Zij zijn nochtans een belangrijke partner in de hulpverlening en in kennisprocessen. Het wetenschappelijk onderzoek zet steeds meer participatieve kennisontwikkelingsprocessen op waarbij gebruikers, cliënten of patiënten betrokken worden en /of mee nadenken over aanbevelingen voor het beleid en de praktijk. Hierdoor wordt de betekenisgeving van de cliënt uitdrukkelijker meegenomen in leer- en kennisprocessen en ontstaat de mogelijkheid om in innovatieprocessen meer aan te sluiten op de behoeften van de cliënt of patiënt (Pierart et al., 2012). De resultaten van deze kennisprocessen worden echter zelden systematisch beschikbaar gesteld aan gebruikers, cliënten en patiënten. Hoewel de toegankelijkheid van kennis door de digitale revolutie sterk

vergroot is, is het niet evident om kwaliteitsvolle en betrouwbare kennis te vinden over (interventies in de) zorg.

3.4 Verschillende actoren, verschillende soorten kennis

De verschillende actoren produceren verschillende soorten kennis. In de welzijns- en gezondheidszorgsectoren zijn bijgevolg uiteenlopende soorten kennis te onderscheiden. Bij de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform zal het nodig zijn om, rekening houdend met de doelgroep, keuzes te maken over de aard van de kennis die aangereikt of uitgewisseld wordt, zonder daarbij bepaalde kennis uit het oog te verliezen. Inspirerend is het werk van Pawson et al. (2003) die bij de ontwikkeling van een toegankelijk kennisdelingsplatform -het Social Care Institute for Excellence (SCIE)- een onderzoek uitvoerden naar een mogelijke ordening van kennis via literatuurstudies en stakeholdermeetings. SCIE heeft als doelstelling de verschillende gebruikers van kennis in de sociale zorg op weg te helpen naar kennis op hun maat zodoende hun informatiebehoeften zo goed mogelijk te ondersteunen. Deze doelstelling sluit aan bij één van de doelstellingen van het kennisdelingsplatform dat het beleidsdomein WVG beoogt (Beleidsraad WVG, 2011). Pawson et al. (2003) onderscheiden de vier volgende indelingen om soorten van kennis te onderscheiden, welke hierna kort besproken worden: kennis naargelang de methode, de praktijk, het doel en de bron.

3.4.1 Kennis naargelang de methode

Een eerste manier om kennis over zorg te classificeren is aan de hand van de onderliggende methode van het onderzoek, bv. actie onderzoek, sociaal werk onderzoek, evaluatie onderzoek, ... Een indeling van soorten van zorgkennis kan worden gemaakt aan de hand van de technieken/methoden (RCT, actie onderzoek, interviews, ...) en aan de hand van de filosofie (positivisme, sociaal-constructivisme, ...) die de uitvalsbasis is van het onderzoek. Kennis categoriseren naargelang de methode impliceert echter dat veel van de impliciete kennis buiten het bereik blijft van de classificatie.

3.4.2 Kennis naargelang de praktijk

Een andere classificatie van soorten van zorgkennis kan worden gemaakt aan de hand van praktijken, bv. aan de hand van types van doelgroepen van een interventie, types van interventies, types van problemen die worden aangepakt door de interventies, ... Net zoals bij de classificatie van kennis aan de hand van de onderzoeksmethode, valt echter een deel van de kennis (bv. organisationeel kader voor zorg: wettelijke voorzieningen, administratieve data) buiten het bereik van de praktijken. Verder stellen Pawson et al. (2003) dat de classificatie van kennis aan de hand van praktijken te uiteenlopend is om een eenvoudig raamwerk te voorzien.

3.4.3 Kennis naargelang het doel

Ook kan zorgkennis worden ingedeeld naargelang het doel dat wordt nagestreefd, bv. het identificeren van problemen, het ontwikkelen van oplossingen, het verbeteren en aanpassen van interventies, het overzien van implementaties en het meten van de impact van implementaties. Deze classificatie laat toe om verschillende doelen in de welzijns- en gezondheidszorgsector in rekening te nemen wat betekent dat ook impliciete kennis mee wordt opgenomen in de classificatie (aangezien ook deze impliciete kennis een doel heeft).

Het Social Care Institute for Excellence (Pawson et al., 2003) stelt een typologie voor aan de hand van 7 doelen van kennis in de sociale zorg sector. Zo kunnen de volgende doelen worden vooropgesteld bij de ontwikkeling van kennis op een kennisdelingsplatform:

1. *Pro-actieve meting en probleemoplossing.*
Om dit doel te bereiken dienen op voorhand de behoeften na te worden gegaan bij cliënten, de oorsprong van problemen te worden geïdentificeerd en goede praktijken in kaart te worden gebracht.
2. *Programma- en organisatieverbetering.*
Om tot programma en organisatie verbetering te komen dient actie onderzoek plaats te vinden om lopende praktijken te verhelderen, te verbeteren en te ontwikkelen.
3. *Emancipatorisch onderzoek en het promoten van gebruikerscontrole.*
Om tot emancipatorisch onderzoek te komen en de gebruikerscontrole te promoten dienen gebruikers empowered te worden door hun waarden over te nemen en zo de onderdrukkende structuren te veranderen.
4. *Overzicht, opvolging en inschikkelijkheid.*
Deze doelen kunnen bereikt worden door informatie te managen om audits te benchmarken en om voorzieningen te reguleren.
5. *Evaluatie van de effectiviteit van programma's.*
Om tot een evaluatie van de effectiviteit van programma's te komen dient een formeel onderzoek te gebeuren om te ontdekken wat werkt, waarom, wanneer en waarvoor.
6. *Het doen circuleren van impliciete wijsheid om praktische beslissingen te kunnen nemen.*
Dit doel kan bereikt worden via ervaring en training door vaardigheden, reflexieve beoordeling en actieve besluitvorming te promoten.
7. *Het testen van sociaal wetenschappelijke theorieën voor kennisontwikkeling.*
Dit kan gebeuren door concepten en algemene proposities te genereren om de beleidsgemeenschap te informeren.

3.4.4 Kennis naargelang de bron

Een laatste manier om kennis te classificeren is via de identificatie van de bron van kennis. Het Social Care Institute for Excellence (Pawson et al., 2003) maakt een onderscheid tussen vijf bronnen van kennis: beleidmakers, praktijkwerkers, wetenschappers, gebruikers en managers. Elke bron creëert verschillende soorten kennis. Aangezien alle kennis ontstaat bij deze verschillende bronnen, bestaat er ook zekerheid over het inclusieve karakter van deze classificatie van kennis. Verder is het gebruik van bronnen als classificatie gemakkelijk aangezien veel van de literatuur op te sporen is aan de hand van de geaffilieerde instelling. Het Social Care Institute for Excellence (Pawson et al., 2003) kiest uiteindelijk voor een typologie aan de hand van 5 bronnen van kennis in de welzijns- en zorgsector en gebruikt deze indeling verder om een 'informatie-infrastructuur' (electronic Library of Social Care) op te stellen. Hun keuze voor deze classificatie berust op de eenvoud en helderheid ervan bij de start. De verschillende bronnen van kennis zijn: (1) organisationele kennis verworven via het management en bestuur van sociale zorg, (2) praktijkkennis verworven door het handelen in de sociale zorg, (3) beleidskennis

verworven door de bredere beleidsomgeving, (4) onderzoekskennis systematisch verworven met vooraf bepaalde onderzoeksdesigns, (5) gebruikerskennis verworven door de ervaring van het gebruik van diensten en de reflectie daarop.

De vijf bronnen van kennis verschillen van elkaar in de mate dat ze gebruik maken van principes waaraan kennis dient te voldoen⁶ (Pawson et al., 2003). Het aftoetsen van kennis aan dergelijke principes geeft een beter beeld weer over de kwaliteit van kennis.

Een indicatie over de kwaliteit van kennis zal ook een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling, implementatie en het gebruik van een WVG-kennisdelingsplatform. Zo stelt zich de vraag of kwaliteit van kennis al dan niet gecontroleerd dient te worden en zo ja, aan welke principes WVG-kennis dan dient te voldoen om een 'kwaliteitslabel' te verkrijgen.

3.5 Kwaliteit van kennis

3.5.1 Generieke principes

Pawson et al. (2003) identificeren zes generieke principes waaraan (expliciete) kennis moet voldoen om van hoge kwaliteit te zijn.

Deze principes zijn:

- *Helderheid*
Staat kennis open voor kritiek? Het moet duidelijk zijn hoe kennis gegenereerd is, welke de doelstellingen ervan zijn, welke opeenvolgende stappen ter argumentatie genomen worden, ...
- *Accuraatheid*
Is kennis onderbouwd? Alle beweringen, conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante en juiste informatie.
- *Doelgerichtheid*
Is kennis gepast voor een doel? De methode of benadering om kennis te vergaren moet aansluiten bij de doelstelling.
- *Nut*
Kan kennis gebruikt worden? Kennis moet aansluiten bij de informatie behoefte van diegene die zoekt naar kennis.
- *Correctheid*
Is kennis wettelijk/ethisch? Kennis moet 'juiste' evidentie weergeven, juist voor iedere relevante stakeholder.
- *Toegankelijkheid*
Is kennis begrijpbaar, beschikbaar, betaalbaar? Geen enkele gebruiker mag worden uitgesloten op basis van de gebruikte presentatiestijl.

⁶ De onderlinge verwevenheid tussen de vijf bronnen van kennis is erg belangrijk voor het ontwikkelen van principes waaraan kwaliteitsvolle kennis dient te voldoen. Zo kunnen er op basis van onderzoekskennis, principes worden ontwikkeld voor overheidsorganisaties en praktijkwerkers.

3.5.2 Specifieke principes

Naast deze generieke principes, is het ook belangrijk om specifieke principes binnen elk domein te hanteren om de kwaliteit van impliciete of expliciete kennis te beoordelen. Vandaar dit zevende principe:

- *Specifiek: Voldoet kennis aan bronspecifieke principes?*
 - a. Organisationele kennis: de principes zijn eerder regels, codes of practices die aangeven welke afspraken er binnen de organisatie gelden.
 - b. Praktijkkennis: de principes zijn latent aanwezig, binnen het beslissingsproces van de praktijkwerker. Ze toetsen hun inspanningen af aan de hand van goedkeuring door collega's, appreciatie door de cliënt, ... Als praktijkkennis toch expliciet wordt, kunnen principes worden gehanteerd die ontspruiten aan (kwalitatieve) onderzoekskennis zoals de authenticiteit en geloofwaardigheid van de bron en de inhoud.
 - c. Beleidskennis: eerder dan formele principes wordt gebruik gemaakt van concepten, competenties, tekens van good practice zoals bv. het evidence based principe, inclusiviteit, geëvalueerd, innovatief/flexibel/creatief, ...
 - d. Onderzoekskennis: methodologische regels staan centraal. Ook het gebruik van de generieke principes is hierbij groot.
 - e. Gebruikerskennis: Participatie en accountability (i.e. mate waarin kennis antwoord biedt op vragen van gebruikers en hun organisatie) zijn opkomende principes.

Kwaliteit van kennis kan ook worden afgemeten aan de mate waarin kennis up to date of actueel is. De kennis in onze samenleving groeit exponentieel, wat kenniswerkers (zie Hoofdstuk 1, §3.2) en kennisorganisaties permanent uitdaagt om hun kennis actueel te houden. De halfwaardetijd van kennis is dan een belangrijk gegeven waarmee bij de studie van de haalbaarheid van een kennisdelingsplatform rekening moet gehouden worden. Het begrip 'halfwaardetijd' vindt zijn oorsprong in de fysica en geeft de duur weer vooraleer een radioactief materiaal de helft van zijn stralingskracht verloren heeft. Wegeman (2000) stelt vast dat de halfwaardetijd van kennis steeds sneller afneemt in de huidige dynamische maatschappij waarin kennisvragen en kennisantwoorden continu in verandering zijn. Door de afnemende halfwaardetijd wordt de levenscyclus van kennis steeds korter waardoor kenniswerkers voor het goed uitvoeren van hun primaire taak permanent moeten blijven leren.

3.6 Wisselwerking en uitwisseling tussen actoren

van Yperen en Veerman (2006) benadrukken het belang van het samenspel tussen drie van de actoren die we eerder bespraken, nl. het beleid (inclusief management), de praktijk en het onderzoek. Daarbij worden specifieke kennismanagement- en leerprocessen opgezet die bijdragen tot bijvoorbeeld het realiseren van een kwaliteitsvol hulpaanbod of een duurzaam welzijns- en gezondheidszorgbeleid. Het ontwikkelen, uitwisselen, vertalen en gebruiken van kennis (uit diverse bronnen met eigen standaarden) heeft hierin een plaats en gebeurt telkens vanuit het eigen perspectief op relevante en waardevolle kennis.

Eén van de wisselwerkingen die vaak bestudeerd wordt, betreft de wisselwerking tussen enerzijds beleid en praktijk en anderzijds wetenschappelijk onderzoek. Zo toonden empirische studies dat bijvoorbeeld het gebruik van wetenschappelijke kennis in het beleid en de praktijk zelden rechtlijnig en

instrumenteel verloopt, maar dat dit eerder een complex, ambigu en vaak waardegeladen proces is (Nutley et al., 2007). Heel wat onderzoekers stellen een kloof vast tussen de wetenschappelijke onderzoekswereld en de praktijk (De Smet, 2009; Veerman, 1985; Veerman et al., 2005; van Gageldonk & Bartels, 1991; Zandberg et al., 1994; Nugter, 2000; Braet, 2003; van Yperen, 2003). De Smet (2009) geeft aan dat elke partij zich lijkt te focussen op de eigen biotoop (Veerman, 1985). Als gevolg daarvan herkennen praktijkwerkers zich vaak niet in de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek. In dit verband beklemtoont Begley (2009) bv. in the Newsweek het volgende: "*A large number of clinical psychologists are 'deeply ambivalent about the role of science' or even 'reject science' altogether.*" Het gebruik van wetenschappelijke kennis door praktijkwerkers of beleidsmakers vraagt daarom duidelijk de vertaling van wetenschappelijke kennis naar de specificiteit van de context. Dit vereist vaak een specifieke kunde (van bv. *knowledge brokers*), participatieve processen en instrumenten (Hemsley-Brown et al., 2003; Nutley et al., 2007) en intermediaire organisaties die de vertaling en implementatie van wetenschappelijke kennis in de praktijk of het beleid als doelstelling hebben (Nutley et al., 2007). Een vraag- en aanbodstrategie is vaak te beperkt (Nutley et al., 2007).

In lijn van dit thema beschrijven Nutley et al. (2007) drie modellen over de ontwikkeling en het gebruik van wetenschappelijke kennis in de context van de welzijns- en gezondheidszorgsectoren.

3.6.1 Research – based practioner model

In het *research-based practitioner* model is de individuele hulpverlener verantwoordelijk om zijn kennis up to date te houden en dit te integreren in zijn dagelijks handelen. Het gebruik van onderzoek wordt beschouwd als een lineair proces van toegang tot, het beoordelen van en het toepassen van wetenschappelijke kennis. De professionele autonomie is hoog en individuen kunnen hun handelen en beslissingen aanpassen conform hun interpretatie van de onderzoeksresultaten. Het gebruik van kennis is instrumenteel. Dit model sluit nauw aan bij het concept van evidence-based medicine, die research-informed practice omschrijft als: "*the conscientious, explicit and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of individual patients... it requires a bottom up approach that integrates the best external evidence with individual clinical expertise and patients' choice*" (Sackett et al., 1996, p.71 in: Nutley et al., 2007, p. 206). De toegang tot wetenschappelijke kennisbronnen van hoge kwaliteit (bv. via elektronische databases) en het verhogen van het kritische vermogen tot het vormen van een waardeoordeel over de kwaliteit van de aangeboden kennis (via de basisopleiding en vorming) is in dit model essentieel. Om de hulpverleners te ondersteunen worden gidsen en beslissingsmodellen ontwikkeld die evidence based besluitvorming mogelijk maakt. Het is echter niet zeker of dit het meest optimale model is. Het gebrek aan toegankelijke gebruikersgerichte onderzoeksbevindingen, het gebrek aan tijd van hulpverleners om onderzoeksliteratuur door te nemen en onvoldoende vermogen om onderzoeksresultaten kritisch te beoordelen (wat beperkt via vorming te remediëren lijkt) ondergraven de premissen van dit model.

3.6.2 Embedded research model

In het *embedded research* model is het onderzoek ingebed in de systemen en processen van de praktijk zelf, onder meer via standaarden, maatregelen, procedures, ... Verplichte registratie door hulpverleners zou hiervan een voorbeeld kunnen zijn. De verantwoordelijkheid voor het gebruik van onderzoeksbevindingen is primair de verantwoordelijkheid van beleidsverantwoordelijken en de organisatieverantwoordelijken. Financieringsmechanismen, performantie- en prestatie management zijn instrumenten om de voorgestelde of opgelegde standaarden, maatregelen, procedures enzovoort te

hanteren, en zodoende de praktijk georiënteerd op de (zelfverzamelde) onderzoeksresultaten te maken. De literatuur op het gebied van kennismanagement stelt dat het succes van deze benadering (mee) bepaald zal worden door de mate waarin het handelen in de praktijk al gestandaardiseerd en routinematig verloopt. Eigenaarschap, interactie en de mogelijkheid tot lokale aanpassingen van de instrumenten zijn meestal eerder beperkt. Daar waar het onderzoek ingebed is in het beleid, zijn de drempels voor praktijkwerkers in de toegang tot en het verstaan van onderzoek, niet langer relevant. Uiteraard blijft het wel mogelijk dat de individuele beleidsmedewerkers met deze drempels geconfronteerd worden. Verder hoeven praktijkwerkers niet noodzakelijk op de hoogte te zijn van het onderzoeksmatige karakter van bv. verplichte registraties, waardoor negatieve attitudes ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek hoogstwaarschijnlijk niet meespelen in de registratie door praktijkwerkers.

3.6.3 Organisational excellence model

In het *organisational excellence* model staat het ontwikkelen van een onderzoeksminded cultuur centraal. Daartoe is een grote rol weggelegd voor het management van de organisatie die ernaar streeft een lerende organisatie met lerende teams neer te zetten. Vaak gaat dit soort organisaties een partnerschap aan met wetenschappelijke instellingen of intermediaire organisaties om nieuwe kennis te verzamelen en onderzoekskennis te gebruiken in de praktijk. Onderzoekskennis wordt dan geïntegreerd met andere kennisbronnen in een dynamisch, interactief proces door het uittesten van onderzoeksbevindingen en deze aan te passen aan de lokale context. De aard van het onderzoek gaat vaak veel verder dan het instrumentele 'what works' onderzoek. Zo wordt bijvoorbeeld ook nagegaan wat de aard van de lokale problemen zijn en waarom deze problemen tot stand zijn gekomen. Verder kunnen praktijkwerkers het onderzoeksproces gebruiken als een manier om gangbare manieren van denken en handelen te herzien. Dit type van samenwerking tussen de onderzoeks- en praktijkactoren vinden we ook terug in de academische werkplaats. Een academische werkplaats is een duurzame vorm van samenwerking tussen praktijk en onderzoeksactoren en beoogt wetenschappelijke kennisontwikkeling en innovatie van het zorgaanbod (Jansen et al., 2008). Er wordt in zo een werkplaats behalve onderzoek ook gewerkt aan het organisationeel leren van de instelling door evidence based te werken en vaardigheden van de professionals te optimaliseren. Bovendien wordt in de samenwerking behalve de onderzoekskennis ook de impliciete kennis van de praktijkwerkers gebruikt. Tot slot blijkt dat het onderzoek dat op deze basis werkt, over het algemeen als nuttiger wordt ervaren door praktijkwerkers (Nutley et al., 2007).

3.6.4 Kritieken op deze modellen

Nutley et al. (2007) spreken geen waardeoordeel uit over welk model het meest aangewezen is. De drie modellen hanteren wel een verschillende kijk op professionele autonomie en op de relatie wetenschap en praktijk (Carrette et al., 2013). Het eerste model stelt de professionele autonomie van de professional centraal. De professional maakt case-by-case een afweging tussen de inzichten uit het beschikbaar wetenschappelijk onderzoek (toegankelijk via databanken), zijn eigen opgebouwde praktijkervaring en de verwachtingen van de patiënt (Sackett et al., 1996, Weggeman, 2007). In het tweede model heeft de overheid en/of de welzijnsvoorziening een centrale rol in het gebruik en de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis in (of doorheen) de praktijk. De mate waarin de individuele professional zijn discretionaire ruimte bewaart, lijkt in deze modellen eerder afhankelijk te zijn van de organisatiecultuur. De visie van deze modellen op de relatie tussen wetenschap en praktijk is verschillend. In de eerste twee modellen is de relatie tussen de wetenschap en professioneel handelen in de prak-

tijk eerder top down en lineair. Wetenschappelijke kennis wordt geproduceerd door wetenschappers en wordt vervolgens opgepikt door professionals en / of (bijkomend) vertaald in voor de praktijk hanteerbare protocollen, richtlijnen en tools (Carrette et al., 2013).

Het top-down en lineair formuleren van richtlijnen en protocollen is weinig effectief gebleken. Dat blijkt uit een overzichtstabel (zie Bijlage 3) die Van Yperen (2004) voorstelt op basis van een onderzoek naar effectieve strategieën van praktijkontwikkeling van Hulscher, Wensing en Grol (2000). De meest effectieve strategieën tot praktijkontwikkeling zijn in sterke mate gelieerd aan het ontmoeten van andere praktijkwerkers of deskundigen (bv. via conferenties), herhaling door reminders, audits en feedbackmechanismen, en sociale invloeden. Ook een mix van interventies is vrij effectief. Een bemerking bij deze tabel is alvast dat er weinig rekening wordt gehouden met de virtuele (r)evolutie en de uitgebreide beschikbaarheid van sociale media. Dit heeft ertoe geleid dat internationale instituten zoals NICE en SCIE guidelines en protocollen uitwerken in een breed consultatieproces met een grote verscheidenheid aan stakeholders, waaronder praktijkwerkers en cliënten of patiënten. Er wordt vooral door SCIE ook ingezet op wetenschapscommunicatie waarbij kennis op via verschillende tools beschikbaar wordt gesteld. Dit sluit meer aan op de derde benadering waarin interactiviteit tussen verschillende actoren belangrijker wordt. De grenzen tussen wetenschap en praktijk zijn vager en het wordt een stuk moeilijker om te bepalen wat precies de wetenschappelijke kennis is. Kennis is nooit absoluut en moet steeds aangepast worden aan en vertaald worden naar de lokale context (Carrette et al., 2013).

In geen enkel van deze drie modellen heeft de gebruiker, cliënt of patiënt structureel een plaats (Carrette et al., 2013). Afhankelijk van de mate waarin een individuele professional of een organisatie een brede benadering van evidence-based practice hanteert, zal er meer of minder participatie van de cliënt zijn aan het beslissingsproces ten aanzien van de hulp of zorg die hem verleend wordt.

3.6.5 Evolutie naar cocreatie in leer- en kennisgemeenschappen

Carrette et al. (2013) ontwaren een tendens waarbij kennisprocessen meer iteratieve en participatieve vormen aanneemt. Laagdrempelige (virtuele) kennis- en leergemeenschappen van wetenschappers, praktijkwerkers, beleidsmedewerkers, gebruikers(verenigingen) en onderwijsinstellingen hebben een belangrijk toekomstig potentieel. Ze beantwoorden bovendien een vraag om elkaar organisatie-, discipline-, sector- en paradigmaoverschrijdend te kunnen ontmoeten, kennis uit te wisselen en te reflecteren over kwaliteitsvolle zorg. Naarmate ICT een reële plaats inneemt en voor kenniswerkers eenvoudig toegankelijk is, kunnen *online communities* bijdragen tot organisatie-, discipline- en sectoroverschrijdende co-creatieve leeromgevingen. (Virtuele) kennisnetwerken en communities stellen nog belangrijke uitdagingen met betrekking tot het draagvlak en de randvoorwaarden die nodig zijn voor een ruimere inbedding van ICT in de praktijk van de zorg- en welzijnssectoren. Aansluitend op de ontwikkeling van kennis- en leergemeenschappen houden diverse auteurs een pleidooi om cliënten een (meer bedeutende) plaats te geven in de zorg- en hulpverlening, maar ook in processen van kennisontwikkeling en deling (Tonkens, 2003; Nutley et al., 2007; Carrette, 2008; Hermans, 2008; Pierart et al., 2012).

3.7 Houdingen en opvattingen over kennismanagement en ICT in de gezondheids- en welzijnszorg

De integratie en het gebruik van ICT in de gezondheids- en welzijnssector gebeurt vooral naar aanleiding van het bijhouden van elektronische patiëntendossiers, registratieprocessen en cliëntinformatiesystemen in de hulpverlening. Praktijkwerkers zien echter niet steeds de relevantie voor hun werkzaamheden van registratieprocessen die door overheden verplicht worden opgelegd en worden vormgegeven. Zo hebben overheden in de Verenigde Staten 2,8 billion dollar besteed aan informatietechnologie in de jeugdzorg (Bissel & Miller, 2007). Niettemin zijn er bijzonder weinig meetbare effecten vast te stellen op het leven van kwetsbare kinderen en hun gezinnen. Bissel en Miller (2007) suggereren om via technologische innovaties de toegang en uitwisseling van informatie te bevorderen en de 'siloization' tegen te gaan van aparte diensten die elk over een gedeelte van de nodige informatie beschikken. Een geïntegreerd IT systeem dat door meerdere sociale en/of gezondheidszorgvoorzieningen wordt gehanteerd om informatie te delen, en waarin besluitvormingstools op basis van wetenschappelijke evidentie zijn opgenomen (zie ook Heselmans et al., 2012), achten ze wenselijk.

Er wordt verwacht dat het gebruik van (wetenschappelijke) kennis in de gezondheidssector zal toenemen indien gesofisticeerde informatiesystemen ontwikkeld worden die digitale (wetenschappelijke) kennisbronnen integreren met elektronische patiëntendossiers en beslissingstools. Ali et al. (2012) merken echter op dat organisaties in de gezondheidszorg veel moeite hebben met het uitbouwen van complexe (IT) systemen die dit kunnen aanreiken en dat deze stap bijgevolg vooralsnog weinig realiteitswaarde heeft.

Whitaker et al. (2010) stellen dat de jeugdzorg nog tien jaar achterop is in vergelijking met de private sector. Bovendien ervaren veel sociaal werkers de implementatie van ICT in hun dagelijks werken als een tendens naar de bureaucratisering van het sociaal werk (Burton & Van den Broek, 2009). Australische sociaal werkers voelen zich hierdoor minder verbonden met hun cliënten en hebben de indruk dat de kwaliteit minder belangrijk wordt dan de kwantiteit van hun werkzaamheden. Ook de tijd die sociaal werkers besteden aan het opmaken van rapporten, wordt weinig gerespecteerd (Burton & Van den Broek, 2009). Volgens een studie waar Whitaker et al. (2010) naar verwijzen, spenderen caseworkers meer dan de helft van hun werktijd aan het verzamelen en verwerken van gegevens, wat de tijd voor huisbezoeken en persoonlijke interacties met cliënten sterk beperkt. In de Verenigde Staten gebruiken jeugdzorgwerkers informatietechnologie -in het bijzonder draagbare PC's- om de efficiëntie van hun werk te verhogen en zo actueel mogelijke informatie te capteren (Whitaker et al., 2010).

Uit recent onderzoek over kennismanagement en zoekgedrag van praktijkwerkers blijkt dat informele netwerken en 'communities of practice' zeer belangrijk zijn (Ali et al., 2012; Younger, 2010). Uit een review van Younger (2010) blijkt dat verpleegsters in landelijke gebieden bij het zoeken naar kennis in de eerste plaats beroep doen op hun informele netwerk. Tegelijkertijd is de toegang tot online kennisbronnen vaak niet verzekerd. In een studie die Younger aanhaalt blijkt een opvallend verschil in het gebruik van online kennisbronnen tussen studenten verpleegkunde en verpleegkundigen die in de praktijk staan. Zo maakt 96% van de verpleegkundestudenten gebruik van online bronnen en 4% van de verpleegkundigen. 76% van de verpleegkundigen ervaart een gebrek aan zoekvaardigheden tegenover 6% van de studenten. 75% van de verpleegkundestudenten heeft toegang tot het internet tegenover 50% van de verpleegkundigen. Twee andere studies naar het zoekgedrag van verpleegkundigen die Younger (2010) vernoemt, wijzen op belangrijke barrières zoals een gebrek aan tijd, een gebrek aan toegang tot kennis en een gebrek aan zoekvaardigheden.

Uit onderzoek van Leung (2009) blijkt dat het gebruik van digitale kennis afhankelijk is van verschillende types van kennis. Sociaal werkers beschouwen IT als een handige opslagruimte voor documenten, maar niet geschikt voor het bewaren van types van kennis of output die sterk verbonden zijn met ervaringskennis. Niettemin zijn er individuele sociaal werkers die pioniers zijn in het gebruik van sociale software en dit promoten als een manier om de stem van de hulpverlener en de overwegingen die deze maakt doorheen de dagelijkse praktijk tot uiting te brengen. Een voorbeeld is <http://fightingmonsters.wordpress.com/>, een blog van een sociaal werker die gedurende drie jaar ervaringen, inzichten, informatiebronnen, ... meegeeft, maar ook met de negatieve zijde is geconfronteerd. Zo schrijft de auteur bij het (moeten) afsluiten van haar project 'life and thoughts of a social worker': *"It's been a fantastic journey and I've really learnt a lot about the value and pains of social media, social networking and building links across sites and systems. It's helped me so much and mostly it's helped me grow as a professional. On the other hand, this experience has taught me a very useful new lesson to add to my potential opus about the way that systems, social media, anonymity and jealousies work in the world of 'social media' and 'faceless communication'."*

Het gebruik en de houding ten aanzien van informatie- en communicatietechnologie werd in een studie met bijna 300 sociaal werkers bevestigd (Whitaker et al., 2010). Uit dit onderzoek blijkt dat oudere sociaal werkers zich optimistischer uitlaten over de rol van mobiele technologie ten aanzien van de cliënt. Een ruime meerderheid van oudere sociale werkers (61%) -tegenover 45% van de jongere sociale werkers- ging ermee akkoord dat sociale netwerk technieken nieuwe omgevingen toelaten waarin families en jeugd worden ondersteund en betrokkenheid wordt gepromoot. Daarnaast zijn jongere sociale werkers zelfzekerder over hun competenties om te werken met mobiele technologie dan oudere sociale werkers.

Tot slot voerde Zorgnet Vlaanderen in 2012 een enquête uit bij 143 zorgvoorzieningen over het gebruik van sociale media. Uit deze enquête blijkt dat 10% van de voorzieningen sociale media geïntegreerd heeft in de volledige organisatie (of daarmee bezig is). 51% onderneemt de eerste stappen en 39% doet er nog niets mee⁷. Van de voorzieningen die hiervan gebruik maken, zit 62% op Facebook, 44% op LinkedIn, 30% maakt gebruik van Twitter en 22% van You Tube. De sociale media worden voor diverse doelen gebruikt. Enkele voorbeelden van interessedomeinen zijn rekrutering en werving (74%), netwerking (56%), nieuwsgaring (47%) en communicatie met de cliënt (41%). Slechts 10% ziet ook mogelijkheden op het gebied van webcare (Zorgnet, 2013).

4 Samenvattend

Deze paragraaf biedt een synthese van de relevante concepten uit de literatuurstudie en hun relatie met een WVG-kennisdelingsplatform.

1. Kennis is een vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren en is een metaforische functie van zowel informatie als vaardigheden, ervaringen en attitudes.

We baseren dit rapport op de definitie van Weggeman (2001) die kennis beschouwt als een vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren en een metaforische functie is van zowel informatie als vaardigheden, ervaringen en attitudes. Hieruit leren we dat kennis (1) een per-

⁷ 14% heeft een beleid rond het gebruik van sociale media.

soonlijk vermogen is om tot handelen te kunnen komen en (2) niet enkel een functie is van informatie (know about), maar net zo goed van ervaringen, vaardigheden en attitudes (know how en know why). Met betrekking tot een kennisdelingsplatform betekent dit dat er kan gekozen worden voor het verspreiden van informatie of voor het delen van kennis. Dit laatste impliceert dat er altijd een interpretatie zal zijn van de informatie door een persoon (bv. een wetenschapper, een praktijkwerker, een beleidsmedewerker, ...) die dezelfde informatie die op een kennisdelingsplatform verschijnt anders kan interpreteren naargelang diens eigen ervaringen, vaardigheden en attitudes.

2. Een kennisdelingsplatform zal er anders uitzien afhankelijk van het perspectief dat men inneemt over kennis.

We leren verder dat een kennisdelingsplatform er anders zal uitzien afhankelijk van het perspectief dat de overheid inneemt over kennis. Indien kennis beschouwd wordt als een object of als toegang tot informatie zal sneller gebruik worden gemaakt van databanken en webportalen. Indien we kennis beschouwen als een proces sluiten we ons eerder aan bij sociaal constructivistische en connectionistische leerbenaderingen. Een dergelijke visie zal zich eerder vertalen in het gebruik van communities op een kennisdelingsplatform. Kennis als capaciteit zou bij de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform eerder weerklank krijgen door gebruik te maken van e-learning tools. Kennis als een state of mind sluit eerder aan bij de cognitivistische leertheorie en kunnen we beschouwen als een perspectief dat benadrukt dat het kennen een persoonlijke act is die bij het gebruik van eender welk kennisdelingsplatform noodzakelijk is.

3. Een kennisdelingsplatform zal gemakkelijker expliciete kennis rechtstreeks ter beschikking stellen en delen, maar kan ook indirect impliciete kenniskennisoverdracht stimuleren.

Ook besluiten we dat een kennisdelingsplatform wellicht gemakkelijker en rechtstreeks expliciete kennis kan ter beschikking stellen en delen. De kwaliteit ervan kan beoordeeld worden aan de hand van een aantal generieke principes zoals de helderheid, accuraatheid, doelgerichtheid, toegankelijkheid, ... van de kennis. Het overdragen en delen van impliciete kennis kan echter ook indirect worden gestimuleerd aan de hand van een kennisdelingsplatform dat bv. face to face ontmoetingen stimuleert (bv. in real life communities).

4. Kennis creëren, delen en toepassen is een gedeelde verantwoordelijkheid

Verder leren we uit onderzoek van SCIE (Pawson et al., 2003) dat kennis in de welzijnssector op verschillende manieren geclassificeerd kan worden, nl. aan de hand van de methode, de praktijk, de doelstelling en de bron (de actor). Deze onderzoekers pleiten voor het gebruik van een classificatie van kennis naargelang de bron omdat deze benadering alle kennis omvat en dus ook impliciete kennis includeert. We onderscheiden de volgende actoren binnen de welzijns- en gezondheidszorg: beleidsactoren, wetenschappers, steunpunten, expertisecentra, koepels en federaties, management van welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen, praktijkwerkers en gebruikers, cliënten en patiënten van deze voorzieningen. We beklemtoonden hierbij het belang van de gedeelde verantwoordelijkheid over het leren, van het cocreëren van kennis (met o.a. ook input vanuit de gebruiker, cliënt, patiënt) en meer specifiek ook van het gebruik van onderzoekskennis in de praktijk.

5. De organisatiecontext vormt een cruciale randvoorwaarde om tot leren en kennismanagement te komen. Een kennisdelingsplatform is slechts een hulpmiddel hierbij.

De literatuurstudie brengt ons verder bij dat de randvoorwaarden en de context waarin een kennisdelingsplatform wordt gebruikt, eveneens bepalend is voor het succes ervan. Wat betreft het managen van kennis (via het creëren, opslaan/ophalen, delen en toepassen ervan) en het leren binnen organisaties, beklemtonen we graag dat een kennisdelingsplatform slechts een hulpmiddel kan zijn ter ondersteuning van het leren en het kennismanagement van organisaties. Aspecten zoals een gedragen missie en visie die goed worden uitgedragen door managers en leidinggevendenden, een gedecentraliseerde organisatiestructuur, een leervriendelijke organisatiecultuur en leergierige medewerkers zullen ook later in dit rapport aan bod komen als cruciale vereisten voor het succes van een kennisdelingsplatform. Vooral wat betreft de organisatiecultuur blijkt dan dat normen en waarden t.a.v. kennisdeling en leren een belangrijke rol spelen. De literatuurstudie geeft hierbij aan dat het wellicht niet zo is dat in bepaalde types van culturen (bv. de expert, ingenieur, profeet en communicatieve cultuur) persé minder geleerd wordt dan in andere culturen, maar dat het leren er op een andere manier plaatsvindt.

6. Verschillende processen van kennismanagement, veronderstellen verschillende ICT tools.

Hierbij aansluitend merkten we op dat andere ICT tools gebruikt dienen te worden naargelang andere processen van kennismanagement worden beoogd. Bovendien zorgt de opkomst van andere ICT tools zoals sociale media ervoor dat kennismanagement in organisaties een andere invulling krijgt (door het gebruik van bv. virtuele communities). Hierdoor wordt kennismanagement immers minder kostelijk en sterker gepersonifieerd wordt en beantwoordt het beter aan de behoeften van het individu.

7. Rekening houden met de behoeften en leerstijlen van de medewerkers is een belangrijk aandachtspunt bij de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform.

In deze literatuurstudie werd slechts weinig aandacht besteed aan onderzoek over kennisbehoeften en zoekstrategieën van bv. praktijkwerkers in de welzijns- en gezondheidszorg. Dit is echter niet toe te schrijven aan het geringe belang ervan, maar enkel aan het gebrek aan studies dat we hierover konden terugvinden. Een studie van Picciano (2009) beschrijft hoe mensen uit verschillende generaties en met verschillende persoonlijkheden kunnen verschillen in hun leerstijl. Om met deze mix van leerstijlen (blended learning) rekening te kunnen houden worden diverse leermethodes gecombineerd waarbij het leren wordt afgestemd op de eigenheid van de lerende. Bovendien kan bij de implementatie van een kennisdelingsplatform best rekening worden gehouden met bestaande attitudes en opvattingen over ICT en kennismanagement binnen de specifieke welzijns- en gezondheidszorg sectoren. Vaak neemt kennisdelen, -creatie en leren tijd in beslag die op korte termijn zelfs ten koste kan gaan van de directe zorg voor de cliënt, gebruiker of patiënt. Nochtans kunnen op (middel)lange termijn deze leerinspanningen ervoor zorgen dat de kwaliteit van zorg verbeterd wordt (en er evtl zelfs tijds winst is).

Hoofdstuk 2

De visie van experts en ervaringsdeskundigen in de WVG sectoren

1 Doelstelling

Nadat we in de literatuurstudie relevante concepten zoals kennis, kennismanagement en leren in de welzijns- en gezondheidszorgsectoren onder de loep namen, wensen we via deze kwalitatieve studie meer inzicht te verwerven in aspecten die relevant zijn bij het ontwikkelen en implementeren van kennisdelingsplatformen. We baseren ons hiervoor op ideeën, ervaringen en expertises van ervaringsdeskundigen en experts. We gaan daarbij alvast op zoek naar mogelijke elementen van scenario's voor de ontwikkeling en de implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform. Tot slot polsen we naar de haalbaarheid en wenselijkheid van deze elementen.

2 Steekproef

De steekproef bestaat zowel uit ervaringsdeskundigen (19) als experts (12). In totaal interviewden we 31 personen gedurende 25 interviews. Merk op dat er een oververtegenwoordiging bestaat van ervaringsdeskundigen uit steunpunten en expertisecentra waar de lezer bij het interpreteren van de resultaten rekening mee dient te houden.

2.1 Ervaringsdeskundigen

De steekproef van de ervaringsdeskundigen bestaat zowel uit organisaties die behoren tot de welzijns- en gezondheidssectoren als organisaties die buiten het bereik van WVG vallen. In totaal interviewden we 19 ervaringsdeskundigen uit 13 organisaties gedurende 15 interviews.

Tabel 3 Een overzicht van de ervaringsdeskundigen

Organisatie van de ervaringsdeskundigen		Aantal geïnterviewden
WVG	Steunpunt Jeugdhulp	1
	SAW	1
	SEN vzw	1
	EXPOO	1
	VIGeZ	2
	NJI	1
	Movisie	2
	SCIE	1
	NICE	2
Niet WVG	KEKI	1
	JOP	3
	EWI	2
	Socius	1
Totaal aantal geïnterviewde ervaringsdeskundigen		19
Totaal aantal interviews met ervaringsdeskundigen		15

2.2 Experten

De steekproef van experts bestaat uit personen die over een uitgebreide metakennis beschikken (kennis over kennis, leren, kennismanagement, ...) en/of expertise hebben in praktijkkennis, onderzoekskennis en/of beleidskennis. Tot slot interviewden we ook ICT-experten. In totaal interviewden we 12 experts tijdens 11 interviews.

Bij de keuze van geïnterviewde experts streefden we ernaar experts te bevragen die over diverse relevante expertises beschikken (bv. zowel algemene kennisexpert als ICT expert) en gemakkelijk de verbanden tussen deze expertises konden weergeven. Dit leidt er echter toe dat de experts niet eenduidig te categoriseren zijn.

3 Methode

3.1 Het diepte interview

Om zoveel mogelijk relevante input te verkrijgen van de verschillende ervaringsdeskundigen en experts, baseerden we ons op een leidraad van vragen die tijdens de interviews aan bod kwamen (zie Bijlage 4 en 5). De topics hiervan waren: (1) de algemene situering (binnen welke sector situeert het kennisdelingsplatform zich), (2) de doelstellingen van een kennisdelingsplatform, (3) het ruimere beleid waarin het zich situeert/zou moeten situeren, (4) de werking ervan (met de betrokken actoren, het garanderen van de kwaliteit van kennis, de gebruiksvriendelijkheid en haalbaarheid), (5) de organisatiecontext (de organisatie cultuur en -structuur), (6) de evolutie van het kennisdelingsplatform, (7) de

evaluatie van het kennisdelingsplatform (aan de hand van een SWOT analyse) en (8) de toekomst van het kennisdelingsplatform.

Aangezien de achtergrond van de geïnterviewden erg divers was en de verschillende ervaringsdeskundigen en experts elk vanuit hun eigen insteek unieke informatie konden verschaffen, was het ook belangrijk om het interview zoveel mogelijk vanuit een open perspectief te laten plaatsvinden. Er werd voor gewaakt dat alle topics uit de leidraad aan bod kwamen maar tegelijk werd dieper ingegaan op bepaalde unieke expertises en/of ervaringen van de betrokken geïnterviewden.

3.2 Analyses

Zowel de interviews met ervaringsdeskundigen en/of experts werden verwerkt volgens een data-gedreven inductieve analyse. Per betekenseenheid werd een code opgesteld. Deze codes waren discreet genoeg om overlap te voorkomen en specifiek genoeg om betekenisvol te zijn. Op basis van het bundelen van deze codes komen we tot de indeling die in de volgende paragraaf (Hoofdstuk 2, §4) wordt weergegeven. Merk op dat het onderscheid tussen ervaringsdeskundigen en experts soms kunstmatig is doordat ervaringsdeskundigen soms ook relevante expertise hebben en experts tegelijk kunnen putten uit bepaalde ervaringen. Daarom laten we dit onderscheid in de analyses en dus ook in de presentatie van de resultaten achterwege.

4 Resultaten

De samenstelling van de steekproef en de interviewmethode spelen een rol bij de tot stand koming en de uiteindelijke weergave van de resultaten. In eerste instantie nemen we zowel ervaringskennis als expertenkennis op in de rapportering van de resultaten en integreren we hierbij persoonlijke meningen van de geïnterviewden over de wenselijkheid en haalbaarheid van een WVG-kennisdelingsplatform. In tweede instantie bestond de steekproef uit geïnterviewden met een zeer diverse achtergrond en stelden we vast dat slechts een gering aantal geïnterviewden een duidelijk visionair beeld had over hoe een WVG-kennisdelingsplatform er moet uitzien. Tot slot vond door de open aard van de vragen uit de interviews veel brainstorming plaats. Deze drie aspecten vertalen zich in een rapportering waarbij vele associaties gelegd kunnen worden tussen de verschillende aspecten die bevestigd werden.

We structureren de resultaten uit de interviews aan de hand van enkele vragen. In eerste instantie stellen we ons de vraag naar de context waarin een kennisdelingsplatform zich situeert. Vervolgens gaan we dieper in op de vraag naar het waarom en de doelstelling(en) van een kennisdelingsplatform. Daarna belichten we wie de betrokken actoren zijn bij de organisatie van een kennisdelingsplatform. Verder stellen we ons de vraag naar hoe een kennisdelingsplatform er concreet kan uitzien en welke 'resources' hierbij nodig zijn. Tot slot bekijken we hoe het proces van het ontwikkelen en implementeren van een kennisdelingsplatform bevorderd kan worden.

4.1 Waar situeert een kennisdelingsplatform zich? Contextuele factoren

Contextuele kenmerken zullen de ontwikkeling en de implementatie van een kennisdelingsplatform mee bepalen.

4.1.1 Financieel-economische context

Tijdens de interviews werd onder meer het belang van de recente financieel-economische crisis genoemd voor de ontwikkeling en de evolutie van bestaande kennisdelingsplatformen (bv. sterke personeelsinkrimping bij het NJI en Movisie -zie ook Hoofdstuk 2, §4.7.2- en herstructureringen bij NICE en SCIE).

4.1.2 Beleids- en politieke context

Een wijzigende politieke context, heeft eveneens een invloed op de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform. Zo is de evolutie naar een decentrale aansturing van de zorg in Nederland en het Verenigd Koninkrijk ook een belangrijke uitdaging voor de bestaande (wetenschappelijke) kennisdelingsinitiatieven zoals het Nederlands Jeugdinstituut of NICE. Indien gekozen wordt om een kennisdelingsplatform betreffende welzijn en gezondheid te ontwikkelen zullen voornoemde (en navolgende) contextkenmerken en evoluties eveneens een invloed uitoefenen op de uitbouw ervan. Het is daarom belangrijk volgens verscheidene geïnterviewden dat het beleid duidelijke en gedragen keuzes maakt die de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform richting geven.

4.1.3 De inbeddingscontext

De geïnterviewden reiken diverse mogelijke contexten aan betreffende de inbedding van een kennisdelingsplatform zoals de overheid, de steunpunten, expertise- en kenniscentra en de wetenschappelijke wereld (waaronder de steunpunten beleidsrelevant onderzoek). Elke inbeddingskeuze heeft voor- en nadelen. Eén geïnterviewde spreekt uitvoerig over de inbedding van een kennisdelingsplatform in de academische context. Het interuniversitaire karakter dat een wenselijk kenmerk is van een dergelijk platform, heeft als voordeel dat verschillende (i.p.v. enkele) academici nadenken over de kennis die op het platform aangereikt wordt. Het heeft als nadeel dat universiteiten sterk gericht zijn op internationaal publiceren en dat dus een vertaalslag nodig is van wetenschappelijke kennis naar praktijk- en beleidskennis. Vanuit de ervaringen van diverse geïnterviewde ervaringsdeskundigen en experts leren we dat een inbedding en structuur met volgende kenmerken belangrijk is:

- heldere contouren
- voldoende autonomie, waardoor snel en flexibel beslissingen genomen kunnen worden
- creativiteit in het nemen van kennisdelingsinitiatieven
- inzet op linken met de praktijk
- een vlotte samenwerking en uitwisseling van informatie tussen de verschillende partners
- voldoende betaalde medewerkers (niet louter vrijwillig engagement)
- voldoende en gegarandeerde basisfinanciering

4.1.4 De organisatiecultuur

De mate waarin organisaties gebruik maken van kennisdelingsinitiatieven wordt in belangrijke mate beïnvloed door hun organisatiecultuur en het belang dat zij hechten aan het ontwikkelen van een leerende organisatie. Zo is het een cruciale voorwaarde dat er in de organisatie een cultuur heerst waarbij medewerkers zichzelf definiëren als kennisintensieve werkers die bereid zijn om kennis te delen.

“Actoren in de organisatie moeten zichzelf op één of andere manier definiëren als kennisintensieve werkers. En dat betekent ook dat ze bereid zijn om kennis te genereren en te delen en dat de organisatie dat toelaat en stimuleert. [...] Dus ook het delen van onderhuidse kennis, die eigenlijk alleen maar door reflectie inspanningen en door het toetsen van kennis bij collega’s eventueel tot geëxpliciteerde kennis kan leiden.”

Zoals het bovenstaande citaat aangeeft, is het belangrijk dat een organisatiecultuur wordt gecreëerd waarin kennis mag gedeeld worden. Het is dan ook van cruciaal belang dat de organisatie zo is opgebouwd dat kennisdeling is toegelaten door bv. groepen op te starten om impliciete kennis te expliciteren en te bundelen. Bovendien dient kennisdeling in veilige omstandigheden te gebeuren waarbij het niet nadelig is voor zichzelf om kennis te delen.

“Een organisatie moet zichzelf bewijzen en kunnen aantonen dat zij zich differentiëren van anderen. Dus je hebt uw eigen thema's nodig. [...] Je hebt partijen die er belang bij zullen hebben om bepaalde ideeën of gedachtegoed naar voren te schuiven of net niet. Of het achterste van hun tong niet gaan laten zien omdat ze zichzelf willen profileren en pas a posteriori geneigd zullen zijn om de kennis te delen.”

In tweede instantie is het belangrijk om een cultuur te creëren waarin kennis kan gedeeld worden. De mate waarin de organisatie ICT minded is -en daarvoor ook het nodige materiaal voorziet (bv. PC's en internet)-, speelt daarbij een belangrijke rol.

“Ik denk inderdaad, zoals je daarnet zegt, de cultuur van de organisatie is belangrijk. Maar ook het ICT minded. Niet alleen dat de organisaties mensen moeten stimuleren om digitaler te werken, maar daarvoor ook het goede materiaal voorzien. PC's en dergelijke meer. En die nieuwe media integreren in de dagelijkse werkpraktijk. Er is volgens mij geen weg meer terug, maar er zijn nog veel stappen te gaan.”

Verder geven geïnterviewden aan dat het zinvol is om praktijkwerkers incentives te geven om kritisch naar hun eigen werk te kijken en te innoveren. Deze incentives kunnen van financiële aard zijn, maar ook andere soorten incentives kunnen hierbij nuttig zijn.

Er zijn grote verschillen tussen voorzieningen in de mate waarin kennisdeling prioriteit krijgt. In sommige voorzieningen is men niet bezig met wetenschappelijke kennis maar kijkt men enkel naar wat in de praktijk werkt. In andere voorzieningen gaat men zich echter toeleggen op wetenschappelijke kennis door te lezen, te studeren,... Aansluitend stelt een geïnterviewde dat een breed beleid inzake kennismanagement vaak niet prioritair is en pas op 'de zevende plaats' komt in het beleid van organisaties.

Organisaties verschillen eveneens in hun 'leerpatronen'. Leerpatronen van organisaties verwijzen naar de manier waarop leren wordt aangestuurd. Deze manier van aansturing kan een impact hebben op het gebruik van een WVG-kennisdelingsplatform. Zo kan verwacht worden dat organisaties met bv. een *helpdeskleerpatroon* (waarbij leren wordt aangestuurd door informatie op te slaan) erg vaak gebruik zullen maken van een kennisdelingsplatform wanneer de kennis aansluit bij hun kennisbehoef-

ten. Ook bij organisaties met een *ondernemend leerpatroon* (waarbij leren aangestuurd wordt door de marktpositie van de organisatie) is de kans groot dat gebruik gemaakt wordt van een kennisdelingsplatform als middel om de marktpositie te versterken. Bij organisaties met een *olympisch leerpatroon*, waarbij leren aangestuurd wordt door 'founding fathers' (visionairen), zal enkel gebruik worden gemaakt van een kennisdelingsplatform als de visie op dit platform in lijn ligt met de visie van de leiders van de desbetreffende organisaties. In organisaties met een *agora leerpatroon* zal men eerder beroep doen op informeel leren (eventueel via een kennisdelingsplatform). Tot slot zal in organisaties met een *functiegebonden leerpatroon*, waarbij leren wordt aangestuurd door zich enkel op prestaties te richten, wellicht veel minder beroep worden gedaan op een kennisdelingsplatform.

"Bij het olympisch leerpatroon dat we in een aantal organisaties hebben ontdekt, ging het over leidinggevende figuren, in een aantal gevallen de stichters van de organisatie, die een bepaalde visie hadden op een alternatieve vorm van bijzondere jeugdbijstand. [...] En die hadden een heel andere visie daarop, dat waren de founding fathers met een visie, gedrevenheid, maar eigenlijk werd al het leren door hen aangestuurd. Want zij [de medewerkers] moesten eigenlijk mee de Olympus op, de berg op van het grote ideaal van de founding fathers. En het was zelfs zo vergaand dat in deze instelling waar ik nu over spreek -en het ging over gezinsbegeleiding-, die begeleiders de eerste zes maanden geen enkel dossier zelf mochten behandelen. Een beetje tot consternatie en protest van die aangeworven medewerkers van 'waarom werft u ons aan, we hebben toch een opleiding gevolgd enzovoort, je hebt ons toch bekwaam gevonden'. Neen, men moest eerst aandachtig volgen en kijken hoe het allemaal gebeurde volgens de visie van [de founding fathers] en er werd op hen ingepraat enzo via getuigenissen, verhalen, de hele historie. De hele ontstaansgeschiedenis werd meegedeeld enzovoort. Met andere woorden, zo een organisatie heeft geen behoefte aan een extern platform. Die hebben het heil zelf in huis, die weten waar ze naar toe willen. Ik zeg niet dat ze gelijk hebben, dat is wellicht een zelfs naïeve visie, maar zo wordt het leren wel gestuurd. En wat belangrijk is, wordt door deze dames en heren van de founding fathers beslist. Dus naar studiedagen gaan, moest passen bij de visie. [...]"

Het helpdesk leerpatroon was in een aantal organisaties het patroon waarbij men voortdurend zorgde dat er informatie werd opgeslagen en dat er ook mensen waren die voor de opslag van die informatie instonden. Zodanig dat van zodra men met een vraag of een probleem werd geconfronteerd, men de handleiding kon gaan raadplegen, de verslagen kon gaan raadplegen, iemand kon bellen daarover enz. Ik vermoed dat in zo een organisatie, als er ook extern een soort kennisplatform zal zijn, dat dit soort organisatie daar wel een beroep op zal doen. Maar als één van de vele dingen. [...]"

Het agora leerpatroon, is eigenlijk een patroon dat eigenlijk ook een nogal sterk sociaal gekleurd patroon is. Waar, als mensen vragen hebben, zij voortdurend bij elkaar terecht kunnen. Je zit in landschapsbureaus, telefoons, ze hebben heel veel sociale contacten, pauze momenten waar ze mekaar kunnen ontmoeten, briefings en debriefings enz. [...]"

Het functiegebonden leerpatroon is eigenlijk een leerpatroon dat weinig leren mogelijk maakt. Want wat staat daar centraal? De performance, de prestatie. Men heeft een duidelijke functie omschrijving en men moet een aantal normen, targets, productiedoelen, zorgdoelen, cliëntendossiers halen en dat soort dingen meer. Er wordt zodanig prioriteit en druk op gelegd dat het reflecteren over wat men aan het doen is en wat daar de betekenis van is, dat daar eigenlijk nauwelijks of geen tijd voor is. Maar in zo een organisatie groeit ook wel mettertijd de frustratie niet alleen over het leren, maar gewoon over het functioneren als organisatie.

En dan de ondernemende organisatie is een organisatie [...] waar eigenlijk de organisatie door een zelfstandig ondernemer wordt opgezet, die denkt in termen van omgevingen en markten en werkt met bepaalde incentives om klanten te binden, diensten te binden enz. Hier [bij de ondernemende organisatie] speelt veel meer een economische benadering [dan bij de idealistische volutaristische visie van de organisatie met een Olympisch leerpatroon...]. Waar zijn die op uit, dat is om zo snel als mogelijk te scannen wat er allemaal is, wat een marktpositie kan versterken. Die zullen ook wel sterk geïnteresseerd zijn in een kennisdelingsplatform.”

Tot slot geeft een geïnterviewde aan dat ook de steun van directies van belang is voor de goede werking van een kennisdelingsplatform.

4.2 Het waarom van een kennisdelingsplatform? Doelstellingen

4.2.1 Delen van kennis ('sharing')

Het belangrijkste argument voor de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform is de mogelijkheid tot het sectoraal en vooral ook intersectoraal uitwisselen of 'sharen' van kennis. De inschatting van de meerwaarde van een kennisdelingsplatform voor de praktijk of voor het beleid zal in grote mate afhankelijk zijn van hoe het kennisdelingsplatform inhoudelijk en vormelijk wordt ingevuld. Zo spreekt een expert zich sterk uit tegen een traditioneel technologisch opgevat kennisdelingsplatform dat bestaat uit het aanreiken van databases op een website zonder dat er sprake is van interactieve kennisuitwisseling. Deze wijze van het aanbieden van kennis, i.c. van wetenschappelijk onderzoek, is te passief.

“It requires a lot of effort, it requires individual and group champions, and it requires interpersonal interaction. It requires so much more than a traditional technology based knowledge sharing platform to provide. So my message would be, in terms of feedback you give to your government, is yes -by all means- think about some sort of database, technological platform but definitely don't stop there.”

Ook andere ervaringsdeskundigen en experts beklemtonen het belang van het genereren van betrokkenheid op kennis door enerzijds interactiemogelijkheden op het kennisdelingsplatform aan te reiken, en anderzijds ook intervisiegroepen, leernetwerken, e.d.m. te voorzien naast het kennisdelingsplatform. Face to face overleg werd dan ook vaak aangehaald als een belangrijk aspect ter ondersteuning van het digitale. Maar het digitale ondersteunt eveneens het face to face contact.

“Dus dat rust op twee pijlers, die kennisdeling. Digitaal, waar dat men ergens centraal kennis moet kunnen ontsluiten en terugvinden en daar zelf ook kan plaatsen als het kan. Dus interactief eventueel. Maar ook fysiek [face to face kennis delen]. Dus dat blijft nog wel waardevol dat mensen elkaar kunnen ontmoeten en ervaringen delen en dergelijke meer. Maar we zien wel dat het soms gaat verschuiven van het fysieke naar het digitale omdat er, ook al is België of Vlaanderen zo klein, we stoten wel meer en meer op problemen wat verplaatsing betreft, verplaatsingstijd, afstanden.”

“En we organiseren ook praktijkmomenten of uitwisselingsmomenten, dialoogmomenten, studiedagen en congressen om kennis te gaan delen. En dat zien we ook als een onderdeel van dat platform. We kunnen online mensen samenbrengen, maar mensen fysiek samenbrengen is voor ons ook platform.”

Met andere woorden, als mensen elkaar kennen, kunnen ze ook gemakkelijker via elektronische weg kennis delen. Maar het elektronische vervangt niet de gewone dialoog.

“Eén van de misvattingen van vandaag is dat tweets uitwisselen ook een vorm van dialogeren is. Je kan er meer contacten en boodschappen door uitwisselen maar lerende dialogen zijn dat niet direct. Pas op, dat kan dat perfect ondersteunen als je de lerende dialoog gehad hebt met iemand en je komt dat ergens in een artikeltje tegen. Of dat je nog een klein detailtje ziet, dat je dan een keer een bijkomend vraagje stelt via één of ander social medium (waartoe mail nog altijd behoort).”

4.2.2 Kennismanagement en leren

4.2.2.1 Kennismanagement processen

De potentiële finale doelstellingen van een kennisdelingsplatform zijn volgens de geïnterviewden te onderscheiden in vier processen met betrekking tot het beheren van kennis. Een geïnterviewde verwees in dit verband alvast naar drie processen.

“In het kennisproces zijn er drie stappen: kenniscreatie, kennisdelen en kennistoepassing. En best is dat een interactief gebeuren. En kennisdeling betekent niet noodzakelijk kennistoepassing. Wanneer het over kennisdeling gaat, gaat het over kennis delen. Wat betreft dat platform moet dan goed duidelijk zijn naar de Vlaamse overheid toe dat dan niet automatisch ook die kennis gaat toegepast worden.”

Een vierde proces betreft het opslaan/ophalen van kennis. Een geïnterviewde verwees hier naar het bundelen van kennis als een potentiële meerwaarde.

“Eén van de dingen die wel nuttig zijn, is eigenlijk dat je een soort van referentiekader maakt waarin dat je bestaand materiaal dat al wel gepubliceerd is en overal rondslingert op sites en in onderzoeksresultaten, bundelt. Dat je eigenlijk een soort van goede index zou maken die eigenlijk verwijzingen bevat naar de data zelf. Dat je zegt, er wordt vanalles gepubliceerd, alleen moet je er naar zoeken maar je kan niet altijd alles vinden. Dat je zoveel mogelijk eigenlijk een wegwijzer vindt. Ben je over één thema bezig, als je daar naar toe gaat, dan ben je zeker dat je daar zowel de wetenschappelijke literatuur vindt als wat er in besluitvorming bestaat, als wat er aan campagnes geweest is of aan acties geweest is of van publicaties gebeurd zijn. Dat is nog te doen, daarvan zou je kunnen zeggen, dat is de taak van de overheid. [...] Misschien is het al een hele grote winst als je het daartoe beperkt.”

Een belangrijk aspect ter ondersteuning van de processen van kennismanagement is de **betrokkenheid of het draagvlak** bij het creëren, delen en toepassen van kennis door alle betrokken stakeholders. Zo kan men bv. academische werkplaatsen oprichten via een kennisdelingsplatform. Hierbij werken praktijkinstellingen en wetenschappelijke instellingen samen bij het verwezenlijken van de verschillende processen van kennisbeheer.

“Wat we nu zelf aan het doen zijn in de academische werkplaats is volgens mij een hefboom om die kloof [tussen wetenschap en praktijk] wat te verkleinen. [...] Die academische werkplaatsen zijn samenwerkingen tussen praktijkinstellingen en de wetenschap. In functie van twee doelstellingen: en kwaliteitsverbetering en wetenschappelijke output.”

Eén geïnterviewde beklemtoont het belang van actie onderzoek dat het mogelijk maakt om kennis te creëren, te delen en toe te passen via een dergelijk kennisdelingsplatform. Hierbij stelt de weten-

schapper samen met de praktijk onderzoeksvragen op waarin praktijkwerkers zich gemakkelijk herkennen. In een volgend stadium kan dan ook het onderzoeksdesign samen met de praktijkwerkers worden overlopen om dit in te schatten op haalbaarheid en zinvolheid. Ook werd voorgesteld om praktijkwerkers een instrument te laten ontwikkelen en dit vervolgens wetenschappelijk te laten verifiëren.

“En opnieuw denk ik dan ook dat je echt uw onderzoeksdesign vanaf de eerste moment met uw praktijkwerkers moet lopen en ook zelfs dan met uw jongeren en ouders en dat je dat echt samen moet uitstippelen. En dat je zegt met zo een vragenlijst [...], zie je dat slagen, zou je daar mee kunnen leven? Die zaken.”

Diezelfde geïnterviewde haalt aan dat meer nodig is dan enkel een brug maken tussen wetenschap en praktijk om nieuwe kennis te creëren. Ze verwijst daarbij naar de **Ponte Vecchio** in Firenze waarbij huizen op een brug gebouwd worden, een metafoor om uit te drukken dat er samen met de drie partijen een “product” (of bv. een kwaliteitsvolle dienstverlening) tot stand dient te komen waarbij iedereen baat heeft.

“De vertaalslag zuiver maken naar beleid is niet evident, laat staan ook naar de praktijk waar je naar productontwikkeling moet gaan. Ik geloof er wel in dat mensen die in de praktijk staan, dat die samen met een wetenschapper onderzoek voeren. Dus ik geloof dat daar kansen in liggen om de kennis, die wetenschappelijk onderzoek in petto heeft, om die in samenwerking vorm te geven naar een product dat op het terrein gevraagd is. Je hebt altijd het beeld van wetenschap en praktijk moeten elkaar vinden, moeten de brug maken maar ik denk dat het ook verder moet gaan dan zuiver een brug maken. Een brug bouwen waardat er een plaats is, zoals de Ponte Vecchio, waarbij een huis op de brug gebouwd wordt waar dat je met samen met iedereen tot een product komt waar iedereen nood aan heeft. Die setting van samen het huisje op de brug, dat hebben we niet.”

4.2.2.2 Leren

Naast de vier processen van het managen van kennis, kan ook leren gezien worden als het uiteindelijk doel van het kennisdelingsplatform. Een vraag die in dit verband gesteld kan worden, is waar de verantwoordelijkheid over het leren gesitueerd is of zou moeten zijn. In lijn met de literatuur (Nutley et al., 2007) over het research based practitioner model, het embedded research model en het organisation excellence model, onderscheidde we drie niveaus van verantwoordelijkheid, nl. dit van het individu, het beleid en de organisatie.

“We came up with three models that characterize the different approaches to improving researches in the field. [...] But what we felt was quite often, a lot of the activity is based on the idea that you need to encourage individual uses [research based practitioner model] to access your knowledge, to interpret it and to make use of it. So lot of the focus is on the individual practitioner or the policy maker. How do we ensure that they know about this and can understand it and apply it? [...] So [within the organizational excellence model] it takes managers, working with it in an organisational level, rather than just an individual level. And then our third model was the embedded research model which is where individual practitioners may not even know very much about research at all but policy makers and organisations such as SCIE may take the research knowledge and embed it in a set of protocols, guidelines and tools that practitioners then use without them necessarily being aware of the research base underpins them. [...] So that the research gets in, added in a product almost. And it is the product that is disseminated.”

Eén geïnterviewde gaf aan dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid bij het individu ligt, zelfs het ‘hapklaar’ maken van de kennis garandeert nog steeds geen gebruik ervan. Twee andere geïnterviewden gaven eveneens hun visie aan, maar ditmaal op de verwachte rol van elk van de drie partijen.

“Ik denk dat het beleid vooral moet faciliteren, ik denk dat de organisatie vooral moet organiseren en dat de professional op zich een stuk [kennis] kan toeleveren, maar ook feedback kan geven op beschikbare informatie. Dat zijn voor mij de mogelijke rollen.”

“Dus eigenlijk een kenniswerker die automatisch zelf naar Web of Science [i.e. een wetenschappelijk platform] gaat en zelf haar weg vindt en eigenlijk onmiddellijk weet wat er aan de hand is. Dat is type 1 [research-based practitioner model] en die vinden hun weg en die hebben hun kanalen. En dan heb je meer type 2 [embedded research model], de richtlijnen, wat ze ook wel meer en meer doen, het vertalen naar richtlijnen. Maar de ervaring leert ook dat richtlijnen en protocols, dat die niet landen, dat die in de kast blijven liggen. En dan zit je natuurlijk op uw derde niveau van uw lerende organisatie die de verbinding maakt naar ... En wat is voor mij, waar ligt welke verantwoordelijkheid? Ik denk dat de organisaties ervoor moeten zorgen dat de medewerkers up to date kunnen blijven en dat zij voldoende daarin investeren door middel van VTO [Vorming, Trainings- en Opleidings] beleid. En vroeger was VTO beleid op cursus gaan of op studiedag gaan. Ik denk dat VTO nu meer in het kader moet staan van kennismanagement en dat zie je ook gebeuren. En wat is voor mij de verantwoordelijkheid van de overheid? [...] Het beter toegankelijk maken van wetenschappelijke kennis rond bepaalde thema's.”

Een andere geïnterviewde stelt voor om de verantwoordelijkheid van het individu voor het blijven leren te verhogen doordat de overheid met haar beleid een houdbaarheidsdatum van een diploma sociaal werk inlast. In analogie met de huidige situatie voor professionals in de gezondheidssector (bv. artsen) zou dit concreet kunnen betekenen dat wanneer een praktijkwerker in de sociale sector zich niet regelmatig bijschoolt, deze zijn/haar licentie zou kunnen verliezen.

Tot slot vroegen we wanneer de doelstelling van leren aan de hand van een kennisdelingsplatform, effectief bereikt wordt. We kregen het volgende antwoord.

“Ik weet niet of we ooit kunnen weten of mensen echt leren. Het is een beetje een existentiële vraag. Wat maakt dat mensen leren? Wat maakt dat zij een duurzame verandering in hun denken, in hun doen en in hun voelen doormaken? Dat wordt door zoveel factoren bepaald, onder andere een opleiding, een opleidingsaanbod, een bijscholingsaanbod en lectuur kan daar een rol in spelen. Maar evenzeer het zelf doen, leren op de werkplek van en met elkaar, afkijken, raadplegen, experimenteren. Er zijn zoveel factoren die dat beïnvloeden. [...] Het zou erg zijn als het [kennisdelingsplatform] niet gebruikt wordt, maar zonder meer hoera roepen als het veel gebruikt wordt, hoera omdat het tot leren zou leiden...[wellicht is het in dit laatste geval moeilijk uit te maken of het leren aan het kennisdelingsplatform toe te schrijven is]?”

4.3 Op wie richt het kennisdelingsplatform zich? Doelgroep

4.3.1 Kenniswerkers

Een WVG-kennisdelingplatform heeft best een duidelijk afgebakende doelgroep. De ontwikkeling en implementatie zal in grote mate bepaald worden door de kenmerken van deze doelgroep. De geïnterviewden onderscheiden in hoofdzaak volgende primaire doelgroepen of gebruikers: de praktijkwerkers en stafmedewerkers van steunpunten, expertisecentra en welzijns- en gezondheidsvoorzieningen.

Onder deze laatste groep van stafmedewerkers verstaan we die medewerkers die in hun functie expliciet verantwoordelijk zijn gesteld voor het zorg dragen voor en ondersteunen van bv. kwaliteit en leren binnen de voorzieningen. Een kennisdelingsplatform heeft volgens een geïnterviewde slechts kans op slagen als de doelgroep zich ook identificeert als kenniswerker en zijn/haar job ziet als kennisintensief. Bovendien heeft de doelgroep in dat geval zelf een rol in het genereren, delen, benutten en/of actualiseren van kennis. Eender welk scenario gekozen zal worden, het zal steeds belangrijk zijn om betrokkenheid op kennis te genereren. De organisatiecultu(u)r(en) waarin de doelgroep ageert, zal hierop een belangrijke invloed uitoefenen (zie Hoofdstuk 2, § 4.1.4).

4.3.2 Kennisnoden van de doelgroep

Om draagvlak voor en betrokkenheid bij een kennisdelingsplatform te creëren is het van belang om in te spelen op de kennisbehoeften van de doelgroep.

“Wat voor mij het belangrijkste is, denk ik, is om zelf goed uit te maken wie dat de verschillende doelgroepen zijn op wie je u richt en hoe dat je best op die doelgroepen kunt inspelen. Uiteindelijk is het maar een website. Maar wat ik wel weet, is dat website ontwikkelaars altijd zeggen dat je eerst een onderzoek bij je users moet doen om te zien wat hun noden zijn, hun vragen.”

“Dan komen we weer op dat draagvlak hé, weten wie uw doelgroep is, eerst goed afbakenen en dan zien. En zoveel mogelijk op die hun behoeften inspelen, want anders heeft het eigenlijk weinig slaagkansen.”

Omdat deze kennisbehoeften erg divers kunnen zijn, is het van belang hiermee rekening te houden bij het aanbieden van de producten en diensten op de website.

“Some of it is actually about the diversity in the sector, the customer base. Because of that, one of the things that came out very strongly from especially the initial impact surveys that, you know, you have to produce services and products that are targeted towards specific audiences. You can't go for a one size fits all. You maybe convey the same evidence and knowledge message but actually you have to think very very carefully and clearly about your audience and customer and then think about what is gonna work best. One of the things we found very helpful in doing that, is actually to co-produce with the intended customer. We did some work some years ago producing actually e-learning for care help workers on managing difficult behavior.”

De geïnterviewden geven aan dat kennisnoden geïdentificeerd kunnen worden, o.a. (1) door het huidige onderzoek in kaart te brengen en zo leemtes vast te stellen en (2) via (online) bevestigingen. NICE heeft voor het identificeren van kennisnoden zelfs een Market and Audience Intelligence team ter beschikking dat zich richt op de noden van de gebruikers via een breed gamma van methodes (o.a. online surveys, focusgroepen, interviews, observaties, dagboeken, gebruikerspanels en desktop onderzoek). Ook andere kennisdelingsplatformen zoals bv. SCIE, NJI en Movisie ontwikkelden doorheen de tijd verschillende manieren om kennisnoden te identificeren (bv. overleg, surveys, ..).

“Het is zo ongeveer om de twee jaar dat we zo een online bevestiging organiseren [bij onze doelgroep]. Het ging een tijdje geleden over echt wat willen de hulpverleners nu, wat vinden die tof aan het werk en willen ze voor X zorgen en wat vinden die hun sterktes enzovoort.”

“We have done over the years a number of things. At the very beginning, we ran a series of consultations with social workers within social care. We need to try and find out what is the kind of topics that were most pressing for them. [...] And over the years, we also drew a number of

customer surveys. We need to ascertain from our customer base what they think of the relevance and usefulness of the ideas and also whether and how it has helped them to change their practice. [...] So we have done a lot of work to understand the needs in our sector in relationship with knowledge and information.”

De geïnterviewden beklemtonen ook het belang van face to face contact, eentueel in de vorm van reflectiedagen of een meerjarenstrategie (met interviews met partijen uit het veld, expert meetings en vertegenwoordigers uit de sectoren) om kennisnoden te identificeren.

“For my knowledge of SCIE, the way it is operationalized and developed over the years, there was a great deal of consultation with people, not only researchers, but particularly practitioners working in the field. What they wanted to know and what kind of evidence they find useful. I think the question of how the decisions were made, were partly informed by those consultations.”

Een opmerkelijke vaststelling is dat doorheen de interviews met experten niemand ons kon verderhelpen met onze zoektocht naar recent onderzoek omtrent de kennisnoden van de doelgroep. Alhoewel het voor de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform cruciaal is dat de kennisnoden extensief geïdentificeerd worden, bestaat er volgens onze bevindingen dus een grote lacune in onderzoek naar de kennisbehoeften van deze doelgroep.

4.4 Wie verschaft de kennis en/of plaatst de kennis op het kennisdelingsplatform?

De geïnterviewden onderscheiden personen (intern en/of extern) die kennis aanleveren van personen die uiteindelijk de kennis op het kennisdelingsplatform plaatsen. Diegene die kennis verschaffen en/of plaatsen op op kennisdelingsplatformen en die aan bod kwamen tijdens de interviews, zijn onderzoekers, stafmedewerkers en praktijkwerkers (in werkgroepen). Ook cliënten, die gebruik maken van diensten, werden soms gedeeltelijk verantwoordelijk gesteld voor het aanleveren van kennis.

“We at SCIE have a co-production team. We had one whenever since we began and they worked with staff and also with clients and people who use services to kind of ensure their involvement in our work. So, for example, in many advisory groups, we will always have representatives of the people who are members of that particular service users group. [...] So, it is pretty much involved in our processes.”

Eén geïnterviewde benadrukt het motivatieprobleem van mensen om informatie op -in dit geval- een platform van een praktijksteunpunt te plaatsen.

“Verwacht niet dat mensen iets doen voor u. Niet verwachten. Het is niet dat een prof zijn proefschriften op uw website gaat zetten. Dat doet die niet. Die vindt dat vreselijk genoeg dat het op zijn eigen website moet staan. Dat is onze ervaring. Een prof of een praktijkwerker, die zegt daar geen tijd voor te hebben, heeft er misschien ook geen tijd voor en zeker geen zin om dat te doen.”

4.5 Wie is er betrokken bij de organisatie van een kennisdelingsplatform?

4.5.1 Financierder

De geïnterviewden suggereren de rol van de overheid als unieke of belangrijkste financierder van een kennisdelingsplatform, mede omwille van haar faciliterende rol ten aanzien van het ondersteunen van de kwaliteit van het welzijns- en gezondheidszorglandschap. De kosten die bij de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform komen kijken, worden besproken in §4.7.2 (Hoofdstuk 2).

4.5.2 Beheerder van een kennisdelingsplatform

Wie zal het management van het platform op zich nemen? De respondenten onderscheiden verschillende actoren die -afhankelijk van het opzet en doelstelling van een kennisdelingsplatform- de beheerder kunnen zijn.

4.5.2.1 De overheid

Een optie is om het platform te laten coördineren door de overheid en dit bv. in samenwerking met de steunpunten, expertisecentra en koepelorganisaties. In deze rol verwachten de respondenten dat de overheid vooral de *voorwaarden creëert* om kennisdeling mogelijk te maken.

“En het beleid zelf, ja, die moeten vooral de voorwaarden creëren. Natuurlijk als zij de zaak voor een stuk willen beheren, dat zou kunnen. Maar dan niet alleen, niet als solospeler, in communicatie met die steunpunten, belangengroepen.”

In de lijn daarvan geeft een andere geïnterviewde aan dat ze de rol van de overheid als een facilitator ziet en minder als directe organisator.

“Ik zie de rol van de overheid eerder als iets faciliterends dat ondersteunt, dat aanmoedigt in het bieden van het kennisdelingsplatform maar zeker niet het operationeel opnemen daarvan.”

4.5.2.2 Steunpunten en expertisecentra

Anderen geven er de voorkeur aan dat het platform beheerd zou worden door de steunpunten en expertisecentra. Ze vermelden dat het platform zo beter aanvaard zou worden door het werkveld, maar geven ook aan dat er steeds een spanningsveld ontstaat aangezien de overheid financierder en dus ook mede-organisator blijft.

“De heterogeniteit, de variatie in uw invalshoeken, daarvoor kan je niet anders dan naar het werkveld gaan. Vandaaruit voldoende pluralisme inbouwen om op die manier... [...] Aangezien de overheid financierder is en mede-organisator zal daar een spanning blijven bestaan. [...] Dat is één van de moeilijkste punten, denk ik persoonlijk. Het evenwicht bewaren.”

4.5.2.3 Een metasteunpunt

Een andere geïnterviewde spreekt over een metasteunpunt dat andere steunpunten vertegenwoordigt en overkoepelt, inhoudelijk sterk is, over een grote autonomie beschikt en het platform zou kunnen coördineren.

“Het is in ieder geval iets wat het algemeen belang wil vertegenwoordigen, dus op één of andere manier moet het ‘iets’ in de overheid zijn, maar dat kan een soort metasteunpunt zijn of zo iets. Ik zou dat in iets steken wat behoorlijk wat autonomie heeft.”

4.5.2.4 De wetenschappelijke wereld

Een andere mogelijkheid zou zijn om het beheer te laten verzorgen door wetenschappers, in het bijzonder indien een kennisdelingsplatform zou focussen op wetenschappelijke kennis. Tijdens de interviews wordt echter door meerdere experten de kloof tussen wetenschap en praktijk aangehaald, vooral waar het het sociaal werk betreft. Deze praktijksetting zou vaak verder af staan van het wetenschappelijke werk (waardoor de nood ontstaat aan vertaalslagen, zie Hoofdstuk 2, § 4.5.3). De praktijk ervaart het wetenschappelijke werk dan ook als te generalistisch en voorbijgaand aan het unieke. Enkele andere geïnterviewden vinden het juist verstandiger om het managen van het platform te situeren bij de wetenschap omwille van haar onafhankelijke positie.

4.5.3 Facilitator van leren en kennismanagement processen: knowledge broker(ing)

In de literatuur wordt vaak verwezen naar het belang van knowledge brokers die de vertaalslag maken van wetenschappelijke kennis naar beleids- en praktijkkennis om zo de kennis die naar buiten gaat ook effectief bruikbaar te maken.

“And so, what has been happening in the UK, has been the funding of intermediary bodies, translation bodies, who not only work with researchers and in the practitioner field but act as the broker in between. And in some cases, researchers on a part time or full time basis leave their university careers and work in this knowledge brokering, but also people who previously worked in practice. [...] I don't necessarily think that all researchers have to become or should become knowledge brokers or knowledge translators. People can't be good at everything and what primarily researchers need to do is good research.”

Daarnaast kan knowledge brokering plaatsvinden door de communicatie van elk van de partijen (wetenschappers, beleidsmensen of praktijkwerkers) te veranderen om zo de vertaalslag tussen de drie types van kennis te faciliteren. Ook in de interviews wordt het belang van het vertalen van wetenschappelijke kennis voor praktijk- en stafmedewerkers regelmatig aangehaald en als een (kennis)nood geformuleerd.

In het eerste geval (van de knowledge brokers) wordt er gekeken naar de rol van instellingen met een sterke praktijk- en wetenschappelijke expertise (bv. hogescholen, praktijkgerichte onderzoeksinstituten). Ook steunpunten met hun (wetenschappelijke) stafmedewerkers en teamcoördinatoren in welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen kunnen optreden als knowledge broker als/aangezien zij in staat zijn om wetenschappelijke kennis te vertalen naar beleids- en praktijkkennis.

“Ik denk dat hogescholen en andere verwante [instanties, knowledge brokers zijn] omdat die eigenlijk wel een brugfunctie hebben. Diegene die doceren hebben vaak een academische opleiding gehad. Niet allemaal, de praktijkgerichte [docenten] zijn vaak mensen uit de hogescholen zelf. Het is de hybride omgeving met communicatie tussen de verschillende benaderingen.”

“De term van de knowledge brokers hé, de verbindingsagenten tussen de wetenschappelijke kennis, de praktijk maar ook tussen beleid en wetenschap. Het steunpunt is zo een broker, X is zo een broker. Wij proberen zelf verbindingen te maken. Als je dat doordenkt naar uw organisatie, dan denk ik dat je in elke organisatie wel een paar mensen hebt die bv. in het kader van kwaliteitszorg, die bv. met visievoering bezig zijn, die bv. met missie ontwikkeling bezig zijn. Zij moeten procedures uitschrijven in het kader van een kwaliteitszorg beleid en zijn wel op zoek naar informatie.”

In het tweede geval (van knowledge brokering) wordt de klemtoon gelegd op de rol van de opdrachtgever van wetenschappelijk onderzoek die er bewust voor kan kiezen om de vertaling naar bv. praktijkkennis te stimuleren. In dat geval wordt er vanuit de wetenschap verwacht dat de praktijk- en beleidsrelevantie van studies toegankelijk en op maat worden gemaakt van beleids- of praktijkwerkers. Zo kan de overheid de *vertaalslag* van wetenschappelijke naar praktijk- en beleidsrelevante kennis bewaken door (1) onderzoekers te verplichten om op maximaal twee pagina's hun onderzoek samen te vatten en daarbij duidelijk de beleids- en praktijkrelevantie van hun studie te belichten (zoals the Campbell Collaboration) en (2) door universiteiten en andere kennisinstellingen te verplichten om kennis toegankelijk te maken (bv. via Open Access en aangepaste communicatie).

“Wat je doet met [Open Access] is de traditionele output van wetenschap gratis beschikbaar stellen. Veel van wat er geschreven wordt en steeds meer, is behoorlijk ontoegankelijk. Niet omdat het bij een abonnement van een tijdschrift zit, maar omdat het slecht geschreven is. Door dat punten systeem van VABB word je verplicht om in buitenlandse tijdschriften te schrijven. Begin maar eens iets over het bestaansminimum van een OCMW in een buitenlands tijdschrift. Het [wetenschappelijk artikel] wordt zodanig abstract dat niet alleen de taal anders is (Engels i.p.v. Nederlands) maar waardoor het ook minder relevant wordt voor de Vlaamse context. [...] Benoemingen en bevorderingen [in de academische wereld] hangen af van het soort publicaties. [...] Dat maakt dat veel onderzoekers schrijven voor een heel ander publiek dan waar het eigenlijk voor moet dienen. En dan moet je eigenlijk als opdrachtgever, nog los van is het digitaal gratis of niet, moet je als opdrachtgever van bij het begin zware eisen stellen. En zeggen van jongens, we willen dit soort output, bv. Nederlandstalig, geschreven voor een praktijkwerker. Als je dat soort eisen niet stelt bij je onderzoeksopdracht, heb je natuurlijk nadien niets te zeggen.”

Een geïnterviewde geeft aan dat het de rol van de overheid is om knowledge brokering te faciliteren (en niet zozeer te verplichten).

“I think it is the role of the government to ensure that knowledge brokering and translation exist.”

Ook EWI zou als financierder van wetenschappelijk onderzoek en verantwoordelijke voor wetenschapscommunicatie een rol kunnen spelen in het ondersteunen van wetenschappers bij het vertalen van hun onderzoeksresultaten in een voor praktijkwerkers toegankelijke taal. Dit kan bijvoorbeeld door het uittekenen van richtlijnen hiervoor.

4.6 Hoe ziet een kennisdelingsplatform eruit?

4.6.1 Welke kennis verschijnt op een kennisdelingsplatform?

In een eerste paragraaf onderscheiden we verschillende soorten van kennis. Naast deze verschillende soorten van kennis kunnen kennisdelingsplatformen ook verschillen in de kwaliteit van de kennis die ze ter beschikking stellen. In een tweede paragraaf gaan we daarom dieper in op de aspecten van kwaliteit en kwaliteitsbewaking.

4.6.1.1 Soorten kennis

Om de doelstelling van de processen van kennismangement en leren te bereiken, is het ook zinvol om te weten welke kennis aan bod dient te komen op het kennisdelingsplatform.

1. Praktijk-, beleids- en wetenschappelijke kennis (en impliciete versus expliciete kennis)

Een eerste onderscheid dat uitvoerig in het gehele rapport terug komt is het onderscheid tussen praktijk-, beleids- en onderzoekskennis. Een kennisdelingsplatform kan niet enkel dergelijke soorten van kennis inbedden, maar kan ook als rol hebben om de wisselwerking tussen deze drie soorten kennis te faciliteren.

2. Dossier-, interventie-, sociale- en metakennis

Een tweede onderscheid in soorten kennis is het verschil tussen dossierkennis, interventiekennis, sociale kennis en metakennis. Iemand geeft aan dat voornamelijk de rol van sociale kennis en metakennis dreigt over het hoofd gezien te worden bij de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform.

“Je hebt de dossierkennis, kort gedefinieerd als de zaak waarover het gaat en de expertise rond die zaak, bv. een bepaalde handicap, een bepaald ziektebeeld, enz.

Maar er is ook de interventiekennis en dan komen we al meer bij die behandelingsmethoden, strategieën van aanpak, opstellingen daarbij enz. [...] De probleemkennis [dossierkennis] levert als dusdanig geen kennis op over de interventie. Dat is een ander soort kennis. De vraag is al: Gaan mensen dit onderscheid tussen dossierkennis en interventiekennis kunnen herkennen en naar wat zijn ze precies op zoek? Ik denk dat een toegangssysteem, een zoekstelsel of wat dan ook, heel duidelijk zowel de elementen van het dossier, de zaak zelf, de diagnose als het element van de interventie niet van elkaar moet onderscheiden maar moet duidelijk maken dat die twee aanwezig zijn.

Bovendien [...], werk je met mensen en is ook een pak sociale kennis nodig. Dat is natuurlijk niet op te slaan in een systeem hé. Hier [in dit boek] worden drie kennisdragers genoemd: individuele organisatieleden, technische systemen in de organisatie en het management systeem in de organisatie. Die sociale kennis die zal vooral gedragen worden door de individuele organisatieleden, dat is een kwestie van mensenkennis, sociale vaardigheden, sociale intelligentie, emotionele intelligentie enzo.

En dan heb je tot slot ook de metakennis, met de vraag ‘Hoe ga je met kennis eigenlijk om?’. Hoe komt ze tot stand, weten hoe en waar ze te vinden is enz. En deze twee elementen van kennis [sociale- en metakennis], zijn uitermate belangrijk om dit [dossier- en interventiekennis] te willen en kunnen gebruiken. En dus wat is al intrinsiek een beperking van een kennisdelingsplatform dat centraal wordt opgesteld, dat is dat het wel dit [dossier- en interventiekennis] kan bevatten, maar eigenlijk dit [sociale- en metakennis] niet zal bevatten. En dus, opdat een kennisdelingsplatform zal gebruikt worden en ook zou groeien door inbreng van de gebruikers is het nodig dat voor een deel dit [dossier- en interventiekennis], maar zeker ook voor een deel dat die metakennis aanwezig is.”

3. Sectorale versus intersectorale kennis en disciplinaire versus interdisciplinaire kennis

Een ander onderscheid dat tijdens de interviews aan bod kwam, betreft de sectorale en/of intersectorale en disciplinaire versus interdisciplinaire kennis.

Wat betreft sectorale kennis halen de geïnterviewden het belangrijke verschil aan tussen het delen van kennis in de gezondheidssector en in de welzijnssector. In de gezondheidssector is het evidence-based paradigma een gemeenschappelijk en richtinggevend kader voor kennisontwikkeling en -delen. Het positief wetenschappelijk onderzoek is daarbij dominant en wetenschappelijk onderzoek via RCT is hierbij een belangrijke onderzoeksmethode ('gouden standaard'). In de welzijnssector heeft het sociaal-constructivistische paradigma een groter draagvlak. Deze praktijkwerkers hechten veel belang aan betekenisgeving, het individu-specifieke en contextgebondenheid. Case studies en intervisie zijn daar bijvoorbeeld belangrijke vormen van kennisontwikkeling en -delen.

"In dat opzicht is er een belangrijk verschil tussen de gezondheids- en de welzijnssector. In de gezondheidssector is het evident, ofschoon niet iedereen dat van harte aanvaardt, dat de medische wetenschap eigenlijk de bron van de kennis is. Dan moet je maar naar universitaire tempels gaan en de academische ziekenhuizen enzovoort. [...] In sociaal werk is dit -en ook dit is zeer algemeen wat ik zeg maar het is toch een tendens- veel meer vanuit ervaring gegroeid en minder aangestuurd door de wetenschap. Wij hebben aan de universiteiten bv. geen opleidingen en onderzoekscentra voor sociaal werk. We hebben wel sociale wetenschappen waar ten dele iets is over sociologie en welzijnsbeleid. En over de eigenlijke methoden van handelen vind je bij orthopedagogiek iets, bij sociale pedagogiek iets enz. maar het zit allemaal wat meer versnipperd. Er is geen platform en er is ook de wetenschap van -ik zeg het eerlijk, ik vind zelf niet dat dat zo is- dat maatschappelijk werk ook een lagere status heeft. Dé dokter van het ziekenhuis, dé prof... Dat is in onze sector [van sociaal werk] absoluut niet het geval, dat hoeft ook niet. En ik denk dat de gevoeligheid van werken vanuit ervaring dat dat al jaren en jaren de constante is en nog een hele tijd zal blijven. Met aan de ene kant, de kritiek die je kunt hebben dat ook dit systematiseerbaar, objectiveerbaar enz. moet zijn, maar waarbij je aan de andere kant de vraag hebt, wat zijn de criteria om iets evidence based te noemen."

Vanuit de UK werd gewaarschuwd voor het gevaar om wetenschappelijke kennis integraal uit de sociale sector te verbannen. In de gezondheidssector wordt wetenschappelijke kennis en evidence based werken meer automatisch in rekening genomen.

"There has been more skepticism of the value of research evidence in social care than there has been in many other fields. So, there is a danger in the social care field in its rush to say, 'no no, we are not like health, it is not possible to do randomized control trials to test various things because of all the human factors involved and the importance of context'. It is almost the danger of going too far the other way and say all we need really is practitioner based knowledge and to undervalue then the role that research can play as part of an ongoing conversation. So, I think if you have these sorts of learning networks that bring together people with different forms of knowledge, different forms of expertise and ways of thinking ... That can be very valuable."

Ook anderen beklemtonen de spanning tussen wetenschap en sociaal werk.

"Dat is een heel moeilijke kwestie. De praktijkwerker binnen de welzijnssector heeft een soort van haat-liefde verhouding met kennis; dus in die zin is dat niet de eerste gebruiker van een kennisdelingsplatform. Enfin, hij heeft daar een dubbelzinnige houding tegenover. Langs de ene

kant zal hij geïnteresseerd zijn in kennis. Vooral in een bepaald type kennis, namelijk eerder case studies, gerichte individualistische kennis. Maar de gegeneraliseerde kennis is iets wat minder aanspreekt. Dus in die zin is dat wel een heel moeilijk en lastig iets denk ik.”

“Voor welzijn is dat helemaal een soep. Als je het echt in de welzijnssector bekijkt, dan zit je meteen ook volledig in de politieke logica. Pak thema's over migranten of mensen uit de vierde wereld. Ik hoorde vanochtend op de radio nog van mensen die hun rekeningen niet kunnen betalen, dat is ook welzijn... Wat moet je doen, dat is puur politiek. Dat is een volledige politieke logica. Dus daar kennis delen is eigenlijk een politiek debat met de weerslag van het politieke debat. Of, wat je zou kunnen doen is zo een beetje zoals de sociale kaart ontwikkelen. Iets in die stijl van wie doet wat, wat is door wie gezegd en dat je een soort van inventarisatie biedt van de standpunten die er zijn, de wetgeving die er bestaat, een soort van codex van wat bestaat er. Maar begin daar maar een keer aan, dat is bijna een geschiedschrijver. Dat is politieke verslaggeving, al even moeilijk als politiek voeren.”

Sommigen vinden een WVG-kennisdelingsplatform zinvol om intersectorale kennis te delen aangezien de praktijkwerker meer en meer te maken krijgt met diverse sectoren. Een dergelijk platform kan daarom zo worden georganiseerd zodat dwarsverbindingen tussen bestaande kennisdelingsinitiatieven worden voorzien.

“We zijn aan het afstappen van hulpverlening die heel sectoraal werkt voor het eigen publiek; we evolueren naar hulpverlening die een brede hulpverlening is voor elk publiek. Bv. voor gehandicaptenzorg wordt men eerst verwezen naar algemene hulpverlening waarop elke burger beroep kan doen en dan pas naar gespecialiseerde hulp. Dat maakt dat wij verwachten dat mensen in algemene hulpverlening hun blik gaan verbreden en dat iemand van bv. CAW, thuiszorg, hulp aan huis ... dat die op de hoogte zijn van ik heb hier een persoon met een handicap en dat vraagt van mij een andere aanpak, een andere benadering om die persoon te kunnen helpen.”

Bovendien geeft een geïnterviewde aan dat er een formele samenwerking⁸ (het National Collaborating Centre for Social Care) opgericht is tussen NICE en SCIE om net dergelijke intersectorale kennisuitwisseling te stimuleren. Zo kan bv. de overgang van gezondheidszorg (zoals een opname in een ziekenhuis) naar sociale voorzieningen (zoals residenties voor lange termijn opname) worden gefaciliteerd aan de hand van deze samenwerking.

Het intersectorale karakter hoeft zich niet enkel te beperken tot de welzijns-, zorg- en gezondheidssectoren maar kan eveneens betrekking hebben op andere sectoren buiten WVG, zoals werk, sport enz...

“Dat [het intersectorale] is het stokpaardje van de overheid. De realiteit is dat ze daar stappen in aan het zetten zijn, maar dat dat niet evident is. [...] Maar sommige projecten lenen zich ertoe - afhankelijk van project tot project- om verschillende departementen bij elkaar te brengen. We zijn nu de oefening aan het maken tussen het departement sport en gezondheid in het kader van 10.000 stappen waar ze samen iets voor willen betekenen. Ook gezondheid en werk brengen we in een project samen.”

⁸ Het NCCSC is ontstaan door het bundelen van complementaire competenties van NICE en SCIE. Daar waar NICE sterke expertise heeft uitgebouwd omtrent het ontwikkelen van evidence based guidelines, heeft SCIE een sterke expertise ontwikkeld in het afstemmen van kennis op de gebruiker van het platform (bv. door social care tv). Op die manier bundelen beide platform hun krachten en leren ze van elkaar.

4. Organisationele versus interorganisationele kennis

Behalve het leren in organisaties, suggereert een geïnterviewde dat leren ook kan plaatsvinden tussen organisaties. In dat geval spreken we van leernetwerken. Op die manier kan inhoudelijke kennis van buitenaf worden binnengehaald.

“Een leernetwerk is hier gedefinieerd als interorganisationele leerpatronen; hier gaat het over interorganisationele netwerken, dus bv. het project met meestergasten in verschillende productiebedrijven die met elkaar een netwerk ontwikkelden om met elkaar uit te wisselen.”

5. Specialistische versus geïntegreerde kennis

Ook geeft één geïnterviewde aan dat er momenteel een kennisexplosie is van gespecialiseerde kennis waarbij de integratie van kennis soms verder te zoeken is. In dat verband haalt een andere geïnterviewde aan dat het verbinden van de kennisexplosie uit de exacte/biomedische wetenschappen met deze uit de humane wetenschappen een uitdaging vormt. In dit kader wordt translationeel onderzoek gepromoot waarbij fundamentele inzichten naar de praktijk worden vertaald.

“Ik zie nog altijd een enorme verdere explosie van de hoeveelheid kennis ontstaan en niet echt een integratie van die kennis. Ik vrees dat we daar verder en verder van verwijderd raken. Vandaaruit het idee van een kennisdelingsplatform is tegelijkertijd zeer ambitieus, ambitieus in de zin dat het wellicht niet kan. Dat men dat niet in de realiteit kan realiseren, men kan het maar beperkt realiseren, maar een stukje van de kennis delen. En anderzijds heel noodzakelijk omdat het zal beantwoorden aan de vraag naar de integratie van wat er is.”

4.6.1.2 Kwaliteitscriteria en -bewaking

1. Kwaliteitscriteria

Een belangrijk thema dat tijdens de interviews aan bod kwam, betreft het belang en de aard van kwaliteitsvolle kennis. Er kwamen tijdens de interviews verscheidene criteria naar voren om kwaliteit te definiëren. Een belangrijke component ervan is het samen kunnen deconstrueren en construeren van de kennis in een iteratief proces. Met andere woorden, om een kwaliteitsvol kennisdelingsplatform te zijn, dient het duidelijk te zijn hoe de kennis op het kennisdelingsplatform tot stand is gekomen (bv. hoe guidelines e.d. tot stand zijn gekomen).

“Er zijn de puur epistemologische, kennistheoretische criteria voor kennis. Kennis moet empirisch gefundeerd zijn, moet universeel zijn of niet maar [indien het niet universeel is,] dan moet de begrenzing worden aangegeven. Het moet controleerbaar zijn, moet tegensprekelijk zijn en dat soort criteria. Ik denk dat een belangrijk element is: de mogelijkheid om kennis te construeren en te deconstrueren.”

“For any product we develop, we have an iterative process. Guidelines which allow to assess the kind of quality of the evidence, the peer reviewing. That is part of what goes in to our products. There would be a lot of detail on that, our systematic review guidelines. We have a process for doing that and then we also have a quality assurance process for the final product.”

Uitweiding: Een voorbeeld van kennis(de)constructie

“Ik zal een voorbeeld geven uit een heel andere sector. Ik weet niet of ze het nu nog doen maar ik ben ooit in Antwerpen geweest bij X [een bedrijf] en daar hadden ze het volgende probleem. Ze voldeden na een eerste inspanning aan de ISO certificatie. [...] Wat je toe behoort, is dat je guidelines hebt, kwaliteitshandboeken enz. Na die eerste inspanning waar ze het certificaat mee hadden behaald, stonden hun kasten vol handboeken, handleidingen enz. en die werden vervolgens niet gebruikt. Tenzij heel af en toe iemand die wist dat dat bestond en eens ging kijken. De volgende keer -want om de zoveel tijd moet dat dan opnieuw bekeken worden als de audit kwam- oei oei oei, men ging opnieuw naar de kasten en men ging het wat aanpassen maar vervolgens werd het nog niet gebruikt. Zo een geweldige inspanning, hoe kunnen we ervoor zorgen dat dat kan gebruikt worden? En dan was het antwoord: Men heeft toen aan alle werknemers een elektronische camera gegeven en gevraagd al de handelingen te fotograferen die men moest doen om te maken wat men moest maken. En daarbij te beschrijven hoe men dat eigenlijk deed. Waar kwam men bij uit? Dat men op de werkvloer nogal andere dingen deed dan wat in handleidingen stond. Wat is dan het probleem? Wij beweren dat dit kwaliteit is en zij doen dat, is dat dan geen kwaliteit? Enz. Men heeft dan kennisgroepen gemaakt om eigenlijk die kennis te deconstrueren, om eigenlijk te kijken naar de foto's en de handboeken en handleidingen enz. Hoe zit dat, is dat inderdaad beter, veiliger, leidt dat tot minder productieverlies, leidt dat tot een beter tempo? Enz. Wat voor opleiding is daarvoor nodig? En dat soort dingen meer. Men heeft dan van al die processen kennisbomen gemaakt met de fotootjes erbij en de gecorrigeerde handelingen. Men heeft de kwaliteit van de kennis gecontroleerd en verbeterd. Met als resultaat dat men dat in kennisbomen op het intranet heeft gezet. En toendertijd, ik weet niet of het nog zo is, als een werknemer -maar in een electronicabedrijf heeft natuurlijk iedereen zijn computer- zijn computer opent, krijgt deze een flashbericht -zeggende er is iets nieuws aan toegevoegd-. En dan kan die werknemer onmiddellijk daar naar toe gaan. Maar die weet ook als die bv. iemand moet gaan vervangen omdat die ziek gevallen is, of als er een stagiair komt en die moet welbepaalde taken uitvoeren, die kan perfect via het intranet systeem tonen, met foto's en met tekst en uitleg, wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren volgens de spelregels. En dit proces heeft men toen nog eens herhaald. Dus niet alleen de eerste keer dat men al die kennis verzameld heeft, gedeconstrueerd heeft en gereconstrueerd heeft, maar dat heeft men na verloop van tijd nog eens gedaan. Het resultaat is dus dat bijna alle werknemers bijna dagelijks die systemen gebruiken terwijl wat in die kasten stond er nauwelijks uitkwam.”

Een andere indeling van kwaliteitscriteria die aan bod kwam betreft deze van (1) juist, (2) werkbaar en (3) bruikbaar.

“Ik heb bij X een tijd een project gedaan en je had daar drie stempels [om kwaliteit van kennis te categoriseren]: dat was juist, werkbaar, bruikbaar. Juist, dat is dan meestal in dat geval is dat juridisch juist? Is dat de wet? Is dat per definitie juridisch juist? Maar of dat werkbaar en bruikbaar is? Ik bedoel als je tegen een maatschappelijk werker zegt 'hier is de wettekst en handel nu eraan', dat is nog wat anders. Je hebt de vertaling van de wettekst of wetenschappelijke tekst naar hoe gaan we dat in de praktijk zetten [werkbaarheid]. [...] Naar bruikbaarheid is het niet de wetenschappelijke expert die daar zijn stempel op zet, dat zijn de mensen van het veld zelf. Omgekeerd, de mensen van het veld zelf hebben een aantal artikels bijeen gezet en we gaan een

keer een checklist maken daarvan. Zolang dat die wetenschapper daar zijn stempel niet op gezet heeft is dat wel bruikbaar, maar de intrinsieke juistheid is er op dat moment niet. Je zit dus met de noodzaak om de kwalificatie van wat je erop zet om bv. die op drie domeinen te doen. Dat men ook weet van wie heeft er nu zijn zegen over gegeven of zijn stempel op gezet.”

De geïnterviewden benadrukken verder dat een ander -vaak onderschat- probleem met betrekking tot de kwaliteit van kennis het actueel houden van kennis is. Eén geïnterviewde geeft aan dat na drie jaar een website verouderd is en dat er veel mankracht in kruipt om het kennisdelingsplatform up to date te houden.

“Alles verandert constant. En als jij u in het werkveld van de praktijk beweegt en daar nauwe contacten mee hebt, als er een nieuw onderzoek is dan weet je dat je dat moet publiceren hé. Is er een nieuwe oproep van de Koning Boudewijnstichting, dan moet dat in uw nieuws gestaan hebben. Op den duur kennen de mensen u wel. Als wij nu een jaar in ons kotje blijven zitten hier dan is het gedaan hé. Het is door met mensen te praten dat je wint hé.”

“Achteraf in de tekst werd er dan ook ingegaan op de vervaltijd van kennis. Dat is een groot probleem, ik zou dat ook als kwaliteitscriterium opnemen en timeliness is een levensgroot probleem voor zo een kennisdelingsplatform. Hoe kan je die timeliness, dat kort op de bal spelen, hoe kan je dat garanderen? Mijn ervaring is dat het meestal het zwakke punt is van bv. websites die op één of andere manier kennis willen distribueren of die wegwijzerfuncties hebben naar allerlei andere bronnen van kennis.”

Een patroon dat zich volgens een geïnterviewde om een aantal jaren herhaalt, is dat bestaande kennis een nieuw jasje krijgt. Hier is het dus van belang om bestaande inzichten op een juiste manier toe te passen op nieuwe begrippen.

“Soms worden de thema's ook hernoemd: ‘sociale activering’ bestaat al heel lang, nu gaat het ‘economische participatie’ heten. Nu is de invalshoek anders, maar heel veel inzichten die 10-15 jaar geleden zijn opgebouwd, zijn nu nog bruikbaar; alleen moet je die op een andere manier erin steken. [...] Maar dat is ook een beetje zoals de sociale sector werkt. Er zijn onderliggende grotere thema's die langer blijven bestaan. En er zijn een heleboel modegevoelige items waar dan ineens heel veel aandacht voor is.”

Verder geeft iemand aan dat kwaliteit van kennis wellicht een subjectief gegeven is dat beoordeeld kan worden aan de hand van manifeste resultaten.

“Is dat niet heel subjectief op zich, kwaliteit van iets? Hetzelfde geldt voor tekst, afhankelijk van de auteur neem ik die tekst ernstig of minder ernstig. Dat heb je met die antwoorden op die fora ook. [...] Dat merk ik op die Yammer netwerken ook wel. Als daar bepaalde personen zich in een discussie mengen, wordt het al veel meer bekeken. Uiteindelijk is dat ook een objectief gegeven, iemand die werkt voor een organisatie die daar heel ver in staat, daar kan je toch per definitie vanuit gaan dat die daar iets relevant over te vertellen heeft.”

2. Kwaliteitsbewaking

De geïnterviewden benadrukten het belang van een onafhankelijke partij om de rol als kwaliteitsbewaker op te nemen. Er bestond enige discussie over wie deze rol het best zou opnemen.

Eén geïnterviewde verwees naar het begrip van ‘kennismakelaar’ en benadrukt het belang van het valideren van kennis.

“Dat is de officiële Engelse term, kennismakelaar. Dat klopt maar makelaar klinkt dan soms alleen maar dat je bemiddelt, dat punt van het valideren van kennis is natuurlijk meer dan makelaar. Het echte goede woord in het Engels hebben we nog niet. Het is toch proberen die kennis aan de ene kant collectief en toepasbaar te maken voor gebruik in de praktijk maar ook om kennis -het klinkt wat pretentius- op een hoger niveau te brengen. We weten inmiddels meer over dit onderwerp dan iedereen denkt en we zouden de volgende stap moeten gaan zetten.”

Een andere geïnterviewde geeft aan dat zij het nodig vindt dat erover gewaakt kan worden dat praktijkkennis ergens getoetst wordt vooraleer ze op het platform verschijnt.

“Wat zijn criteria of er wel of niet iets opkomt? Zo die wetenschappelijke kennis, kennis die een traject heeft gelopen vanuit wetenschap, sowieso, denk ik. Kennis die uit de praktijk ontwikkeld is, ook sowieso, maar mits een bepaalde tussenstap die gemaakt is. Ik denk bv. een nota die geschreven is in een voorziening. Dat het niet de bedoeling is dat alles wat in de praktijk ontwikkeld is, dat dat daarop gedropt kan worden. Dat er wel ergens een toets moet zijn van wat wel of niet erop kan.”

In de lijn hiervan, trachten bestaande kennisdelingsplatformen zoals NJI en Movisie te komen via een gradatie systeem tot een categorisatie van de meest effectieve interventies.

“We hebben nog geen effectieve sociale interventies. De minimale eis is dat ze langer dan 2 jaar bestaan, dat ze op meerdere plaatsen zijn uitgevoerd en overdraagbaar zijn. Dat zegt nog niks. Dit jaar zijn we voor het eerst begonnen met het eerste niveau. De eerste trede, die heet ‘goed beschreven’ en daar is aan de ene kant de eis dat een procesevaluatie aanwezig moet zijn, dat er een beoordeling is of ze intern consistent zijn. Of dat wat ze dus zeggen wat ze doen, de ambities en de doelen, dat zich dat vertaalt in de aanpak. Dat wordt aan een commissie voorgelegd, die gaan de interventies beoordelen [...]. En dan volgen er daarna nog twee stappen, en dat heet goed onderbouwd en effectief. Bij goed onderbouwd zijn er praktijkevaluaties aanwezig en praktijkonderzoek en die moeten de uitkomsten daarvan onderschrijven. Gelijk het bij het NJI gaat, ik geloof dat daar 40 interventies ofzo inzitten. En dat er vijf die hoogste trede hebben gehaald. Je kan zo een heel traject opzetten maar je moet je niet alleen maar blindstaren op de hoogste ladder.”

De geïnterviewden beschouwen onderzoek, dat gecontroleerd wordt door een wetenschappelijke instantie, soms als een garantie van kwaliteit van kennis. Vandaar dat Open Access in de academische wereld zijn opgang kent en ook kwaliteit kan waarborgen.

“Die discussie komt dikwijls op bij dit systeem [Open Access]. Hoe kan je nu vermijden dat het gewoon rotzooi wordt en dat iedereen er maar gewoon iets opgooit. In principe hoef je je daar geen zorgen rond te maken want alles wat daarin [in Open Access] zit is al een keer door de traditionele redactie bekeken. Dus het staat maar in zo een systeem omdat het door een Alert redactie is bekeken, of het tijdschrift voor welzijnswerk. Het is al door een kwaliteitscheck. [...] Dat

betekent wel dat elke instelling die daaraan mee doet, een beetje in de gaten moet houden dat wat ingevoerd wordt in de repository, dat dat wel aan kwaliteitseisen voldoet."

Nochtans bestaan er -volgens één geïnterviewde- in de academische wereld ook enkele mechanismen die ervoor zorgen dat kwaliteitsvol materiaal niet steeds gepubliceerd wordt (bv. door het gebrek aan significante resultaten).

"Daar is een enorm bias ook van het niet publiceren van sissers. Men publiceert niet over de onderzoeken die tot niets geleid hebben, waarover men geen conclusies kan trekken of slechte conclusies die niet in lijn liggen van de verwachtingen. Daar gaat een groot deel over maar dat wordt niet gepubliceerd omdat dat niet scoort."

Daarbij aansluitend werden ook suggesties meegegeven met betrekking tot de rol van de **overheid** als kwaliteitsbewaker. Enkele geïnterviewden waarschuwen voor mogelijke nefaste gevolgen van het innemen van deze rol omdat zij (inhoudelijk) *te controlerend* zou kunnen zijn. In welke mate kan kennis op een kennisdelingsplatform dat door de overheid wordt bewaakt op kwaliteit immers ruimte bieden aan debat, contradicties, ... ? Zal kennis die tegenstrijdig is met bv. de gezondheidsadviezen ook op het kennisdelingsplatform een plaats vinden? Vanuit dit perspectief is het minder evident dat een overheid de kwaliteitsbewaker is van het kennisdelingsplatform. Bovendien waarschuwt iemand voor het gevaar waarbij de overheid subsidies zou toekennen die afhangen van de beoordeelde effectiviteit van interventies.

"Ik vind persoonlijk dat de overheid moet opletten om inhoudelijke waarderingen te formuleren over de inhoud, maar ze moeten wel zeggen van wij als Vlaamse Overheid hebben een aantal actoren waarmee we samenwerken, waarbij we middelen naar delegeren en dergelijke meer. En die actoren kunnen ze ook verplichten om aan kennisdeling te doen. Dat vind ik wel de rol die de overheid kan spelen. Daarnaast kan ze een goede randvoorwaarde creëren voor toegankelijkheid van kennis. [...] Maar om inhoud zelf te gaan beoordelen en daar dan een label op te zetten van dit is juist of dit is goed want het is van de Vlaamse Overheid, daar ben ik niet mee akkoord. Niet dat ik denk dat ze dat niet goed gaan doen. Maar ik vind dat eigenlijk niet de rol van de overheid."

Anderen zien in de overheid dan weer de meest neutrale (maar wel politiek gebonden) instantie die kwaliteitsbewaking op zich zou kunnen nemen. Echter, in combinatie met de overheid in een beheerdersrol, lijkt de overheid niet langer als een neutrale kwaliteitsbewaker te worden beschouwd.

"Maar als de doelstelling ok is voor mij en als er geen subsidiëringvoorwaarden aan vasthangen dan heb ik niets van: dan kan de overheid het [kwaliteitsbewaking] ook, er moet iemand het doen. De praktijk -dat hebben we duidelijk gemerkt- die hebben daar geen tijd voor. Dat is dan te beperkt. En als er voldoende aandacht is voor de Vlaamse praktijk, de zelfontwikkelde praktijk, het ontwikkelen van praktijken ook, dan vind ik dat dat wel, dat de overheid dat wel kan doen. Wie moet het anders doen? De universiteit is ook niet neutraal in die dingen, die hebben ook een bepaald beleid en een bepaalde visie. Het is misschien dat die van de overheid iets neutraler kunnen zijn."

Een andere geïnterviewde gaf aan dat de rol van de overheid eerder één van kwaliteitsbewaker is dan het stimuleren van communities.

"Ja, dan is het volgende punt: Op welke manier bied je de kennis aan? Zo een vast kader dat Movisie gebruikt, vind ik al een goed kader. Een ander is het kader van het NJI om een soort van

dossiers te maken. Maar dat blijft één richting natuurlijk, dat is geen interactief gebeuren, dat is geen community. Maar ik vind niet dat de overheid een community moet oprichten, ik vind dat haar taak niet. Dat is nu, wat is nu de kerntaak van de overheid in dat kennisdelingsplatform? Zij zouden geen community, denk ik, maar wel iets waarop kennis -hoe moet ik dat zeggen- een website waar meer éénrichtingsverkeer is, waar dingen worden samengebracht. Maar je kan dat alleen maar als je een team hebt dat daar mee bezig is.”

Ook haalden enkele geïnterviewden aan dat (praktijk)steunpunten en expertisecentra de rol van kwaliteitsbewaker op zich kunnen nemen. Dit impliceert volgens één geïnterviewde dat de geloofwaardigheid van een dergelijk platform niet 100% gegarandeerd is aangezien deze steunpunten en expertisecentra niet volledig onafhankelijk functioneren van de overheid.

“Steunpunten krijgen ook geld van de overheid. Ze kunnen wel kritisch zijn, maar je kan het niet garanderen want [ze zijn niet volledig onafhankelijk]... Dat is een fundamentele handicap van een steunpunt, die heeft voor een groot deel zijn inkomsten bij die diensten. Sommigen leven er helemaal van, anderen [gedeeltelijk] [...] In deze setting zou dat [kwaliteitsbewaking door steunpunten] bv. nefast zijn voor de geloofwaardigheid [van het platform]. Tenzij je helemaal wegblijft van alle controverses maar dan heeft het geen zin.”

Verder suggereren de geïnterviewden ook dat praktijkwerkers kunnen werken aan kwaliteit van kennis aan de hand van wiki's om zo tot een soort interne controle te komen.

Een stap verder zou zijn om aan de hand van fora te werken. De geïnterviewden zijn het er echter over eens dat het gebruik van fora niet de meest kwaliteitsvolle manier is om kennis te delen.

“Dat is een belangrijk aandachtspunt hé, wij willen geen fora. Zelfs onze softwareleverancier heeft ons verteld -vanuit zijn ervaringen met kranten en tijdschriften- ‘het is ten stelligste afgeraden om op fora te praten. Dat is toch maar het ventileren van meningen en weet ik wat.’ Dus dat gaan we bewust niet doen. Daarmee dat we ook zeggen het zijn fora voor kennisdeling, geen fora voor publiek.”

Een geïnterviewde stelt zich tot slot de vraag in welke mate een (panel van) kwaliteitsbewaker(s) of expert(en) effectief nodig is (zijn).

“We zijn vanaf het begin gegaan voor een interactieve site, en we wilden ook, ja ... ofwel heb je hier een staf zitten van mensen die constant bezig zijn met wat moet er op de site, zo van ‘wij zijn de experts, wij zijn de facilitatoren’. Dat is een heel doelbewuste keuze geweest [om niet te werken met experts]. Wat dat je anders krijgt, dat is dat hier experts zitten die gaan selecteren op basis van wat ze zelf vinden, wat op de site moet verschijnen. En dat willen we niet. Als de sector zegt, het werkt niet, dan werkt het niet. We hebben toch wel een bepaalde visie op het statuut van een expert. Dat is heel relatief.”

3. Intellectuele eigendomsrechten

Een andere vraag die aan kwaliteitsbewaking gerelateerd is, is hoe intellectuele eigendomsrechten gegarandeerd kunnen worden. Eén geïnterviewde beklemtoont hierbij de nood aan veilige omstandigheden om kennis te delen.

“De organisatie en haar medewerkers moeten zich definiëren als kennisintensief. Ze moeten daarop betrokken zijn. Ze moeten processen doorlopen waarbij vooral ook impliciete kennis - tacit knowledge- expliciet wordt gemaakt en ze moeten dat kunnen doen in veilige omstandigheden. Zo van dit kunnen we wel delen, maar niet ten nadele van onszelf. Zodanig dat anderen daar niet het voordeel mee halen en dat wij dan in een situatie komen waarbij we eigenlijk onszelf concurrentie aandoen.”

Verschillende steunpunten en expertise centra vermelden de bron maar vragen vooraf geen goedkeuring om iets te publiceren. De vraag naar intellectuele eigendomsrechten is dan ook minder relevant voor kennisdelingsplatformen waarbij er een vlotte uitwisseling van kennis plaatsvindt in twee richtingen. Toch waarschuwt een geïnterviewde hierbij dat ideeën van personen erkend en niet ‘gestolen’ mogen worden.

Voor kennisdelingsplatformen die meer éénrichtingsverkeer aanmoedigen, zijn er strengere procedures om intellectuele eigendomsrechten te garanderen. Zo vragen sommige geïnterviewden toestemming aan de auteurs vooraleer men start en laten zij hen de vertaling meelesen tijdens het vertaalproces. Bovendien vragen ze op het einde van het proces nog een keer de officiële goedkeuring van de auteurs.

Nog andere platformen vragen om de auteursrechten af te staan wanneer deze hun methodiek op het platform willen zien verschijnen.

“Even kijken. Als we anderen inhuren om dingen voor ons te doen, worden ze altijd verplicht om auteursrechten af te staan. Juist omdat we zeggen, het moet collectief worden. We doen ook geen zaken met echt commerciële mensen die zeggen van dat is kennis die we voor onszelf willen houden. Dat geldt soms ook voor instellingen die vragen ‘Willen jullie niet voor ons die methodiek ontwikkelen, maar die willen we dan wel zelf uitbouwen?’. Dan zeggen we sorry, dan moet je niet bij ons zijn want wij zijn een publiek instituut die kennis beschikbaar moet maken. We proberen daarom ook als het over dat soort kennis gaat, de auteursrechten ook bij onszelf te leggen omdat wij publiceren.”

Ook waarschuwt iemand voor het gevaar dat mensen uit het buitenland bepaalde Vlaamse producten gaan **certificeren**. Hierdoor bestaat volgens deze geïnterviewde de kans dat de Vlaamse ontwikkelaars van het product moeten betalen om hun eigen product te kunnen gebruiken.

“Dat is ook een beetje een gevaar, je maakt daar een product van en je zet dat op een platform. Ik zeg maar iets: Nederland ziet dat en zegt ‘wij nemen dat over en certificeren dat en dat is van ons’. Dat is ook iets dat we niet willen. Bv. met die trommelbox, zij lopen dat gevaar nu, zij worden op allerlei conferenties uitgenodigd. Ze gaan naar Nederland, ze stellen dat voor en ze voelen van ‘iemand anders gaat met ons product gaan lopen en dan gaan we nog zelf moeten betalen om dat wat we zelf hebben ontwikkeld, te mogen gebruiken’. Dus dat is ook een beweging die loopt.”

Op de vraag of we nu zelf moeten beginnen te certificeren, antwoordde deze betrokkene dat dit een dubbele lading heeft. Enerzijds lijkt het niet aangewezen om de ‘voor wat, hoort wat’ mentaliteit te lanceren en een voorziening die hetzelfde (goede) doel nastreeft te laten betalen voor het product. Anderzijds is het belangrijk om de eigen producten te beschermen tegenover misbruiken vanuit het buitenland zodat Vlaanderen niet voor een eigen ontwikkelde methodiek moet gaan betalen.

“Ik denk dat dat typisch Vlaanderen is, en ik denk dat we dat ook moeten beschermen dat die onderlinge uitwisselbaarheid zonder ‘voor wat, hoort wat’, dat we dat echt in stand kunnen houden. Maar ik denk toch dat we op één of andere manier moeten nadenken over hoe we onze eigen producten beschermen.”

Een geïnterviewde geeft aan dat de problemen met betrekking tot intellectuele eigendomsrechten van methodieken, gelijkaardig zijn aan deze met betrekking tot patentrechten. Enerzijds werken ze beschermend, anderzijds verhinderen ze het delen van kennis.

4.6.2 Welke vorm kan een kennisdelingsplatform aannemen?

De manier waarop een kennisdelingsplatform vorm krijgt, hangt af van de manier waarop geïnnoveerd wordt.

4.6.2.1 Incrementeel vernieuwende vormen van een kennisdelingsplatform

Een eerste manier om te innoveren is incrementeel. Dit houdt in dat de bestaande kennisdelingsplatformen van steunpunten en expertisecentra worden geoptimaliseerd. De geïnterviewden suggereren dat er door een samenwerking tussen bestaande steunpunten, expertise- en kenniscentra zich mogelijke schaalvoordelen op ICT vlak aanbieden zoals het gebruik van een krachtigere zoekmotor (met nieuwe bijkomende zoektermen). Het feit dat er met bestaande platformen wordt gewerkt, verhoogt bovendien de acceptatie van het WVG-kennisdelingsplatform.

“Ik weet wel wat er zeker gaat lukken. Bij SEN, SAW, dat ze een nieuw clubje opstarten waarin zij en andere belanghebbenden in zitten en waar dat zij kunnen beslissen wat het wordt. Het gaat direct geaccepteerd zijn. Die kennen elkaar allemaal zo goed.”

“Eigenlijk zou je die steunpunten mede-eigenaar moeten maken. Zorgen dat je aantal dingen doet die zij alleen niet kunnen.”

Het optimaliseren van bestaande kennisdelingsplatformen kan gecombineerd worden met verschillende *rolverdelingen*. In eerste instantie geven de geïnterviewden aan dat een centrale instantie (i.e. beheerder(s), facilitator(en) en/of kwaliteitsbewaker(s)) kan voorzien dat een bepaalde functionaliteit (bv. tools en initiatieven) wordt toegepast op meerdere kennisdelingsplatformen. Een enkeling geeft aan dat deze centrale instantie niet noodzakelijk een groep van vertegenwoordigers van de steunpunten en expertisecentra hoeft te zijn. Ze kan evenzeer bestaan uit een groep externe, onafhankelijke experts.

“Dan moet je denk ik de logica van het National Health Institute volgen. Dan moet je comités aanstellen van onafhankelijken -of zo onafhankelijk mogelijk externe experts- die zich beperken tot zoveel mogelijk controversvrije onderwerpen. En als er toch controversie aan te pas komt, dat je dan al het mogelijke doet om de maatschappelijk relevante partijen die tegenstrijdige visies kunnen hebben, dat die allemaal aan bod kunnen komen. En dat je dat ook op een gestructureerde manier doet. Je zet er bv. drie teksten in van de drie scholen die dan ook de mogelijkheid hebben om bij te sturen.”

Volgens de geïnterviewden is het expliciteren, valideren en beschikbaar maken van kennis, een belangrijke functie van een centrale instantie, zoals een expertenpanel. Beroepsgroepen zouden hierbij een rol kunnen spelen.

“En dan is de vraag, waaraan is nood? Je zou daarbij economisch kunnen redeneren en zeggen: ‘Als dat centraal gebundeld wordt, dan zal dat in het voordeel van iedereen zijn.’ Alleen de vraag is ‘Hoe kan je centraal bundelen wat in organisaties als impliciete kennis, als tacit knowledge aanwezig is?’. En dat is nochtans een zeer groot deel van de aanwezige kennis. Met andere woorden op één of andere manier zul je moeten werken met groepen, die inspanningen willen doen, met organisaties of met beroepsgroepen -dat kan ook interorganisationeel- die processen opzetten om kennis te expliciteren en kennis beschikbaar te stellen door niet alleen het op de platformen te zetten maar ook die kennis te valideren en kritische beschouwingen bij te maken over de relevantie, de geldigheid, de bruikbaarheid van die kennis.”

Hierbij is het van belang om vooraf heldere doelstellingen te formuleren.

“Het zal voor een groot stuk van daar [steunpunten, expertisecentra, ...] moeten komen denk ik. Omdat zij daar toch ervaring in hebben in het samenbrengen van allerlei expertise, mensen, experts. Zij zijn een stuk broker van allerlei dingen, niet alleen van informatie maar van allerlei aspecten van de organisatie van welzijnswerk. En het zijn natuurlijk aanspreekpunten: ze zijn eigenlijk de bevoorrechte getuigen en de experts tegelijkertijd op dat punt. Dus [zij zijn] zeer zeker belangrijk. Maar ze hebben natuurlijk hun eigen agenda, [...] ze hebben hun eigen doelstellingen, hun eigen perspectief. Dan moet het duidelijk zijn wat de Vlaamse overheid precies wil. Als men geen eigen model heeft, of een sterke eigen invulling heeft over waar men naar toe wil, dan gaat dat ingevuld worden door de sterkste partners op dat punt.”

Naast deze centrale instantie van personen die over inhoudelijke expertise beschikken, dient -volgens een geïnterviewde- ook een coördinator te worden aangesteld die de leerprocessen van deze centrale instantie coördineert.

“Je hebt op dat moment een community van al de [inhoudelijke] coördinatoren. Of de ene nu uit een steunpunt komt en de andere uit iets anders. Dat maakt op dat moment niet uit. [...] Dan moet je uiteraard op dat niveau ook een coördinator hebben die met die dingen [leerprocessen] bezig is, die kan dan niet [inhoudelijk] in al die domeinen specialist zijn maar wel in al die [leer]processen goed zijn.”

Een andere persoon omschrijft de noodzakelijke rol van een inspirerende figuur.

“Als je dat zou organiseren met mensen die geen visie hebben, of waar dat geen inspiratoren bijzitten om dat richting te geven dan is dat voor mij niet de moeite waard om daaraan te beginnen. Ik geloof wel dat je mensen dingen moet laten ontdekken. Dat je met een inspirator, -iemand met echt een visie- die zegt van ‘kijk daar nu eens zo naar, stel dat je nu eens in die richting zou gaan, bekijk dat een keer, wat zou dat geven.’ [...] Gewoon uitwisselen van gegevens, daar heb je niks aan.”

Een tweede soort incrementele innovatie die de geïnterviewden aanhalen, verwijst naar het optimaliseren van bestaande systemen door het voorzien van decentrale dwarsverbindingen tussen bestaande kennisdelingsplatformen. Het idee daarbij is een soort overkoepelende, achterliggende zoekmachine te voorzien die de diverse databanken aan elkaar kan koppelen.

“Ik heb het altijd echt gezien als iets verbindend dat alle bestaande initiatieven technisch koppelt. Maar qua software vraagt het wel uniformiteit tussen die verschillende systemen.”

“Ik vind de verbinding tussen de verschillende expertisecentra en de hogescholen en universiteiten, dat vind ik een belangrijke meerwaarde. Die verbindingen moeten we zelf leggen allemaal. Er moet een netwerk, spinnenweb ontstaan.”

Een laatste soort van incrementele innovatie die aan bod kwam, betreft de ontwikkeling en implementatie van een wegwijzer, een overkoepelend webportaal dat linken bevat naar de verschillende bestaande platformen.

“Ik denk dat het een heel divers landschap is en dat je met een heel degelijke wegwijzer, dat je eerst het complete veld in kaart brengt. Ik denk dat dat al een interessante databank of platform zou zijn. [...] dat je via dat systeem, verschillende sectoren of verschillende parallele groepen met elkaar in contact kan brengen [...]. Ik denk dat dat al veel zou zijn. En dat je dan vanuit dat geheel verder gaat zoeken naar welke kennis ontbreekt er nu nog.”

Sommige geïnterviewden stellen zich vragen bij de ontwikkeling en implementatie van een webportaal.

“Maar je zou dan hypothetisch kunnen werken en zeggen van ‘Kan het gewoon een soort portaal zijn dat je via een portaalsite van de Vlaamse Overheid toegang krijgt tot al die databanken?’ Ten eerste, is dat wel nodig? Waarom is dat nodig?”

Een geïnterviewde brengt verder het idee aan om verschillende toegangsperspectieven op een webportaal te zetten en vandaaruit onderlinge communicatie mogelijk te maken en te stimuleren. Technisch gezien vormt dit echter een uitdaging.

“Je kan daar één technisch platform en één datasilo van maken waar dat je een aantal verschillende portalen of toegangsperspectieven op zet, telkens vanuit een specifiek perspectief van de doelgroep die je voor ogen hebt. [...] Ik denk dat daar technisch nog serieuze sprongen te nemen zijn.”

Verder halen de geïnterviewden aan dat een portaal site misschien wel het meest haalbare soort kennisdelingsplatform is, maar dat dit helemaal niet te onderschatten valt aangezien er aan bepaalde voorwaarden voldaan dient te worden. Zo is er continue opvolging en actualisering nodig van de gegevens.

“Stel dat je uw verwijssysteem hebt. De wereld verandert. [...] Het is niet ene keer definiëren, uw definitie moet je altijd maar gaan bijstellen. Dat is helemaal, dat is nog van een andere orde dan gewoon mechanistisch gaan volgen wat dat er met een deeltje van uw verwijssysteem gebeurt is. In zo een dynamische wereld, zo een statisch ding -want het is een redelijk statisch iets- gaan implementeren, is zeer ambitieus maar is misschien het enige haalbare uiteindelijk.”

“Ja [een webportaal kan], mits dat dat beweegt. Ik ken heel veel portaals die beginnen en dan stopt dat als dat moet beginnen. Een platform moet een gezicht hebben. Enkel een portaal is vandaag niet meer de weg.”

Tot slot illustreert een geïnterviewde het belang van verbindingen op een portaalsite aan de hand van een metafoor van een supermarkt versus aparte winkeltjes.

“Ik denk dat als een portaal een toegangsdeur is van een supermarkt die onderling allerlei verbindingen heeft, waardoor je van de ene winkel naar de andere kunt stappen enzovoort. Dan is

zo'n portaal zinvol. Als het een startpagina is voor allemaal aparte winkeltjes waar je overal moet gaan aanbellen, dan heeft het wel weinig zin, denk ik."

4.6.2.2 Een radicaal vernieuwende vorm van een kennisdelingsplatform

Naast het optimaliseren van bestaande websites en kennisdelingsinitiatieven van steunpunten, expertise- en kenniscentra, kan ook geopteerd worden voor een volledig nieuwe invulling van een kennisdelingsplatform. Dit zou een radicale innovatie voor het Vlaamse welzijns- en gezondheidszorglandschap zijn. De Nederlandse voorbeelden als Movisie, Transo, Nederlands Jeugdinstituut werden in dit verband aangehaald. Ook reikten de onderzoekers het *National Institute for Health and Clinical Excellence* (NICE) en het *Social Care Institute for Excellence* (SCIE) tijdens de interviews aan als relevante en vernieuwende voorbeelden van kennisdelingsplatformen die wetenschappelijke kennis in samenwerking met verschillende stakeholders (waaronder praktijkwerkers en gebruikers) vertalen voor gebruik in de welzijns- en gezondheidszorgsectoren. Er zijn echter weinig geïnterviewden in Vlaanderen die kennis hebben van deze laatste voorbeelden. En onbekend is onbemand.

"Iets helemaal nieuw creëren wat losstaat van alle initiatieven die er nu al zijn, niemand vraagt daarom en er bestaat ook al zoveel. Ik denk dat dat ook niet haalbaar is voor het brede domein dat we hebben om vanaf nul iets te creëren. Ik denk als je dat personeelsmatig moet bemannen, dan heb je 50 man nodig op zijn minst. Dus dat is een piste die alleen in dat opzicht al niet haalbaar is en ik heb het al gezegd, niemand zit erom te vragen. En er is ook geen reden om de expertise die een steunpunt algemeen welzijnswerk en zo heeft, om dat over te slaan. Dus dat zeker niet."

Een onderzoeker gaf echter aan dat voor de doelgroep van stafmedewerkers een nieuw platform, dat eerder vertrekt vanuit een éénrichtingsverkeer en bepaalde kwaliteitsvereisten oplegt, wel een optie kan zijn.

"Ja, dus je blijft eigenlijk met uw spanningsveld tussen kwaliteit en interactiviteit. Voor mij is dat hoe interactiever je het maakt, hoe meer dat je uw kwaliteitsvereisten moet loslaten en dan wordt het eigenlijk puur een community. Ofwel zet je in op kwaliteitsvereisten, definieer je die maar dreigt het een website te worden, een éénrichtingsverkeer. Ik denk dat dat gewoon twee belangrijke scenario's zijn en dat daar een keuze [moet gemaakt worden]... En dan voor het scenario dat één richting is, is het eigenlijk de volgende vraag van 'Wie is uw potentiële doelgroep?'. Dat zijn ja, die stafmedewerkers die ik benoemd heb, die wat voor verbindingen zorgen."

Uit de interviews met vertegenwoordigers van NJI, Movisie, NICE en SCIE leren we dat, mits een goede samenwerking en vertaling, kennis uit de wetenschap en de praktijk geïntegreerd kan worden tot een product (bv. guidelines, methodieken, ...) dat zowel onderbouwd als bruikbaar is in de praktijk.

"As you know, we have in the UK something that calls the National Institute for Health and Clinical Excellence, which is the health body. That pre-existed SCIE. There was a desire to develop something that was not the same as NICE but did improve the availability of good evidence about the nature of social problems within the social care area and what might be done about them. And sharing both research evidence, but also providing a platform for sharing best practices, promising practices as well. So the purpose in the set-up of SCIE was to bring together as much useful knowledge as possible. [...] To know what is the stands of evidence in particular ar-

eas, but then to provide a platform and ways of sharing that stand a better chance of having an impact within the areas of practice that exist within the social care sector.”

4.6.3 Welke tools zijn van belang bij kennisdelingsplatformen?

De geïnterviewden reiken diverse relevante elementen aan om op te nemen op een kennisdelingsplatform, vaak naar buitenlands voorbeeld. We maken een onderscheid tussen manifeste, zichtbare (front) en latente (back) tools op het platform.

4.6.3.1 Front tools

Sommige geïnterviewden geven aan dat zij kennisdossiers, die een bundeling zijn van verschillende types van informatie over een bepaald thema, guidelines, protocollen, kwaliteitsstandaarden, good practices en methodieken plaatsen op hun website. Eén geïnterviewde wijst echter op het gevaar van het bundelen van methodieken.

“En wij vinden het belangrijk dat ze die algemene werkzame factoren kennen, dat ze weten waarom dat die methodieken werken. Als je die kent, dan ga je die methodieken juister implementeren of juister toepassen. Als je gewoon zegt van ja, dan moet je dat formulier invullen en dan moet je dat soort vragen stellen... Enfin, ik zeg niet dat ze zo omgaan met die methodieken maar ik vind dat wel een gevaar met die databank.”

Casussen (story telling) en filmpjes zijn enkele toegankelijke manieren om dergelijke informatie over te brengen.

“Maar los daarvan geloof ik in story telling. Dat je soms gemakkelijker een case kunt vertellen om een geval te illustreren, dan dat je uitgebreide pagina's vol tabellen en grafieken en regressies toont. Je leert uit een gewoon verhaal van iemand veel meer. Dat is natuurlijk een tweesnijdend zwaard. Je kan met een story, hoe het tot stand gekomen is, waarom het zo tot stand gekomen is... is altijd interpretatief. Dat is veel minder exacte wetenschap. Maar je kunt daar veel beter aandacht krijgen, je kunt de dingen veel gemakkelijker bekritisieren door ze plastisch voor te stellen. Je gaat de achterliggende kennis terug kunnen reconstrueren door dat verhaal. Zo werkt onze geest.”

“So we have a whole set of resources (media) called social care TV which is about using video to convey messages about good practice and evidence. And that is used a lot, particularly by people in training. And the idea is that film is a very engaging media and engages people, alert them to some of the key findings about practices and then can maybe result in the use of more in depth material. Trainers can use it as part of their training.”

Zoekmachines en thesauri kwamen eveneens aan bod als tools die op een website kunnen verschijnen. Momenteel vindt er vanuit Integrale Jeugdhulp een ontwikkeling van een thesaurus plaats. De bedoeling van een WVG-thesaurus is om het terugvinden van informatie te verhogen en zoekmachines te beïnvloeden. Op termijn is het ook de bedoeling om links naar andere platformen te voorzien bij het opzoeken van een trefwoord.

“Je hebt bv. in uw thesaurus de term 'personen met een handicap', maar je hebt evengoed 'een invalide', 'een gehandicapte' e.d. Stel nu, je duidt personen met een handicap vooraf aan als geprefereerde term maar mensen zoeken bv. op 'gehandicapten'. Dan kan je aangeven van zoek op de synoniemen of vervang die term. [...] Stel nu een voorbeeld van ons, stel je hebt de term 'voorzieningen' en daaronder 'gemandateerde voorzieningen' en daaronder heb je bv. heel spe-

cijfieke gemandateerde voorzieningen, bv. 'vertrouwenscentra voor kindermishandeling'. Stel je zoekt op 'gemandateerde voorzieningen', dan kan je ook de opdracht geven van alle specifieke termen daaronder om daar ook op te zoeken. Dat zijn de dingen die een zoekmachine in principe met een thesaurus kan."

Aangezien een overkoepelende zoekmachine niet zo gemakkelijk te verwezenlijken is, is de thesaurus een goede basis om op te bouwen.

"We hebben nu wel het geluk dat we gestart zijn met een thesaurus [voor Integrale Jeugdhulp] ... Bedoeling is om dat voor heel het beleidsdomein te doen. Ik denk voor het kennisdelingsplatform dat dat één van de randvoorwaarden is om dat echt goed te kunnen laten functioneren. Dat mensen ook in functie van hun zoekactie op dingen uitkomen die ze niet bedoeld hadden, maar die voor hen ook een meerwaarde kan hebben. Het is gemakkelijker om mensen iets nieuw te leren dan iets af te leren dat ze gewoon zijn."

De bedoeling van de thesaurus is ook om intersectoraal af te stemmen en te harmoniseren. Dit is echter geen sinecure.

"Het is sowieso de bedoeling om intersectoraal af te stemmen. Als men effectief over hetzelfde aan het spreken is, dat men daar toch in overeen kan komen over één en hetzelfde. De bedoeling is om het in kaart te brengen in eerste instantie. En als er bepaalde inhoudelijke discussies of problemen zijn, dan kijken we intersectoraal, kan dat afgestemd worden? Voor sommige termen gaat dat niet gaan. [...] Op termijn zouden onze begrippen meer geharmoniseerd moeten worden WVG breed en zelfs nog breder samen met andere zorgoverheden in ons land. Nu is dat echt Babylonische spraakverwarring."

Ook werd er een opmerking gemaakt over het nadeel van het gebruik van een thesaurus. Kennisstandaardisatie, dat een gevolg is van de ontwikkeling van een thesaurus, verschilt volgens één geïnterviewde van kenniscreatie en kennis delen.

"Het proces van kennisstandaardisatie is iets anders dan een proces van kennis delen, kennis opzoeken en kennis creatie. In die zin, een zoekmotor met een thesaurus en alles wat je wilt, [is een vorm van kennisstandaardisatie en die] helpt serieus om de zoekervaring te verbeteren maar lost ook niet alles op. Maar bv. één van de dingen is, als je aan mensen vraagt om sleutelwoorden toe te kennen, is dat meestal rampzalig. Het is veel beter om via woordenboeken te werken. Want dat is een vorm van impliciete sleutels."

Verder verwijzen verscheidene geïnterviewden naar Open Access als de toekomstige filosofie achter toegankelijke kennisontwikkeling. Hierbij is de dienstenlaag van het systeem zichtbaar op de websites.

"Want of jij nu je publicaties in de databank x, y of z steekt, maakt totaal niet uit. Het is de dienstenlaag wat de gebruiker ziet. Wat zit er in die dienstenlaag? In eerste instantie zit daar de website van bv. universiteit van Amsterdam. [...] bv. [je typt] naam x, [je krijgt] meteen uit de databank al zijn publicaties. Het principe van het geheel is ook éénmalige opslag, je beheert het op één plaats. Want als je dat zelf bij portaal A en B moet gaan oproepen, invoeren, dat doe je niet. Ik ga niet dat rapport nog eens in vier winkeltjes invoeren, dat doe je niet. Dus éénmalig beheer, meervoudig gebruik. Dat meervoudig gebruik vindt plaats in al die winkeltjes. [...] Zodanig dat als iemand zegt, ik wil alleen maar die onderzoeken in beeld brengen, kan die zo een website bouwen waarbij hij uit alle databanken die informatie haalt. Interessant is niet zozeer die specifieke winkeltjes die daar gebruik van maken maar wel ook google en google scholar. Die

maken van diezelfde databanken gebruik. En die weten dus wat waar zit en als je nu dus op google zoekt, vind je ook de dingen uit die databanken. Maar op het moment dat je in google scholar zoekt, dan krijg je tegenwoordig een lijst met auteur/trefwoord en achteraan een link met pdf.”

“I think, that [open access] is an enormous big debate which has several complicated sides to it. In principal, I am very much in favor of open access. So I think it is a matter of getting the business model of open access right. I am no expert in how you actually achieve that. But given most research -not all research- but most research is publicly funded; it seems to be quite right that there should be open public access to findings of that research. It is a starting point. What practitioners say, is even if they have access to the articles, they find them reasonably impenetrable or not helpful. Just having more of these articles available not necessarily could take you that far.”

Ook nieuwsbrieven en sociale media worden gezien als hulpmiddelen om kennisdeling te faciliteren. Nieuwsbrieven dienen volgens één geïnterviewde voldoende specifiek te zijn. Ze worden door een andere geïnterviewde beschouwd als de voorloper van de sociale media (Icons, Facebook, Twitter, Pinterest). Sociale media leiden op hun beurt echter tot een dynamischere wijze van communiceren. Een aandachtspunt dat tijdens één interview werd aangehaald is het verschillend gebruik van sociale media per generatie.

“Dat zijn jonge mensen die je via facebook bereikt. Enfin ik weet de leeftijd niet wie dat er naar onze site komt. Maar ik weet voor facebook, dat dat zo tussen de 24 en 34 is. Die zitten allemaal op facebook en als die dan vriendjes willen worden met X [een steunpunt of expertisecentrum] dan kun je ze af en toe eens verwijzen naar de site of naar een filmpje.”

Anderen vinden het gebruik van sociale media (waaronder blogs, twitter, facebook) voordelig omdat ze opmerkingen kunnen geven bij een document.

“Er zijn bloginstrumenten die erop staan. Je post er een document op en dan kun je er commentaar op geven, dan kan een ander er commentaar op geven of je kunt daar uw eigen vragen gaan stellen.”

Volgens verscheidene geïnterviewden bevorderen online communities of practices de interactiviteit (met name het uitwisselen van informatie en het samenwerken).

“Wat ook goed werkt zijn communities of practice. Die hebben een virtuele plaats op het internet met een forum enzo. Dat zijn mensen die met hetzelfde thema bezig zijn, maar in verschillende organisaties werken. En die dan als enige daarmee bezig zijn in hun entiteit en dus aan niemand raad kunnen vragen en dat dan op dat forum doen. En af en toe ontmoeten die elkaar dan fysiek en die zeggen dan van ik heb deze vraag gekregen en ik weet niet hoe ik daaraan moet beginnen. ‘Wie heeft die vraag eerder gekregen?’ ‘En hoe zijn jullie daar mee omgegaan?’ En dan schrijven ze antwoordjes op dat forum van ‘Ik heb dat zo gedaan maar dat is mislukt’ en dan zegt de andere ‘Ik heb dat zo gedaan en dat werkt wel bij ons’.”

Over **fora** is men over het algemeen minder enthousiast.

“Hadden ze puur een forum gemaakt, dan wordt dat een vuilbak. Niemand vindt er iets in terug. De moderatoren zouden helemaal gek worden van wat ze al dan niet moeten goedkeuren, ik geloof daar niet in.”

Daarnaast haalt een geïnterviewde ook aan dat combinaties kunnen worden bedacht waarbij zowel gebruik wordt gemaakt van bv. kennisdossiers als van tools om interactiviteit (bv. LinkedIn) te stimuleren.

“En eigenlijk is het NJI op dit moment het interessants omdat zij het verst gaan. In die zin dat ze ook begonnen zijn met klassieke databanken enzo, maar nu maken zij dossiers rond bv. één thema waarrond alles wordt samengebracht. Ze brengen dus al een structuur aan maar het grote probleem daar is dat je geen enkele interactiviteit hebt. Maar de interactiviteit speelt zich ook niet op die website af maar die speelt zich bv. op LinkedIn af.”

4.6.3.2 Back tools

De geïnterviewden vermeldden diverse (voornamelijk ICT) tools die niet zichtbaar zijn voor de gebruiker. Zo worden databases gebruikt om bv. kennisdossiers en methodieken op te slaan.

Thesauri⁹ (en het metadateren van informatie) helpen bij het beïnvloeden van zoekmachines. Een potentiële IT tool die hierachter schuilt is Sharepoint. Sharepoint wordt bv. gebruikt om documentatie te delen via teamsites of samen te werken aan een tijdelijk project via projectsites.

“We hebben twee specifieke toepassingen die we uittesten en dat is het metadateren van informatie, allebei in Sharepoint. Enerzijds het metadateren van informatie aan de hand van uw thesaurustermen zodat uw thesaurus een soort autoritaire bron wordt voor trefwoorden, metadata. Dat je enkel geprefereerde thesaurustermen gebruikt als metadata. Anderzijds kan je zoekmachines beïnvloeden met behulp van een thesaurus, bv. de zoekmachine van Sharepoint, je kan daar een bepaald xml bestand achter zetten. [...] Nu, we hebben dat wel al in Sharepoint bekeken en daar is dat niet zo eenvoudig. In onze context sowieso -omdat we gebruik maken van gedeelde Sharepoint server- dat heeft consequenties voor andere gebruikers die daar effectief gebruik van maken. Maar onze bevinding tot nu toe is dat het niet zo eenvoudig is als het lijkt om een zoekmachine te beïnvloeden.”

Met betrekking tot de zoekmachines duidt één geïnterviewde de mogelijke rol van taxonomiën en stemming aan. Taxonomiën verwijzen naar het beïnvloeden van de zoeklogica waarbij spontane relaties gelegd kunnen worden; stemming verwijst naar de zoekfunctie die bv. schrijffouten verbetert.

“Wetenschap of kennis staat nooit geïsoleerd op een eilandje. Dat zijn altijd associatieve dingen die gerelateerd zijn. [...] Het voordeel is dat als je op een bepaald moment in een zoeklogica zit of je wilt iets doorworstelen dat er ook spontaan relaties kunnen gelegd worden met de materie waarmee je bezig bent en die van belang kunnen zijn om de materie beter te begrijpen.”

“Stemming, dat betekent dat je een zoekfunctie maakt waar dat je geen exacte fouten kunt permitteren. Als je nu in google iets intikt, verbetert die al die schrijffouten.”

Wat betreft Open Source geeft een geïnterviewde aan dat de verschillende building blocks van deze software (bv. blogs, wiki's,...) elk hun beperkingen hebben en dat een volledig, geïntegreerd gamma nog niet beschikbaar is. Voor Open Access geeft men aan dat dit systeem bestaat uit een datalaag, een dienstenlaag en een harvester.

“Die datalaag betekende dat er zogenaamde institutional repositories werden gemaakt. Dus elk instituut dat kennis produceert, of het nu een hogeschool of universiteit [...] Elk instituut bouwt

⁹ Ook wordt het belang van een redactieteam beklemtoond bij de ontwikkeling van een thesaurus.

zelf een soort van database, een soort van repository waarin dat ze hun publicaties insteken. Daar bestaan internationale software platformen voor om dat te doen. Waar je dus de publicatie opneemt als pdf en waar je de auteursnaam, titel, tijdschrift, de meta informatie op een gestandaardiseerde manier opneemt. [...] De link tussen de twee, tussen de dienstenlaag en de data laag, noemt men dan de harvesters, oogsters met kleine software robotjes, die zoeken twee keer per dag al die databanken na op nieuwe publicaties.”

Ook haalt één geïnterviewde het voordeel aan van het installeren van notificatie instellingen waarbij men push berichten (bv. nieuwe documenten, nieuwtjes en activiteiten van werkgroep) gebundeld kan laten toekomen op een moment dat de gebruiker zelf wenst.

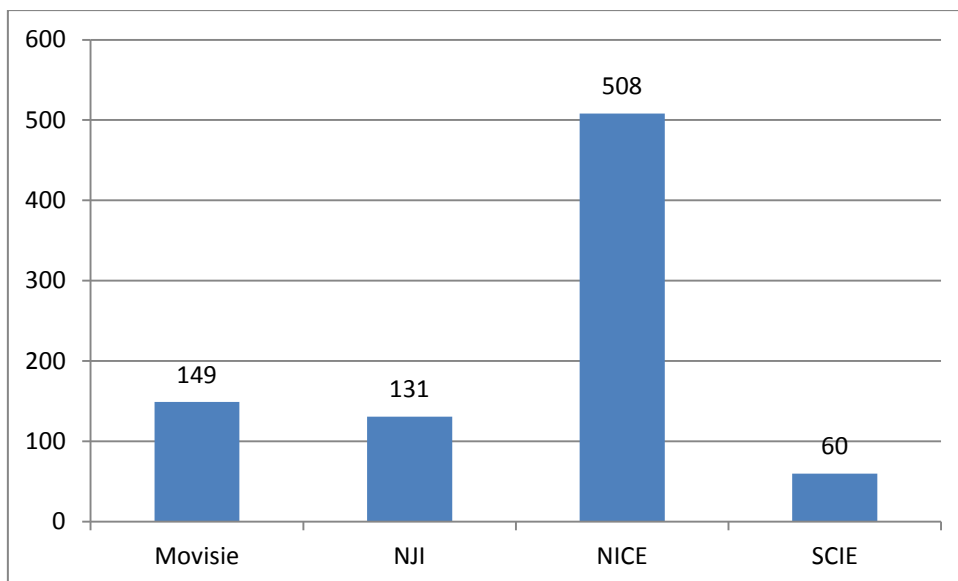
“Per werkgroep kan je [als gebruiker van het kennisdelingsplatform] gaan zeggen ‘alles wat er gebeurt, verzamelt dat vrijdagmiddag bijvoorbeeld, dan werk ik niet veel’. Dingen die ik niet kan opvolgen in de week, een vrijdagmiddag is daar perfect voor. Dan krijg ik vrijdagmiddag, als ik wat tijd heb, een bundeling van alle dingen die in die werkgroep veranderd zijn. In plaats van vijf aparte mailtjes [door de week] wanneer ik toch geen tijd heb om dat te lezen, krijg ik [op vrijdagmiddag] één overzicht van ‘die documenten zijn toegevoegd’, ‘dat zijn de nieuwtjes in de werkgroep’ en ‘dat zijn de activiteiten die erbij horen’. En dat werkt hé.”

Ook verwijzen sommige geïnterviewden naar Yammer, een netwerk voor mensen die in verschillende organisaties werken. Yammer wordt meer en meer gebruikt om er linken op te plaatsen die al eerder beoordeeld zijn door een collega (zodat andere collega's ze kunnen gebruiken).

4.7 Welke ‘resources’ zijn nodig?

4.7.1 Personeelsleden

De geïnterviewden vernoemen zowel voor- als nadelen van een groter aantal ‘human resources’ of personeelsleden dat verantwoordelijk is voor de werking van een kennisdelingsplatform. Een belangrijk voordeel is dat bijkomend personeel maakt dat er meer mogelijkheden zijn om het platform in goede banen te leiden. Een klein aantal personeelsleden heeft dan weer het pluspunt dat er geen tijd gespendeerd dient te worden aan het managen van het personeel. We merken op dat er een groot verschil bestaat tussen het kleine aantal personeelsleden dat verantwoordelijk is voor de werking van de Vlaamse kennisdelingsinitiatieven in vergelijking met het grote aantal medewerkers dat tewerkgesteld is om Nederlandse (bv. Movisie, NJI) en vooral Engelse kennisdelingsinitiatieven (bv. NICE) te laten functioneren.



Figuur 5 Aantal personeelsleden (in VTE) in 2012 (Movisie/NJI) en 2011/2012 (NICE en SCIE)

Het spreekt voor zich dat enige inhoudelijke expertise van belang is om een kennisdelingsplatform operationeel te maken. Bij het NJI zijn dit bv. academisch geschoolden die generalistisch zijn en met verschillende onderwerpen vertrouwd zijn. Daarnaast is ook ICT expertise een absolute noodzaak wil men een kennisdelingsplatform ontwikkelen, implementeren en onderhouden. Deze experts houden zich voornamelijk bezig met hoe je de juiste kennis bij de juiste doelgroep krijgt. Naast inhoudelijke en ICT expertise, is het ook aangewezen om functies te voorzien die gemakkelijk de brug slaan tussen deze twee soorten expertises. Deze laatste groep van personen is echter dungezaaid.

4.7.1.1 Inhoudelijke expertise

Wat betreft de inhoudelijke expertise, is deze uiteraard verschillend voor elk platform. Belangrijk is echter dat een persoon betrokken is die affiniteit met de doelgroep heeft en een vertrouwensfunctie uitoefent. In dat opzicht geeft één geïnterviewde aan dat je beter '100 mensen part time dan 4 mensen full time' aanwerft voor deze functie, zodanig dat ieders inhoudelijke expertise en vertrouwensrol mee in rekening kan worden gebracht.

4.7.1.2 Communicatie expertise

Naast het plaatsen van inhoud, is het volgens bepaalde geïnterviewden ook enorm complex om een goed communicatiesysteem op te zetten. Eén geïnterviewde geeft aan dat het communicatie aspect wel eens -ten onrechte- over het hoofd wordt gezien.

*“Vaak wordt er -dat is mijn indruk die ik ervan heb- louter en alleen vanuit een technische inval-
ling naar een aantal dingen gekeken. Wat technisch haalbaar is, implementeert men zonder ei-
genlijk te kijken naar welk effect dat heeft op de gebruiker van de informatie.”*

Daarom raadt één geïnterviewde aan om naast een inhoudelijk expert, ook te kiezen voor de tewerk-
stelling van een persoon die niet-inhoudelijke expertise heeft. Deze laatste kan onbevooroordeeld
luisteren naar wat er leeft in het werkveld en zo gemakkelijker de kennisnoden identificeren.

*“Ik heb zoiets van hoe minder hij van de inhoud weet, hoe beter dat het is. Ik vind dat een be-
langrijke hoor voor het kennisdelingsplatform: dat je iemand hebt die zegt dat de inhoud niet be-
langrijk is. Dan kijk je naar de mensen en hun noden. Als ik wil tegemoetkomen aan hun nood,*

kan ik beter niet weten wat ik in huis heb [van inhoud]. Dan kan ik luisteren zonder al te veel na te denken wat ik eigenlijk misschien allemaal weet en hen dan pushen in die richting. Ik kan het beter niet weten.”

In dat verband is het zinvol om mensen aan te werven die informatie toegankelijk maken voor iedere doelgroep.

“Dus eigenlijk is dat een witte raaf, iemand die iets van -en dat is geen programmeur hé- html, photoshop en communicatie kan. Als je zo iemand hebt in een vzw, je ziet dat opleven. Je mag een goedkoop of een duur systeem hebben, heb je zo geen persoon, dan ga je het verkloten.”

4.7.1.3 Informatie Technologie expertise

Vaak werd voor de ontwikkeling, de implementatie en het onderhoud van de bestaande kennisdelingsplatformen uit de interviews beroep gedaan op externe IT specialisten. Budgettaire beperkingen maken echter dat niet altijd de beste IT partner gekozen kan worden en dat men eerder op zoek moet gaan naar een goede prijs-kwaliteit verhouding. Daarnaast leidt het gebrek aan een interne IT specialist ertoe dat er soms zelfs voor kleine dingen hulp van een externe moet worden ingeroepen. Dit bevordert niet altijd de vlotte werking.

Naast de voordelen van een externe IT partner, is het volgens de geïnterviewden dan ook goud waard om iemand intern tewerk te stellen die een beetje met IT vertrouwd is. Dit vergemakkelijkt het gehele technische proces.

Tot slot wijst een IT specialist op het belang van ICT documentering waarbij ervoor gezorgd wordt dat een andere persoon vlot kan werken met het gebruikte programma indien de betrokken IT specialist zou wegvallen.

4.7.1.4 Verloop

Waar er personeel is, is er ook verloop van personeel mogelijk. Vaak verdwijnt echter de kennis mee met de mensen als ze uit de organisatie stappen. We hoorden in verschillende interviews dat de continuïteit van het personeel een belangrijke factor is bij de werking van een kennisdelingsplatform.

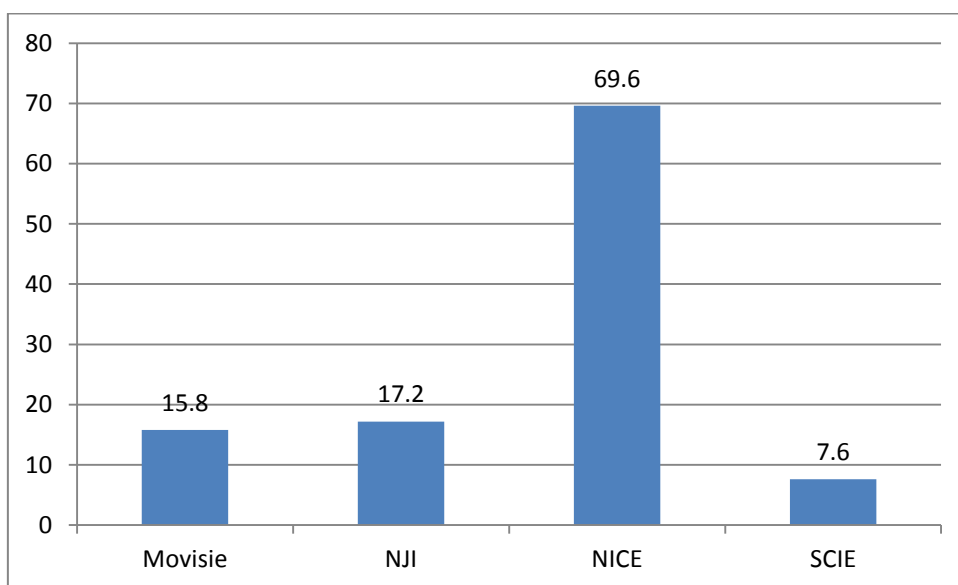
Eén geïnterviewde gaf aan dat IT medewerkers hun organisatie verlaten na gemiddeld 6 of 7 jaar. Daarom lijkt het aangewezen om IT medewerkers niet op aparte eilandjes te laten werken maar eerder op één platform waaraan meerdere mensen werken en waarbij men iemands taken gemakkelijk kan overnemen als iemand weggaat.

“Doet daar bij dat je een verloop hebt van programmeurs van personeel van 7 jaar. We hebben gemerkt dat rond 6-7 jaar begint dat te verlopen, ik wist dat niet. We hebben dat goed kunnen opvangen, daar niet van. Maar dan zit je eigenlijk met het feit van, allemaal wel tof dat we zo van die eilandjes [met aparte kennisdelingsplatformen] gemaakt hebben, maar we hadden dat misschien beter niet gedaan [om het onderhoud ervan te beperken]. Vandaar dat we eigenlijk de beweging hebben gemaakt in 2009 om naar een aantal basis platformen te gaan.”

4.7.2 Financiering

Het inschatten van de kost van een WVG-kennisdelingsplatform dient te gebeuren aan de hand van concrete offertes. In de interviews vroegen we naar de financiering van de verschillende kennisdelingsplatformen om een idee te krijgen over de grootte orde van de prijs van de ontwikkeling en implementatie van de bestaande platformen. De financieringen die we onder de loep namen, verschillen

sterk van kennisdelingsinitiatief tot kennisdelingsinitiatief en bepalen mee in welke context het delen van kennis kan worden gestimuleerd. De ontwikkelingskosten voor de Vlaamse platformen die betrokken waren in deze onderzoeksfase lopen op van 50.000 euro tot 200.000 euro waarbij er nog een kost bijkomt voor het onderhoud (bv. van 6.000 euro /12.000 euro tot 15.000 euro per jaar). Ook het overnemen van een bestaand platform vraagt een behoorlijk bedrag (bv. 60.000 tot 80.000 euro). Merk op dat in deze kosten geen personeelskosten zijn verrekend. Meer details over de financiering van het NJI, Movisie, NICE en SCIE vindt u terug in onderstaande figuur (Figuur 6) en in Bijlage 6.



Figuur 6 Geschatte funding gebruikt in 2012 (Movisie/NJI) en 2011/2012 (NICE en SCIE): in miljoen euro

4.8 Hoe kan het proces van het ontwikkelen en implementeren van een kennisdelingsplatform bevorderd worden?

Om zicht te krijgen op de processen van het ontwikkelen en implementeren van een kennisdelingsplatform, maken we een onderscheid tussen processen die het draagvlak van het platform bevorderen en processen om een kennisdelingsplatform te evalueren. Eerst staan we echter nog even stil bij het belang van kleine successen bij het ontwikkelen en implementeren van een kennisdelingsplatform.

4.8.1 Starten met kleine successen

Bij de vraag naar de manier waarop het platform ontwikkeld en geïmplementeerd dient te worden, geven de geïnterviewden aan dat een stap-voor-stap, laagdrempelige aanpak aangewezen is (o.a. om de actualisering van het platform te bewaken). Kleine successen zijn een manier om vertrouwen te scheppen in het WVG-kennisdelingsplatform. Een leuze van een geïnterviewde was dan ook ‘hoe simpeler, hoe beter’. Deze successen kunnen o.a. worden nagestreefd door te focussen op een kleine doelgroep in plaats van een gelaagde structuur voor verschillende doelgroepen (bv. praktijkwerkers, gebruikers en beleidsmedewerkers).

“Ik vermoed van wel dat dat technisch mogelijk is om met een geladen structuur [voor verschillende doelgroepen] te gaan werken.

I: Is dat wenselijk, denk je?

Die geladen structuur? Om dat uit te breiden? Ik denk dat het eenvoudigste is om te focussen op een kleine groep en daarvoor te gaan. Je moet u ergens beperken en de middelen zijn beperkt.”

Op inhoudelijk vlak kan de keuze gemaakt worden om eenvoud na te streven door zich vanaf het begin meer te richten op exactere kennis die controversie vrij is.

“Dat [zich richten op exactere kennis] is meer een aanpaklogica, dat je toch wel begint met wat is zeker, wat is exact genoeg, simpel genoeg. Dat je zegt van ‘laten we daarmee beginnen want er is een behoefte aan dat een aantal objectiveerbare dingen op een rijtje gezet worden’.”

Op ICT vlak is het eveneens aan te raden om het kennisdelingsplatform geleidelijk aan vorm te geven en te vertrekken vanuit hetgeen er bestaat. Daardoor kan men starten met te beoordelen van wat er werkt en wat er niet werkt en het kennisdelingsplatform bv. elke drie maand/zes maand bijsturen.

Verder onderscheiden we verschillende opinies over de (de)centrale rol van een WVG-kennisdelingsplatform. Iemand benadrukt dat een centraal georganiseerd kennisdelingsplatform in diens (kleinere) sector haar verdienste heeft geleverd (en nog steeds levert).

“Ja, het werkveld heeft ondertussen geleerd dat als ze iets willen aankondigen dat het via ons [ons centraal kennisdelingsplatform] goed werkt. Of dat nu een vacature is of een activiteit. We hebben een kalender waar activiteiten in staan die eigenlijk voor professionals geschikt zijn. Als ze willen bijscholen, dat staat allemaal bij ons, dat is allemaal accuraat. We hebben het ondertussen ook verworven dat ze dat bij ons [platform] kunnen vinden. Nu komt het erop aan van dat vol te houden.”

Enkele geïnterviewden geven echter aan dat een dergelijk kennisdelingsplatform best decentraal wordt georganiseerd en organisch groeit door mensen samen te brengen.

Tot slot geeft ook iemand aan dat er gefaseerd gewerkt kan worden waarbij men bij de start het platform organisch laat groeien maar als de tijd daarvoor rijp is ook een beleid oplegt met na te streven doelstellingen.

“Ge hebt de twee [centrale en decentrale aanpak] nodig hé. Want een beleid opdringen dat niet organisch gegroeid is, lukt niet. Maar organisch iets laten groeien en dan op een bepaald moment als de tijd rijp is niet zeggen van ‘het is dat en we gaan ervoor’, is ook niet goed. Het is een wisselwerking. Want als je [in het geval van organische groei] zegt ‘het blijft bij mooie intenties’, ben je er ook niet veel mee.”

4.8.2 Hoe kan draagvlak worden gecreëerd voor doelgroep(en) en provider(s)?

4.8.2.1 Aansluiten bij de kennisbehoeften en kenmerken van de doelgroep

Om draagvlak voor en betrokkenheid bij een kennisdelingsplatform te creëren is het van belang om in te spelen op de kennisbehoeften van de doelgroep. In § 4.3.2 van dit hoofdstuk gingen we dieper in op hoe de kennisnoden van de doelgroep geïdentificeerd kunnen worden. We merkten in deze paragraaf echter ook op dat slechts weinig geweten is over welke de concrete kennisbehoeften zijn van de doelgroep, wat het moeilijker maakt om draagvlak te creëren.

Vanuit de IT wereld kregen we de boodschap dat acceptatie door de doelgroep cruciaal is bij het slagen van de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform. Bijgevolg dienen zaken erop gezet te worden die nodig zijn voor het doelpubliek en een oplossing bieden voor een bestaand probleem.

“Je moet een acceptatie hebben van gebruikers en dat doe je niet door ongetest, onoverwogen dingen te duwen naar gebruikers. Zo, [door op te leggen en te zeggen] vanaf nu gaan we het zo beginnen doen of zo. Dat werkt niet.”

Daarnaast benadrukken meerdere geïnterviewden dat rekening gehouden dient te worden met de kenmerken van het doelpubliek bij het ontwikkelen van teksten voor op het kennisdelingsplatform.

“Eigenlijk moet je -als het over wetenschap gaat- een niveau van EOS ofzo halen, dat is bedoeld om te populariseren voor een breed geïnteresseerd publiek. [...] Je moet volgens mij de ondergrens bewaken en de bovengrens laten voor wat het is. Ik denk dat je qua leesbaarheid en vocabulair,... [dat je moet afstemmen op iemand van 13 jaar], iemand van 13 jaar kan al heel wat.”

Om ten volle rekening te kunnen houden met het soort zoekgedrag en de e-readiness van de sector, kunnen bevragingen plaatsvinden.

“Finally, most recently we did three other things: (1) We did a piece of work where we examined the kind of information seeking behaviors of people working in social care. And that was very much to inform the way we developed our social care online services. And (2) we also did some quite extensive user testing where we observed using the resource. So we got a view about how people interact with the interface service we were providing, plus a view about -you know- these primary information needs and actually how they look for and prefer to seek, find and receive information. And (3) finally over the years we have done three surveys about what might have called the ‘e-readiness’ of the sector. And what we were interested in, was how ready was the social care sector to sort of receive the news, knowledge and information, distributed in a digital way. And we started specifically looking at running a whole program developing in e-learning material.”

Zo werd in een bevraging door SCIE gevonden dat mensen gewoon zijn om een zoekmachine zoals google te gebruiken.

“So, when we look more broadly at the social care online service, what we found [...] was the pervasive influence of google and that people therefore expected their searches to work like google searches by and large. [...] This is how the majority of the work force looks for information.”

De geïnterviewden gaven enkele voorbeelden van verschillende leerstijlen van het doelpubliek.

“Je hebt mensen die a priori heel sterk cognitief omspringen met kennis. Die gaan gewoon kunnen lezen, zoeken, zich erin verdiepen. Dat vergt een heel andere benadering dan iemand die praktijkgeoriënteerd is en die gewoon naar recepten op zoek is. Daar heb je geen gelaagdheid nodig, geen verdieping. Het is ook een andere manier van omspringen met kennis waarmee je rekening moet proberen te houden. [...] Hoe je dat oplost dat weet ik niet onmiddellijk.”

“Voor uw leerstijlen kan je zeggen ‘je hebt mensen die graag dialogeren, wat ondersteunt dat’? Dat zijn meer de fora en sociale media. Je hebt er die graag observeren dan heb je uw videotjes. Je hebt er die graag doen, dat is al iets moeilijker. Soms kan je bepaalde, moest je Frans beginnen leren, kan je een paar oefeningen van de grammatica erin steken maar dan begin je aan de grens te komen van de mogelijkheden.”

“Another thing that we talked about is that short is never short enough. One of the challenges for us with the website is to have a website that people come to it and they can immediately and

really quickly see what it is they are looking for, to help them with what their particular problem and question is and that information is then presented very very brief. And so the other thing is presenting the key messages first."

4.8.2.2 Ruimte voor participatie aan de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform

Van zodra de doelgroep afgebakend is, speelt volgens enkele geïnterviewden de betrokkenheid van deze doelgroep bij de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform een cruciale rol.

"Dus dat betekent ook dat wat je ook gaat opslaan en centraliseren, dat als bij dat proces van dat maken van dat kennisplatform, deze mensen in organisaties die betrokkenheid daar niet bij hebben, ja dan zal het niet werken. Dan zal men wel klikken zoals men op zoveel websites klikt. Dan zal dat iets zijn buiten henzelf, buiten hun professionele realiteit en buiten hun organisatie. Dus ik denk dat hoe dan ook welk scenario en welke formule van een kennisplatform [zal gebruikt worden]... het betrokkenheidselement, de participatie aan het genereren, delen, verspreiden, hergebruiken en bevragen van kennis, essentieel is."

Ook geven geïnterviewden aan dat bij de ontwikkeling van de thesaurus door het beleidsdomein WVG deze betrokkenheid eveneens een belangrijke rol speelt.

Verder beklemtonen de geïnterviewden het belang van aanvaarding van de moderator, inspirator, coördinator of het expertenpanel door de doelgroep.

"Maar het moeten mensen zijn die gemakkelijk in dat domein de vertrouwensfunctie opwekken. Dat ze zeggen van mensen moeten het gevoel hebben 'dat is hier van ons'."

4.8.2.3 Incentives voor doelgroepen en providers

Incentives kunnen de provider en doelgroep aanzetten tot resp. het verschaffen van informatie en het gebruik van het WVG-kennisdelingsplatform. Indien de providers zelf geen organisator van het kennisdelingsplatform zijn, is het volgens de geïnterviewden van belang dat de providers niet enkel informatie leveren maar ook iets uit het platform kunnen halen. Deze incentives kunnen financieel van aard zijn, maar kunnen ook trekpleisters zijn zoals vacatures en activiteiten.

Wat betreft de incentives voor de doelgroep, geeft een geïnterviewde aan dat leren aanstekelijk werkt. Wanneer het leren aan de hand van een kennisdelingsplatform bij een aantal voorzieningen goed is uitgebouwd, kan een domino effect ontstaan waarbij een andere voorziening ziet dat het innoveren en leren bij de andere voorziening werkt en dit gedrag gaat imiteren.

Ook vermeldt een IT expert het belang van het voorzien van technische incentives voor de gebruiker.

"Naar de gebruiker toe heb je het portaal idee waarbij je kan zoeken over meerdere domeinen heen, maar dan moet je dat ook technisch organiseren. Maar waar zitten er dikwijls ook schaalvoordelen, dat is op het domein van de krachtige zoekmotor. X [een steunpunt] kan zich geen zoekmotor veroorloven die gefacetteerd zoekt. Daarmee bedoel ik van je geeft een zoekterm in en in de linkerkolom verschijnen dan een aantal waarschijnlijke, impliciete, bijkomende zoektermen (bv. Jippy). [...] Dus als je zo een zoekmotor hebt, dat is op zich al veel duurder maar je kunt die dan ook tunen als elk domein een stukje woordenboek maakt, dan helpt dat [de zoekmotor] - als je aan het zoeken zijt- inderdaad om zeer pertinente secundaire woorden te suggereren. Idem dito als je met synoniemen werkt. Bv. 'kennismanagement' en 'kennisbeheer' zijn twee synoniemen. Stel dat een tekst enkel het woord 'kennisbeheer' bevat en je typt in 'kennismanage-

ment'. Ja, de tekst die enkel het woord 'kennisbeheer' bevat zie je niet terugkeren... Dus je hebt op dat moment een aantal woordenboeken die je beheert."

4.8.2.4 Toegankelijkheid van een kennisdelingsplatform

De toegankelijkheid van een kennisdelingsplatform kan betrekking hebben op het registratie aspect en op de mate waarin de weergave van kennis op een kennisdelingsplatform afgestemd is op het doelpubliek.

1. Registratie

Momenteel verloopt de toegang tot bepaalde kennisdelingsplatformen gedeeltelijk via het registreren en daarop volgend een aanmelding. Dit maakt dat het platform bestaat uit open, maar ook uit gesloten en half open communities.

"De open community, daar word je gewoon lid van, dat moet je niet aanvragen. De half open [community], dat wil zeggen dat je zegt 'ik wil lid worden', maar dat er dan een moderator is of beheerder van de groep die beslist wat er verandert en daar zijn soms criteria aan. Hier kom je bv. alleen maar in als je heel actief gaat meewerken of dat je ervaring hebt met het één of het ander. En dan heb je het gesloten deel, dat is eigenlijk het intranet. De raad van bestuur is een gesloten community."

Deze registratie laat toe om het profiel van de gebruikers te achterhalen.

"Communicatie is belangrijk hé, want je kunt kennisdeling, een kennisplatform aanbieden, maar als je de mensen die daar gebruik van maken niet kent, dan weet je eigenlijk niks. Dan weet je zelfs niet wie dat nu eigenlijk gebruikt, wie is daarin geïnteresseerd. En je kunt ook met mensen gaan communiceren als je e-mailadressen hebt. Maar dus de grote vijver, laat ons zeggen, van geïnteresseerden die vragen we wel van registreer u en dan kun je zelf ook aanduiden welke berichten je graag op welke manier ontvangt. En dan heb je meer beperkte werkgroepen die dan ook meer gesloten zijn."

"SCIE is open to everyone. We are just about or just have introduced registration of certain products so far. If you want to download a social care TV, it is not registration for payment; it is simply that we would be able to understand our customer base better."

Hierdoor stellen bepaalde geïnterviewden zich vragen bij de openheid van bepaalde platformen.

"Maar op dit moment vind ik niet dat de steunpunten die taak [van een toegankelijk platform] opnemen als je naar hun websites kijkt. Het is geen open gebeuren, het is een gesloten gebeuren. Het is een gesloten gebeuren waar alleen leden toegang tot hebben. Hoe open moet dat hele gebeuren zijn?"

Een expertisecentrum heeft negatieve ervaringen met verplichte registraties.

"De website is gemaakt dat je er u kon op inschrijven voor u in te loggen, dat je daar een klein profieltje op kan aanmaken om een netwerkje te maken, je kunt dat. Sommige mensen hebben dan meer rechten en konden dingen aanpassen op de website. Dat werkt niet hé! Zeker in ons veld, werkt het niet. Je mag meer mensen helpen die hun paswoord vergeten waren of die het niet snapten, dus daar zijn we compleet van afgestapt en dat hebben we er allemaal afgesmeten in feite die functionaliteit. Je kunt u niet meer inloggen, we passen alles zelf aan."

Ook een ICT expert waarschuwt voor het vergeten van wachtwoorden bij het registreren. Een optie is om de authenticatie toe te voegen aan sociale media zoals facebook. Op die manier zouden ook meer mensen bereikt kunnen worden.

“Nummer 1 [van de zaken die het meest gebruikt worden op een kennisdelingsplatform] met echt een voorsprong is [hulp zoeken bij] het wachtwoord vergeten. Authenticatie is een klucht, niemand onthoudt zijn wachtwoord.”

Ook het idee van ‘open access’, het toegankelijk maken van wetenschappelijke kennis voor iedereen, is in Vlaanderen nog niet overal even sterk doorgedrongen.

2. Knowledge brokering via communicatie

Geïnterviewden geven aan dat onderzoekers kunnen samenwerken met bv. communicatie-experten of tekenaars om hun publiek aan te spreken, en zodoende mee(r) te investeren in wetenschapscommunicatie.

“Dus wetenschappers, beleidsmedewerkers, mensen in het veld moeten zelf leren communiceren. Vertalers zouden extrinsieke ondersteuners ervan moeten zijn. Het is de taak van het onderwijs om ervoor te zorgen dat de manier waarop wetenschappelijke bevindingen worden gecommuniceerd, dat die by design eigenlijk ge vulgariseerd moeten worden. Ge vulgariseerd in die zin -ik was in mijn vorig leven televisiemaker van een programma- [...] Als ik mijn teksten schreef indertijd, dan beeldde ik me in dat ik voor een meisje van 13 aan het schrijven was. En als je dat voorleest en inbrengt, als je dan een moeilijk woord hebt, dan vind je altijd wel een andere manier om dat toch te zeggen. Als je dat niveau gebruikt...”

4.8.2.5 Zichtbaarheid van een kennisdelingsplatform

Eén geïnterviewde beklemtoont het belang van de zichtbaarheid van een platform. Hij geeft aan dat mensen slechts op het platform afkomen nadat het een zekere bekendheid heeft verworven via enige promotie ervan.

“Als er veel interactie is tussen mensen met een [duidelijke] meerwaarde [dat het kennisdelingsplatform biedt], dan werkt het. Maar niet direct. Het is niet omdat je een ploeg hebt, dat je goede doelstellingen hebt, een goede missie hebt, expertise hebt, schitterende startende website, ... Dan moet er nog volk komen.”

Ook geeft een geïnterviewde aan dat je een aantal trekpleisters nodig hebt op je platform om mensen ernaar toe te lokken.

“De grootste trekpleister van onze website zijn de vacatures. En dan heb je passanten en natuurlijk ook wel informatie over de sector maar je moet zo een paar trekpleisters hebben.”

“Op de vraag van kan dat, volgens mij kan dat, maar je mag dat niet persé willen definiëren als de website van WVG want daar gaat men niet naar kijken. Behalve vacatures, zetten we er ook activiteiten op en expertise, en dat lokt mensen naar de site.”

Tot slot speelt de visualiteit (bv. kleur, dynamiek, ...) een belangrijke rol in het faciliteren van kennisoverdracht. Merk daarbij op dat reeds bestaande platformen mogelijks beïnvloeden hoe het nieuwe platform eruit ziet.

“Het gaat over stomme dingen, kleurrijk, dynamisch, het springt in uw oog en dat gevoel heb ik bij een website niet. Dat geeft geen goesting om eraan te beginnen, om te lezen, laat staan om er iets mee te doen. Van die kennis, daar iets mee doen. ... Natuurlijk, het is vrij sec qua inhoud dus ik heb het idee als je het zodanig verpakt dat het snel, innovatief is, dat het misschien ook kan overkomen als oei, dat is hier een commercieel aanbod. We hebben een beetje het imago van de websites die wij aanbieden, X enzo, dat is niet hip. Als je dan met iets afkomt dat snel is, en dat alles biedt wat het zou kunnen bieden,... Komt dat nog betrouwbaar over? Ik weet het niet.”

4.8.3 Het bevorderen van de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform aan de hand van evaluatie

Ook kunnen de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform bevorderd worden via een evaluatie ervan. Eerst bespreken we drie aspecten waarop een kennisdelingsplatform geëvalueerd kan worden. Daarna staan we stil bij manieren om een kennisdelingsplatform te evalueren.

4.8.3.1 Waarop wordt een kennisdelingsplatform geëvalueerd?

Het evalueren van een kennisdelingsplatform kan verschillende aspecten omvatten. Zo geeft een geïnterviewde aan dat een evaluatie kan plaatsvinden van het product, het proces en het effect van een kennisdelingsplatform.

“Evaluatie is heel ruim, je kan dat op verschillende niveaus bekijken, je hebt procesevaluatie, effectevaluatie, productevaluatie. Wil je zien naar uw product, uw platform? Wil je zien naar welk effect uw platform heeft? Wil je zien hoe het proces gegaan is om het product te ontwikkelen? Ik denk dat dat heel nauw samenhangt met wat je wil bereiken en wat uw doel is van het platform.”

Een productevaluatie kan enerzijds betrekking hebben op de kwaliteit van het kennisdelingsplatform als product. De geïnterviewden verwijzen o.a. naar de transparantie, gebruiksvriendelijkheid (door bv. het pushen van nieuwsberichten af te stemmen op de frequentie die de gebruiker wenst), onafhankelijkheid, geloofwaardigheid, toegankelijkheid en effectiviteit van het kennisdelingsplatform.

“Transparantie. Je moet een manier vinden om de deling te koppelen aan een transparante logica. De hele mechaniek van de deling moet transparant zijn. Wie beslist wat hier wel of niet staat. En dat diegene die publiceren, hun context op een haalbare manier moeten kunnen duidelijk maken (bv. dit is een opinie die niet van een wetenschapper komt). Die geloofwaardigheid moet je niet verwachten dat die er by design is, die moet je bewerkstelligen. Je moet transparantie, context enz. in de mate van het mogelijke meenemen als onderdeel van uw communicatie.”

“Een van de dingen die hij ons bijvoorbeeld heeft gezegd is dat mensen die surfen, dat doen wij allemaal, dat die eigenlijk niet graag te lang op één pagina willen blijven. Dat die graag klikken [gebruiksvriendelijkheid]. Het moet vooruit gaan. Dus dat wil zeggen dat bijvoorbeeld zo'n links leggen, mensen volledig hun gang laten gaan, dat dat eigenlijk stimulerend is om op een website te blijven. Dat soort tips, daar houden wij wel wat rekening mee. En je verlaat ook, ik zie dat bij mezelf ook, als je erop zit en je zegt van ja ik zit hier op een doodlopend straatje, dan ben je rap geneigd om die website te verlaten.”

“En geloofwaardig zijn. Maar dan moet je hoog genoeg zitten. Ik denk dat je pas slaagkans hebt als de koepels mee zijn: allemaal, in alle kleuren. Zo werkt het nu éénmaal in Vlaanderen. Ik heb het gevoel dat Nederland op dat vlak onafhankelijker kan werken. Maar dat is mijn vaststelling.”

Anderzijds halen verschillende geïnterviewden aan dat ook de kwaliteit van de aangeboden kennis (bv. via databases) als product van het kennisdelingsplatform kan worden geëvalueerd op haar volledigheid, diepgang, leesbaarheid, bruikbaarheid, onafhankelijkheid/geloofwaardigheid, interdisciplinariteit en actualiteit.

“Maar dan een ander verhaal, dat is meer in de vormgeving waarin ik wel geloof, dat vormgeving belangrijk is. Je moet ervoor zorgen dat je u niet beperkt tot saaie tekst, je moet een heel goede semantiek en structuur ontwikkelen, een logica die gemakkelijk leesbaar is.”

Een procesevaluatie heeft volgens de geïnterviewden te maken met het evalueren van de snelheid (van het aanbieden van kennis via een kennisdelingsplatform) maar ook van de flexibiliteit en continuïteit van het kennisdelingsplatform.

Een effectevaluatie van het platform kan volgens de geïnterviewden worden afgetoetst aan de mate waarin de kenniswerker kennis in zijn/haar handelen incorporeert. Ook de mate waarin samenwerking rond kennisdeling wordt gestimuleerd, werd aangehaald als een voorbeeld van een effectevaluatie van een kennisdelingsplatform.

4.8.3.2 Hoe wordt een kennisdelingsplatform geëvalueerd?

De geïnterviewden gaven verder aan dat er verscheidene manieren bestaan om platformen te evalueren. Zo suggeren ze dat de frequentie van het gebruik van het platform kan worden gemeten aan de hand van **statistieken van bestaande gegevens**. Ze geven aan dat men bv. kan nagaan hoeveel keer de website bezocht werd, wat het aantal geregistreerden zijn en wat het aantal downloads zijn¹⁰. Toen we een geïnterviewde vroegen hoe we er zeker van kunnen zijn dat er geleerd wordt aan de hand van een kennisdelingsplatform, gaf deze het volgende antwoord:

“Dat is de vraag van 1 miljoen natuurlijk. Hier binnen X zijn er studies om het effect van vorming te meten. Wat dat je minstens al kunt doen is zo van, hoeveel mensen raadplegen het, wie raadpleegt het, hoe vaak raadplegen ze het. Dat is nog geen indicatie dat ze het daadwerkelijk ook gaan toepassen ... Als ‘kennisdelen’ uw doelstelling is, dan is dat ook het belangrijkste, dan zijn dat uw meetcriteria. Is uw doelstelling ‘toepassen’ dan zul je andere evaluatiecriteria moeten hanteren... maar is het ‘delen’ dan is het vooral belangrijk om zicht te hebben op wie er gebruik van maakt. Punt. En hoe meer mensen, hoe beter.”

Bij het gebruik van de bezoekersfrequentie als evaluatiecriterium, plaatsen sommige geïnterviewden echter de kanttekening dat de frequentie van het gebruik van een kennisdelingsplatform geen informatie biedt over het nut en de bruikbaarheid van de informatie die men terugvindt op het kennisdelingsplatform. Ook haalt iemand aan dat het aantal keren dat men een link aanklikt, sterk afhankelijk is van welke specifieke term je ingeeft. Het onderstaande citaat geeft dan ook weer dat de bezoekersfrequentie niet alleszeggend is.

¹⁰ Bovendien geeft één geïnterviewde aan dat men op basis van een concrete visie standaardgedragingen kan onderscheiden die men vervolgens kan tellen (en afmeten aan de vooraf opgestelde doelstellingen).

“We hebben op onze eigen website, ooit voor een directeur, (...) een filmpje gemaakt dat heet ‘de kleine wereld van Sofie’. Dat wordt maandelijks 2000 keer opgehaald van de website. Ik weet zeker dat van de 2000 keer, het 1995 keer weggegooid wordt, want dat zijn mensen die op zoek zijn naar ‘de wereld van Sofie’. Dus die zoeken ‘de wereld van Sofie’ en die komen op dat filmpje. Maar in de statistieken is dat super.”

Naast de frequentie van het gebruik van de kennisdelingsplatformen, kunnen ook nieuwe statistieken worden verzameld over de waardering van kennisdelingsplatformen. Dit kan volgens de geïnterviewden gebeuren aan de hand van (frequente) evaluatie bevestigingen om zo te ontdekken wat er leeft.

“Wij hopen dat we nog genoeg ter plaatse gaan en dat we zo opvangen wat er leeft [...]. Maar voor de rest [...] staat er in onze convenant ook dat we regelmatig bevestigingen moeten doen bij onze doelgroep. Het is zo ongeveer om de twee jaar dat we zo een online bevestiging organiseren. [...] En een andere keer hebben we het [de bevestiging] gedaan echt rond de site. Hoe gebruikt men de site, wat wil je er meer op zien zo van die dingen. Dus ja om de twee jaar willen wij zoiets organiseren of georganiseerd hebben om zo te weten: komt het allemaal wel aan wat we aan het doen zijn.”

Daarnaast organiseren sommigen een reflectiedag met vertegenwoordigers uit de praktijk en het beleid om te reflecteren over de werking van het platform.

“En daarnaast kan je zeggen, dat is geen formele evaluatie, maar zoals die reflectiedag, dat was ook een stukje peilen naar evaluatie. In de zin van wat hebben jullie gehad aan onze X, en wat mis je daarin? Ik vind dat ook een vorm van evaluatie. Het is geen formele hé, ik bedoel ‘er hangt geen sanctie aan vast als we het niet zouden doen’, maar het is wel een soort van zoeken naar input vanuit, van onze groep werkers bij wijze van spreken.”

Ook kan feedback gevraagd worden vanuit bestuursorganen zoals een raad van bestuur.

5 Samenvattend

Via de interviews wensten we inzicht te krijgen in de ervaringen en zienswijzen van organisaties en personen die ervaring hebben met online kennisdelingsinitiatieven en van experts in leren en kennismanagement. Hun visies op verschillende aspecten van de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van een kennisdelingsplatform kwamen aan bod. In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste krachtlijnen die voortvloeien uit deze kwalitatieve studie.

1. De financieel-economische, beleidsmatige en politieke context zijn in belangrijke mate bepalend voor de keuzes die gemaakt worden t.a.v. de ontwikkeling, de implementatie en de evoluties van een kennisdelingsplatform.

Uit de interviews met ervaringsdeskundigen en experts uit Nederland en het Verenigd Koninkrijk stellen we vast dat de bredere financieel-economische, beleids- en politieke context een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling, de implementatie en de evoluties van een kennisdelingsplatform omdat de financiering ervan in grote mate door de overheid gebeurt. De financieel-economische crisis van de voorbije jaren heeft onder meer geleid tot structurele hertekeningen van bestaande kennisdelingsplatformen en tot inkrimpingen van het personeelsbestand. Niettemin is de financiering nog steeds zeer omvangrijk tegenover Vlaamse normen.

2. De organisatiecontexten spelen een cruciale rol in het leren in organisaties en de betrokkenheid op een kennisdelingsplatform.

We leerden uit de literatuurstudie dat organisatieculturen een cruciale impact hebben op het succes van een kennisdelingsplatform. Een expert illustreert tijdens de interviews hoe organisaties leren op een verschillende manier aansturen (i.e. leerpatronen van organisaties) en de gevolgen die dit heeft voor (de focus van) het leren van individuen in organisaties en het gebruik van een kennisdelingsplatform.

3. Een kennisdelingsplatform stimuleert verschillende processen van kennismanagement (kennis opslaan, kennis delen, kennis ontwikkelen) en van leren.

De geïnterviewden halen aan dat kennis gedeeld kan worden in communities of practices, dat ze kan opgeslagen worden in databanken (gelijkaardig aan deze zoals die van Movisie en het NJI) en dat ze gecreëerd kan worden zoals gebeurt bij NICE, SCIE en in communities of practice. “Kennis-toepassing” wordt minder aangehaald als het ultieme doel. Wellicht gaat deze doelstelling een brug te ver en ziet men dit weinig haalbaar om effectief te realiseren via een kennisdelingsplatform. Kennis toepassing vergt overigens een omzetting van kennis van het individu naar zijn/haar handelen en vraagt leerprocessen op de werkvloer.

4. Praktijkwerkers en/of stafmedewerkers zijn de primaire doelgroep van een kennisdelingsplatform. Daarnaast benadrukt men het belang van het perspectief van de gebruiker bij het ontwikkelen van kennis.

We legden aan de geïnterviewden voor wie volgens hen de belangrijkste doelgroep van een kennisdelingsplatform moest zijn. De ruime meerderheid besluit dat praktijkwerkers en/of stafmedewerkers de doelgroep bij uitstek zijn van een dergelijk platform. Kennis van en inzicht hebben in de kennisbehoeften van de doelgroep is een essentiële voorwaarde om draagvlak en betrokkenheid te creëren. Er bestaat bij ons weten in Vlaanderen geen recent onderzoek dat deze kennisbehoeften in kaart brengt. Ook internationaal is het wetenschappelijke onderzoek nog eerder beperkt. Een kennisdelingsplatform zal voldoende dynamisch moeten zijn om aan evoluties in kennisbehoeften te beantwoorden en draagvlak te behouden.

In analogie met de literatuurstudie blijkt uit de interviews dat de gebruiker ook meer en meer als een stakeholder wordt gezien. Dit wijst erop dat de geïnterviewden het kennisdelingsplatform ruimer zien dan het klassieke verhaal waarbij de onderzoeker kennis aanlevert en het doelpubliek de kennis gebruikt.

5. De meningen zijn verdeeld over wie het beheer van een kennisdelingsplatform op zich kan nemen. Wel zijn de geïnterviewden het erover eens dat de beheerder een onafhankelijke positie ten aanzien van de financierende overheid dient in te nemen.

Op basis van deze bevindingen lijkt een mix van verschillende stakeholders aangewezen voor het beheren van het kennisdelingsplatform. De overheid ziet men eerder als facilitator dan als beheerder/organisator. Veel geïnterviewde ervaringsdeskundigen in Vlaanderen zien steunpunten en expertisecentra als beheerder omdat zij beter aanvaard zouden worden door het doelpubliek, maar ze worden als minder onafhankelijk beschouwd. Men ziet wetenschappers wel eerder als

onafhankelijke beheerder, maar men vreest het ontbreken van voldoende draagvlak bij praktijkmedewerkers voor een kennisdelingsplatform dat door wetenschappers wordt aangestuurd.

6. De meeste geïnterviewden wijzen op het belang van kennismakelaars (knowledge brokers). We leren dat dit een zeer intensieve aangelegenheid betreft.

De geïnterviewden vinden het een absolute must dat kennis wordt vertaald naar en afgestemd op de leerstijlen van het doelpubliek. Wel leren we dat het werken met zogenaamde 'knowledge brokers' een serieuze inspanning vraagt die zij niet altijd haalbaar achten. Vandaar het voorstel om beperktere vormen van 'knowledge brokering' te introduceren waarbij vertaalinspanningen worden gelegd bij bv. de onderzoeker die het onderzoek toegankelijk en bruikbaar maakt voor de praktijk. Dit kan bv. door korte samenvattingen van 2 pagina's te voorzien. Toch merken sommige geïnterviewden hierbij op dat niet steeds van onderzoekers verwacht kan worden dat zij hiertoe de geschikte competenties hebben, vandaar dat zij het belangrijk achten om hierbij een externe partij (bv. communicatie experts) te betrekken die samen met de onderzoekers de studie toegankelijk en bruikbaar maken.

7. Over de manier waarop kwaliteit gedefinieerd wordt en de nood aan kwaliteitsbewaking bestaan uiteenlopende opinies. De vraag stelt zich wie dat de legitimiteit heeft om kwaliteit te bewaken.

Zoals hierboven vermeld staat, bestaan er grofweg twee grote opinies over kwaliteitsbewaking. Enerzijds is de grote meerderheid van mening dat een kwaliteitstoets en validering noodzakelijk is, anderzijds gaan ook stemmen op voor het niet of slechts beperkt bewaken van kwaliteit waarbij kennis zichzelf over verloop van tijd zou uitzuiveren.

Diegene die een kwaliteitstoets voorop stellen, onderscheiden verschillende actoren als mogelijke kwaliteitsbewaker. De kwaliteitsbewaker dient onafhankelijk te zijn. De overheid wordt niet meteen als een onafhankelijke kwaliteitsbewaker aanschouwd, althans niet in combinatie met een rol van beheerder. Deze taak wordt eerder toegedicht aan wetenschappers, maar ook ten aanzien van de onafhankelijkheid van het wetenschappelijk onderzoek worden soms kritische noten geformuleerd.

Geïnterviewden die geen expliciete kwaliteitstoets vooropstellen, zijn van mening dat kwaliteitsborging automatisch gebeurt als praktijkwerkers via wiki's, online communities of practices en dergelijke meer hun kennis met elkaar confronteren en eventueel zo tot nieuwe kennis komen.

8. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat interactiviteit een na te streven doelstelling is van een kennisdelingsplatform.

Doorheen de interviews merken we dat slechts een beperkt aantal geïnterviewden geneigd zijn om een kennisdelingsplatform naar voren te schuiven waarbij kennis louter wordt ter beschikking gesteld. Interactiviteit is wel nastrevenswaardig. Interactiviteit op een kennisdelingsplatform kan gestimuleerd worden via bijvoorbeeld online communities of practice en via sociale media zoals Facebook, Linked In, blogs, ...

9. De geïnterviewden zien drie mogelijke vormen van een WVG - kennisdelingsplatform: een webportaal, een systeem dat dwarsverbindingen legt tussen bestaande platformen en een geheel nieuw kennisdelingsplatform.

Een webportaal zal eerder een wegwijzersfunctie kennen naar andere kennisdelingsinitiatieven zoals websites van steunpunten en expertisecentra, online communities of practice, enzovoort. Een ander soort kennisdelingsplatform bestaat uit de websites van steunpunten en expertisecentra waarbij ICT-gewijs dwarsverbindingen worden gelegd tussen de verschillende achterliggende informaticasystemen en databanken. Op die wijze kan relevante kennis van het ene steunpunt ook op de website van een ander steunpunt verschijnen en wordt intersectoraal leren aangemoedigd. Tot slot kan ook een kennisdelingsplatform dat nieuw is voor Vlaanderen en dat op wetenschappelijk onderzoek gestoelde kennis beschikbaar stelt via guidelines, reviews, online videofilmpjes, ontwikkeld worden. Het ontwikkelen van een totaal nieuw platform wordt door de grote kosten van niet altijd als meest wenselijk naar voor geschoven. Men verwacht dat een 'wegwijzerscenario' minder kosten met zich mee zal brengen.

Hoofdstuk 3

Drie scenario's gewikt en gewogen

1 Scenario ontwikkeling

Inzichten uit de literatuurstudie en uit de diepte interviews met ervaringsdeskundigen en experts, vormen de basis voor de ontwikkeling van drie scenario's: (1) een 'wegwijzerscenario', (2) een 'spinnenwebscenario' en (3) een 'wetenschappelijk cocreatiescenario'.

Uit de interviews blijkt dat meerdere geïnterviewden een webportaal als een haalbaar scenario zien. Vandaar dat we dit scenario als een eerste mogelijk 'wegwijzerscenario' opnemen. Daarnaast stelden de geïnterviewden aspecten zoals interdisciplinaire kennisuitwisseling en samenwerking voorop evenals een duidelijke wens om bij de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform te werken met hetgeen er bestaat (bv. bestaande websites van steunpunten). Deze aspecten vormen de aanzet voor het tweede scenario, het spinnenwebscenario. Verder verwijzen vooral de literatuur maar ook enkele geïnterviewden naar buitenlandse voorbeelden zoals NICE en SCIE die een inspiratie kunnen zijn voor een Vlaams WVG-kennisdelingsplatform. Deze kennisdelingsplatformen brengen nationale en internationale wetenschappelijke kennis samen (o.a. in reviews) welke vervolgens vertaald wordt in guidelines, tools,... en die worden afgetoetst op hun bruikbaarheid bij praktijkwerkers (en gebruikers). Dit gegeven vormde de basis voor een derde wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario. Tijdens enkele interviews en in de literatuur zien we ook een vernieuwende tendens naar participatieve vormen van kennisontwikkeling. Dit voegt het aspect cocreatie toe aan scenario twee en drie. Hieronder volgt een beknopte toelichting van de drie scenario's die aan de focusgroepen werden voorgelegd.

1.1 Scenario 1: Wegwijzerscenario

Het wegwijzerscenario beantwoordt de nood aan een overzicht van de steunpunten, expertisecentra en kennis/onderzoekscentra die het beleidsdomein WVG rijk is. Het stimuleert de (indirecte) toegang tot intersectorale kennis. De kernactoren zijn in de eerste plaats de steunpunten, expertisecentra, kennis- en onderzoekscentra die als opdracht hebben de praktijk te ondersteunen. De primaire doelgroep zijn praktijk- en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen, maar ook voor beleidsmedewerkers en onderzoekers kan het kennisdelingsplatform een wegwijzer naar (inter)sectorale kennis zijn. De aansturing ervan gebeurt door een coördinator.

De wegwijzer kan beschouwd worden als een webportaal dat een gestructureerd en aantrekkelijk overzicht bevat van steunpunten, expertisecentra, kennis- en onderzoekscentra werkzaam binnen het beleidsdomein WVG en ernaar doorverwijst via linken. Daarnaast verschijnen er nieuwsberichten (met informatie over de nieuwste studiedagen, vormingen en opleidingen), een vacaturedatabank en een overkoepelende WVG-thesaurus. De WVG-thesaurus faciliteert het zoeken op trefwoord, en verwijst daarbij naar websites (steunpunten, kennis/onderzoeks-, en expertisecentra) waar kennis aanwezig is over de zoekterm.

1.2 Scenario 2: Spinnenwebscenario

Het spinnenwebscenario (basis) speelt in op de behoefte aan en evolutie naar samenwerking en intersectoraal werken tussen welzijns- en gezondheidsactoren in het beleidsdomein WVG. Dit kennisdelingsplatform wil ook interdisciplinaire kennisontwikkeling, - doorstroming en -implementatie ondersteunen. De kernactoren in dit scenario zijn de steunpunten, expertisecentra en kenniscentra met de opdracht praktijkondersteuning te bieden. Praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen zijn de primaire doelgroep. Dit kennisdelingsplatform wordt aangestuurd door een coördinator met een raad van vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, en een vertegenwoordiger van de overheid. Het ontwikkelen van een nauwe samenwerking met een ICT-partner is belangrijk. Dit kennisdelingsplatform bestaat niet uit een nieuwe website of online platform, maar bouwt verder op wat bestaat. Wel worden verbindingen gemaakt tussen steunpunten, expertise- en kenniscentra waardoor op elkaars websites of online platforms suggesties op maat van de gebruiker worden gedaan. Het kan gaan over relevante kennisdossiers, online communities, academische werkplaatsen, good practices, e-learning bronnen, methodieken, publicaties, online filmpjes, de vormingsinitiatieven, ... die aan de gebruiker van de website worden aangereikt, en welke inspelen op de thema's die hij of zij tijdens de zoektocht raadpleegt. Zo kan een praktijkwerker die bv. de website van het Steunpunt Algemeen Welzijnswerk (SAW) raadpleegt ook relevante informatie zien verschijnen van een ander steunpunt (bv. Steunpunt Expertise Netwerken). Dit scenario omvat ook een WVG thesaurus die themagericht zoeken mogelijk maakt en suggesties naar kennisbronnen van de steunpunten, expertisecentra of andere kenniscentra aanreikt. In dit scenario is een kennisdelingsplatform eerder te beschouwen als een ICT netwerk waarbij de gebruiker tijdens zijn zoektocht naar kennis proactief nieuwe en relevante kennis vanuit andere sectoren aangereikt krijgt.

Een uitbreiding van dit scenario houdt in dat tot concrete intersectorale samenwerking wordt gekomen rond concrete intersectoraal relevante thema's. Dit betekent dat een vertegenwoordiger van een netwerk van wetenschappers mee het kennisdelingsplatform zal aansturen. Er wordt eveneens een raadgevend comité opgericht bestaande uit vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid, vertegenwoordigers van gebruikers en patiënten en vertegenwoordigers van een netwerk van wetenschappers. Dit comité reikt prioritaire thema's aan waarrond via cocreatienetwerken intersectorale samenwerking kan tot stand komen en multipele perspectieven worden ingebracht.

1.3 Scenario 3: Wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario

Dit scenario vertrekt van de behoefte aan een orgaan dat wetenschappelijke kennis ontwikkelt, vertaalt en toegankelijk maakt voor praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel nationale als internationale wetenschappelijke kennis. De kernactor bestaat uit een netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten met ervaring in praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek. De aansturing gebeurt door een coördinator en een raad van bestuur die bestaat uit vertegenwoordigers van de leden van het netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten. Er wordt nauw samengewerkt met een ICT-partner. Er wordt ook een raadgevend comité met vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid en vertegenwoordigers van gebruikers- of patiëntenorganisaties aangesteld. Het kennisdelingsplatform biedt wetenschappelijk onderbouwde praktijkgerichte richtlijnen, kwaliteitsstandaarden, overzichten van academische werkplaatsen, wetenschappelijk gevalideer-

de good practices, methodieken, ... aan die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen of die een vertaling naar Vlaanderen van anderstalige gevalideerde instrumenten inhouden.

Op de volgende drie pagina's vindt u de meer gedetailleerde visuele voorstelling van deze scenario's. Deze onderstaande en meer uitgewerkte scenario's zullen worden geëvalueerd op hun haalbaarheid en wenselijkheid tijdens vijf focusgroepen.



SCENARIO 1

WEGWIJZERSCENARIO

Context

- Nood aan een overzicht van verschillende steunpunten, expertisecentra en kennis/onderzoekscentra binnen het domein WVG.
 - Verschaft (indirect) toegang tot intersectorale kennis.

Kernactoren

- Steunpunten, expertisecentra en kenniscentra met de opdracht praktijkondersteuning te bieden; onderzoekers en het beleid

(Primaire) doelgroep

- Praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen; beleidsmedewerkers en onderzoekers

Aansturing

Coördinator

Inhoud

De wegwijzer bevat linken naar steunpunten, expertisecentra, kennis- en onderzoekscentra.

Daarnaast verschijnen er nieuwsberichten (met informatie over de nieuwste studiedagen, vormingen en opleidingen), een vacaturetabank en een overkoepelende WVG-thesaurus die bij het aanklikken van een trefwoord naar de relevante websites (steunpunten, kennis/onderzoeks-, en expertisecentra) omtrent het trefwoord verwijst

ICT

Overkoepelend platform dat verbinding maakt met websites van steunpunten, expertisecentra en kennis/onderzoekscentra.
WVG-thesaurus

Middelen (personeel en financiering)

€€



SCENARIO 2

SPINNENWEBSCENARIO

BASISSCENARIO

UITBREIDINGSSCENARIO

Context

€ € € €

- Evolutie naar meer samenwerking tussen welzijns- en gezondheidsactoren in het beleidsdomein WVG
- Evolutie naar meer intersectoraal werken, ook binnen de welzijns- en gezondheidssectoren
- Nood aan interdisciplinaire kennisuitwisseling in de kennisontwikkeling, -doorstroming en -implementatie

IDEM BASISSCENARIO: Context, kernactoren, doelgroep, inhoud, ICT

Maar de leden van het spinnenwebscenario nemen inhoudelijk samen intersectorale kennisontwikkende initiatieven!

Kernactoren

Netwerk van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra met de opdracht praktijkondersteuning te bieden

(Primaire) doelgroep

Praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen

Aansturing

Een coördinator met een raad van vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, een vertegenwoordiger van de overheid in samenwerking met een ICT-partner

Aansturing

Een coördinator met een raad van vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, een vertegenwoordiger van de overheid en een *vertegenwoordiger van het wetenschapsnetwerk*, in samenwerking met een ICT-partner

Inhoud

Verbindingen tussen steunpunten, expertise- en kenniscentra waarbij op elkaars website suggesties (op maat) worden gedaan naar voor de gebruiker relevante kennisdossiers, online communities, academische werkplaatsen, good practices, e-learning bronnen, methodieken, publicaties, online filmpjes, de vormingsinitiatieven, ... + WVG thesaurus met suggesties naar informatie van de steunpunten, expertise- en kenniscentra.

Een raadgevend comité

Een raadgevend netwerk met vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid, vertegenwoordigers van gebruikers en patiënten, vertegenwoordigers van het wetenschapsnetwerk (zie scenario 3), dat prioritaire thema's aanreikt

ICT

Verbindingen maken met websites, achterliggende databanken, ... van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra; WVG-thesaurus

Cocreatienetwerk

Flexibel samenstelbare en inzetbare coproductionnetwerken met vertegenwoordigers van het netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten, vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid, vertegenwoordigers van gebruikers- of patiëntenorganisaties,...

Middelen (personeel en financiering)

Middelen (personeel en financiering) € € € € €



SCENARIO 3 – WETENSCHAPPELIJK & COCREATIENETWERK

Context

- Nood aan input t.a.v. de praktijk vanuit en kennisuitwisseling op basis van nationale en internationale wetenschappelijke kennis
- Nationale en internationale wetenschappelijke kennis die vertaald wordt in 'guidelines', handvatten, tools, ...

Kernactoren

Netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten met ervaring in praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek

(Primaire) doelgroep

Praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen
(Praktijkgerichte onderzoekers)

Aansturing

Een coördinator en een raad van bestuur met vertegenwoordigers van de leden van het netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten
in samenwerking met een ICT-partner

Raadgevend comité

Een raadgevend netwerk met vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid, vertegenwoordigers van gebruikers en patiënten die prioritaire thema's aanreikt

Cocreatienetwerk

Flexibel samenstelbare en inzetbare coproductienetwerken met vertegenwoordigers van het netwerk van wetenschappelijk onderzoeksinstituten, vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid, vertegenwoordigers van gebruikers- of patiëntenorganisaties,...

Inhoud

Wetenschappelijk onderbouwde praktijkgerichte richtlijnen, kwaliteitsstandaarden, (e-learning) tools, overzicht van academische werkplaatsen, wetenschappelijk gevalideerde good practices, methodieken, ... (nieuw te maken en/of bij elkaar brengen of naar Vlaamse context vertalen van anderstalige gevalideerde instrumenten)

ICT

Nieuw platform met bundeling van richtlijnen, methodieken, (e-learning) tools, gevalideerde good practices, ...

Middelen (personeel en financiering)

€ € € €

2 Doelstelling

We kozen ervoor om vijf aparte focusgroepen te organiseren om diepgaande en specifieke expertise aan bod te laten komen. De vijf stakeholders die uitgenodigd werden om aan een focusgroep deel te nemen waren (1) het beleid, (2) koepelorganisaties, (3) steunpunten en expertisecentra, (4) praktijkgerichte wetenschappers en (5) IT experts. De eerste doelstelling van de focusgroepen was om vanuit deze vijf perspectieven (1) de haalbaarheid en (2) de wenselijkheid van de drie scenario's te onderzoeken. Daarnaast werd als tweede doelstelling in elke focusgroep gezocht naar manieren om de scenario's bij te sturen of een nieuwe (wenselijke/haalbare) invulling te geven.

3 Methode

3.1 Steekproef

De steekproef bestond uit 40 genodigden, waarvan 36 personen effectief deelnamen. Vier genodigden namen uiteindelijk niet deel wegens overmacht. Tabel 4 toont een overzicht van het aantal deelnemers per focusgroep. Er namen minstens zes en maximum 9 deelnemers deel.

Tabel 4 Een overzicht van het aantal deelnemers in de vijf focusgroepen

Stakeholders	Aantal genodigden	Aantal deelnemers
Beleidsmedewerkers	9	8
Koepelorganisaties	9	9
Steunpunten en expertisecentra	7	6
IT experts	7	6
Wetenschappers	8	7

3.2 Werkwijze

Er werd een uniforme werkwijze voor de focusgroepen uitgewerkt. De deelnemers werden welkom geheten door de facilitatoren, die vervolgens het onderzoek en de drie scenario's toelichtten. Het programma van de focusgroep werd kort voorgesteld. In eerste instantie dienden de deelnemers de sterktes en zwaktes van de scenario's uit te werken in een kleinere groep (3 tot 5 mensen). De drie scenario's werden achtereenvolgens aangereikt. Voor het eerste scenario werd iets minder tijd (10 tot 15 minuten) voorzien dan voor het tweede en derde scenario (telkens 20 minuten) omwille van het eenvoudigere opzet en het beperkte tijdsbestek van de focusgroep.

Nadat de sterktes en zwaktes in kaart werden gebracht, vond een bespreking in grotere groep plaats. Daarna werden de deelnemers gevraagd om per scenario drie stemmen uit te brengen die de voornaamste zwaktes van het scenario aanduiden. Men kon ervoor kiezen om de drie voorkeurstemmen te verdelen over de scenario's en/of om één zwakte meerdere (max. 3) voorkeurstemmen te geven. Vervolgens werd gevraagd om één voorkeurstem uit te brengen voor het meest haalbare scenario en één stem voor het meest wenselijke scenario. Daarna werden verbeteringen voorgesteld, oplossingen gezocht of rand-

voorwaarden geformuleerd voor de belangrijkste zwaktes van het meest haalbare scenario. Vervolgens werden ook verbeteringen, oplossingen en/of randvoorwaarden geformuleerd voor de belangrijkste zwaktes van het meest wenselijke scenario.

Het verloop van de focusgroepen verschilde in de praktijk van groep tot groep. We kozen er als facilitatoren voor om zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de vooropgestelde werkwijze, maar ook om ruimte te laten voor aanpassingen indien we dit om inhoudelijke redenen en groepsdynamieken noodzakelijk achten. We meenden dat deze wijze van werken maximaal argumenten aanreikt voor een inschatting van de haalbaarheid en wenselijkheid van een kennisdelingsplatform, vertrekkend vanuit een eerste ontwerp van drie scenario's.

Voor de IT focusgroep stelden we een andere aanpak voorop. Hierbij presenteerden we eveneens kort het onderzoek en de drie scenario's. We vroegen om gezamenlijk (in twee werkgroepen) een antwoord op de volgende vragen te formuleren en nadien hun antwoord voor te stellen gedurende 15 minuten:

- Welke zijn de nodige ICT tools (bv. sociale media) bij dit scenario? Omschrijf hun functie. Welke aandachtspunten/vooronderstellingen (bv. infrastructuur, gebruikersgeoriënteerdheid, ...) zijn bij de implementatie van deze ICT tools vereist?
- Hoe verhoudt zich de WVG-thesaurus tot de google-zoekmachine op ICT vlak? Wat zijn voor- en nadelen van de WVG-thesaurus?
- Wat zouden jullie nog meer/anders aanbieden van ICT tools met het oog op ontwikkelingen in de toekomst bij dit scenario? Wat is haalbaar en/of wenselijk voor dit scenario op korte, middellange en lange termijn?
- Welke zijn de geschatte kosten van dit scenario (bv. personeel, onderhoudskosten, vaste/variabele kosten, ...) en het door jullie geoptimaliseerde scenario?

Vervolgens was het opzet om iedere deelnemer drie stemmen te geven om aan te duiden welk aandachtspunt of vooronderstelling deze het belangrijkste vindt. Daarna zou gevraagd worden om één stem uit te brengen voor het meest en één voor het minst haalbare scenario.

3.3 Analyse

De gesprekken tijdens de focusgroepen werden met een opnamerecorder opgenomen. Op basis hiervan maakten we per focusgroep een verslag met de bevindingen waarin we alle argumenten, beweringen of visies in rekening namen. Daarbij werd voor elke focusgroep een sterkte-zwakte analyse uitgewerkt aan de hand van de output van de werkgroepen en aan de hand van samenvattingen van de gesprekken (bv. papieren met sterktes en zwaktes geschreven door de deelnemers zelf) die zij daarbij voerden.

Vervolgens werd de verwerking van de overige data uit de focusgroepen bepaald door het specifieke onderzoeksverloop binnen iedere groep. De haalbaarheid en wenselijkheid van (elementen van) de scenario's werden geanalyseerd op basis van het aantal voorkeurstemmen dat per scenario werd gegeven in elk van de focusgroepen. De verbeteringen, oplossingen en/of randvoorwaarden voor de meest pertinente zwaktes van de meest haalbare en wenselijke scenario's werden geanalyseerd op basis van verslaggeving aan de hand van de opnames en op basis van de output van de deelnemers in de werkgroepen.

Voor de IT focusgroep vond geen sterkte-zwakte analyse plaats. Op basis van (1) een illustratie die de IT experts gezamenlijk tijdens de focusgroep uitwerkten en (2) het transcript met een letterlijke weergave

van de gesprekken tijdens de focusgroep, werd voor de analyse van deze focusgroep een visuele voorstelling uitgewerkt met een bijlage ter verduidelijking van dit schema.

4 Resultaten

In deze paragraaf bespreken we de resultaten uit de vijf focusgroepen. We doen dit door eerst een overzicht van de sterktes en zwaktes voor te stellen per scenario en vervolgens de resultaten voor elke groep weer te geven.

Voor de IT focusgroep rapporteren we geen sterkte-zwakte analyse maar geven we een visuele weergave en beschrijving weer van wat werd besproken en geïllustreerd tijdens deze focusgroep.

4.1 Focusgroep beleidsmedewerkers

4.1.1 Sterkte – zwakte analyse per scenario

Tabel 5 Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens beleidsmedewerkers

SCENARIO 1 - WEGWIJZERSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Het wegwijzerscenario heeft een duidelijke focus, het is afgebakend (niet te breed). • Het biedt een gebundeld overzicht van steunpunten e.a. • Het biedt een gefilterd overzicht van steunpunten e.a. = kwaliteitsvol. • Het is realiseerbaar (qua focus en ook qua middelen). • Een wegwijzer biedt een antwoord op herkenbare kennisbehoeften en wordt daardoor gemakkelijker aanvaard. • Informatie die wordt aangeboden is automatisch actueel door de linken naar de websites. • Een wegwijzer vertrekt vanuit een decentrale opbouw. • Bij een wegwijzerscenario zijn er geen doublures, is er geen dubbel werk. • Een vacaturedatabase en het aanreiken van vormingsinitiatieven is zinvol (maar de focus dient op kennisdeling te blijven: geen misbruik van lokkertjes). • Een geslaagde afstemming van de presentatie van steunpunten is een sterkte (vergt afstemmingsafspraken tussen de steunpunten, bv. over presentatie van informatie). • Aandachtspunt: Belangrijk bij dit scenario is om richtlijnen te voorzien vanuit een stimulerende, niet controlerende coördinator (bv. naar steunpunten: hoe kunnen ze ‘best practices’ op hun website zetten?). 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is moeilijk te komen tot een gemeenschappelijke taal (vooral intersectoraal) want de thesaurus is nog niet beschikbaar. • Er is een gebrek aan <i>actieve</i> dataverzameling: gebrek aan inzicht in welke kennis aanwezig is, welke de lacunes zijn, ... • Er is een hoge drempel voor praktijkwerkers/beleidsmakers om kennis op te zoeken en te delen. Het vergt tijd om de bruikbare informatie eruit te halen. • Er is geen link naar concrete informatie (enkel naar de sites van de steunpunten, expertisecentra, ...). • Het wegwijzerscenario heeft slechts een beperkte toegevoegde waarde. (bv. ook via <i>google</i> kan je de steunpunten, expertisecentra, ... vinden) • Het ‘up to date’ houden van informatie is verantwoordelijkheid van iedereen (betrokken bij dit scenario, zijnde: steunpunten, expertisecentra, ...). • Men is afhankelijk van de eigen input van steunpunten en expertisecentra en het kwaliteitsoordeel van de steunpunten en expertisecentra. Aandacht voor kwaliteit gaat over de bredere inhoud, dan louter aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek dat wordt vermeld. • De kwaliteitscontrole blijft te beperkt (het is mogelijk dat er tegenstrijdige informatie verschijnt). • Is er plaats voor thesissen? (niet geïntegreerd?): hoe kan ‘beperkt’ onderzoek van een voorziening hierin geïntegreerd worden? • Ordening -van bv. praktijksteunpunten- vraagt inspanning. Er is momenteel een gebrek aan ordening. • Vormingsinitiatieven (uit tweede scenario) worden niet meegenomen. • Een afstemming van hoe steunpunten e.a. hun kennis presenteren vergt tijd en inspanning. • Lokkertjes (bv. vacatures) mogen essentie niet overwoekeren. Het is belangrijk om niet teveel berichtjes te tonen maar wel de kennisdeling essentieel te laten zijn. • Aandachtspunt: Er is nood aan een minimale begeleiding bij de bewegwijzering om het gebruik te stimuleren. Het moet meer zijn dan een wegwijzer, ook de weg naar de inhoud moet beter opgenomen worden.

Tabel 6 Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens beleidsmedewerkers

SCENARIO 2 - SPINNENWEBSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> Als het spinnenwebscenario werkt, kan het sterk zijn (interessant concept). Het kennisdelingsplatform kan faciliteren op termijn (maar er is nood aan andere, aanvullende initiatieven dan het kennisdelingsplatform). Het bevat een netwerk van kernactoren die het zelf moeten doen. Het is een stimulans tot ontschotting van het beleidsdomein (i.e. intersectoraal werken, dingen oppikken uit andere sectoren) met zelfsturing en zelf doelen te bepalen. Het leidt tot een mogelijke heroriëntatie van bestaande structuren (schotten worden opgeheven) en geeft de mogelijkheid intersectoraliteit te stimuleren. Het heeft een focus op en spoort aan tot samenwerking. Men kan samen leren door te ontdekken wat in andere sectoren gebeurt. Het stimuleert tot een bredere blik. Er zijn meer doeners dan consultants (aangezien iedereen betrokken is). De stap naar praktijkwerkers is kleiner in vergelijking met eerste scenario. Er is een sterkere aansturing. Er is een actievere kennisdeling (i.p.v. kennis passief samen zetten) dan scenario 1. 	<ul style="list-style-type: none"> Het is te ambitieus, utopisch, niet haalbaar. Er is een grote financiële kostprijs: Wie financiert dit? Zonder inhoudelijke prioritisering is de kans groot op 'verzuipen' Er zijn nog andere instrumenten nodig dan alleen een kennisdelingsplatform. Het vergt grotere inspanning van steunpunten, expertise-, kenniscentra. De aansturing is te zwaar (is deze niet wat overschat?). Scenario 2 is sterk afhankelijk van ICT. Je loopt het risico van verlies op focus van de geboden kennis. Er is een te brede scope waardoor het risico bestaat dat praktijkwerkers zich erin verliezen.
<p>UITBREIDINGSSCENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> In het uitbreidingsscenario is er nog meer focus op intersectoraliteit. Er zijn online filmpjes. Het is mogelijk om onderzoeksonderwerpen door steunpunten op te vullen. Het vult de ontbrekende functie op in verband met de keuze voor onderzoeksonderwerpen die door steunpunten worden opgevuld. 	<p>UITBREIDINGSSCENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Het is super ambitieus, te zwaar. Niet haalbaar, utopisch, te ambitieus op korte termijn. Het vergt een intersectoraal beleid, dat is geen evidentie (geldt voor alle scenario's). Er is nood aan het leggen van prioriteiten. Er is een gebrek aan actieve dataverzameling: gebrek aan inzicht in welke kennis aanwezig is, welke de lacunes zijn, ... Wie voert het uit? = onduidelijk; Wat dient gecoördineerd te worden? (er is een super coördinator van coördinatoren nodig) Er is teveel focus op organisatie in plaats van op de inhoud. Er is teveel overhead. Aandachtspunt: Het is wenselijker om bestaande structuren te gebruiken voor raadgevend comité en aansturing, geen nieuwe structuren te creëren zoals het scenario aangeeft.

Tabel 7 Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens beleidsmedewerkers

SCENARIO 3 – WETENSCHAPPELIJK COCREATIE-SCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Er is een vertaling naar de praktijk (praktischer). De praktijk kan er veel aan hebben. • Het bevat innovatiepotentieel. Het is innovatief, en stimuleert innovatie. • De wetenschappelijke kennis wordt naar waarde geschat. • Het biedt een antwoord op behoefte uit de praktijk/vorming. • Via een ordening/overzicht van wetenschappelijke kennis, kan men lacunes opsporen. • Het heeft een internationale focus/invulshoek. • Het werkt belonend voor voorzieningen/wetenschappers. • Het stimuleert samenwerking tussen onderzoeksinstellingen, steunpunten e.a. en praktijk, het maakt samenwerking zichtbaar. • Het is meer gefocust en heeft een specifieke opdracht. • Het is een extra tool ten opzichte van scenario 1 • Het maakt gebruik van het valideren van good practices • Het impliceert betrokkenheid van zorggebruiker/cliënt (bij evaluaties). 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie coördineert het platform? • Er is een risico op een te grote detaillering. Het is een omvangrijk proces dat tijd neemt => hoe coördineer je dat? Wie prioritiseert dat? • Wie financiert het platform? Het is een intensieve personeelskost om de vertaling te maken. • Slechts een gedeelte van de kennis komt aan bod, nl. enkel de wetenschappelijke kennis. • Er is geen gemeenschappelijke taal/thesaurus. Bijkomend moet rekening gehouden worden met de internationale context • Er is te weinig aandacht voor het intersectorale, intersectorale component wordt niet gepusht. • Wie is eigenaar van kennis en kennisproducten? = Onduidelijk (er dient aandacht te zijn voor eigendomsrechten + financiële consequenties) • De nood aan intellectuele vertaling maakt het scenario duur • M.b.t. de wetenschappers: <ul style="list-style-type: none"> ○ Er is een gebrek aan beloning voor wetenschappers (inspanningen rekenen moeilijk/niet mee als wetenschappelijke output, weinig meerwaarde voor onderzoekers, enkel het belang van maatschappelijke dienstverlening in universitair beleid) ○ Er is een gebrek aan continuïteit van wetenschappers en expertise • Het valideren van good practices is goed, maar blijft zeer moeilijk. Bovendien blijft de vraag wie valideert (Wie heeft natuurlijk gezag/autoriteit vooraleer men iets als gevalideerd ervaart?) • Er zijn mogelijks perverse effecten van validering: Wordt het anders gefinancierd als het gevalideerd is? • WVG is zeer breed en divers, dit bemoeilijkt het leggen van een focus • Er is een te enge definiëring van de kernactoren. Ze zijn te strikt afgebakend, er zijn in het scenario bv. geen steunpunten meegenomen. • Er is een gebrek aan actieve dataverzameling: gebrek aan inzicht in welke kennis aanwezig is, welke de lacunes zijn, ... • Beantwoordt niet aan volledige kennisbehoefte (eerder aanvullend scenario t.o.v. 1) • Aandachtspunt: Het is beter om een algemeen kwaliteitsbeleid te hebben en inspectie waarbij iedereen verantwoordelijk is voor effectiviteit en efficiëntie voor wat deze doet (werkt beter dan centrale controle).

4.1.2 Resultaten

De meerderheid van de deelnemers uit deze focusgroep was het erover eens dat scenario 1 (het wegwijzerscenario) het meest haalbare scenario is, terwijl scenario 3 (het wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario) het meest wenselijke scenario is. Ook gaven de beleidsmedewerkers aan dat de scenario's elkaar aanvullen en niet uitsluiten. Zo is het aangewezen om scenario 1 en 3 (en op lange termijn eventueel scenario 2) te integreren. In de onderstaande paragrafen bespreken we welke de belangrijkste zwaktes van deze twee scenario's zijn volgens de beleidsmedewerkers en welke oplossingsstrategieën deze groep bedacht.

4.1.2.1 Scenario 1 (wegwijzerscenario) als het meest haalbare scenario

De deelnemers uit de focusgroep van de beleidsmedewerkers zien vier belangrijke zwaktes ten aanzien van scenario 1:

- (te) hoge drempel voor het vinden van kennis, samenvattende onderzoeks fiches als oplossing

De drempel om kennis op te zoeken en te delen via een wegwijzerplatform is te hoog. Het is van belang om informatie op een toegankelijke, laagdrempelige manier aan te bieden. Omwille van het onrechtstreekse karakter van een wegwijzer vergt het veel tijd van de gebruiker van het platform om er direct bruikbare informatie uit te halen. In dit scenario wordt kennis niet verwerkt, maar wordt er enkel naar verwezen.

Een mogelijke oplossing om deze drempel te verkleinen is om scenario 1 aan te vullen met een database van onderzoeks fiches die een samenvatting en synthese van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek omvatten. Het is belangrijk om richtlijnen aan te bieden voor wat deze fiche moet omvatten. Aangezien veel onderzoek gesubsidieerd wordt door de overheid, kan je bij de aanvang van een onderzoeksproject vragen aan onderzoekers om een fiche, samenvatting en synthese te voorzien. Dit kan eventueel met terugwerkende kracht worden opgevraagd. Daarbij is het belangrijk dat het WVG-kennisdelingsplatform (ook door o.a. de onderzoekers) niet als agent maar als stimulant ervaren wordt. Dus het is belangrijk om de richtlijnen niet zozeer op te leggen maar wel de zinvolheid ervan te beklemtonen voor de onderzoeker (bv. de zichtbaarheid van het onderzoek, er wordt iets met de resultaten gedaan, ...). Tot slot werd ook het gebruik van persberichten aangehaald als een mogelijke vorm waarin kennis verspreid kan worden. Dit zorgt ervoor dat de vorm niet te zwaar is, maar toch de essentiële boodschap overbrengt.

- beperkte toegevoegde waarde, inhoudsgerelateerde verrijking als oplossing

Dit scenario, louter als wegwijzer, heeft een beperkte meerwaarde. Zo kan je bv. via google ook de diverse steunpunten en expertisecentra terugvinden. Een oplossing hiervoor is een inhoudsgerelateerde verrijking van het platform te voorzien door het bijvoorbeeld aan scenario 3 te koppelen of door het platform inhoudelijk te verrijken met vormings- en opleidingsmodules.

- afhankelijk van de kwaliteit van de eigen input van steunpunten en expertisecentra.

Het is belangrijk dat de steunpunten en expertisecentra zelf het nut en de meerwaarde zien van een kennisdelingsplatform zodat er draagvlak voor bestaat. De kwaliteit van het kennisdelingsplatform kan verhoogd worden door de steunpunten en expertisecentra te stimuleren om met een kritische blik naar hun eigen platform te kijken. Zo worden zij wellicht zelf geconfronteerd met het feit dat hun eigen bevindingen niet overal worden toegepast en dat bv. wel soms voorbijgestreefde methodieken worden gebruikt. Er werd daarbij voorgesteld om een toetsingskader

of zelfevaluatie-instrument op te stellen waarin steunpunten en expertisecentra de kwaliteit van de kennis die ze online aanreiken, kunnen beoordelen.

- het nog niet beschikbaar zijn van een thesaurus

Het is moeilijk om tot één intersectorale taal te komen aangezien de thesaurus nog niet beschikbaar is. Een tijdelijke thematische afbakening (bv. integrale jeugdhulp) zien de deelnemers niet meteen als een oplossing.

4.1.2.2 Scenario 3 (wetenschappelijk & cocreatie netwerk scenario) als het meest wenselijke scenario

De focusgroep van de beleidsmedewerkers ziet vier belangrijke zwaktes ten aanzien van scenario 3:

- Het nog niet beschikbaar zijn van een thesaurus

Deze focusgroep wenst de thesaurus te integreren in scenario 3. In dat geval is de nog niet beschikbare thesaurus een belangrijke zwakte. Het gebruik maken van internationale wetenschappelijke kennisbronnen bemoeilijkt ook de integratie en toepassing van een thesaurus omwille van het vaak geëigende woordgebruik in de internationale literatuur. De focusgroep met beleidsmedewerkers vindt het dan ook van groot belang om de thesaurus als blijvende beleidsprioriteit op te nemen en geleidelijk aan te implementeren opdat het een kritische succesfactor kan zijn die kennisdeling in de toekomst vergemakkelijkt.

- De kostprijs

Het vergt veel middelen en mankracht, mede om de vertaalslag naar de praktijk te realiseren. Bij het besteden van de middelen moet een grote prioriteit uitgaan naar deze vertaalslag. De vraag daarbij werd gesteld wie dat die vertaalslag op zich dient te nemen. Er zijn kennisbemiddelaars of entiteiten nodig die zowel beschikken over wetenschappelijke als communicatieve competenties (en over de objectieve, neutrale competentie). Er dient enkel een vertaalslag van praktijkrelevant onderzoek te gebeuren, maar ruimer (bv. fundamenteel) onderzoek dient eveneens beschikbaar te worden gesteld.

- (On)aantrekkelijkheid voor wetenschappers om mee te werken aan een dergelijk platform.

Wetenschappers worden in een academische context niet beloond voor de vertaling van hun wetenschappelijke output naar de praktijkcontext. De oplossing hiervoor is om een beleid te voeren waarin wetenschappers gestimuleerd worden om deze vertaalslag te maken. Daarnaast werd ook op het gebrek aan continuïteit van wetenschappers (en hun expertise) verwezen die een langere tijd rond eenzelfde thema kunnen werken.

- De kernactoren zijn te eng gedefinieerd.

In dit scenario zijn er geen steunpunten en expertisecentra opgenomen (*red. we vermoeden dat hier de aansturing bedoeld wordt. Steunpunten en expertisecentra maken volgens dit scenario deel uit van een raadgevend comité*). De beleidsactoren vinden het belangrijk dat (1) een centraal punt voorzien is voor de aansturing, (2) dat de betrokkenheid verhoogd wordt van de steunpunten en expertisecentra (hierbij verwijzend naar hun kernopdrachten) en (3) ook betrokkenheid nagestreefd wordt van hogescholen en universiteiten die met praktijkrelevant onderzoek bezig zijn, ook al behoort dit onderzoek niet tot de opdracht van WVG. Daarnaast kan er afstemming

plaatsvinden met EWI (*red., verantwoordelijk voor wetenschapsbeleid*) en de Studiedienst van de Vlaamse Regering en kan men van andere kennisdelingsinitiatieven uit andere sectoren leren.

4.2 Focusgroep koepelorganisaties

De deelnemers uit de focusgroep van de koepelorganisaties uitten bij de voorstelling van het onderzoek enkele fundamentele bekommernissen, die zijn samen te vatten in onderstaande slogan:

- *“In plaats van life long learning als slogan, is life long learning in de realiteit nodig”*

Er is structureel te weinig aandacht voor het creëren van een context die leren door praktijkwerkers stimuleert. Meer tijd en middelen zijn nodig om het leren door praktijkwerkers aan te moedigen. Voor bepaalde praktijkwerkers is het op dit moment nog steeds moeilijk om toegang tot het internet te hebben. Bovendien wordt meestal geen tijd voorzien om te lezen, leren, kennis uit te wisselen, kennis te creëren, ... Een gedeelte van de oplossing situeert zich volgens de koepelorganisaties bij de werkgever die meer initiatief zouden moeten nemen tot het delen van kennis. Er is een organisatiecontext nodig waarin beroepsfierheid bestaat om kwaliteitsvolle hulpverlening aan te bieden. De bedrijfscultuur moet zo ingericht worden dat praktijkwerkers gestimuleerd worden om na te denken en te reflecteren over het eigen werk en over de kwaliteit van zorg zoals die ervaren wordt door de gebruiker.

De deelnemers van de focusgroep achten het bovendien weinig waarschijnlijk dat de veldwerkers een kennisdelingsplatform zouden gebruiken. Ze vermoeden eerder dat diegene die de intervisie of supervisie aanstuurt er gebruik van zou maken.

Ze stellen voor om een stappenplan te ontwikkelen voor de implementatie en het gebruik van het WVG-kennisdelingsplatform en vanuit de koepels een aanbeveling te formuleren voor de diensten om toch zoveel mogelijk gebruik te maken van het kennisdelingsplatform (en het leren te introduceren als een overkoepelende actie die binnen de organisatie moet gebeuren).

- Onbekendheid van de kennisnoden van de doelgroep.

Het is van belang om eerst de kennisnoden van de doelgroep te bevragen vooraleer er doelgericht kan ingespeeld worden op deze noden aan de hand van een kennisdelingsplatform.

Daarnaast stelden ze enkele bijkomende vragen zoals wat er juist gebeurt met practice based kennis (know-how, ervaring) in deze drie scenario's en welke rol koepelorganisaties in elk van deze scenario's kunnen spelen (om bv. sectoren dichter bij elkaar te brengen). Tot slot werd ook stilgestaan bij de implementatie van een dergelijk platform: Hoe kunnen mensen ertoe geleid worden om het platform te gebruiken? De deelnemers dachten hierbij bv. aan het gebruik van fora.

4.2.1 Sterkte – zwakte analyse per scenario

Tabel 8 Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens de deelnemers uit koepelorganisaties

SCENARIO 1 - WEGWIJZERSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Een wegwijzersscenario is betrouwbaar want grijpt niet veel in op inhoud (behalve de thesaurus) • Een wegwijzersscenario is eenvoudig, overzichtelijk en intuïtief • Het stimuleert het verruimen van het gezichtsveld (rond hetzelfde thema) vanuit een ander steunpunt/invalshoek • Het is niet zo duur, heeft de laagste kost • Een wegwijzer biedt zekerheid in functie van het rendement en leidt tot het meest return on investment • Het aanbieden van één portaal is belangrijk waarbij er een centrale toegang is voor mensen die niet in de sector werken. Zo krijgen ze een overzicht van wie belangrijkste actoren zijn. • Een kritisch punt is dat als thesaurus goed uitgebouwd is, deze een meerwaarde biedt als tool om intersectorale kennis te delen, om intersectoraal te leren (risico: zie zwaktes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is een nieuwe (onbekende) website. • Een wegwijzersplatform is afhankelijk van de input van de websites van steunpunten/expertisecentra/... • Het kan een omweg zijn. • De website is weinig interactief. Er is m.a.w. nog een eigen vertaling nodig naar de eigen praktijk. • Men blijft afhankelijk van de zoekcompetenties van de doelgroep: Is men in staat literatuur te vinden die een antwoord geeft op een vraag? • Een kritisch punt is dat de kwaliteit van het wegwijzersplatform afhankelijk is van hoe de thesaurus uitgebouwd wordt en wie ervoor verantwoordelijk voor is. Het onderhoud en de ontwikkeling is zeer arbeidsintensief en als er geen afstemming is van de inhoud van de websites tussen de steunpunten/expertisecentra, krijg je tegenstrijdige informatie.

Tabel 9 Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens de deelnemers uit koepelorganisaties

SCENARIO 2 - SPINNENWEBSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Dit scenario is interactiever want het legt linken. • Je hoeft niet naar een nieuwe, overkoepelende website te gaan. Dit scenario houdt rekening met de huidige gewoonten van doelgroep. Het is drempelverlagend (men vertrekt vanuit de vertrouwde omgeving). Je krijgt automatisch suggesties over andere websites. De vooronderstelling is hierbij wel dat de doelgroep al naar die websites gaat. • Er is de meerwaarde van het spontaan 'up poppen' van informatie • Het stimuleert het intersectoraal denken vanuit het sectoraal denken (bij scenario 1 bv. moet je vanuit het intersectorale denken starten). • Een kritisch punt is dat er een betere afstemming tussen de verschillende websites (structuur, inhoudelijk, ICT, ...) plaatsvindt waarbij men eenduidige info verkrijgt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het scenario is afhankelijk van de linken die er zijn tussen de steunpunten/expertisecentra, als ze al opduiken. • Het scenario is sterk afhankelijk van de medewerking van de verschillende steunpunten en expertisecentra. • Het scenario is afhankelijk van de kwaliteit van steunpunten/expertisecentra. • Het scenario vergt aanpassingen van de websites. • Er wordt mogelijks teveel dubbele informatie gegeven (vergt afstemming). • Het is een duurder scenario. • Het scenario is technisch ingewikkelder in vergelijking met scenario 1. • Wat te doen met gesloten gedeelten? Hoe ermee omgaan? (mogelijke oplossing: mogelijkheid geven om ergens contact mee op te nemen als bv. info op gesloten gedeelte aanwezig is om er zo toch toegang tot te krijgen) • Dit scenario is arbeidsintensiever. • Er is een vertaalslag nodig van kennis die je aantreft naar de eigen praktijk • Het scenario kan te weinig aanleunen bij praktijkvragen • Een kritisch punt is dat het allemaal nieuwe websites moeten worden die afgestemd zijn en waarbij je dus geen tegengestelde informatie krijgt vanuit de verschillende websites.
<p>UITBREIDINGSSCENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er worden gemeenschappelijke thema's uitgewerkt. 	<p>UITBREIDINGSSCENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het uitbreidingsscenario blijft afhankelijk van de kennis van de steunpunten • Het uitbreidingsscenario is arbeidsintensief. • Het is een te heterogeen netwerk voor de structurele inspanningen: Een aantal steunpunten zijn met volledig verschillende dingen bezig; onderwerpen/ domeinen van de verschillende steunpunten liggen soms ver van elkaar.

Tabel 10 Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens de deelnemers uit koepelorganisaties

SCENARIO 3 – WETENSCHAPPELIJK COCREATIESCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • De kernactoren zijn wetenschappelijke onderzoekinstellingen <i>met ervaring in praktijkrelevant onderzoek</i> • Scenario 3 ontsluit, stimuleert en stelt wetenschappelijk onderzoek ter beschikking, ook in de welzijnssector: Dit automatisme (van valideren) bestaat wel reeds in zorg/gezondheidssector maar minder in de welzijnssector. • Wetenschappelijk onderzoek wordt toegankelijk gemaakt voor de praktijkwerker; het betreft een investering in de vertaling naar praktijk. Meer nog, in het scenario wordt kennis concreet geoptimaliseerd en <i>werkbaar</i> gemaakt voor praktijkwerkers (is meer nog dan vertalen). Wetenschappelijk onderzoek wordt bruikbaar gemaakt (vertalen, concreet maken naar methodieken, zodat er iets mee gedaan wordt). • Scenario 3 is een draaischijf tussen onderzoek en praktijk: samenzitten om praktijkgericht onderzoek te stimuleren • Scenario 3 stimuleert de interactie door samen onderzoeksthema's te kiezen, te ontwikkelen en toe te passen (=> beter als praktijkvragen de start zijn). • Dit scenario kan bottom-up zijn: Kleine beweging om praktijkkennis in te brengen • Evidence based (dus berust op praktijk) • Gevalideerd, getest; informatie wordt gefilterd en wetenschappelijk gedragen • De kans is groter dat dit scenario gedragen is. • Er is kans op intersectorale kennis: men kan per sector met kamers werken of men kan breed, over verschillende sectoren heen werken waarbij het gevaar bestaat dat sommige zaken ver van elkaar staan (bv. palliatieve zorg en bijzondere jeugdzorg). Het is pas zinvol om intersectoraal te werken als er nood is aan deze informatie. • De informatie wordt ook beschikbaar gemaakt voor de cliënt. Dit past in een patiënt centraal beleid. • Een kritisch punt is dat geaggregeerde informatie wordt aangeboden (alleen bv. richtlijnen). In de andere scenario's vind je mogelijks een overvloed van literatuur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is een top-down benadering in die zin dat wetenschappelijke instellingen met praktijkrelevante ervaring soms ver staan van de praktijk. Daarbij is er het gevaar mogelijk dat men zich opstelt als 'academici die denken dat ze het weten'. Er moeten voldoende mogelijkheden zijn om bottom-up te werken. • Elk onderzoek moet ook effectief haar voedingsbodem in de praktijk vinden (niet louter vertaling naar de praktijk maar ook ontstaan vanuit de praktijk). • Bij een RCT is er een selectie van patiënten die niet altijd bruikbaar is voor de praktijk. • Scenario 3 beperkt zich tot thema's die samen worden uitgewerkt. • Dit scenario is beperkter doordat je het toegankelijk maken van bestaande databanken/informatie verliest. • Scenario 3 is enkel zinvol als je sectoroverstijgende thema's aanreikt. • Het scenario is arbeidsintensief (er is een research coördinator nodig). Door de cocreatie, het zoeken naar gedragenheid en de uren/financiering die daaraan gekoppeld is, gaat dit zwaarder zijn dan in andere scenario's. • Het is te simpel om even informatie te vertalen vanuit andere platforms (bv. NICE, SCIE, ...) • Evidentie die niet altijd gepubliceerd is in peer reviewed tijdschriften; maar evidentie van mensen die lokaal bezig zijn kan ook relevantie hebben. • Er bestaat het gevaar om guidelines die voor bepaalde specifieke vragen ontwikkeld zijn, te generaliseren. • Er is een superstructuur met een grote aansturing erachter nodig • Welke consequenties (bv. welke geldstromen) heeft dit scenario voor huidige steunpunten? De verhouding tussen wat gecreëerd wordt en wat de relatie is met bestaande steunpunten is onduidelijk. • Een kritisch punt is dat geaggregeerde informatie de toegang tot informatie beperkt.

4.2.2 Resultaten

De meerderheid van de deelnemers uit deze focusgroep was het erover eens dat scenario 1 (het wegwijzerscenario) het meest haalbare scenario is. Als meest wenselijke scenario werd scenario 2 (het spinnenwebscenario) door vier deelnemers gekozen en scenario 3 (het wetenschappelijk & cocreatie netwerk scenario) door vijf deelnemers. Ook gaven zij aan dat de scenario's elkaar aanvullen en niet uitsluiten. Zo vinden zij het aangewezen om scenario 1 en 3 te integreren. In de onderstaande paragrafen bespreken we welke de belangrijkste zwaktes waren voor deze scenario's en hoe zij deze zouden oplossen.

4.2.2.1 Scenario 1 (wegwijzerscenario) als het meest haalbare scenario

De belangrijkste zwaktes van scenario 1 zijn:

- afhankelijkheid van de input van de websites van steunpunten, expertisecentra, ...

Bij dit scenario is een afstemming nodig van de inhoud van de websites van de steunpunten, expertisecentra, Als eerste oplossing kan men vertrekken van hoe momenteel website structuren van verschillende steunpunten en expertisecentra worden opgebouwd en daarbij richtlijnen ter afstemming geven in functie van het kennisdelingsplatform. Ook kunnen kwaliteitscriteria en -labels worden toegekend aan de data (in de vorm van metadata bv.). Verder kunnen steunpunten en expertisecentra gestimuleerd worden om iets te doen met 'blinde vlekken', i.e. onderwerpen die momenteel nog niet aan bod komen.

- het nog niet beschikbaar zijn van de thesaurus

Het is belangrijk dat er een gemeenschappelijke taal gecreëerd wordt waarbij inhoudelijk prioritaire thema's kunnen worden afgestemd. Het probleem is dat de ontwikkeling van een dergelijke thesaurus arbeidsintensief is. Een oplossing die werd voorgesteld is gebruik te maken van de Nederlandse thesaurus (www.zorgenwelzijn.nl), maar meteen werd hierbij de kanttekening gemaakt dat de Belgische structuren en naamgevingen sterk verschillen. Dit impliceert dat de synchronisatie eveneens een omvangrijke opdracht zou zijn. Een andere mogelijkheid zou zijn om iets gelijkaardigs als medline te ontwikkelen maar door het internationale karakter hiervan kan je dan weer niet de lokale situaties vatten. Tot slot werd google als substituuat van een thesaurus naar voren geschoven.

4.2.2.2 Scenario 2 en 3 als de meest wenselijke scenario's

Aangezien de meningen verdeeld waren over wat het meest wenselijke scenario is, belichten we hier de twee als wenselijk ervaren scenario's.

Scenario 2 (spinnenwebscenario) als wenselijk scenario

De belangrijkste zwaktes van scenario 2 zijn:

- de praktijkwerker moet nog steeds zelf de vertaalslag maken naar de eigen praktijk.

In lijn hiermee haalt iemand aan dat er dood (bv. schools) en levend (bv. intervisie, supervisie, fora) geleerd kan worden en dat het platform rekening moet houden met de leerstijlen van de

betrokken doelgroep. Een enkeling merkt hierbij op dat het vertalen van expertise uiteindelijk altijd wel plaatsvindt door de praktijkwerker en dat dit niet van een website verwacht kan worden. Deze lacune kan worden opgevuld door de steunpunten te stimuleren om praktijkvertaling te voorzien en tegelijk ook sterk evidence based te werken. Daarnaast kan er ook een jaarlijks contactmoment worden voorzien (bv. een studiedag met workshops omtrent thema's op de website) om het geheel interactief te maken. Ook biedt het uitbreidingsscenario een antwoord op dit probleem door het gebruik van lerende netwerken aan te moedigen. Tot slot is het van belang om een coachende figuur (bv. teamcoördinatoren, supervisors, teamverantwoordelijken) te stimuleren zodat deze de praktijkvertaling voorziet.

- leunt te weinig aan bij praktijkvragen.

Een oplossing die de deelnemers uit de focusgroep suggereerden was een forum te voorzien om praktijkvragen te weten te komen.

- afhankelijkheid van de medewerking van de verschillende steunpunten en expertisecentra.

Scenario 3 (wetenschappelijk & cocreatie netwerk scenario) als wenselijk scenario

De belangrijkste zwaktes van scenario 3 zijn:

- het (ten dele) top-down karakter

De deelnemers benoemen het gevaar dat academici zich opstellen als 'zij die denken dat ze het weten'. Ook al betreft het wetenschappelijke instellingen met praktijkrelevante ervaring, toch lijken deze soms ver af te staan van de praktijk. Oplossingen die sommige deelnemers uit de focusgroep aanreikten voor dit probleem, betreffen:

- het gewicht van de input en output leggen op academische werkplaatsen (en niet enkel bij de academici). Er moet een gedeeld gewicht zijn met praktijkgerichte onderzoekers.
- starten met het expliciteren van de problemen van praktijkwerkers: waarin lopen ze vast, wat zijn hefbomen en struikelblokken? Dit vervolgens wetenschappelijk onderbouwen.
- aandacht hebben voor een goede, concrete vertaalslag zodat het bruikbaar is voor de praktijk.

- een superstructuur met de grote aansturing.

De meerwaarde van deze structuur werd in vraag gesteld. De betrokken deelnemers uit de focusgroep gaven aan geen aansturing te creëren of enkel te werken via ad hoc constructies of met een functionele structuur (zoals een academische werkplaats). Een dergelijke superstructuur is volgens hen wel nodig om de financiële middelen te verdelen, maar is niet aan te raden voor het inhoudelijke aspect van het kennisdelingsplatform.

- guidelines die voor bepaalde specifieke vragen ontwikkeld zijn, kunnen overgegeneraliseerd worden.

Ze worden dan gebruikt voor problemen waarvoor ze niet ontwikkeld zijn. Daarom dienen zowel positieve als negatieve ervaringen met een guideline op de website te verschijnen. Hierbij kan een intro van een guideline een oordeel bevatten over de gebruiksvriendelijkheid ervan.

Problemen die hieraan gerelateerd zijn, zijn (1) dat een praktijkwerker de richtlijn niet wil toepassen in zijn/haar specifieke context en (2) dat guidelines niet steeds up to date zijn. Dit kan worden opgevangen door heel ad hoc te werken, aan te geven in welke specifieke context de guideline van toepassing is en door een attitude te creëren bij de praktijkwerkers waarbij guidelines kunnen inspireren maar waarbij tegelijk aanvaard wordt dat sommige kennis lokaal is. Daarnaast is het zinvol om guidelines op te vatten als gidsen die richtinggevend zijn zonder dat er een normatief karakter aan verbonden is. Enkele interessante neveneffecten van guidelines zijn dat ze stimuleren om na te denken over de eigen praktijk (ook al gebruik je de guideline niet) en dat sommige guidelines intersectoraal zijn.

4.3 Focusgroep steunpunten en expertisecentra

4.3.1 Sterkte – zwakte analyse per scenario

SCENARIO 1 - WEGWIJZERSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Het wegwijzerscenario heeft een vacaturedatabank (deze is echter los te koppelen van kennisdelingsplatform en kan dus op een apart platform worden aangeboden). • Een activiteiten kalender zou een surplus kunnen zijn (als dat automatisch gegenereerd wordt en niet centraal gecoördineerd moet worden). • De thesaurus is een doelgerichte google waarbij men gemakkelijk sneller naar goede pagina verwezen kan worden. • Het is een basiswebsite die je meer kan uitbouwen en dus een opstart naar meer. • Het is het goedkoopste en gemakkelijkst op te stellen en geeft de mogelijkheid om verder op te bouwen. • De nood aan een overzicht is verstaanbaar en nuttig voor steunpunten en expertisecentra zelf (als snelweg). • Het is een voordeel voor studenten (maar dit is niet het doelpubliek). 	<ul style="list-style-type: none"> • Het heeft een beperkte meerwaarde t.o.v. de mogelijkheden die er via google al zijn. • Er is coördinatie nodig om het beheer van nieuwsberichten en activiteiten te doen (er is een helicopter perspectief nodig want activiteiten zijn eindeloos, dat boomt en is moeilijk te coördineren). • Wat is het draagvlak om hieraan mee te werken? (bv. huidige websites hebben geen nood aan een platform; het draagvlak bij steunpunten en expertise centra is laag en de coördinator kan zich alleen voelen). • Is maar zo sterk als de sterkte van de thesaurus (waarbij iedereen dezelfde taal heeft. Dat is nu absoluut niet het geval). • Het is minimalistisch (er staat niet meer op dan de logo's) en er is de kans op een dood platform waarbij het moeilijk is om het levendig te houden. • Het is niet evident om via thesaurus in al de verschillende websites te geraaken => dit kan de coördinator niet voorzien. • Wat voegt dit scenario aan google toe? Google actualiseert automatisch waar linken te vinden zijn (dan heb je een up to date lijst). • Mensen gaan blijven googelen i.p.v. een WVG website te raadplegen. • Dit scenario is geen kennisdeling.

Tabel 11 Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens de deelnemers uit steunpunten en expertisecentra

Tabel 12 Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens de deelnemers uit steunpunten en expertisecentra

SCENARIO 2 - SPINNENWEBSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • De profilering van elk centrum blijft behouden • Het is een snelweg van verbindingen naar andere informatie => men kan surfen en meervoudig posten • Een RSS-feed werkt snel • Intersectoraal werken doen we al (en meer), dus de basis is er (het is meer dan enkel verbindingen leggen) • Het houdt de band met de praktijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Is er wel voldoende inzicht in de kenniszoektocht? • Dit scenario is niet overzichtelijk (zonder scenario 1 eraan te koppelen). Hierbij dient te worden gewaakt dat men niet verloren loopt. • Er is geen verbinding tussen praktijk en onderzoek. • Er is geen vertegenwoordiging van wetenschappelijk onderzoek. • Er zijn voor bepaalde onderwerpen geen centra: "Wat met de gaten in de kaas?" • Het bereikt enkel haar doel als er daadwerkelijk inhoudelijke samenwerking is (zoals in het uitbreidingsscenario). • Niet enkel intersectorale, maar ook sectorale kennisdeling is belangrijk. • Er is geen toegevoegde waarde van het raadgevend comité die prioritaire thema's aanreikt. Het is complex, politiek en weinig rekening houdend met het werkveld. • De vertegenwoordiging is formeel en de nadruk ligt teveel op beheersing. Scenario 2 is interessant maar er is nog altijd een hoedje erboven. • Er is het gevaar van het 'samen kletsen' (de vertegenwoordiging) zonder de eigen identiteit van de steunpunten te houden en dus de band met de praktijk te verliezen.
<p>UITBREIDINGSSCENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Men heeft oog/aandacht voor het procesmatige van het model dat gebruikt wordt door de praktijkwerker en i.f.v. de gebruiker/cliënt. Het geeft aan wat te doen om intersectorale expertise te creëren. • Het cocreatie netwerk gaat vooraf aan dit scenario en zou eigenlijk bij het basisscenario moeten horen. Het zorgt ervoor dat de muurtjes tussen welzijn en gezondheid kunnen overstegen worden waarbij het wel belangrijk is om te leren van elkaar (maar niet vanuit een logge structuur). 	<p>UITBREIDINGSSCENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is teveel overhead. Door klein te zijn kan je een vlucht vooruit pakken en de behoefte uit werkveld pakken en er direct op ingaan zonder adviesgroepen, focusgroepen, ... Er is geen aansturing voor intersectorale kennisdeling nodig. Het is voldoende om mensen het mandaat te geven om intersectoraal samen te werken. Dat gaat niet gebeuren door er een structuur op te zetten. • Het voorzien RSS feeds leidt tot rommel

Tabel 13 Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens de deelnemers uit steunpunten en expertisecentra

SCENARIO 3 – WETENSCHAPPELIJK COCREATIE SCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • (Dit scenario is sterker als de regie zou liggen bij de praktijk) • Het kan meer mensen bereiken dan we nu al doen. • Een kritisch punt is dat men alleen bezig is met gevalideerde (en dus onderbouwde) kennis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Top down filosofie waarbij wetenschappelijke kennis wordt vertaald naar de vloer. • Het scenario moet tweerichtingsverkeer zijn. De regie zou moeten zijn bij de praktijk, waar de vragen liggen. • De praktijk is niet betrokken bij de aansturing wat voor kwaliteitsvolle guidelines noodzakelijk is. • Het is gevaarlijk om het werkveld niet te betrekken. De inspanningen worden dan mogelijks niet gevaloriseerd. • Er is geen input van keuze voor welk wetenschappelijk onderzoek zal plaatsvinden door de praktijk. • De kennisontwikkeling gebeurt louter vanuit de wetenschap. • Kennis ontwikkelen/genereren (bv. guidelines) verschilt van kennis delen. • Het werkveld zal in het beste geval guidelines lezen. Bij de websites van de steunpunten vinden ze informatie waar iedereen iets mee kan doen. • Praktijkwerkers hebben geen behoefte aan cocreatie. Ze hebben zoveel werk (bv. 'ik ga niet meehelpen om dossier te schrijven'). Stafmedewerkers doen dit misschien wel nog maar dit lukt niet altijd (o.w.v. tijd, vaardigheden, motivatie). • Bemerking: Dit scenario zou al onderdeel moeten zijn van het wetenschappelijk onderzoek. • Een kritisch punt is dat men alleen bezig met gevalideerde kennis (en bv. niet het delen van ervaringen).

4.3.2 Resultaten

De deelnemers uit de focusgroep van steunpunten en expertisecentra formuleerden bij de bespreking van de sterktes en de zwaktes van de drie scenario's een aantal algemene en fundamentele bedenkingen bij de drie scenario's. Omdat de bespreking leidde tot het nadenken over een bijkomend, vierde scenario werd er voor gekozen om de vooraf vooropgestelde methodiek van deze focusgroep te wijzigen. Nadat de sterktes en zwaktes van de drie scenario's volledig in kaart werden gebracht, werd gevraagd om individueel een vierde scenario uit te werken. Vervolgens konden de deelnemers één voorkeurstem geven aan één van de nieuw ontwikkelde (vierde) scenario's. Daarnaast werd gevraagd om een voorkeurstem te geven op één element van de (door ons ontwikkelde) drie scenario's dat volgens hen het best als opstap zou kunnen dienen bij de scenario ontwikkeling.

De deelnemers gaven aan dat de scenario's elkaar aanvullen en niet uitsluiten. Zo vinden zij het aangewezen om de drie scenario's te integreren. Ze merken op dat scenario 3 (kennisopbouw) naast scenario 1 en 2 staat (kennisdeling) en geven aan dat zowel een bottom-up als top-down aanpak nodig is bij de ontwikkeling van een scenario. Zo kan het spinnenwebscenario aangevuld worden met het wetenschappelijk cocreatie netwerk scenario door bv. wetenschappelijke databases eraan te koppelen. Met andere woorden zouden zij de wetenschappers bij het spinnenwebscenario betrekken, maar dan op een andere manier dan het wetenschappelijk cocreatie netwerk scenario voorstelt.

4.3.2.1 Beleidsadviezen en aandachtspunten

De deelnemers formuleerden een aantal beleidsadviezen en aandachtspunten.

- het voornaamste probleem over kennis binnen WVG is niet zozeer een versnippering van kennis maar eerder het gebrek aan randvoorwaarden om kennis optimaal te delen.

Een beleidsadvies daarbij is het voorzien van incentives (tijd, middelen) aan praktijkwerkers om praktijkkennis beter te ontsluiten (cfr. wetenschappelijk onderzoek). Praktijkwerkers zijn momenteel niet snel geneigd om kennis op te zoeken en krijgen daarvoor ook (te) weinig tijd. Enkele quotes illustreren dit: *“Worden incentives gegeven om kennis die verworven is uit uw hoofd te schudden en te delen met elkaar?”* en *“Mensen hebben de bereidheid om kennis te delen maar moeten dat nu tussen de soep en de patatten doen. Er zou een percentage van de arbeidstijd echt voor voorzien moeten worden.”*
- aanleren van competenties om autonoom informatie te zoeken/vinden, te beoordelen op haar bruikbaarheid en (intersectoraal) te delen.
- cocreatie faciliteren en stimuleren op andere manieren via bv. communities die spontaan kunnen ontstaan en waarin vele ervaringen en veel praktijkkennis uitgewisseld kunnen worden. Verder kan een beurs worden georganiseerd om (practice based) kennis beter te ontsluiten voor alle collega's die hetzelfde werk doen.
- kennisdeling moet gefundeerd zijn in bestaande projecten en moet niet vanuit de Vlaamse overheid moet worden opgelegd.

- een reflex creëren bij de hulpverleners om kennis op het platform te gaan zoeken.

We moeten ervoor waken dat diegene die momenteel niet geneigd zijn kennis te delen, toch beroep zullen doen op een kennisdelingsplatform zodat niet enkel de kennisdelers nog meer kennis gaan delen.

- meer inzicht verkrijgen in de kennisbehoeften en het zoekgedrag van hulpverleners.

Een citaat illustreert dit: “We weten niet of dit scenario aan behoeften tegemoet komt van de welzijns- en gezondheidswerker. Ik ken hun behoeften niet, dus kan dit niet beoordelen.”

Met betrekking tot het eerste scenario vragen de deelnemers zich af in welke mate het aangewezen is om een gecentraliseerd contactbeheer te voorzien met een koppeling naar de databases van de verschillende steunpunten en expertisecentra die op elkaar zijn afgestemd. Er werd dan ook de nood aan een totaalsysteem aangehaald (met idealiter één database), dat specifiek afgestemd is op de gebruiker. Het voordeel van het werken met één database is dat er slechts éénmaal geregistreerd dient te worden om specifieke nieuwsbrieven te ontvangen.

Een aandachtspunt bij scenario 2 was dat er een automatische tendens moet zijn om de blik ruimer (intersectoraal) te houden. Dit hangt echter ook af van de thema's die zich aanreiken. Er dient daarbij een onderscheid te worden opgenomen tussen thematische en niet-thematische sectoren (die met alle thema's bezig zijn). Ze merken hierbij op dat kennisbehoeften niet persé in te delen zijn volgens sectoren.

Een vraag die men zich stelde bij scenario 3 was in welke mate culturele verschillen een impact zouden hebben op de frequentie van het gebruik van een dergelijk platform. Sommigen verwachten dat Vlamingen minder geneigd zouden zijn dan Nederlanders om databanken gelijkaardig aan deze van Movisie en NJI te gebruiken; anderen delen die mening niet. Wel merken ze gezamenlijk op dat dergelijke websites vooral door stafmedewerkers en minder door praktijkwerkers zelf worden gebruikt.

4.3.2.2 Scenario 4

Omwille van de bedenkingen met de drie voorgestelde scenario's met betrekking tot het gebrek aan contact en voeling met de basis werkers (stafmedewerker, hulpverlener en sociaal werker), vroegen we aan elke deelnemer om een vierde scenario uit te werken en vervolgens zijn/haar voorkeur voor het meest wenselijke vierde scenario uit de groep aan te duiden. Vooraf gaven ze gezamenlijk aan dat de doelstellingen van het vierde scenario de volgende dienen te zijn:

1. Het stimuleren van het toegankelijk maken van informatie
2. Het stimuleren van het uitwisselen van informatie (waarbij virtuele kennisuitwisseling verschilt van face to face kennisuitwisseling)
3. Kennis ontwikkelen in communities of practice

Het vaakst gekozen vierde scenario (aandachtspunten) betreft hetvolgende:

“Het faciliteren van praktijkgerichte kennisdeling in communities”

- praktijkgericht = door praktijkwerker
= door niet praktijkwerker (onderzoekers, kwaliteitsverantwoordelijken, ...) maar gericht op de praktijk

Door praktijkwerkers en met praktijkwerkers => focus meer op uitwisseling van know how en ervaringskennis (niet louter wetenschappelijke kennis); weet dat je daar communities of practices kunt vinden.

- kennisdeling = focus op uitwisseling
= know how, ervaringskennis, handelingswijzen (WETEN, KUNNEN, GEBRUIKEN)
- communities = bottom-up ontstaan
= mensen die elkaar +/- kennen en ontmoeten koppeling virtueel en fysiek
- faciliteren = online tools aanreiken
= modereren
= valideren
= koppelen aan netwerk van kenniscentra (aanbieders) => scenario 1, 2, 3

Figuur 7 Voorstel voor scenario 4

Ook bij scenario 4 formuleerden de deelnemers enkele aanvullingen.

- kan er een wikipedia opgesteld worden voor welzijn en gezondheid?
- Integratie van moderatoren in communities. Sommige deelnemers halen aan dat er niet gestructureerd dient te worden (internet structureer je ook niet) maar dat je wel met een vorm van toezicht (moderator) kan werken per community die bepaalt wat online mag komen. Belangrijk is dat deze moderatoren in de community geïntegreerd moeten zijn.
- een combinatie van databanken (zoals het NJI en Movisie) met communities bevordert zowel het vinden als het delen van kennis. Het is hierbij belangrijk om te weten hoe de kennis tot stand is gekomen om de kwaliteit ervan te kunnen beoordelen.
- een kalender en vacaturedatabank is voordelig. Hierdoor wijkt men wel af van het directe doel van kennisdeling maar stelt men mensen in verbinding met elkaar. Door deze verbinding wordt kennisdeling eveneens -zij het onrechtstreeks- gestimuleerd.

Tot slot is het bij elk scenario belangrijk om te vertrekken vanuit de idee dat alle kennis, die gesubsidiëerd is door de overheid, toegankelijk dient te zijn voor iedereen.

4.4 Focusgroep praktijkgerichte onderzoekers

4.4.1 Sterkte – zwakte analyse per scenario

Tabel 14 Sterktes en zwaktes van scenario 1 volgens de praktijkgerichte onderzoekers

SCENARIO 1 - WEGWIJZERSCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Er is een zoekbank, een mini google waardoor je beter informatie kan selecteren dan als je dat gewoon op google zou doen • Het heeft het voordeel van zichtbaar te zijn: <ul style="list-style-type: none"> - de kennisdelers (steunpunten bv.) zijn zichtbaar - de kennisleveranciers (universiteiten en hogescholen bv.) zijn zichtbaar • Het is haalbaar • Het kost weinig energie • Het vraagt een minimale kost (ICT middelen, financiering, ...) • Het biedt een overzicht • Het biedt een snelle, eerste inventarisatie waarbij het gemakkelijk is om links te verzamelen • Het vormt een eerste, noodzakelijke stap maar erna volgt wel een grote stap waarbij de gebruiker opnieuw verloren loopt in telkens een andere omgeving (je komt niet op een eenvormige manier aan informatie binnen de verschillende steunpunten en expertisecentra) • Het vraagt slechts een beperkt engagement van de aanbodzijde. (Van de gebruiker/organisator vraagt het daarentegen veel meer engagement). 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is sterk aanbodgestuurd • Is een extra tussenstap • Er is het gevaar om verloren te lopen in een (over) aanbod: Men ziet nog veel meer beschikbare informatie. • Er is geen meerwaarde van het verbindende (langs de andere kant is het nadeel van te verbindend werken dan weer dat het eigenaarschap niet altijd nog duidelijk is). • Er is geen integratie. Er zijn geen inhoudelijke linken in het systeem. (dit kan wel bv. als dit systeem bijhoudt dat bepaalde informatie op andere websites teruggevonden kan worden) • Je kan parallel blijven functioneren zonder af te wijken van eigen denkwijze. • Er is geen lange termijn visie over kennisdeling. • Met deze portaal suggereer je dat wat erachter zit onderbouwde kennis is (terwijl dat niet altijd zo is => soms ook louter ervaring). • Er is geen aandacht voor de kwaliteit van de kennis. • De vacaturedatabank trekt misschien de verkeerde gebruikers.

Tabel 15 Sterktes en zwaktes van scenario 2 volgens de praktijkgerichte onderzoekers

SCENARIO 2 - SPINNENWEBSCEENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt samengewerkt rond thema's die in de praktijk wel effect zullen hebben. • Er kunnen hypes gecreëerd worden wat leidt tot een hogere kans op popularisering van kennis • De praktische bruikbaarheid is een pluspunt. • Het leren buiten hun eigen organisatie is een pluspunt. • Er bestaat een kans om verbindend te werken. • Het scenario erkent dat een ICT partner nodig is (erkennen dat men het niet zelf kan doen). • Er is een integratie van steunpunten en expertisecentra. • Het is iets meer vraaggestuurd , er gebeurt meer vraagonderzoek om thema's te bepalen. • Het is duidelijk wie de stakeholders zijn en welke plaats ze hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een kwaliteitscontrole ontbreekt waardoor een wildgroei ontstaat met niet de meest recente stand van zaken. Procesbegeleiders zorgen wel voor inhoudelijke begeleiding, maar het zijn geen academisch geschoolde mensen. • Dit scenario volgt eerder hypes. Hypes bepalen vaak de wijze waarop praktijkwerkers leren en de kans waarmee praktijkwerkers (al dan niet academische) informatie oppakken. Ze halen bv. ook meer uit lerende netwerken dan uit studiedagen waar ze minder van oprapen. • Een website is oubollig: moet dat geen facebook, skype, twitter, ... zijn? • Het scenario brengt een grote kost met zich mee (o.w.v. andere format van steunpunten bv.) • Wat is de rol van onderzoekers? Onderzoekers komen niet meer aan hun trekken. • Er is geen eenduidig format van aanbidding. • Er is een vertaling met onderzoekers nodig naar doelgroep. Het gevaar bestaat om onderzoek artificieel te scheiden van de praktijkwerkers. • Het vraagt een sterk engagement om informatie gebruiksklaar te maken: Wie doet die vertaling?
<p>UITBREIDINGSSCEENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het scenario stimuleert kennisontwikkeling. • Het scenario is vraaggestuurd (met vertegenwoordiging van gebruikers bv.). • De academische wereld is hierbij betrokken. • Het is interdisciplinair. 	<p>UITBREIDINGSSCEENARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het scenario brengt een grote kost met zich mee. • Cocreatie is op zich ok, maar de extra aansturing en het raadgevend comité maken het tot een topzware structuur (waterhoofd). • Er is een heel groot aantal actoren, er moeten keuzes hierin worden gemaakt. Ook is het nodig om bv. de verzuiling in rekening te nemen. • Er is geen eenduidig format van aanbidding.

Tabel 16 Sterktes en zwaktes van scenario 3 volgens de praktijkgerichte onderzoekers

SCENARIO 3 – WETENSCHAPPELIJK COCREATIE SCENARIO	
Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Het is vraaggestuurd. • Er is een integratie en verbinding tussen verschillende inzichten/onderzoeksprojecten. De integratie oefening is afgestemd op de praktijkwerker en vergemakkelijkt het zoekproces voor de praktijkwerker. • In het scenario wordt een state of the art opgemaakt met een systematische review (best 2-3 pagina's, filmpjes) die gebaseerd op wetenschap. Daarbij is het belangrijk aan te geven waarom het relevant is voor de praktijk. • Het is een model om wetenschappelijke informatie te populariseren. Onderzoekers kunnen de kennis omzetten in geen pure wetenschappelijke taal maar in een vorm van popularisering. • Het is praktisch bruikbaar. • Er is kwaliteitscontrole op kennis, het is duidelijk hoe de kennis tot stand is gekomen. • Modereren werkt wel. • Er is één duidelijk, eenduidig format 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft Vlaanderen een voldoende schaalgrootte voor een dergelijk platform? • Er is een veelheid aan types kennis. Kennis ontwikkelen en delen in de brede sector heeft als nadeel dat deze inhoudelijk ver van elkaar kan staan. In deelsectoren heeft iedereen daarentegen effectief contact. • Er is een kwaliteitsselectie. • Er zijn vele academische experten nodig voor de redactie van de onderwerpen. • Het scenario vergt veel engagement. • Er is een loodzware structuur (cocreatie en twee structuren) terwijl aansturing slechts een beetje nodig is vanop afstand. • Gaat dit scenario niet eerder over kennisontwikkeling dan over kennisdeling? • Waar is de samenwerking tussen disciplines (interdisciplinaire)? • Kernactoren en doelgroepen worden opgesplitst. Cocreatie zou echter zowel door wetenschappers als door praktijkwerkers best gebeuren. • Er is een hoge kost verbonden aan dit scenario. • Het is een duur model waarin wetenschappers de review maken.

4.4.2 Resultaten

Nadat de sterktes en zwaktes in kaart werden gebracht en besproken, werd gevraagd om zowel een aantal specifieke aandachtspunten te formuleren bij de drie scenario's als om een aantal algemene aandachtspunten te bespreken. Tot slot konden de deelnemers een voorkeurstem geven aan de elementen van de scenario's die volgens hen het best als opstap zou kunnen dienen bij de scenario ontwikkeling.

Ook gaven de deelnemers aan dat de scenario's elkaar aanvullen en niet uitsluiten. Zo vinden zij het aangewezen om scenario's te integreren. Ze merken op dat het spinnenwebscenario nood heeft aan een wetenschappelijk & cocreatie netwerk scenario door bv. een state of the art op te stellen over een topic die in het spinnenwebscenario aan bod kwam. Ze geven daarbij aan dat de appreciatie van scenario 2 of 3 wellicht afhangt van de organisatie waaruit je komt.

4.4.2.1 Algemene aandachtspunten

- Meer duidelijkheid over de doelstelling van het platform is nodig en welke niche door het kennisdelingsplatform moet ingevuld worden.
- Kennisdeling en kenniscreatie zijn doelstellingen van het kennisdelingsplatform en alle relevante partijen dienen hierbij betrokken te zijn. Daarbij vermelden ze dat het zinvol is om de kritische succesfactoren te onderzoeken waarom het delen van kennis wel of niet zou werken. Zij halen hierbij aan dat het moeilijk wordt om kennis te delen als er bv. een normatief karakter (bv. visie van een instelling) aan te pas komt.
- Niet alle kennis wordt automatisch gedeeld. Kennis is immers macht. Onderzoekers zullen soms er de voorkeur aan geven om kennis pas te delen indien deze gepubliceerd is (zodat anderen niet met hun ideeën gaan lopen).
- De onderzoekers geven aan dat de doelgroep in de drie scenario's anders is omschreven. Wanneer basiswerkers mee als doelgroep van een platform worden opgenomen, is het van cruciaal belang om bottom-up te werken. Bovendien benadrukken de onderzoekers dat de structuur van een platform zo opgesteld dient te worden dat de kernactoren ook de doelgroep zijn.
- Onderzoekers uit universiteiten van hogescholen verschillen van mening op hun beoordeling van kwaliteit van kennis. Volgens academici dient er automatisch een controle check te zijn op kennis; voor hogescholen is een correctie ook belangrijk maar zij achten hier geen gemeenschappelijke raad of stuurcomité voor nodig en geven aan dat de controle grotendeels in de basisopleiding en navorming moet schuilen. Ook zijn er volgens de onderzoekers andere triggers nodig dan de facilitatoren om ervoor te zorgen dat een platform geen zelfhulpgroep wordt. Zo kan bv. om een aantal maanden een review gebeuren van wat er verschijnt op het kennisplatform. De onderzoekers beklemtonen eveneens het belang van het maken van een vertaalslag van kennis.
- Tot slot geven ze -net zoals de deelnemers uit andere focusgroepen- aan dat het belangrijk is om een leercultuur binnen een organisatie te creëren waarbij ruimte wordt voorzien voor de medewerkers om te lezen.

4.4.2.2 *Specifieke aandachtspunten*

- Trefwoordzoeken centraal.

Er kan een thesaurus worden uitgewerkt, maar ook een specifieke google voor WVG waarbij - via filters - snel op trefwoorden kan gezocht worden. Er kan dan intern zoekwerk plaatsvinden waarbij men over organisaties heen een lijst krijgt met een verwijzing naar andere organisaties. Het aanreiken van de mogelijkheid tot trefwoordzoeken is een belangrijke aanvulling op scenario 1, maar is ook relevant voor de andere twee scenario's.

- Scenario 2 kan weerstanden ten aanzien van nieuwe wetenschappelijke kennis versterken door te veel te focussen op de eigen praktijkkennis. Het is dan belangrijk om een inhoudsdeskundige of een wetenschapper in te bedden in bv. lerende netwerken om de wetenschappelijk georiënteerde kennis in te brengen en zodoende bij te dragen tot wetenschappelijk ondersteunde innovatie. Het is relevant om een inhoudsdeskundige te betrekken in de uitbouw van dit scenario om het leerproces te faciliteren. Verder werd bij dit scenario de vraag gesteld wat er aangestuurd moet worden en hoeveel. Een eenduidig antwoord werd hier niet op gegeven.
- Een aanvulling van het derde scenario (wetenschappelijk & cocreatie netwerk scenario) betreft het toevoegen van de welzijns- en gezondheidsvoorzieningen zelf in het cocreatie netwerk. Een belangrijke kritiek op dit scenario is dat de doelgroep volgens de praktijkgerichte onderzoekers hier eerder de stafmedewerkers en kenniswerkers zijn, terwijl de basis minder de doelgroep is. Een suggestie hierbij is om zowel kenniscentra als praktijkwerkers het kennisdelingsplatform te laten opzetten en te laten gebruiken (i.p.v. de kennis te laten opzetten door de kenniscentra en te laten gebruiken door bv. praktijkwerkers).

4.4.2.3 *Voorkeursstem voor elementen uit de scenario's*

De deelnemers kregen twee voorkeurstemmen die ze mochten inzetten op een element uit de scenario's dat voor hen een goede opstap zou betekenen voor een verdere scenario ontwikkeling. Vier stemmen gingen uit naar scenario 2 (spinnenwebscenario), waarvan er één voorkeur uitging naar de inhoud en drie naar het cocreatienetwerk als opstapelement. Tien stemmen waren er voor scenario 3 (wetenschappelijk & cocreatie netwerk scenario) waarbij er vijf uitgingen naar de inhoud en vijf naar het cocreatie netwerk.

4.5 Focusgroep IT experts: uitgangspunten van een informatie-architectuur

Voor deze focusgroep hanteerden we een verschillende aanpak. Bij de aanvang van de focusgroep waren de IT experts er unaniem over eens dat de scenario's best vanuit een vraaggestuurde en niet vanuit een aanbodgestuurde aanpak vertrekken. De concrete zoekvraag van de gebruiker van het kennisdelingsplatform moet het uitgangspunt vormen, en vraagt een informatica-architectuur die daarop voortbouwt. We stelden voor dat de ICT-ers tijdens de focusgroep gezamenlijk een voorstel van informatica-architectuur zouden uitwerken dat dit als uitgangspunt neemt (zie Figuur 8).

- Vraag vanuit de gebruiker als uitgangspunt

Het voorstel van informatica-architectuur start met de vraag vanuit de gebruiker. Het is belangrijker dat een vraag van de gebruiker wordt beantwoord dan dat bepaalde inhoud wordt aangereikt.

- Bron van de data

De bron van de data waarin antwoorden voor de gebruikersvraag gezocht moeten worden, is de websites van steunpunten en expertisecentra, die zeer veel gerichte informatie bevatten. De informatie in die websites kan bestaan uit eenvoudige webpagina's, of opgebouwd zijn uit (complexe) databanken met een structuur eigen aan het steunpunt of expertisecentrum.

- De nood aan een tussenlaag

Om het voor de gebruiker mogelijk te maken een vraag te stellen waarvan het antwoord gericht gezocht kan worden in al die informatie, is een tussenlaag nodig die:

- o het zoeken beperkt tot de websites van steunpunten en expertisecentra
- o het zoeken op een gestructureerde manier mogelijk maakt (informatie is in veel verschillende vormen beschikbaar op de verschillende websites)
- o zoektermen kan vertalen tussen de verschillende data-bronnen, en tussen verschillende expertise-gebieden (thesaurus met definities en afspraken, en met lijsten van concepten met attributen en relaties naar andere concepten)
- o de zoekresultaten van de verschillende data-bronnen kan samenvoegen, en de resultaten gewogen kan teruggeven
- o het zoeken snel en efficiënt kan afhandelen

Een typische oplossing voor zo'n tussenlaag is het gebruik van een search engine die enerzijds via crawling de inhoud van een aantal websites kan indexeren, en anderzijds indien nodig rechtstreeks kan gevuld worden vanuit de achterliggende databases van de steunpunten en expertisecentra. (Bv.: Elasticsearch (<http://www.elasticsearch.org>), Microsoft Sharepoint Enterprise Search, ...).

Het grootste voordeel van het gebruik van een tussenlaag is dat er niet gewerkt moet worden aan een heel nieuwe omgeving waarin al de groepen die meewerken opnieuw al hun data moeten invoeren en onderhouden. Er moeten wel afspraken gemaakt worden over hoe de bestaande gegevens automatisch kunnen ingevoerd worden in de tussenlaag, maar er moet niet van nul begonnen worden met het maken van een nieuw datamodel.

De tussenlaag bestaat normaal gezien uit twee grote delen. Langs de ene kant het deel dat de informatie uit de achterliggende websites/databases verzamelt en opslaat in de tussenlaag. Langs de andere kant het deel dat die opgeslagen informatie structureert (op basis van automatisch uit de teksten geëxtraheerde metadata, op basis van gestructureerd meegeleverde metadata, op basis van informatie in de thesaurus), en via verschillende interfaces terug kan aanbieden aan de buitenwereld (met frontends zoals een andere website, een mobile app, andere toepassingen).

Tot slot merken we op dat niet enkel data die worden ingeput door steunpunten en expertisecentra gezocht kunnen worden, maar ook data vanuit facebook of andere sociale netwerken.

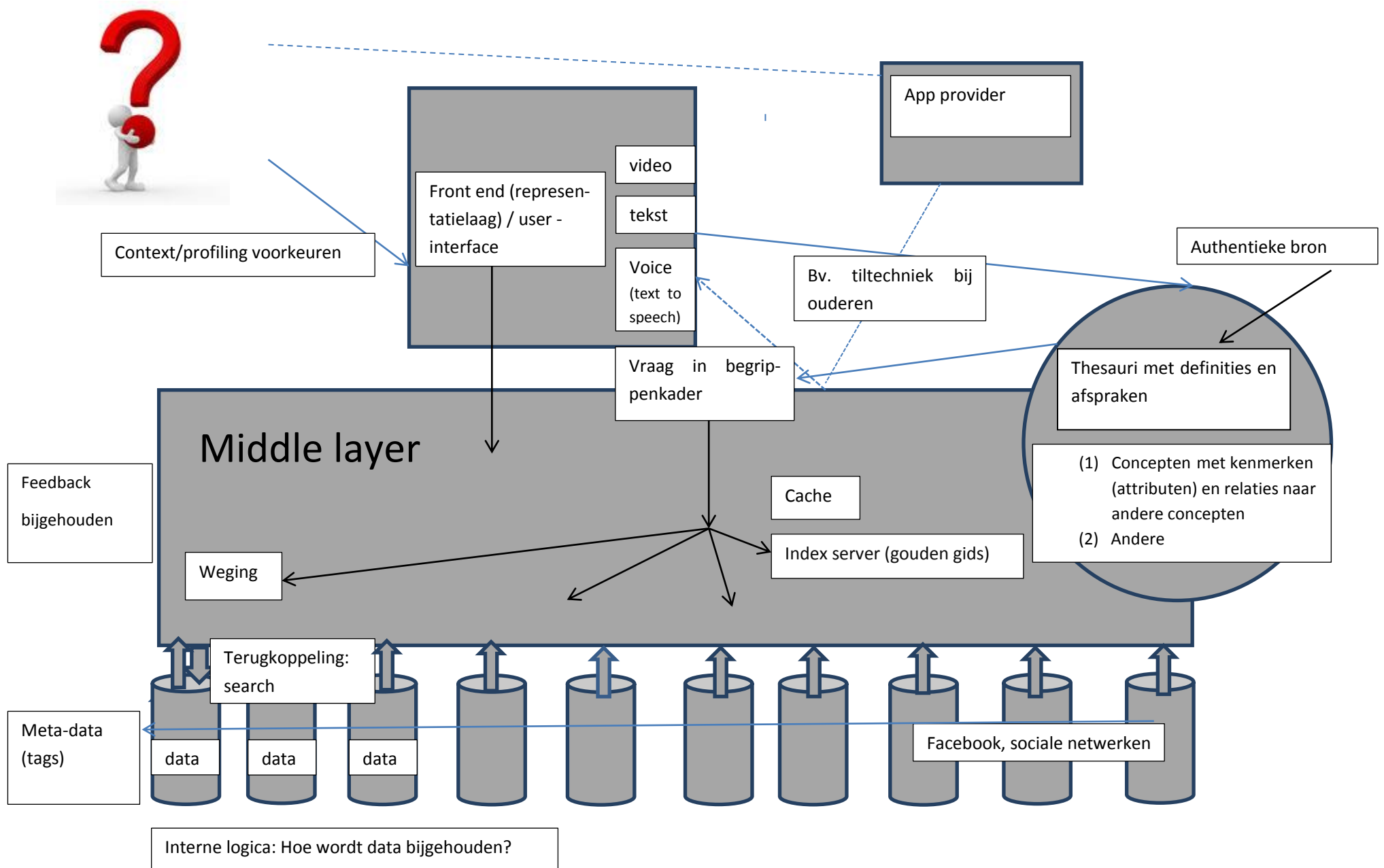
- Thesaurus

Bij de ontwikkeling van de thesaurus wordt gestreefd naar een consensus over definities en afspraken over trefwoorden (een authentieke bron). Als het woord in de thesaurus is opgenomen, kan de vraag alvast worden gekaderd in een begrippenkader.

- Opmaak van de frontend

In die frontends kunnen dan bv. de context en profiel voorkeuren van een gebruiker worden opgegeven en bijgehouden, zodat achteraf gericht informatie kan worden opgevraagd waarvan het meer aannemelijk is dat deze relevant is voor de gebruiker met dit specifieke profiel.

Anderzijds kan een “front end” of “user interface” opgemaakt worden die afgestemd is op de leerstijlen van de gebruikers (via video, tekst, voice, ...).



Figuur 8 Visuele weergave van een ontwerp van informatica-architectuur van een WVG-kennisdelingsplatform dat uit verschillende databronnen informatie put

5 Samenvattend

Op basis van (1) de bevindingen uit de literatuur en (2) de visies van ervaringsdeskundigen en experts uit de interviews, kwamen we tot drie scenariovoorstellen voor het ontwikkelen van een kennisdelingsplatform. Via vijf focusgroepen met beleidsactoren, koepelorganisaties, steunpunten en expertisecentra, onderzoekers en IT experts verwierven we inzicht in de haalbaarheid en wenselijkheid van de drie scenario's, en hoe deze scenario's verder verbeterd en verfijnd kunnen worden. Tijdens verschillende focusgroepen werden algemene en fundamentele randvoorwaarden geformuleerd.

- 'Levenslang leren' is een mooie leuze, maar het vergt heel wat middelen en tijd om deze in de realiteit om te zetten. Er is momenteel een gebrek aan randvoorwaarden om optimaal kennis te delen.
- Een kennisdelingsplatform moet vraaggedreven zijn om succes te garanderen. Het is van belang om de gebruiker van het platform te voorzien van een antwoord op zijn/haar vraag. De kennisnoden en het zoekgedrag van de doelgroep dienen bevestigd te worden.
- Het (ondersteunen van) het cocreatief ontwikkelen van kennis is een nastrevenswaardige doelstelling van een toekomstig kennisdelingsplatform. Kennisdelen en kenniscreatie gaan hand in hand. Waar beide samenvallen behoort de doelgroep ook tot de kernactoren van een platform.
- Competenties kunnen aangescherpt worden om autonoom kennis te leren zoeken/vinden, te beoordelen op bruikbaarheid en te delen en er dient de reflex gecreëerd te worden bij praktijkwerkers om kennis te gaan zoeken op het kennisdelingsplatform.
- Het nastreven van combinaties van de drie scenario's is het meest wenselijk. De scenario's sluiten elkaar niet uit. Scenario 1 kan scenario 3 aanvullen, alsook scenario 2 een aanvulling op scenario 3 kan zijn. Op dit moment wordt scenario 1 (het wegwijzerscenario) als het meest haalbare scenario vooropgesteld, maar is het niet het meest wenselijke scenario voor de toekomst. Dit scenario is wel het minst kostenintensief. Er is echter een meer gedetailleerde studie nodig om de effectief geschatte kost ervan te berekenen.
- Een WVG thesaurus is een belangrijke voorwaarde om intersectorale kennisdelen te faciliteren, en is relevant voor de drie scenario's. Het ontwikkelen ervan is arbeidsintensief.

Scenario 1 – het wegwijzerscenario

De belangrijkste sterktes van een scenario waarin een kennisdelingsplatform in eerste instantie wordt ontwikkeld als een wegwijzer naar steunpunten, expertisecentra en praktijkgerichte onderzoeksinstituten zijn volgens de deelnemers uit de focusgroepen:

- het is een snelweg naar steunpunten, expertisecentra en praktijkgerichte onderzoeksinstituten die de zichtbaarheid verhoogt en kan bijdragen tot kennismaking met nieuwe sectoren en een bredere blik op het werkveld
- het vraagt een beperkt engagement van de aanbodzijde
- het kan eenvoudig, overzichtelijk en intuïtief uitgebouwd worden
- het kan een kwaliteitskenmerk zijn
- het is het goedkoopste scenario en gemakkelijk te ontwikkelen

Daarnaast zijn de belangrijkste zwaktes volgens de deelnemers:

- een beperkte toegevoegde waarde, maar kan verrijkt en relevanter worden door trefwoorden centraal te stellen via de integratie van een thesaurus of een specifieke google voor WVG als substituuut, door samenvattende onderzoeksfiches toe te voegen, door een vormings- en opleidingsmodule te integreren, door een centraal contactbeheer door een eenmalige registratie en om nieuwsberichten op maat te ontvangen of een koppeling te voorzien met scenario 2 of 3.
- kennis is onrechtstreeks toegankelijk
- is afhankelijk van de kwaliteit van de websites van de steunpunten en expertisecentra. Een soort van toetsingskader of zelfevaluatie instrument moet voorzien worden waardoor steunpunten en expertisecentra op regelmatige basis reflecteren over de kwaliteit van hun werking en aanbod.

Scenario 2 – het spinnenwebscenario

De belangrijkste sterktes van het spinnenwebscenario zijn:

- sterke stimulans tot intersectorale samenwerking en ontschotting
- meer (inter)actieve kennisdeling
- een grote praktische bruikbaarheid (als het werkt)
- een snelweg van verbindingen
- een sterke aansturing

De uitbreiding van dit scenario heeft volgende bijkomende sterktes:

- stimulans tot concrete intersectorale samenwerking rond gemeenschappelijke thema's
- betrokkenheid van academici
- vraaggestuurdheid en nieuwe vormen van kennisdeling (bv. online filmpjes).

De deelnemers uit de focusgroepen duiden volgende zwaktes aan als het meest belangrijk:

- Er bestaat een sterke afhankelijkheid van de samenwerking van de steunpunten en expertisecentra, en van het slagen van de ICT- architectuur die een vraaggericht en intersectoraal zoekproces mogelijk moet maken.

- Het basisscenario kent nog te weinig interactie met het wetenschappelijk onderzoek en het is te weinig cocreatief. Er moeten meer garanties zijn dat ook wetenschappelijke kennis wordt meegenomen in de kennis die aangereikt wordt. Het uitbreidingsscenario biedt daar een (begin van) antwoord op. Het betrekken van onderzoekers in cocreatieve kennis- en leerprocessen, maar ook het ontwikkelen van een zelfevaluatieinstrument voor zelfreflectie en inhoudelijke kwaliteitsborging worden als mogelijke pistes ter verbetering van dit scenario naar voor geschoven.
- Het is nodig om de kennisbehoeften van de doelgroep die voortspruiten uit concrete vragen in de praktijk als uitgangspunt te nemen. De afstemming van het kennisdelingsplatform op de leerstijlen van praktijkwerkers is van groot belang. Steunpunten worden gestimuleerd om deze praktijkvertaling te voorzien en de interactie te bevorderen (bv. jaarlijks contactmomenten en lerende netwerken)(uitbreidingsscenario). Tot slot kunnen fora gebruikt worden om na te gaan welke praktijkvragen er zoal leven.

Scenario 3 - het wetenschappelijk cocreatiescenario

De sterktes van het wetenschappelijk cocreatiescenario zijn volgens de deelnemers uit de focusgroepen:

- het is vraaggestuurd en heeft een sterke focus
- het maakt gevalideerde wetenschappelijke kennis toegankelijk voor de praktijk op een voor praktijkwerkers bruikbare wijze door de sterke nadruk op het vertalen van wetenschappelijke kennis naar de praktijk
- er is een sterke meerwaarde van het streven naar verbinding, samenwerking en integratie door verschillende stakeholders in cocreatieve processen samen te brengen, met bijzondere aandacht voor betrokkenheid van de zorggebruiker.
- het stimuleert innovatie
- het heeft een internationale focus

De belangrijkste zwaktes van dit scenario zijn naar de mening van de deelnemers:

- Bereikt wellicht eerder stafmedewerkers van organisaties dan praktijkwerkers. De onderzoekers merken daarbij op dat het van belang is om zowel de praktijkwerkers als kenniscentra te betrekken bij het creëren, delen en toepassen van kennis. Op die manier wordt een rijkdom aan kennis gecreëerd die beschikbaar is voor iedereen. Er wordt beklemtoond dat een beleid wenselijk is waarin wetenschappers worden gestimuleerd om hun onderzoek toegankelijk te publiceren.
- Het is te sterk top-down. Het gebruik van academische werkplaatsen kan het top-down karakter van dit scenario verlagen. We hoorden in de verschillende focusgroepen dat scenario 3 een te sterk top-down karakter heeft. Dit kan volgens de koepelorganisaties worden opgevangen door te werken met academische werkplaatsen waarin er een gedeeld gewicht bestaat in kenniscreatie. Ook een goede vertaalslag kan hierbij helpen waarbij de kennis ook bruikbaar wordt gemaakt voor de praktijk. Er werd gesproken, o.a. in de focusgroep van de koepelorganisaties, over een 'superstructuur'. Zij achten dit wel noodzakelijk voor het financiële aspect, maar zeker niet voor het inhoudelijke. In de plaats daarvan zou zij gebruik maken van ad hoc of functionele structuren.

- De kernactoren van dit scenario dienen ruimer gedefinieerd te worden.

Ook steunpunten en expertisecentra, hogescholen/universiteiten die niet in opdracht van WVG onderzoek doen en EWI/wetenschapsbeleid moeten in dit scenario betrokken kunnen worden. Ook welzijns- en gezondheidsvoorzieningen zelf zijn niet opgenomen. Dit zou echter wel het geval moeten zijn.

Scenario 4 - het faciliteren van praktijkgerichte kennisdeling in communities is een vierde scenario.

De scenario's bevatten volgens de focusgroep van de steunpunten en expertisecentra te weinig elementen die kennisdeling tussen praktijkwerkers onderling en met niet-praktijkwerkers die gericht zijn op praktijk (bv. praktijkgerichte onderzoekers) mogelijk maakt. Een vierde scenario is wenselijk om het uitwisselen van kennis tussen deze actoren te faciliteren. Kennistoegankelijkheid, kennisuitwisseling en kennisontwikkeling in communities of practice tussen deze actoren zijn de belangrijkste doelstelling.

Hoofdstuk 4 Synthese en aanbevelingen

1 Inleiding

Het kennislandschap van het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin kent onvoldoende coherentie. Wetenschappelijke en praktijkkennis zijn versnipperd en moeilijk raadpleegbaar. Het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin wil daarom een kennisdelingsplatform ontwikkelen en implementeren. Dit korte termijn onderzoek gaat de haalbaarheid en wenselijkheid na van een (interactief) WVG kennisdelingsplatform. Hiernavolgend vatten we het onderzoek kort samen en formuleren we vervolgens aanbevelingen.

2 Synthese

Binnen de scope van dit project kozen we ervoor om een breed amalgaam van perspectieven omtrent een WVG-kennisdelingsplatform in rekening te nemen om zo tot gedragen keuzes te kunnen komen. Deze brede aanpak impliceert echter dat niet steeds alle facetten volledig uitgediept of belicht kunnen worden in deze studie.

We startten het onderzoeksproject met een beperkte literatuurstudie die -vanuit diverse perspectieven- inzicht verschaft in de belangrijkste concepten omtrent kennis (bv. wat is kennis, kennismanagement, leren, ...) en die deze toepast op de welzijns- en gezondheidszorgsectoren.

Een tweede studie beoogde aan de hand van diepte interviews met 19 ervaringsdeskundigen (waaronder vertegenwoordigers van verschillende steunpunten en expertisecentra die kennisdelingsinitiatieven organiseren) en 12 (kennis)experten (met expertise rond meta-, praktijk-, beleids-, onderzoeken / of ICT kennis) meer inzicht te verkrijgen in hoe een kennisdelingsplatform ontwikkeld en geïmplementeerd kan worden en welke aandachtspunten hierbij in rekening genomen dienen te worden. Bovendien werd hierbij een eerste maal kort de wenselijkheid van een platform getoetst. Aangezien de achtergrond van de geïnterviewden erg divers was, lieten we tijdens de interviews voldoende ruimte voor de unieke informatie die de verschillende ervaringsdeskundigen en experts elk vanuit hun eigen insteek konden verschaffen.

Vervolgens ontwikkelden we op basis van de resultaten uit de literatuurstudie en interviews drie mogelijke scenario's omtrent de ontwikkeling en implementatie van een WVG-kennisdelingsplatform, namelijk het wegwijzersscenario, het spinnenwebscenario en het wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario.

We vatten hierbij de scenario's opnieuw kort samen.

✓ Scenario 1: Wegwijzersscenario

Het wegwijzersscenario beantwoordt de nood aan een overzicht van de steunpunten, expertisecentra en kennis/onderzoekscentra die het beleidsdomein WVG rijk is. Het stimuleert de (indirecte) toegang tot intersectorale kennis. De kernactoren zijn in de eerste plaats de steunpunten, expertisecentra, kennis- en onderzoekscentra die als opdracht hebben de praktijk te ondersteunen. De primaire doelgroep zijn praktijk- en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen, maar ook voor beleidsmede-

werkers en onderzoekers kan het kennisdelingsplatform een wegwijzer naar (inter)sectorale kennis zijn. De aansturing ervan gebeurt door een coördinator.

De wegwijzer kan beschouwd worden als een webportaal dat een gestructureerd en aantrekkelijk overzicht bevat van steunpunten, expertisecentra, kennis- en onderzoekscentra werkzaam binnen het beleidsdomein WVG en ernaar doorverwijst via linken. Daarnaast verschijnen er nieuwsberichten (met informatie over de nieuwste studiedagen, vormingen en opleidingen), een vacaturedatabank en een overkoepelende WVG-thesaurus. De WVG-thesaurus faciliteert het zoeken op trefwoord, en verwijst daarbij naar websites (steunpunten, kennis/onderzoeks-, en expertisecentra) waar kennis aanwezig is omtrent de zoekterm.

✓ Scenario 2: Spinnenwebscenario

Het spinnenwebscenario (basis) speelt in op de behoefte aan en evolutie naar samenwerking en intersectoraal werken tussen welzijns- en gezondheidsactoren in het beleidsdomein WVG. Dit kennisdelingsplatform wil ook interdisciplinaire kennisontwikkeling, - doorstroming en -implementatie ondersteunen. De kernactoren in dit scenario zijn de steunpunten, expertisecentra en kenniscentra met de opdracht praktijkondersteuning te bieden. Praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen zijn de primaire doelgroep. Dit kennisdelingsplatform wordt aangestuurd door een coördinator met een raad van vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, en een vertegenwoordiger van de overheid. Het ontwikkelen van een nauwe samenwerking met een ICT-partner is belangrijk. Dit kennisdelingsplatform bestaat niet uit een nieuwe website of online platform, maar bouwt verder op wat bestaat. Wel worden verbindingen gemaakt tussen steunpunten, expertise- en kenniscentra waardoor op elkaars websites of online platforms suggesties op maat van de gebruiker worden gedaan. Het kan gaan over relevante kennisdossiers, online communities, academische werkplaatsen, good practices, e-learning bronnen, methodieken, publicaties, online filmpjes, de vormingsinitiatieven, ... die aan de gebruiker van de website worden aangereikt, en welke inspelen op de thema's die hij of zij tijdens de zoektocht raadpleegt. Zo kan een praktijkwerker die bv. de website van het Steunpunt Algemeen Welzijnswerk (SAW) raadpleegt ook relevante informatie zien verschijnen van een ander steunpunt (bv. Steunpunt Expertise Netwerken). Dit scenario omvat ook een WVG thesaurus die themagericht zoeken mogelijk maakt en suggesties naar kennisbronnen van de steunpunten, expertisecentra of andere kenniscentra aanreikt. In dit scenario is een kennisdelingsplatform eerder te beschouwen als een ICT netwerk waarbij de gebruiker tijdens zijn zoektocht naar kennis proactief nieuwe en relevante kennis vanuit andere sectoren aangereikt krijgt.

Een uitbreiding van dit scenario houdt in dat tot concrete intersectorale samenwerking wordt gekomen rond concrete intersectoraal relevante thema's. Dit betekent dat een vertegenwoordiger van een netwerk van wetenschappers mee het kennisdelingsplatform zal aansturen. Er wordt eveneens een raadgevend comité opgericht bestaande uit vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid, vertegenwoordigers van gebruikers en patiënten en vertegenwoordigers van een netwerk van wetenschappers. Dit comité reikt prioritaire thema's aan waarrond via cocreatienetwerken intersectorale samenwerking kan tot stand komen en multipеле perspectieven worden ingebracht.

✓ Scenario 3: Wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario

Dit scenario vertrekt van de behoefte aan een orgaan dat wetenschappelijke kennis ontwikkelt, vertaalt en toegankelijk maakt voor praktijkwerkers en stafmedewerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel nationale als internationale wetenschappelijke kennis. De kernactor bestaat uit een netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten met ervaring in praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek. De aansturing gebeurt door een coördinator en een raad van bestuur die bestaat uit vertegenwoordigers van de leden van het netwerk van wetenschappelijke onderzoeksinstituten. Er wordt nauw samengewerkt met een ICT-partner. Er wordt ook een raadgevend comité met vertegenwoordigers van steunpunten, expertisecentra en kenniscentra, vertegenwoordigers van de overheid en vertegenwoordigers van gebruikers- of patiëntenorganisaties aangesteld. Het kennisdelingsplatform biedt wetenschappelijk onderbouwde praktijkgerichte richtlijnen, kwaliteitsstandaarden, overzichten van academische werkplaatsen, wetenschappelijk gevalideerde good practices, methodieken, ... aan die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen of die een vertaling naar Vlaanderen van anderstalige gevalideerde instrumenten inhouden.

In een derde studie evalueerden we deze scenario's en toetsten we de scenario's op hun haalbaarheid en wenselijkheid aan de hand van vijf focusgroepen waarin telkens een verschillend perspectief aan bod kwam. De perspectieven waren deze van de beleidsactoren, de koepelorganisaties, de steunpunten en expertisecentra, de onderzoekers en de IT experts. Tijdens deze focusgroepen werd getracht om elke mening¹¹ (ook al waren ze soms uiteenlopend en verschillend) naar waarde te schatten en mee te nemen in de rapportering.

Op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie, de diepte interviews en de focusgroepen stellen we in deze paragraaf een synthese op met 6 krachtlijnen. Deze synthese gebruiken we onder andere als een opstap voor het formuleren en ontwikkelen van aanbevelingen.

2.1 Waarom?

Een WVG - kennisdelingsplatform is dé online kennis- en leeromgeving in Vlaanderen en ondersteunt het werkveld in het realiseren van kwaliteitsvolle zorg

De voornaamste probleemstelling waarvan het onderzoek vertrekt, is dat het aanbieden van WVG-kennis te versnipperd verloopt. De interviews bevestigen dit probleem en wijzen uit dat er momenteel een kennisexplosie plaatsvindt van gespecialiseerde kennis die moeilijk te bundelen en op een integrale wijze aan te bieden is. Bovendien wenst het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin via (het faciliteren van) een WVG-kennisdelingsplatform de kwaliteit van zorg te ondersteunen. De geïnterviewden zijn van mening dat het ondersteunen van de kwaliteit van zorg mogelijk kan worden gemaakt met behulp van een WVG-kennisdelingsplatform dat kwaliteitsvolle, (inter)sectorale/(inter)disciplinaire praktijk- en wetenschappelijke kennis aanbiedt. Daarnaast halen de deelnemers uit de focusgroep met vertegenwoordigers van steunpunten en expertisecentra aan dat de mate van interactiviteit van een dergelijk platform eveneens een belangrijke rol kan spelen bij het

¹¹ Om elk perspectief voldoende tot zijn recht te laten komen en om de grootte van de focusgroep beheersbaar te houden, kozen we er niet voor om één focusgroep te organiseren waarin alle perspectieven samen werden gebracht.

ondersteunen van deze kwaliteit van zorg. Tot slot werd het ondersteunen van cocreatie door vele deelnemers uit de verschillende focusgroepen als een belangrijke mogelijke meerwaarde van een WVG-kennisdelingsplatform beschouwd. Cocreatie verwijst naar het samenbrengen van kennisbronnen (bv. praktijkgerichte onderzoekers, praktijkwerkers, beleidsactoren, ...) om gezamenlijk nieuwe kennis te creëren. Cocreatie stimuleert innovatie.

2.2 Voor wie?

Praktijkwerkers en/of stafmedewerkers als doelgroep

De interviews wijzen duidelijk uit dat het van groot belang is om de doelgroep op wie het platform zich richt, scherp af te bakenen. Ze tonen bovendien aan dat er het grootste draagvlak bestaat om praktijkwerkers en/of stafmedewerkers als doelgroep te beschouwen. Daarenboven vormt het aanreiken en uitwisselen van kennis door zoveel mogelijk diverse actoren volgens verschillende deelnemers uit de focusgroep van praktijkgerichte onderzoekers een belangrijke opstap naar kennisverrijking (zowel in de diepte als in de breedte). De deelnemers uit de focusgroepen geven aan dat de drie scenario's (het wegwijzerscenario, het spinnenwebscenario en het wetenschappelijk & cocreatienetwerk scenario), zich voornamelijk richten tot stafmedewerkers maar minder opportuun zijn voor praktijkwerkers. Daarom werd in de focusgroep van de steunpunten en expertisecentra een vierde scenario uitgewerkt dat zich richt op creëren van een veilige online omgeving waarin praktijkwerkers (en andere geïnteresseerde actoren) kennis kunnen uitwisselen betreffende de kennisvragen die in het functioneren in de dagelijkse praktijk rijzen.

2.3 Met wie?

Leren is een gedeelde verantwoordelijkheid

Een kwaliteitsvolle welzijns- en gezondheidszorg is, net als het realiseren van lerende organisaties en netwerken, een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokkenen. Nutley et al. (2007) omschrijven drie modellen waarbij de hoofdverantwoordelijkheid voor het leren en het gebruik van wetenschappelijke kennis in de praktijk wordt gelegd bij (1) de individuele praktijkwerkers (research-based practitioner model), (2) het beleid (embedded research model) en (3) het management van organisaties (organisation excellence model). Deze onderzoekers geven aan dat de drie modellen allen hun waarde hebben, waaruit we mogen afleiden dat leren wellicht een gedeelde verantwoordelijkheid is.

In de voorgestelde scenario's ligt het accent volgens meerdere deelnemers van de focusgroepen te sterk op de eigen verantwoordelijkheid van de praktijkwerkers en stafmedewerkers, zonder rekening te houden met andere factoren zoals de cultuur en het beleid van de organisatie en het beleid van de overheid. Leren in de welzijns- en gezondheidszorgsector kan slechts als organisaties een gedragen missie en beleidsvisie over leren ontwikkelen, inspirerende managers hebben en een leervriendelijke cultuur¹² neerzetten waar tijd en middelen voor leren voorzien worden (Baert et al., 2011). In het

¹² Er kan verwacht worden dat organisaties met bv. een helpdeskleerpatroon (waarbij leren wordt aangestuurd door informatie op te slaan) erg vaak gebruik zullen maken van een kennisdelingsplatform wanneer de kennis aansluit

bijzonder deze laatste twee factoren (vrije arbeidstijd en systematische toegang tot een PC, internet) ontbreken momenteel, zowel volgens de geïnterviewden als volgens de deelnemers uit de focusgroepen. Het succes van een kennisdelingsplatform is in sterke mate afhankelijk van de beschikbaarheid van o.a. deze middelen. Investerings in het beschikbaar stellen van (toekomstige) informatietechnologie kunnen bovendien de snelheid en efficiëntie van werken ondersteunen. Meerdere geïnterviewden en deelnemers aan de focusgroepen vinden dat de overheid via beleidsinitiatieven een kader kan scheppen dat organisaties hierbij ondersteunt.

Ook koepels, federaties, steunpunten en expertisecentra hebben een verantwoordelijkheid in het ondersteunen van organisatieculturen die levenslang leren in de zorgpraktijk stimuleren. In het bijzonder hebben steunpunten en expertisecentra convenanten afgesloten met de Vlaamse overheid waarbinnen ze de opdracht krijgen om de praktijk te ondersteunen met de ontwikkeling en het beschikbaar maken van methodieken, vorming, enzovoort.

Het wetenschappelijk onderzoek aan de universiteiten en de hogescholen besteedt ook (steeds meer) aandacht aan praktijkgericht of praktijkrelevant onderzoek, onder meer ook in de context van hun opdracht van maatschappelijke dienstverlening. Sinds de academisering van de hogescholen richten zij zich sterker op het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek in en met de praktijk.

Ook de gebruikers (cliënten, patiënten,...) van hulpverlening kunnen een belangrijke input leveren voor de ontwikkeling van kennis op een kennisdelingsplatform. De vraag blijft daarbij open of een apart WVG-platform voor gebruikers (bv. cliënten, patiënten,...) voorzien dient te worden dat is afgestemd op hun kennisbehoeften.

2.4 Welke kennis?

Intersectorale en geïntegreerde wetenschappelijke onderbouwde kennis én praktijkkennis.

Tijdens de interviews en de focusgroepen stellen we meermaals een vrees vast voor wetenschappelijke 'top down' processen en de vraag om meer in te spelen op praktijkgestuurde/ -gerelateerde 'bottom-up' vragen. Dit brengt in en doorheen de focusgroepen een spanningsveld en dualiteit met zich die gevoed wordt door de perceptie over (universitair) wetenschappelijk onderzoek en de identificatie ervan met een enge benadering van het evidence-based onderzoeksparadigma, waarbij de praktijkexpertise onvoldoende in rekening wordt gebracht. Diverse overheden hanteerden deze benadering als richtinggevend voor het uitwerken van een kader voor de financiering van de hulpverlening. Enkel hulpverleningsmethodieken die op basis van RCT onderzoek ('gouden standaard') als werkzaam konden gedefinieerd worden, werden als 'goede praktijken' naar voor geschoven en kregen (via financieringsmechanisme) een verplichtend karakter.

bij hun kennisbehoeften. Ook bij een ondernemend leerpatroon (waarbij leren aangestuurd wordt door de marktpositie) is de kans groot dat gebruik gemaakt wordt van een kennisdelingsplatform als middel om de marktpositie te versterken. Bij een olympisch leerpatroon, waarbij leren aangestuurd wordt door 'founding fathers' (visionairen), zal enkel gebruik worden gemaakt van een kennisdelingsplatform als de visie op dit platform in lijn ligt met de visie van de leiders. In organisaties met een agora leerpatroon zal men eerder beroep doen op informeel leren (eventueel via een kennisdelingsplatform). Tot slot zal in organisaties met een functiegebonden leerpatroon, waarbij leren wordt aangestuurd door zich enkel op prestaties te richten, wellicht veel minder beroep worden gedaan op een kennisdelingsplatform.

Wetenschappers, beleidsmakers en sommige deelnemers uit de koepelorganisaties achten de ontwikkeling en implementatie van wetenschappelijke onderbouwde kennis wenselijk. Wetenschappers vinden het in deze context relevant om het 'warm water' niet steeds opnieuw uit te vinden. Niettemin zijn internationale kennisdelingsinitiatieven zoals NICE (<http://www.nice.org.uk/>) en SCIE (<http://www.scie.org.uk/>) bij weinig respondenten in de interviews of de focusgroepen weinig gekend. Nederlandse initiatieven hebben een grotere bekendheid in Vlaanderen. Vooral de inbreng van en het voortbouwen op internationale kennisprocessen (bv. bestaande reviews en guidelines¹³ 'vertalen' naar een Vlaamse context) worden als een meerwaarde beschouwd. Het aanreiken van intersectoraal relevante kennis via geïntegreerde overzichten van effectieve praktijken, kennisdossiers, guidelines, protocollen en reviews vindt bij deze actoren draagvlak.

Praktijkgerichte actoren beklemtonen de noodzaak om uit te gaan van de dagelijkse realiteit waarin praktijkwerkers in interactie met hun cliënten, kwaliteitsvolle zorg dienen te realiseren. Praktijkwerkers staan met beide voeten op de werkvloer en realiseren de dagelijkse kwaliteit van de welzijns- en gezondheidszorg. Wetenschappelijke kennis wordt door de praktijkgerelateerde en -gerichte actoren wel als waardevol geacht, maar is moeilijk rechtstreeks te implementeren in de praktijk en zal ook niet primair de 'leeragenda' van de praktijkwerker bepalen. Het is de praktijkwerker zelf die zijn kennisbehoeften kent en -binnen stimulerende of remmende (leer)context van een voorziening- voor een groot deel zijn/haar leeragenda bepaalt. Men ontwaart ook een duidelijk nood aan levend leren (i.e. interactief leren, in tegenstelling tot leren via doceren). Men verwijst naar de eigen kennisuitwisselingsinitiatieven (in ontwikkeling) die daarop een antwoord zouden bieden. Bijvoorbeeld een intersectoraal kennisplatform (SAW, Steunpunt Jeugdhulp en SEN) dat uitgaat van de (gepercipieerde) behoeften van praktijkwerkers, online communities, intervisie, studiedagen en dergelijke meer. Het belang van bottom-up kennisontwikkeling en -delen staat centraal. Respondenten in de interviews en focusgroepsleden geven echter ook aan dat praktijkwerkers niet altijd de nodige competenties hebben om (wetenschappelijke) kennis op te zoeken of deze kennis op haar kwaliteit en bruikbaarheid te beoordelen. Vanuit deze perspectieven achten praktijkgerichte actoren een online kennisdelingsplatform (online community) dat kennisuitwisseling rond praktijkgerelateerde vraagstukken mogelijk maakt als meer wenselijk.

Beide invullingen van kennisdeling sluiten elkaar niet uit, maar de meningen verschillen over wat prioritair (meest wenselijk) moet worden ontwikkeld. Er bestaat wel een grote eensgezindheid over de relevantie van co-creatieve kennis- en leergemeenschappen waarin de verschillende actoren en perspectieven elkaar ontmoeten. Concreet wordt verwezen naar methodieken als academische werkplaatsen, lerende netwerken, ...

¹³ Guidelines of richtlijnen dienen hier als gidsen, richtinggevers te worden beschouwd zonder daarbij normatief te zijn. Bij deze guidelines is het van belang dat telkens goed wordt aangegeven in welke specifieke context de guideline toepasbaar is. Kennis is immers een lokaal gegeven.

2.5 Welke kwaliteit van kennis?

Algemene principes van kwaliteit en bronspecifieke principes in een kwaliteitsbeleid

Het ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid op het gebied van kennis die op een online kennisdelingsplatform wordt aangereikt is van belang. Te meer als een WVG – kennisdelingsplatform dé referentie en verzamelplaats voor kwaliteitsvolle kennis inzake WVG in Vlaanderen ambieert. Afhankelijk van hoe het kennisdelingsplatform er zal uitzien en de kennisbronnen en -processen die het aanreikt, zullen de kwaliteitsstandaarden anders gedefinieerd worden. Hiervoor verwijzen we naar de bronspecifieke principes (Pawson et al., 2003). Dezelfde auteur reikt ook zes algemene principes van kwaliteitsvolle kennis aan, die waardevol zijn voor een algemene toets van de kwaliteit van aangeboden kennis. We vullen dit -op basis van inzichten van Weggeman (2000)- aan met een zevende principe.

- kennis is helder zijn
- kennis is accuraat
- kennis is doelgericht
- kennis is nuttig
- kennis is correct
- kennis is toegankelijk
- kennis is up to date

2.6 Hoe wordt kennis op een platform aangereikt?

Gepersonifieerde kennis en blended learning via mixed media

Een online kennisdelingsplatform dient zo nauw mogelijk aan te sluiten bij de individuele kennisbehoeften van de gebruiker / doelgroep. Zowel in Vlaanderen als internationaal is er weinig kennis beschikbaar over de leerstijlen, over de reflex om internetbronnen en online kennisdelingsplatformen te raadplegen en over de zoekcompetenties van de doelgroepen (praktijk- en stafmedewerkers) van een kennisdelingsplatform. Ook de ervaringsdeskundigen reikten bijzonder weinig informatie aan die deze onderzoeksvraag kon beantwoorden. Uit de literatuur blijkt dat het vormgeven en inrichten van online leer- en kennisomgevingen complex is. Een methodologische en technologische mix gebaseerd op principes van *blended learning* wordt in de onderzoeksliteratuur als het meest relevant naar voor geschoven. Hierbij worden 'on-ground' (zoals werkplekleren) en 'online' leren sterk met elkaar verbonden. Dit sluit aan bij de klemtoon die in verschillende focusgroepen is gelegd op het belang van de ontwikkeling van een ruimer Vlaams beleid met betrekking tot levenslang leren in de zorg. Een WVG - kennisplatform is slechts één element dat leren kan faciliteren.

Door het uitbouwen van een consistente informatica-architectuur zou een gepersonaliseerde benadering mogelijk moeten zijn (zie bijvoorbeeld suggesties in iTunes naargelang de muziek waar je naar luistert). Het inbouwen van feedbackmechanismen in de achterliggende informatica-architectuur (bv. door de gebruiker van het platform de mogelijkheid te laten een eigen profiel aan te maken, de bruikbaarheid van de aanwezige kennis te beoordelen, ...) is in dat kader bijzonder relevant. Tijdens de focusgroep met ICT – experts werd een mogelijk referentiekader aangereikt, waarvan de kostprijs en de wenselijkheid verder dient afgetoetst te worden. Tijdens de focusgroep van het beleid, werd een scenario dat te afhankelijk is van een kostelijke informatica-architectuur van de hand gewezen.

3 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

3.1 Ontwikkel een Vlaams beleidsplan inzake intersectoraal kennisdelen en levenslang leren in de welzijns- en gezondheidszorg

Een kennisdelingsplatform kan slechts effectief zijn in een krachtige leeromgeving. Die leeromgeving komt tot stand in een interactie tussen een veelheid aan actoren: het werkveld (managers, praktijkwerkers, stafmedewerkers, vrijwilligers, gebruikers), het wetenschappelijk onderzoek (universiteiten, hogescholen, onafhankelijke onderzoeksinstituten), het onderwijs (secundair onderwijs, universiteiten, hogescholen, opleidings- en vormingscentra) en intermediaire actoren zoals steunpunten, expertisecentra, koepels en federaties. Zoals ook uit deze studie blijkt, zijn meerdere bouwstenen nodig om kennisdelen en levenslang leren te realiseren. Een coherent beleid is nodig om intersectoraal kennisdelen en levenslang leren in de welzijns- en gezondheidszorg te ondersteunen. Een dergelijk beleid omvat o.a. de volgende elementen die, naast een kennisdelingsplatform, tijdens het onderzoek aan bod kwamen:

- het stimuleren van onderzoek naar de kennisbehoeften, het kennisgebruik, de zoekcompetenties en leerstijlen van de doelgroep.
- ondersteunen van kennisuitwisseling en –creatie tussen verschillende stakeholders via onder meer academische werkplaatsen, reële en virtuele lerende netwerken, ...
- het stimuleren van een open acces beleid waarbij wetenschappelijk onderzoek toegankelijk is.
- een meer coherent Vlaams beleid betreffende de steunpunten, expertise- en kenniscentra.
- het aanmoedigen van het management om organisaties ‘leervriendelijk’ te maken door:
 - o een gedragen missie en visie over leren te ontwikkelen,
 - o inspirerende managers aan te werven die het belang van leren en kennis delen verspreiden doorheen de organisatie
 - o leergierige medewerkers aan te werven
 - o de nodige infrastructuur te voorzien om te kunnen leren (bv. PC met internet)
 - o de nodige tijd en ruimte te bieden om te leren (bv. leestijd)
 - o leren naar voren te schuiven als een prioritaire aangelegenheid en gewoonte binnen de organisatie.

Via een vervolgonderzoek kunnen onderzoekers bouwstenen van een Vlaams beleidsplan inzake (intersectoraal) kennisdelen en levenslang leren in de welzijns- en gezondheidszorg aanreiken en verder verfijnen.

3.2 Stafmedewerkers én praktijkwerkers als primaire doelgroepen

We bevelen aan dat zowel stafmedewerkers als praktijkwerkers de primaire doelgroep vormen van het kennisdelingsplatform. We wensen daarmee de autonomie en leergierigheid van praktijkwerkers te ondersteunen die cruciaal is om tot leren te kunnen komen. Dit neemt uiteraard niet weg dat het toepassen van de nieuwe kennis moet gebeuren in het kader van het kwaliteitsbeleid van een organisatie.

3.3 Ondersteun de ontwikkeling van (intersectorale) virtuele en reële (lerende) netwerken en communities in functie van bottom-up kennisdeling tussen en door praktijkwerkers.

De drie scenario's voor een kennisdelingsplatform die wij voorlegden tijdens de focusgroepen werden vooral gepercipieerd als platformen voor stafmedewerkers (en minder voor praktijkwerkers). De relevantie van kennisdelingsinitiatieven die zich op bottom-up kennisuitwisseling richten, werd duidelijk zichtbaar. Daarom bevelen we aan om het delen van praktijkgerichte kennis te faciliteren aan de hand van reële en online (lerende) netwerken en communities die geïnitieerd worden vanuit praktijkgerelateerde vragen. Inspirerend is www.pleio.nl, een samenwerkingsplatform binnen de Nederlandse overheid, dat een antwoord biedt op de behoefte elkaar online te ontmoeten, gesprekken te voeren en samen te werken. Dit soort initiatieven kunnen eenvoudig opgenomen worden op de websites of online platforms van de steunpunten en expertisecentra. Sommige steunpunten en expertisecentra experimenteren reeds met deze formule door online tools aan te reiken, kennisuitwisseling te modereren en te valideren. De kwaliteitsbewaking is zelfregulerend door inbreng van de deelnemers en eventuele moderatoren. Een evaluatie van deze initiatieven met het oog op het stimuleren van dit soort kennisuitwisseling lijkt ons relevant, te meer gezien de toename van e-devices in sommige sectoren. Het nadeel ervan is dat dit nog steeds sectorale initiatieven zijn. Indien meer intersectorale uitwisseling wenselijk is, pleit dit voor een combinatie van het decentraal én centraal aanreiken van dit soort communities. Zowel de kenniswijzer (§3.4) als een platform waarbij wetenschappelijk onderbouwde en praktisch bruikbare kennis wordt gecreëerd en gedeeld (§ 3.5), kunnen instrumenten zijn waarbinnen één of meerdere intersectorale online communities kunnen aangereikt worden. Bovendien kunnen de sectorale en intersectorale communities inspiratie bieden voor het identificeren van die thema's waarvoor een grote behoefte bestaat aan het uitwisselen en delen van kennis. Deze identificatie kan een belangrijke opstap vormen voor de geselecteerde thema's van het platform waarbij wetenschappelijk onderbouwde en praktisch bruikbare kennis wordt gecreëerd en gedeeld (§ 3.5).

3.4 Ontwikkel een herkenbare kenniswijzer op korte termijn voor de welzijns- en gezondheidssector en voer een risicoanalyse uit naar een kenniswijzer op middellange termijn met een vraaggedreven zoekfunctionaliteit.

Uit de interviews blijkt dat ontwikkeling van het WVG-kennisdelingsplatform dient te vertrekken van kleine successen om zo uiteindelijk te kunnen groeien. Daarom is een optie om te starten met de ontwikkeling en implementatie van het meest haalbare scenario, een kenniswijzer op korte termijn, dat verder verfijnd en geoptimaliseerd wordt door nieuwe functionaliteiten in te bouwen om zo op middellange termijn tot een nieuw concept van deze kenniswijzer te komen.

Vindplaatsgerichte kenniswijzer op korte termijn: Een kenniswijzer, een wegwijzer naar bestaande praktijkondersteunende en wetenschappelijke kennisinitiatieven, is op dit moment het meest haalbaar, maar kent slechts een beperkte meerwaarde en heeft eigenlijk ook weinig met kennisdelingsprocessen te maken. Geen enkele focusgroep achtte dit scenario als wenselijk voor de toekomst. Vooral de betaalbaarheid en de eenvoud ervan ten opzichte van andere scenario's zijn argumenten voor een dergelijk kennisdelingsplatform en maken het haalbaar op korte termijn. De relevantie ervan beperkt zich tot mensen die weinig bekend zijn met de welzijns- en gezondheidssectoren of mensen die via de kenniswijzer kennisinitiatieven uit andere sectoren op het spoor komen. Een belangrijke zwakte is dat de toegang tot kennis niet rechtstreeks verloopt en de drempel naar kennis vrij hoog is. Wat betreft de

kwaliteitsborging van een dergelijke wegwijzer wordt een grote autonomie toegekend aan de initiatiefnemers van kennis (bv. steunpunten, expertise-, kennis- en onderzoekscentra).

Vraaggedreven kenniswijzer op middellange termijn: Om het aanbieden van een overzicht van vindplaatsen van kennis geleidelijk aan te vervangen door of aan te vullen met een kenniswijzer waarbij kennis rechtstreeks toegankelijk wordt gemaakt, verkiest de stuurgroep van dit onderzoeksproject de ontwikkeling van een vraaggedreven IT architectuur waarbij op basis van een concrete zoekactie of -vraag kennis geput wordt uit verschillende databanken. Hierbij wordt in de eerste plaats gedacht aan databanken van door de overheid gefinancierde steunpunten, expertise- en kenniscentra. Wij bevelen aan om meteen de relevantie en de mogelijkheid te onderzoeken van een ruimere reikwijdte waarbinnen o.a. onderzoeks-databanken (die in ontwikkeling zijn in het kader van het wetenschapsbeleid) in rekening gebracht worden. Andere mogelijke functionaliteiten om de relevantie van de korte termijn kenniswijzer te vergroten zijn het voorzien van een opleidings- en vormingsdatabank en een eenmalige registratie voor nieuwsberichten van steunpunten, expertise- en kenniscentra.

Op basis van voorliggende conceptueel georiënteerde studie is het niet mogelijk om met voldoende zekerheid uitspraken te doen over de technische haalbaarheid, accuraatheid en kostprijs van deze kenniswijzer op middellange termijn. We bevelen aan om een gegronde risicoanalyse te verrichten die een economische evaluatie maakt van deze IT architectuur in termen van personeelskosten, ontwikkelingskosten, implementatiekosten waarbij ook de randvoorwaarden voor een efficiënt en effectief gebruik van deze IT architectuur in kaart gebracht worden. Een mogelijk nadeel van een dergelijke vraaggedreven IT architectuur is dat het niet in directe zin cocreatie stimuleert (het kan wel kennis integreren die het gevolg is van cocreatie).

Hierbij dient ook bijzondere aandacht uit te gaan naar de relevantie en mogelijkheden van een WVG – thesaurus. De thesaurus wordt in alle focusgroepen genoemd als een relevant instrument die kenniszoektocht vergemakkelijkt en een centrale plaats heeft in een goed werkend vraaggedreven IT scenario.

3.5 Ondersteun op middellange termijn de ontwikkeling van een kennisdelingsplatform dat wetenschappelijk onderbouwde kennis toegankelijk én bruikbaar maakt voor het werkveld

Op basis van de literatuurstudie, de interviews en de focusgroepen zijn we de mening toegedaan dat er eveneens een voldoende breed draagvlak bestaat om op middellange termijn een (geïntegreerd) kennisdelingsplatform te ontwikkelen dat op een overzichtelijke manier wetenschappelijk onderbouwde kennis inzake de welzijns- en gezondheidszorg toegankelijk maakt. Kwaliteitsvolle zorg en ondersteuning is immers gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (evidence-based practice) dat heden weinig toegankelijk is voor het werkveld. Het wetenschappelijke en cocreatienetwerk scenario (met NICE en SCIE als voorbeelden), werd bovendien als het meest wenselijk bevonden door de deelnemers van de focusgroepen van beleidsactoren, praktijkgerichte onderzoekers en door de meerderheid van de deelnemers van de koepelorganisaties.

Doelstelling. Dit kennisdelingsplatform wil leren, kennisontwikkeling en -uitwisseling van (toekomstige) staf- en praktijkmedewerkers van welzijns- en zorgvoorzieningen ondersteunen en bijdragen tot kwaliteitsvolle en innovatieve zorg en ondersteuning.

Inhoud. Het beleidsdomein WVG is bijzonder breed, wat voor de ontwikkeling en de implementatie van een kennisdelingsplatform een grote uitdaging betekent. Op internationaal vlak zijn ons geen online kennisdelingsplatformen met dit soort reikwijdte bekend. Qua reikwijdte lijkt het Verenigd Koninkrijk met het Nice Collaboration Centre for Social Care, dat de samenwerking tussen het National Institute for Health and Care Excellence (NICE) en het Social Care Institute (SCIE) nastreeft, een van de meest brede kennisdelingsplatformen te ontwikkelen. De meerderheid van de ons bekende kennisdelingsplatformen zijn (sterk) thematisch afgebakend of bestaan uit inventarissen van wetenschappelijk relevante studies zonder een vertaling naar concrete handvatten voor de praktijk. Dit laatste lijkt ons niet opportuun. Het wetenschappelijk onderzoek dat geënt kan zijn op uiteenlopende paradigma's en onderzoeksmethodes (van RCT's tot participatief actieonderzoek) en volgens de geëigende wetenschappelijke kwaliteitsvereisten tot stand komt, dient op zo'n wijze vertaald en gevaloriseerd te worden dat ze direct bruikbaar is voor praktijk- en stafmedewerkers (voor onmiddellijk gebruik of als handvat in inter- en supervisiemomenten, opleidingen, ...). We denken aan good practices, praktijkgerichte richtlijnen, kwaliteitsstandaarden, e-learning tools, methodieken, beslissingstools, zelfevaluatie-instrumenten enzovoort. Dit kan aangevuld worden met duidelijke wegwijzers naar cocreatieve kennis- en leergemeenschappen zoals virtuele en reële communities, academische werkplaatsen, lerende netwerken enzovoort die door uiteenlopende initiatiefnemers opgezet worden.

Werkwijze. Een thematische afbakening rond thema's die gedragen zijn door meerdere stakeholders, vormt een bruikbare opstap voor de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform. De thema's waarrond wetenschappelijke kennis wordt ontwikkeld, worden gedragen door een belangrijke groep van stakeholders, waaronder het werkveld. Er kan voortgebouwd worden op bestaande internationale wetenschappelijk gevalideerde kennis zodat het nadeel van de beperkte schaalvoordelen van een dergelijk Vlaams platform beperkt blijven. We stellen voor daarbinnen te focussen op (1) intersectoraal relevante thema's zoals ervaren door het werkveld en gedragen door diverse stakeholders en (2) thema's rond nieuwe kennisbehoeften en uitdagingen voor de welzijns- en gezondheidszorg in Vlaanderen die ontstaan ten gevolge van maatschappelijke evoluties. De keuze voor deze focus bevordert ons inziens ook intersectorale én interdisciplinaire kennisontwikkeling en -deling. De implementatie van een dergelijk kennisdelingsplatform kan ondersteund worden door gebruik te maken van de nieuwste (sociale) media.

Doelgroep. (Toekomstige) staf- en praktijkmedewerkers van welzijns- en zorgvoorzieningen zijn de primaire doelgroep van dit scenario, maar een WVG-kennisdelingsplatform met wetenschappelijk onderbouwde en in samenwerking met de praktijk vertaalde en gevaloriseerde kennis is evengoed relevant voor een ruime waaier van andere actoren (bv. lectoren en docenten, medewerkers van steunpunten en expertisecentra, vormingsmedewerkers, ...). Omdat dit een publiek kennisdelingsplatform betreft, kunnen ook gebruikers van welzijns- en zorgvoorzieningen deze kennisbronnen raadplegen. Dit kan rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen tot het versterken van de positie van de gebruiker in de hulp- en zorgverlening en dus tot een meer participatieve welzijns- en gezondheidszorg. Dit pleit ervoor om staf- en praktijkwerkers in welzijns- en gezondheidsvoorzieningen via opleidings- en vormingsinitiatieven te ondersteunen in het aangaan van gelijkwaardige communicatie.

Netwerk van betrokken actoren. Het is aanbevelenswaardig om te werken met flexibel samenstelbare en cocreatienetwerken waarin wetenschappelijke (praktijkgerichte) onderzoeksinstellingen, steunpunten, expertise- en kenniscentra, welzijns- en zorgvoorzieningen, de overheid en / of gebruikers- of patiëntenorganisaties vertegenwoordigd kunnen zijn. Zowel het bepalen van de thema's als het verta-

len en valoriseren van wetenschappelijk onderbouwde (internationale) kennis voor Vlaanderen kan in dit soort cocreatienetwerken gebeuren.

Financiering. De keuze voor een nieuw kennisdelingsplatform heeft een budgettaire impact, wat voor geïnterviewden en deelnemers van focusgroepen als één van de grootste barrières geduid werd. De grootte ervan is afhankelijk van de breedte of de focus die het beleid beoogt. Het lijkt ons nuttig om op zoek te gaan naar cofinanciering binnen en / of buiten de Vlaamse overheid. Immers, een kennisdelingsplatform zoals voorgesteld kent aanknopingspunten in beleidsdoelstellingen en -plannen van meerdere bevoegde Vlaamse ministers en van meerdere beleidsniveaus (Europa, life long learning). Continuïteit in financiering is cruciaal voor het slagen van dit soort kennisdelingsplatform. Hierbij is het bijzonder belangrijk om voldoende budget te voorzien voor permanente promotie zodat het kennisdelingsplatform een referentie voor kwaliteitsvolle wetenschappelijk onderbouwde kennis wordt voor Vlaanderen. We zijn er echter van overtuigd dat dit op (middel)lange termijn een relevante investering is die innovatie in de welzijns- en gezondheidssector ondersteunt.

Referenties

- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *The Journal of Marketing*, 77-93.
- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Ali, N., Whidett, D., Tretiakov, A., & Hunter, I. (2012). The use of information technologies for knowledge sharing by secondary healthcare organisations in New Zealand. *International Journal of Medical Informatics*, 81, 500-506.
- Amsel, A. (1989). *Behaviorism, neobehaviorism, and cognitivism in learning theory: Historical and contemporary perspectives*. L. Erlbaum Associates.
- Antrobus, S. (1997). Developing the nurse as a knowledge worker in health - learning the artistry of practice, *Journal of Advanced Nursing*, 25, 829-835.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method. Practice*.
- Baert, H., De Witte, K., & Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding. Handboek Voor Een Kwaliteitsvol VTO-Beleid in Welzijnsvoorzieningen*. Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Baert, H., De Witte, K., Govaert, N. & Sterck, G. (2011). *Werk maken van leren: strategisch VTO-beleid in organisaties*. Maklu.
- Barzilai-Nahon, K., & Mason, R. M. (2010). How executives perceive the net generation. *Information, Communication & Society*, 13(3), 396-418.
- Begley, S. (2009). Ignoring the evidence. Why do psychologists reject science? *Newsweek*, 154(15), 30.
- Beleidsraad WVG (2011) (BR_WVG_20111026_P_3_3_Kennisplatform).
- Bennet, A., & Tomblin, M. S. (2006). A learning network framework for modern organizations: organizational learning, knowledge management and ICT support. *VINE*, 36(3), 289-303.
- Beverly (2009). Report 23a: *A review of knowledge management and evidence-based practice activities and networks in adult social care in the North West of England*. London: SCIE.
- Bissell, M., & Miller, J. (2007). Child welfare and technology. Retrieved March 31, 2010, from www.cwla.org/voice/0707technology.htm
- Blumenfield, S., & Epstein, I. (2002). Introduction: Promoting and maintaining a reflective professional staff in a hospital-based social work department. *Social Work in Health Care*, 33(3-4), 1-13.
- Braet, C. (2003). Behandelprotocollen: een revolutie in de kinderspsychotherapie?.
- Burton, J., & van den Broek, D. (2009). Accountable and countable: Information management systems and the bureaucratization of social work. *British Journal of Social Work*, 39(7), 1326-1342.
- Carrette, V. (2008). *Perspectieven op de effectiviteit van de jeugdhulp. Een verkenning van wetenschappelijke referentiekaders*. KC-Rapport. Brussel: Kenniscentrum WVG. Te downloaden: <http://www.kenniscentrumwvg.be>.

- Carrette, V., Neyens, I. & Hermans, K. (2013). Recht op kwaliteitsvolle zorg voor minderjarigen: van EBP naar co-creatieve kennis- en leergemeenschappen. *Tijdschrift voor Jeugd en Kinderrechten*, 3,225-240
- Carroll, J. S., & Edmondson, A. C. (2002). Leading organisational learning in health care. *Quality and Safety in Health Care*, 11(1), 51-56.
- Chesbrough (2003). The era of open innovation, *Sloan Management Review*, 44, 35-41.
- Christiansen, M. H., & Chater, N. (1992). Connectionism, learning and meaning. *Connection Science*, 4(3-4), 227-252.
- Cohen, B.J. (2011). Design-based Practice: A New Perspective for Social Work. *Social Work*, 56 (4).
- Collins, E., & Daly, E. (2011). Decision making and social work in Scotland: The role of evidence and practice wisdom. *Institute for Research and Innovation in Social Services*. Glasgow: Scotland. (<http://www.iriss.org.uk/sites/default/files/decision-making-wisdom-iriss-2011.pdf>).
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- De Smet, S. (2009). *Het beschrijven, evalueren en verspreiden van behandelingsmethodieken en - technieken in de Vlaamse Welzijnsector. Een wetenschappelijke stand van zaken gerelateerd aan het Vlaamse zorglandschap*. KC-rapport. Kenniscentrum WVG: Brussel.
- Dillemans, R., & De Witte, K. (1996). Kennismaatschappij en management van kennisintensieve organisaties. In Bouwen, R. (Ed.). *Organiseren en veranderen*. Garant.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?*. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality and Safety in Health Care*, 13(2), ii3-ii9.
- Empson, L. (2001), "Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms", *Human Relations*, 54(7), 839-862.
- Enconsult (2013). <http://www.enconsult.nl/leren-leertheorie.html>
- Finger, M., & Brand, S. B. (1999). The concept of the 'learning organization' applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, 130-56.
- Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2004). Organizational learning and knowledge management: the relationship. *The Learning Organization*, 11(2), 177-184.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*. University of Chicago Press.

- Gageldonk, A. van, & Bartels, A.A.J. (1991). Evaluatieonderzoek in de jeugdhulpverlening. Opzet en resultaten van een overzichtsstudie. *Kind en Adolescent*, 122, 1-18.
- Garvin, D. A. (1993). Building Learning Organizations. *Harvard Business Review*, 7.
- Goris, P. (2009). Debatteren over evidence-based sociaal werk. *Alert*, 35(1), 10-22.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Haefliger, S., Monteiro, E., Foray, D., & von Krogh, G. (2011). Social software and strategy. *Long Range Planning*, 44, 297-316.
- Hasan, H., & Crawford, K. (2003). Codifying or enabling: The challenge of knowledge management systems. *Journal of the Operational Research Society*, 54(2), 184-193.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn, in Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (Eds). *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford, 3-27.
- Hemsley-Brown, J., & Sharp, C. (2003). The use of research to improve professional practice: a systematic review of the literature. *Oxford Review of Education*, 29(4), 449-471.
- Hemsley, J., & Mason, R. M. (2012, January). The nature of knowledge in the social media age: Implications for knowledge management models. In *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on* (pp. 3928-3937). IEEE.
- Hemsley, J., & Mason, R. M. (2013). Knowledge and knowledge management in the social media age. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 138-167.
- Hermans, K. (2008). Evidence-based jeugdhulp: veelbelovend of holle hype? In: De Koster, K., De Man, L., De Vos, K., Denoix, K., Roose, R. (Eds.), *Handboek Integrale Jeugdhulp*. Brussel: Politeia, 303-318.
- Heselmans, A., Aertgeerts, B., Donceel, P., Geens, S., Van de Velde, S., Ramaekers, D. (2012). Family Physicians' Perceptions and Use of Electronic Clinical Decision Support During the First Year of Implementation. *Journal of Med. Syst.*, 36(6), 3677-84
- Heyndrickx, P. (2005). *Meervoudig Gekwetsten: Contextuele Hulpverlening aan Maatschappelijk Kwetsbare Mensen*. Lannoo Uitgeverij.
- Hodson, D., & Hodson, J. (1998). From constructivism to social constructivism: a Vygotskian perspective on teaching and learning science. *School Science Review*, 79(289), 33-41.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hulscher, M., Wensing, M., & Grol, R. (2000). *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*. Den Haag: Zorgonderzoek Nederland.
- Jansen, M., de Vries, N., Kok, G., & van Oers, H. (2008). Samenwerking tussen beleid, praktijk en onderzoek in de publieke gezondheidszorg: resultaten van een multiple-case studie. *TSG*, 86(6), 296-305.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lambert, M.J. & Barley, D.E. (2001). Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 38 (4), 357-361.
- Lau, A., & Tsui, E. (2009). Knowledge management perspective on e-learning effectiveness. *Knowledge-Based Systems*, 22(4), 324-325.
- Leirman, W. (1993). *De Vier Culturen van Educatie: Expert, Ingenieur, Profeet, Communicator*. Garant.
- Leung, Z. C. S. (2009). Knowledge management in social work: Types and processes of knowledge sharing in social service organizations. *British Journal of Social Work*, 39(4), 693-709.
- Mahler, J. (1997). Influences of organizational culture on learning in public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 519-540.
- Malhotra, Y. (2002). Is knowledge management really an oxymoron? Unraveling the role of organizational controls in knowledge management. *Knowledge Mapping and Management*, 1-13.
- Nolan Norton Institute (1998). Putting the Knowing Organization to Value, White Paper.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Foster Creativity and Innovation for Competitive Advantage*. London ua.
- Nugter, M. A. (2000). Praktijkgericht onderzoek in de GGZ. Een literatuurverkenning. *Maandblad voor de Geestelijke Volksgezondheid*, 55(3), 231-243.
- Nutley, S.M., Walter, I., Davies, H.T.O. (2007). *Using Evidence. How Research Can Inform Public Services*. Bristol: The Policy Press. Osmond.
- O'Dell, C., & Grayson, J. (1997). *If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices*, American Productivity and Quality Center, Houston, TX.
- Ottoy, M.H., Varum, K.M., Smidsrod, O., Lukas, B.A., Hult, G.T.M., & Ferrell, O.C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels, *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-Based Policy. A Realist Perspective*. London: Sage Publications.
- Pawson, R. , Boaz, A., Grayson, L., Long, A., & Barnes, C. (2003). *Knowledge Review: Types and Quality of Knowledge in Social Care*. London: Social Care Institute of Excellence (SCIE).
- Peachey, T., and D. Hall. 2005. Knowledge management and the leading IS journals: An analysis of trends and gaps in published research. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05)—Track 8*, 8:254c. Hawaii: IEEE Computer Society.
- Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. H. (2000). Organisational learning and knowledge assets—an essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184-194.
- Picciano, A. (2009). Blending with purpose: The multimodal model. *Journal of the Research Center for Educational Technology*, 5(1), 4-14.
- Pierart, J., Leonard, C., Chalon P., Daue, F., & Mertens, R. (2012). *Stakeholder Involvement in KCE Working Processes. Method*. Brussels: Belgian Health Care Knowledge Centre (KCE).
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Psychology Press.

- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, New York, 217.
- Pun, K. F., & Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. *The Learning Organization*, 18(3), 203-223.
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions. Results of two empirical studies, *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150-174.
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organisational learning to the reality of the learning organisation. *The Learning Organization*, 5(1), 24-35.
- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M., Gray, J. A., Haynes, R. B., & Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *British Medical Journal*, 312(7023), 71.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51(5), 756-770.
- Sharma, P. (2010). Blended learning. *ELT journal*, 64(4), 456-458.
- Shonkoff, J. P. (2000). Science, policy, and practice: Three cultures in search of a shared mission. *Child Development*, 71(1), 181-187.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Spierts, M., Veldboer, L., Vlaar, P., & Peters, F. (2003). De professionaliteit gesmoord. *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, 57, 10-15.
- Sprenger, C. C., Eijdsden, C. V., ten Have, S., & Ossels, F. (1995). *Vier competenties van de lerende organisatie*. Delwel.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.
- Stefanelli, M. (2004). Knowledge and process management in health care organizations. *Methods of Information in Medicine-Methodik der Information in der Medizin*, 43(5), 525-535.
- Swan, K. (2012). http://scholarworks.gvsu.edu/ftlc_fall_conference/2012/Plenary_One/1/
- Timmer, S. & De Vries, D. (2012). <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/informatiecentrum/SoMezorg.pdf>
- Tonkens, E. H. (2003). *Mondige Burgers, Getemde Professionals: Marktwerking, Vraagsturing en Professionaliteit in de Publieke Sector*. Utrecht: NIZW.
- Trevithick, P. (2008). Revisiting the knowledge base of social work: A framework for practice. *British Journal of Social Work*, 38(6), 1212-1237.
- Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. In *System Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (pp. 12). IEEE.

- Tyndale, P. (2002). A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. *Evaluation and Program Planning*, 25(2), 183-190.
- Valaski, J., Malucelli, A., & Reinehr, S. (2012). Ontologies application in organizational learning: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 39(8), 7555-7561.
- Veerman, J. W. (1985). Evaluatie van behandelingseffecten. Mag het ook anders. Plooi, F.X. & van der Dungen, M.G.M. (Ed.). *Hulpverleningspraktijk en Dienstverlenend onderzoek*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Veerman, J. W., Janssens, J., & Delicat, J. W. (2005). Effectiviteit van intensieve pedagogische thuis-hulp: Een meta-analyse. *Pedagogiek*, 25(3), 176-196.
- Von Krogh (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164.
- Walter, I., Nutley, S., Percy-Smith, J., McNeish, D. & Frost, S. (2004). *Knowledge Review 7: Improving the Use of Research in Social Care Practice*. London: SCIE.
- Warmoes, S. (2012). <http://blog.warmoes.com/2012/09/een-nieuwe-interessante-indeling-van-kennissoorten.html>
- Warmoes, S. (2013). <http://blog.warmoes.com/ict/>
- Watson, J. B. (1925). *Behaviorism*. Transaction Books.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: De Praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, L. (2007). *Leidinggeven aan Professionals? Niet Doen!* Schiedam: Scriptum.
- Whitaker, T., Torrico Meruvia, R., & Jones, A. (2010). *Child Welfare Social Workers' Attitudes Toward Mobile Technology Tools: Is There a Generation Gap?* Washington, DC. NASW.
- Younger, P. (2010). Internet-based information-seeking behaviour amongst doctors and nurses: A short review of the literature. *Health Information & Libraries Journal*, 27(1), 2-10.
- Yperen, T. V. (2003). *Gaandeweg: Werken aan de Effectiviteit van de Jeugdzorg*. Universiteit Utrecht.
- Yperen, T. V. (2004). Praktijkontwikkeling, onderzoek en beleid. *Kind en Adolescent*, 25(1), 1-9.
- Yperen, T. V., & Veerman, J. W. (2006). Zicht op Effectiviteit. *Bronnenboek voor Praktijkgestuurd Effectonderzoek in de Jeugdzorg Deel 1*. Utrecht: NIZW. ooit goed met Loopbaanbegeleiding.
- Yperen, T. V., & Veerman, J. W. (2008). *Zicht op Effectiviteit: Handboek voor Praktijkgestuurd Effectonderzoek in de Jeugdzorg*. Delft: Eburon.
- Yperen, T. V., Veerman, J. W. & Bijl, B. (2006). Hoofdstuk 4. Praktijk, beleid en wetenschap verbinden. In Yperen, T. V. & Veerman, J. W. (Eds). *Zicht op effectiviteit. Bronnenboek voor Praktijkgestuurd Effectonderzoek in de Jeugdzorg Deel 1*. Utrecht: NIZW. ooit goed met Loopbaanbegeleiding.
- Zack, M. (1998). An architecture for managing explicated knowledge, *Sloan Management Review*.
- Zandberg, T. (1994). Onderzoek: Een voorwaarde voor methodiekontwikkeling. Zandberg, T., van den Bogaart, P., Mesman Schultz, K., van Wijck, R., Nijhuis G., & Groen P. (Eds.). *Methodiekontwikkeling en Onderzoek*, 7-12.
- Zorgnet Vlaanderen (2013). *Wegwijzer Sociale media in de Zorg*. Brussel: Zorgnet Vlaanderen.

Zuber-Skerritt, O. (2005). A model of values and actions for personal knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 49-64.

Bijlagen

Bijlage 1: Het gebruik van ICT volgens de leervermogens en kennismanagementprocessen

Tabel 17 Het gebruik van ICT volgens de leer vermogens en kennismanagementprocessen

	Generatievermogen - kenniscreatie	Absorptievermogen - kennis opslaan/ ophalen	Diffusiecapaciteit - kennis overdracht	Exploitatie graad - kennis toepassen
Rol van ICT (Alavi & Leidner, 2001)	Combineren van nieuwe kennisbronnen	Ondersteuning van het individuele en organisationele geheugen. Toegang tot inter-groepskennis.	Uitgebreider intern netwerk Meer beschikbare communicatie kanalen Snellere toegang tot kennisbronnen	Kennis kan worden toegepast op meerdere plaatsen Snellere toepassing van nieuwe kennis doorheen workflow automatisering
Voorbeelden van ICT tools (Alavi & Leidner, 2001; Tyndale, 2002)	Data mining Kenniscreatie applicaties (bv. brainstorming applicaties, concept mapping, mind mapping)	Elektronisch bulletin board, (bv. persberichten nieuws, nieuwsbrieven, rss, agenda) Push technologieën Help desk applicaties; Databases	Elektronisch bulletin board (bv. persberichten; nieuws, nieuwsbrieven, rss, agenda): Push technologieën Help desk applicaties Discussie fora, bv. via fora/groepen/blogs/ twitter/LinkedIn Kennis directories (hulpadressen).	Expert systemen Workflow management systemen ^{xiv}

Bijlage 2: Een vergelijking van de kenmerken van een portal en een mashup

Tabel 18 Een vergelijking van de kenmerken van een portal en een mashup

	Portal	Mashup
Classification	Older technology, extension to traditional Web server model using well-defined approach	Using newer, loosely defined "Web 2.0" techniques
Philosophy/approach	Approaches aggregation by splitting role of Web server into two phases: markup generation and aggregation of markup fragments	Uses APIs provided by different content sites to aggregate and reuse the content in another way
Content dependencies	Aggregates presentation-oriented markup fragments (HTML, WML, VoiceXML, etc.)	Can operate on pure XML content and also on presentation-oriented content (e.g., HTML)
Location dependencies	Traditionally, content aggregation takes place on the server	Content aggregation can take place either on the server or on the client
Aggregation style	" Salad bar " style: Aggregated content is presented 'side-by-side' without overlaps	" Melting Pot " style - Individual content may be combined in any manner, resulting in arbitrarily structured hybrid content
Event model	Read and update event models are defined through a specific portlet API	CRUD operations are based on REST architectural principles, but no formal API exists
Relevant standards	Portlet behavior is governed by standards, although portal page layout and portal functionality are undefined and vendor-specific	Base standards are XML interchanged as REST or Web Services. RSS and Atom are commonly used. More specific mashup standards such as EMML are emerging.

Bijlage 3: Effectiviteit van strategieën van praktijkontwikkeling

Tabel 19 Effectiviteit van strategieën van praktijkontwikkeling

Strategie praktijkontwikkeling (tussen haakjes: aantal reviews waarop de uitspraken zijn gebaseerd)	Effectiviteit				
	--	-	±	+	++
<i>Direct op professional gerichte strategieën</i>					
• Passieve verspreiding van informatie (bv. publicatie in boeken of tijdschriften) (6)**					
• Educatieve materialen (8)*					
• Bijeenkomsten zoals conferenties (6)*					
• Interactieve educatieve meetings/workshops (?)**					
• Lokale consensusbijeenkomsten (?)**	'Uiteenlopend'				
• Sociale invloed zoals praktijkbezoek, opinieleiders (11)*					
• Educatieve bezoeken deskundigen aan praktijken (2)**					
• Overige vormen van informatieoverdracht (7)*					
• Gebruik reminders (14)*					
• Gebruik audit of feedback (11)*					
• Gebruik reminders en feedback gekoppeld aan handelen (5)*					
• Richtlijnen (7)***	'Uiteenlopend'				
<i>Patiënt-gemedieerde strategieën (1)**</i>	'Uiteenlopend'				
<i>Overige strategieën</i>					
• Organisatorische strategie A: inzetten van computers (2)*					
• Organisatorische strategie B: inschakelen van derden, delegatie van taken (6)*					
• Financiële strategieën (2)*					
• Wettelijke maatregelen (bv. invoeren indicatiebesluit of accreditatiesysteem) (-)*	Niet bekend				
<i>Samengestelde interventies (14)*</i>					
*Bron: Hulscher, Wensing, & Grol (2000). Zij gebruiken de volgende aanduidingen om de effectiviteit samen te vatten: duidelijk negatief (in figuur 1 geplaatst in kolom --); negatief (kolom -); gematigd (kolom +/-); positief (kolom +); zeer positief (kolom ++). Bij Organisatorische strategie B: twee van de zes reviews leidden tot geen eenduidige uitspraak.					
**Bron: Bero e.a. (1998). De passieve verspreiding van informatie is hier getypeerd als 'generally ineffective' (in figuur 1 geplaatst in kolommen -- en -), interactieve meetings en educatieve bezoeken aan praktijken als 'consistently effective' (kolom +). Aan lokale consensusbijeenkomsten is 'variable effectiveness' toegeschreven.					
***Bron: Gezondheidsraad (2000).					
Uit de genoemde bronnen zijn alleen de globale conclusies weergegeven. Zie de bronnen voor relativering.					

Bijlage 4: Het interviewschema voor ervaringsdeskundigen

Vooraf

Het beschikbaar stellen en verspreiden van wetenschappelijke-, beleids- en praktijkkennis verloopt momenteel te versnipperd binnen het domein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. Daarom wenst het beleidsdomein een kennisdelingsplatform te ontwikkelen en te implementeren. Het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin onderzoekt daarbij de haalbaarheid van de ontwikkeling en de implementatie van een dergelijk kennisdelingsplatform.

Op basis van een literatuurstudie ontwikkelen we een structuur om een inventaris van bestaande IT tools en platformen op te stellen en invulling te geven. Vervolgens gaan we via interviews met ervaringsdeskundigen en experts na welke lessen geleerd kunnen worden uit bestaande platformen en welke andere relevante en evt. nieuwe mogelijkheden bestaan om een WVG kennisdelingsplatform te ontwikkelen en te implementeren. Aan de hand van de literatuurstudie en interviews ontwikkelen we verscheidene scenario's voor de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform. Tot slot evalueren we deze scenario's aan de hand van focusgroepen en interviews.

In het huidige interview gaan we dieper in op vragen over de doelstellingen, de werking, de betrokken kenniswerkers, de context, de evolutie, de voor- en nadelen en de toekomst van jullie kennisdelingsplatform. Voor deze vragen gaan we verder in op de eerste fiche die u vooraf invulde en ons verstuurde.

Het interview is vertrouwelijk en anoniem. Dit betekent dat de verwerkte en gepubliceerde informatie nooit naar u persoonlijk zal verwijzen. Het neemt ongeveer 1,5u in beslag.

Graag zou ik starten met na te vragen voor welke organisatie u werkt?

Welke is uw functie binnen deze organisatie?

In deze reeks van vragen reflecteren we op de doelstellingen, werking, context, evolutie en voor- en nadelen van jullie kennisdelingsplatform.

Situering

- Binnen welke sector situeert het kennisdelingsplatform zich?

Doelstellingen

- Hoe is het idee ontstaan om het kennisdelingsplatform te ontwikkelen?
- Waarom werd het kennisdelingsplatform ontwikkeld? Wat waren de belangrijkste doelstellingen ervan?
 - o Hoe identificeerden jullie de kennisnoden?
 - o Hoe komt het platform tegemoet aan de kennisnoden?
 - o Hoe veranderden de kennisnoden? Hoe volgen jullie de kennisnoden op?
 - Hoe sporen jullie veranderingen in kennisnoden op?

Beleid

- Is er een ruimer beleid waarbinnen het kennisdelingsplatform zich situeert?
 - o Welke kennisdelingsinitiatieven worden er zoal gebruikt?

Werking

- Wie zijn de betrokken partijen? In welke mate werden deze partijen betrokken bij de inhoudelijke, vormelijk en technische ontwikkeling en implementatie van het kennisdelingsplatform?
 - o Wie zijn de belangrijkste doelgroepen van het kennisdelingsplatform?
 - *Zijn dit I-professionals (gespecialiseerde generalisten), R-professionals (specialisten), generalisten en non-professionals (routines) (teken schema)*

Mate van diepgang

		gespecialiseerd	oppervlakkig
Horizontale oriëntatie	breder georiënteerd	Gespecialiseerde generalist (vaak i-prof)	Generalist
	smaller georiënteerd	Specialist (vaak r-prof)	Non-professional (routines)

- Wie krijgt toegangsrechten tot het platform?
- Waarom krijgt juist deze groep toegang?
- o Wie zijn de belangrijkste providers van het kennisdelingsplatform? Wat is het aantal FTE dat er op werkt?
- o Welke technische expertise is/was er bij de ontwikkeling en implementatie van het kennisdelingsplatform?
 - Zijn deze experts intern of extern?

- In welke mate worden/werden de experts ingezet bij de ontwikkeling van het platform?
 - In welke mate worden/werden de experts ingezet bij de implementatie van het platform?
 - Welke andere expertise is er nog nodig (geweest)?
- Hoe werd het kennisdelingsplatform opgebouwd?
 - *Welke vorm heeft het platform?*
 - *Welke inhoud heeft het platform?*
 - *Op welke manier heeft de visie op WVG een impact op de inhoud van het kennisdelingsplatform? (bv. participatie in WVG)*
 - *Welke stappen werden gezet om het platform op te bouwen?*
 - Wat was de drijfveer om het op die manier te ontwikkelen?
 - Hoe speelde de kost van de ontwikkeling van het kennisdelingsplatform een rol bij de concrete invulling ervan?
- Hoe werd het kennisdelingsplatform geïmplementeerd?
 - Kan u de begroting schetsen van de ontwikkeling en implementatie van uw platform?
 - Hoe speelde de kost van de implementatie van het kennisdelingsplatform een rol bij de concrete invulling ervan?
- Hoe wordt de werking van het kennisdelingsplatform geëvalueerd?
 - Aan welke inhoudelijke criteria dient jullie kennisdelingsplatform te voldoen?
 - Aan welke vormelijke criteria dient jullie kennisdelingsplatform te voldoen?
 - Aan welke technische criteria dient jullie kennisdelingsplatform te voldoen?
 - Aan welke criteria dient de implementatie van het kennisdelingsplatform te voldoen?
- Hoe wordt de kennis op het kennisdelingsplatform up to date gehouden?
 - Wie vult het aan? Hoe vult deze persoon de kennis aan?
- Hoe wordt de kwaliteit van de kennis op het platform gegarandeerd?
 - Hoe vullen jullie het begrip van kwaliteit van kennis in?
 - Helderheid
 - Accuraatheid (onderbouwd)
 - Doelgerichtheid
 - Nut
 - Correctheid (wettelijk/ethisch)
 - Toegankelijk/begrijpbaar
 - Specifiek
- Hoe gaat het platform om met intellectuele eigendomsrechten?
 - Heeft u reeds problemen ervaren met intellectuele eigendomsrechten?
- Worden verscheidene databanken geïntegreerd in het platform? Zo ja, hoe gaat dat in zijn werk?
- Op welke manier worden de inhoudelijke en vormelijke samenhang op het platform bevorderd?
- Hoe wordt de consistentie in de opbouw (inhoudelijk en vormelijk) van het kennisdelingsplatform bevorderd?
- Hoe wordt de gebruiksvriendelijkheid van het platform bevorderd?
 - Gebeurt er een evaluatie van het gebruik?
 - Zo ja, hoe?
 - Welke methoden/technieken worden gebruikt voor deze evaluatie?

- Hoe wordt de haalbaarheid van het ontwikkelen en implementeren van het platform bevorderd?
- Van welke IT tools maakt het platform gebruik?

Context

- Op welke manier werd de ontwikkeling van het platform aangepast aan de cultuur en structuur van de organisatie/sector?
- Op welke manier werd de implementatie van het platform aangepast aan de cultuur en structuur van de organisatie/sector?
- Zijn er andere contextgebonden factoren waarbij rekening gehouden werd bij de implementatie en ontwikkeling van het platform?

Evolutie

- Hoe is het kennisdelingsplatform geëvolueerd doorheen de tijd?
 - o Wat heeft de aanleiding gegeven tot deze veranderingen en evoluties?
- Welke lessen kunnen we trekken uit deze evolutie?
- Hoe zou u zelf de ontwikkeling en de implementatie van het kennisdelingsplatform verbeteren (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
 - o Zijn er andere IT tools die u zou gebruiken/aanraden?

SWOT

- Welke zijn de belangrijkste sterktes van het kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
 - o In welke mate draagt het platform effectief bij tot het leren van de organisatie?
- Welke zijn de belangrijkste zwaktes van het kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
- Welke zijn de belangrijkste opportuniteiten van het kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
- Welke zijn de belangrijkste bedreigingen van het kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?

Toekomst

- Hoe wenst u dat het platform er in de toekomst zal uitzien?
 - o Is dat haalbaar? Waarom/waarom niet?

Bijlage 5: Het interviewschema voor experts

Vooraf

Het beschikbaar stellen en verspreiden van wetenschappelijke-, beleids- en praktijkkennis verloopt momenteel te versnipperd binnen het domein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. Daarom wenst het beleidsdomein een kennisdelingsplatform te ontwikkelen en te implementeren. Het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin onderzoekt daarbij de haalbaarheid van de ontwikkeling en de implementatie van een dergelijk kennisdelingsplatform.

Op basis van een literatuurstudie ontwikkelen we een structuur om een inventaris van bestaande IT tools en platformen op te stellen. Vervolgens gaan we via interviews met ervaringsdeskundigen en experts na welke lessen geleerd kunnen worden uit bestaande platformen en welke andere relevante en evtl. nieuwe mogelijkheden bestaan om een WVG kennisdelingsplatform te ontwikkelen en te implementeren. Aan de hand van de literatuurstudie en interviews ontwikkelen we verscheidene scenario's voor de ontwikkeling en implementatie van een kennisdelingsplatform. Tot slot evalueren we deze scenario's aan de hand van focusgroepen en interviews.

In het huidige interview gaan we dieper in op de doelstellingen, de werking, de betrokken kenniswerkers, de context, de evolutie, de mogelijke voor- en nadelen en de toekomst van een WVG-kennisdelingsplatform. Voor deze vragen gaan we verder in op de eerste fiche die u vooraf invulde en naar ons verstuurde.

Het interview is vertrouwelijk en anoniem. Dit betekent dat de verwerkte en gepubliceerde informatie nooit naar u persoonlijk zal verwijzen. Het neemt ongeveer 1,5u in beslag.

Graag zou ik starten met na te vragen voor welke organisatie u werkt?

Welke is uw functie binnen deze organisatie?

In deze eerste reeks van vragen reflecteren we op uw visie op de doelstellingen, werking, context, evolutie en voor- en nadelen van het WVG-kennisdelingsplatform.

Doelstellingen

- Hoe is het idee ontstaan om het kennisdelingsplatform te ontwikkelen?
- Waarom wordt het kennisdelingsplatform ontwikkeld? Wat zijn de belangrijkste doelstellingen ervan?
 - o Hoe dienen de kennisnoden te worden geïdentificeerd?
 - o Hoe komt het platform tegemoet aan de kennisnoden?
 - o Hoe kunnen de kennisnoden veranderen?
 - Hoe sporen jullie veranderingen in kennisnoden op?

Beleid

- Binnen welk ruimer beleid zou een WVG-kennisdelingsplatform zich best situeren?
 - o *Welke kennisdelingsinitiatieven worden er dan best zoal gebruikt?*

Werking

- Wie zijn de betrokken partijen? In welke mate worden deze partijen betrokken bij de inhoudelijke, vormelijk en technische ontwikkeling en implementatie van het kennisdelingsplatform?
 - o Wie zijn de belangrijkste doelgroepen van het kennisdelingsplatform?
 - *Zijn dit I-professionals (gespecialiseerde generalisten), R-professionals (specialisten), generalisten en non-professionals (routines) (teken schema)*
 - Wie krijgt toegangsrechten tot het platform?
 - Waarom krijgt juist deze groep toegang?
 - o Wie zijn de belangrijkste providers van het kennisdelingsplatform? Hoeveel FTE moeten er worden op ingezet?
 - o Welke technische expertise wordt best betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van het kennisdelingsplatform?
 - Zijn deze experts intern of extern?
 - In welke mate worden deze experts best ingezet bij de ontwikkeling van het platform?
 - In welke mate worden deze experts best ingezet bij de implementatie van het platform?
 - o Welke andere expertise is er nog nodig?
- Hoe wordt het kennisdelingsplatform best opgebouwd?
 - *Welke vorm dient het platform aan te nemen?*
 - *Welke inhoud heeft het platform best?*
 - *Op welke manier heeft de visie op WVG een impact op de inhoud van het WVG kennisdelingsplatform? (bv. participatie in wvg)*
 - *Welke stappen moeten worden gezet om het WVG-platform op te bouwen?*
 - o Wat is de drijfveer om het op die manier te ontwikkelen?
 - o Hoe speelt de kost van de ontwikkeling van het kennisdelingsplatform een rol bij de concrete invulling ervan?
 - Kan u de begroting schetsen van de ontwikkeling en implementatie van een ideaal platform?
- Hoe wordt het kennisdelingsplatform geïmplementeerd?

- Hoe speelt de kost van de implementatie van het kennisdelingsplatform een rol bij de concrete invulling ervan?
- Hoe wordt de werking van het kennisdelingsplatform geëvalueerd?
 - Aan welke inhoudelijke criteria dient het kennisdelingsplatform te voldoen?
 - Aan welke vormelijke criteria dient het kennisdelingsplatform te voldoen?
 - Aan welke technische criteria dient het kennisdelingsplatform te voldoen?
 - Aan welke criteria dient de implementatie van het kennisdelingsplatform te voldoen?
- Hoe wordt de kennis op het kennisdelingsplatform up to date gehouden?
 - Wie vult het aan? Hoe vult deze persoon de kennis aan?
- Hoe wordt de kwaliteit van de kennis op het platform gegarandeerd?
 - Hoe vullen jullie het begrip van kwaliteit van kennis in?
 - Helderheid
 - Accuraatheid (onderbouwd)
 - Doelgerichtheid
 - Nut
 - Correctheid (wettelijk/ethisch)
 - Toegankelijk/begrijpbaar
 - Specifiek
- Hoe dient het platform om te gaan met intellectuele eigendomsrechten?
- Hoe worden de verscheidene databanken geïntegreerd in het platform?
- Op welke manier worden de inhoudelijke en vormelijke samenhang op het platform bevorderd?
- Hoe wordt de consistentie in de opbouw (inhoudelijk en vormelijk) van het kennisdelingsplatform bevorderd?
- Hoe wordt de gebruiksvriendelijkheid van het platform bevorderd?
 - (Hoe) wordt het gebruik van het platform geëvalueerd?
- Hoe wordt de haalbaarheid van het ontwikkelen en implementeren van het platform bevorderd?
- Van welke IT tools maakt het platform gebruik?

Context

- Op welke manier wordt de ontwikkeling van het platform aangepast aan de cultuur en structuur van de organisatie/sector?
- Op welke manier wordt de implementatie van het platform aangepast aan de cultuur en structuur van de organisatie/sector?
- Zijn er andere contextgebonden factoren waarbij rekening gehouden moet worden bij de implementatie en ontwikkeling van het platform?

Evolutie

- Hoe zal het kennisdelingsplatform wellicht evolueren doorheen de tijd?
 - Wat geeft de aanleiding gegeven tot deze veranderingen en evoluties?
- Welke lessen kunnen we vooraf trekken uit deze mogelijke evolutie?
- Hoe zou u zelf de ontwikkeling en de implementatie van het kennisdelingsplatform op dat moment verbeteren (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
 - Zijn er andere IT tools die u zou gebruiken/aanraden?

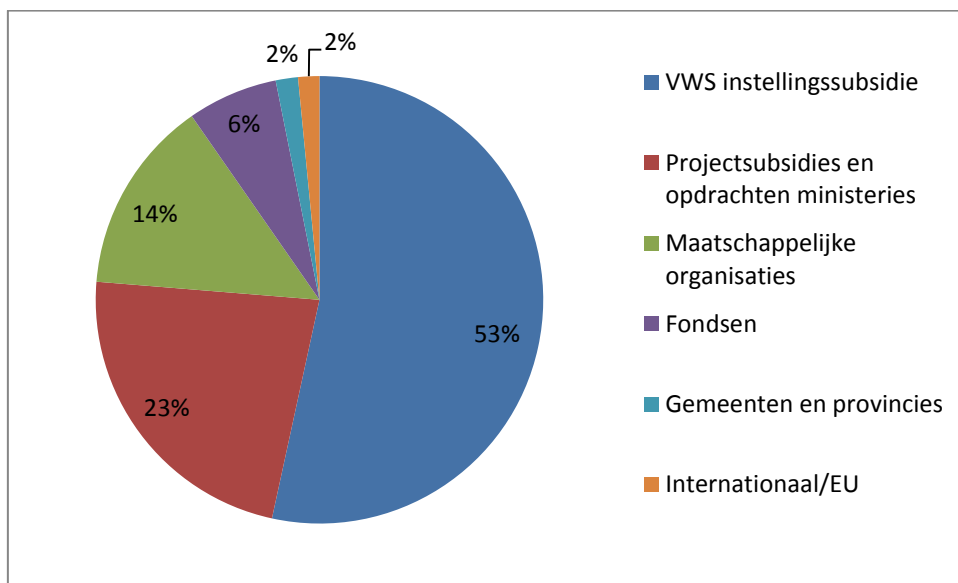
SWOT

- Welke zijn de belangrijkste sterktes van het WVG-kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
 - o In welke mate draagt het platform effectief bij tot het leren van de organisatie?
- Welke zijn de belangrijkste zwaktes van het WVG-kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
- Welke zijn de belangrijkste opportuniteiten van het WVG-kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?
- Welke zijn de belangrijkste bedreigingen van het WVG-kennisdelingsplatform (inhoudelijk, vormelijk en technisch gezien)?

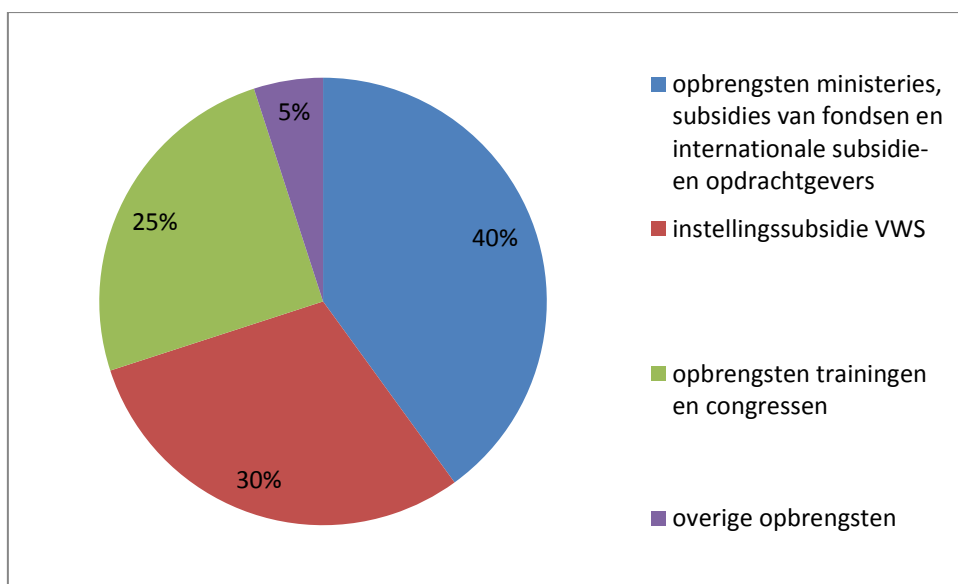
Toekomst

- Hoe wenst u dat het platform er in de toekomst zal uitzien?
 - o Is dat haalbaar? Waarom/waarom niet?

Bijlage 6: Financieringsbronnen

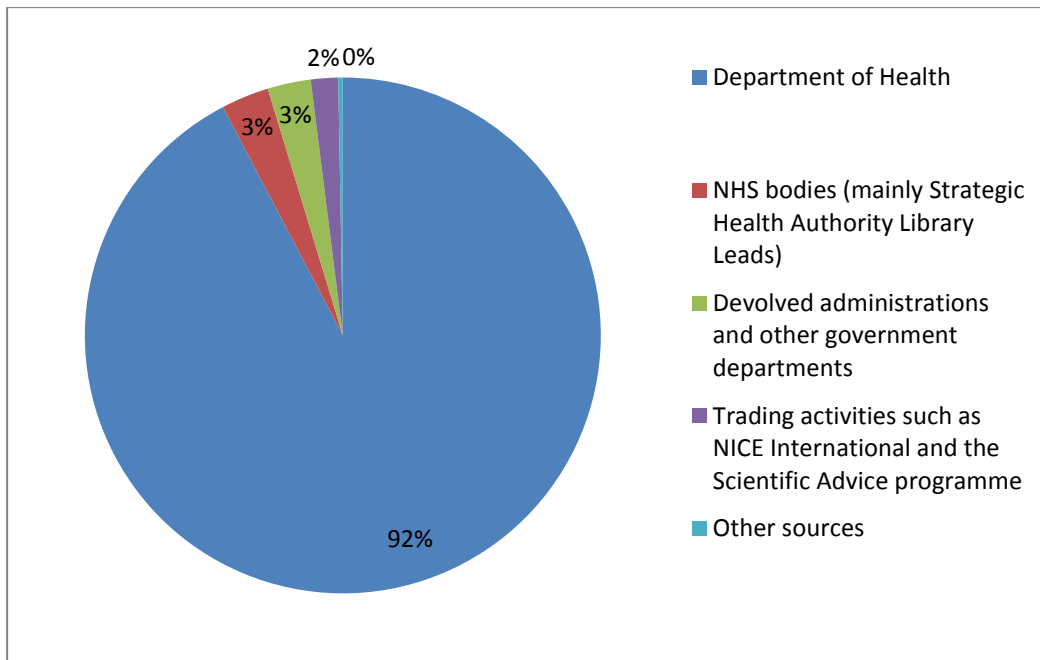
MOVISIE

Figuur 9 Financieringsbronnen van Movisie (2012)

NJI (Nederlands Jeugd Instituut)

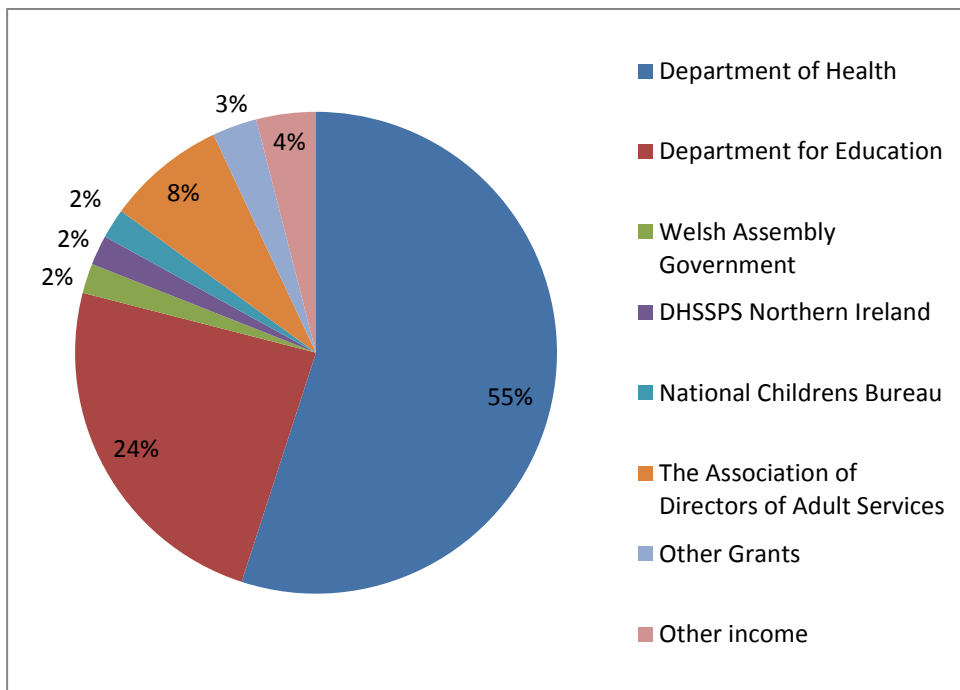
Figuur 10 Financieringsbronnen van het NJI (2012)

NICE (National Institute for Health and Clinical Excellence)



Figuur 11 Financieringsbronnen van NICE (2011/2012)

SCIE (Social Care Institute for Excellence)



Figuur 12 Financieringsbronnen van SCIE (2011/2012)

Bijlage 7: Eindnoten

ⁱ Een kennisgebaseerd systeem, ook wel **expertsysteem** genoemd, is een computersysteem dat specifieke kennis van menselijke experts representeert en gebruikt om een probleem binnen een bepaald gebied op te lossen. Voorbeelden van dergelijke problemen die opgelost moeten worden zijn onder meer het diagnosticeren van een bepaald ziektebeeld, besluiten of de stormvloedkering moet worden gesloten, of iemand voor een bepaalde verzekering in aanmerking komt et cetera. Dergelijke systemen zijn een onderdeel van het vakgebied kunstmatige intelligentie. Doordat het systeem redeneert aan de hand van kennis van menselijke experts, lijkt het voor niet-technici een 'slim' systeem. (Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Expertsysteem>).

ⁱⁱ De term '**collaborative writing**' verwijst naar projecten waarin geschreven werken gecreëerd worden door meerdere personen samen eerder dan individueel. Sommige projecten worden nagelezen door een editor of editor team, maar vele groeien zonder enig toezicht. (Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Collaborative_writing)

ⁱⁱⁱ Een '**concept map**' is een diagram die relaties toont tussen concepten. Het is een grafische tool die ontwerpers, ingenieurs, technici en anderen gebruiken om kennis te organiseren en structureren. Een concept map representeert ideeën en informatie als tekstvakken of cirkels, welke het verbindt met pijlen in een hiërarchische boomstructuur. De relatie tussen concepten kunnen worden gearticuleerd in verbindingszinnen zoals 'veroorzaakt', 'vereist' of 'draagt bij tot'. De techniek om deze relatie te visualiseren heet concept mapping. (Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Concept_map).

^{iv} Een '**mindmap**' is een diagram opgebouwd uit begrippen, teksten, relaties en/of plaatjes, die zijn geordend in de vorm van een boomstructuur rond een centraal thema. Een mindmap wordt gebruikt om creatieve processen te ondersteunen en bij leren en onthouden. Elektronische mindmaps kunnen daarnaast worden gebruikt bij het interactief toegankelijk maken van complexe en multimediale informatie. (Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Mindmap>).

Een concept map groeit binnen een contextkader gedefinieerd door een expliciete focus vraag, terwijl een mind map vaak enkel takken heeft die uit een centraal beeld vertrekken.

^v Een **database**, gegevensbank of databank is een digitaal opgeslagen archief, ingericht met het oog op flexibele raadpleging en gebruik. Databases spelen een belangrijke rol voor het archiveren en actueel houden van gegevens (Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Database>).

^{vi} **Groupware** (ook wel Group support systems of collaborative software genoemd) is een categorie van software die erop gericht is met een groep van gebruikers een gezamenlijk eindresultaat te bereiken. Een wiki is hiervan een perfect voorbeeld, maar denk ook aan softwarepakketten voor gezamenlijke brainstormsessies of, in ruimere zin, e-mailsystemen en gezamenlijke kalenders. Kennis delen vormt de basis voor het gebruik van deze software. Daarnaast vormt groupware een belangrijk communicatiemiddel en kan deze software (virtuele) samenwerkingsprocessen ondersteunen. Deze aspecten maken groupware tot een onmisbaar middel voor grote, verspreide organisaties om optimaal samen te werken. Enkele van de meest gebruikte commerciële groupwarepakketten zijn Lotus Notes en Microsoft Outlook. Een gratis groupwarepakket is de online werkomgeving van Google, Google Docs. Deze maakt het mogelijk om met meerdere gebruikers in real-time aan eenzelfde document, presentatie of tekening te werken. Om Google Docs te gebruiken is alleen een browser nodig (Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Groupware>).

^{vii} **Push technologieën** verwijzen naar een op internet gebaseerde communicatie waarbij de vraag voor een bepaalde transactie door de uitgever (publisher) of de centrale server wordt geïnitieerd. Het staat in contrast met pull technologieën waarbij de vraag voor transmissie van informatie wordt geïnitieerd door de ontvanger of cliënt (Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Push_technology).

^{viii} **Document management systemen** worden gebruikt om bestanden in een centrale bib te bewaren, ter controle van toegang tot bestanden, audit van activiteiten/veranderingen in documenten, zoeken van documenten op inhoud of index termen.

^{ix} **Informatiezoekmachines** worden gebruikt om te indexeren, te zoeken en data op te halen.

^x Een **datawarehouse** is een grote verzameling van gegevens. Meestal gaat het over een gigantische hoeveelheid aan elektronische data die bedoeld is voor decision support. Deze gegevens moeten grondig geanalyseerd worden aangezien ze gebruikt worden als basis voor belangrijke beslissingen. Hiervoor moeten deze gegevens gebundeld, gesynchroniseerd en verwerkt worden (datamining). Men wil deze gegevens dan ook zo opslaan dat deze verwerking efficiënt kan gebeuren. Hierin onderscheidt een datawarehouse zich van een standaard database (Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Datawarehouse>).

^{xi} In het domein van artificiële intelligentie is een "**intelligent agent**" een autonome entiteit die observeert door sensoren en reageert op een omgeving als agent / aanstuurder en die zijn activiteiten richt op het bereiken van doelen (i.e. het is rationeel). "Intelligent agents" kunnen ook leren of kennis gebruiken om hun doelen te bereiken (bv. filteren van irrelevante/ ongewenste informatie, integreren van informatie uit heterogene bronnen, ...). Ze kunnen zeer eenvoudig of complex zijn: een thermostaat is een "intelligent agent", net zoals een mens dat is of een gemeenschap van mensen die samenwerken aan een doel (Bron: https://en.wikipedia.org/wiki/Intelligent_agent).

^{xii} Een **mashup** is een webpagina of -applicatie waar gegevens uit meerdere bronnen gecombineerd en gezamenlijk gepresenteerd worden. Een mashup verschilt van een portaal in die zin, dat bij portalen gegevens uit verschillende bronnen naast elkaar gepresenteerd worden, waar deze bij een mashup gecombineerd worden. Een mashup bestaat uit een combinatie van volgende facetten: combineren, verzamelen, zoeken en aggregeren. Bij een combinerende mashup worden verschillende types gegevens gecombineerd. Populair zijn combinaties van gegevens met geografische coördinaten met Google Maps, waarbij gegevens op de betreffende locatie van een landkaart of satellietbeeld worden getoond. Bij verzamelmashups worden gegevens uit verschillende bronnen die ongeveer gelijke informatie bevatten samengevoegd tot een lijst van gegevens. Een voorbeeld is een website waar tv-programmainformatie uit de websites van de verschillende omroepen en kanalen verzameld wordt tot een overzicht. Bij zoekmashups worden verschillende websites doorzocht om een specifiek element uit een aantal sites te kunnen vergelijken. Bij het aggregeren worden gegevens uit een aantal bronnen samengevoegd, soms gecombineerd met een filter. Verschil met verzamelen is dat de gegevens vaak in een gestandaardiseerd formaat zijn. Dit wordt het vaakst gebruikt in combinatie met RSS. (Bron: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Mashup_\(internetapplicatie\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Mashup_(internetapplicatie)))

^{xiii} A **web portal** is most often one specially-designed Web page at a website which brings information together from diverse sources in a uniform way. Usually, each information source gets its dedicated area on the page for displaying information (a portlet); often, the user can configure which ones to display. Variants of portals include Mashup (web application hybrid) and intranet "dashboards" for executives and managers. The extent to which content is displayed in a "uniform way" may be more or less depending on the intended user and the intended purpose as well as the diversity of the content. Very often design emphasis is on a certain "metaphor" for configuring and customizing the presentation of the content and the chosen implementation framework and/or code libraries. In addition, the role of the user in an organization may determine which content can be added to the portal or deleted from the portal configuration. A portal may use a search engine API to permit users to search intranet content as opposed to extranet content by restricting which domains may be searched. Apart from this common search engines feature, web portals may offer other services such as e-mail, news, stock quotes, information from databases and even entertainment content. Portals provide a way for enterprises and organizations to provide a consistent look and feel with access control and procedures for multiple applications and databases, which otherwise would have been different web entities at various URLs. The features available may be restricted by whether access is by an authorized and authen-

ticated user (employee,member) or an anonymous site visitor. Examples of early public web portals were AOL, Excite, Netvibes, iGoogle, MSN, Naver, Indiatimes, Rediff, Sify and Yahoo!. (Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Web_portal).

^{xiv} Een “**workflow management system**” is een computer systeem dat een serie van taken binnen een organisatie beheert en definieert om een finaal doel of finale doelen te bereiken. Dergelijke systemen laten de gebruiker toe om verschillende workflows te definiëren voor verschillende types van jobs of processen. Bv. in een productiebedrijf, kan het ontwerp document automatisch geleid worden van een ontwerper naar een technisch directeur naar de productie ingenieur. In iedere fase van de workflow, is een individu of groep verantwoordelijk voor een specifieke taak. Eénmaal de taak is afgerond, verzekert de workflow software dat de individuen die verantwoordelijk zijn voor de volgende taak worden verwittigd en de gegevens krijgen die ze nodig hebben om hun fase van het proces uit te voeren. Workflow management systemen automatiseren ook overbodige taken en verzekeren dat onafgewerkte taken opgevolgd worden (Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Workflow_management).