

Juli 2020

Kennisdeling in teams

De rol van *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-
factoren in kennisdeling

Willemijn Gils, 549520

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bestuurskunde: Management van HR en Verandering

Begeleider: dr. Brenda Vermeeren

Tweede lezer: Alissa van Zijl

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de afgeronde versie van mijn masterscriptie. Ik heb vol overgave aan dit onderzoek gewerkt en ik kan oprecht zeggen dat ik ontzettend trots ben op het eindresultaat. Graag wil ik via deze weg mijn dank uitspreken voor alle begeleiding en ondersteuning die ik tijdens mijn afstudeertraject heb ontvangen.

Allereerst gaat mijn dank uit naar de stageorganisatie waar mijn afstudeertraject zich heeft voltrokken: het Amphia Ziekenhuis. De COVID-19 uitbraak heeft een onverwachte wending aan mijn stage gegeven. Voor iedereen binnen het ziekenhuis betekende dit virus dat hij of zij andere werkzaamheden moest gaan uitvoeren. Ook voor mij betekende dit dat alle projecten waar ik bij betrokken was, geannuleerd werden. In plaats daarvan heb ik onder andere geholpen bij het vervoer van patiënten, en heb ik lunches uitgedeeld op afdelingen waar verpleegkundigen en artsen in isolatie werkten. Deze werkzaamheden gaven mij erg veel voldoening.

Bijzonder dankbaar ben ik tegenover mijn directe collega's bij de Kenniskern HR en in het HR expertteam. Zij hebben mijn afstudeerstage een leuke en leerzame periode gemaakt. Extra bijzonder is dat zij, zelfs te midden van de coronacrisis, allen ruimte hebben gemaakt in hun volle agenda's voor mijn interviews. Hun enthousiasme en behulpzaamheid hebben ervoor gezorgd dat deze stage, ondanks zijn onverwachte verloop, inspirerend en uitdagend was.

Naast mijn collega's bij de stageorganisatie heb ik ook grote steun gehad aan de scriptiebegeleiding vanuit de universiteit. Mijn begeleider dr. Brenda Vermeeren, was altijd bereid om mijn werk van waardevolle feedback te voorzien. Haar kritische blik, die ze op constructieve wijze wist over te brengen, heeft mijn werk steeds beter gemaakt. Ook bood ze een luisterend oor op de momenten dat het nodig was en wist ze mijn twijfels weg te nemen. Haar hulp is, samen met de hulp van de medestudenten uit mijn afstudeerkring, onbetaalbaar geweest in de afronding van mijn scriptie.

Ik wens u heel veel leesplezier.

Willemijn Gils

Rijsbergen, juli 2020

Samenvatting

Kernwoorden: *ability-motivation-opportunity* model; kennisdeling; interviews; teams; zorgsector.

Aanleiding

Het succes van publieke organisaties is voor een belangrijk deel afhankelijk van de mate waarin medewerkers de kennis die ze hebben, met elkaar delen. De snel veranderende omgeving en toenemende beschikbaarheid van informatie, hebben er de laatste decennia voor gezorgd dat deze kennisdeling alleen nog maar belangrijker geworden is (Gorry, 2008). Om effectief in te kunnen spelen op vraagstukken in het publieke domein, is het van belang dat organisaties actief inzetten op de kennisdeling van hun medewerkers. Zo kan voorkomen worden dat er allerlei losse eilandjes van kennis ontstaan, waarbij niemand weet welke kennis er in een organisatie beschikbaar is en waar deze te vinden is. In de literatuur is weinig onderzoek gedaan naar kennisdeling in teams in publieke organisaties. Aangezien publieke organisaties bij kennisdeling tegen andere problemen aanlopen dan private organisaties (Amayah, 2013; Bozeman, Reed & Scott, 1992; Gorry, 2008), is meer duiding van kennisdeling in publieke organisaties gewenst. Om inzicht te bieden in de mechanismen achter kennisdeling in publieke organisaties is in dit onderzoek een nieuwe invulling gegeven aan een bestaand raamwerk, namelijk het *ability-motivation-opportunity* model (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Dit raamwerk maakt het mogelijk om op basis van de losse beïnvloedingsfactoren die in de literatuur besproken worden, een overkoepelend model op te stellen met factoren van invloed op kennisdeling. Op basis van bovenstaande aanleiding, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Welke ability-, motivation-, en opportunity-factoren zijn van invloed op de mate van kennisdeling tussen teamleden?*

Theorie

Kennisdeling wordt in dit onderzoek verklaard met behulp van het *ability-motivation-opportunity* (AMO) model (Appelbaum et al., 2000). Dit model geeft inzicht in de factoren die de kundigheid van medewerkers vergroten (*ability*), de motivatie om te presteren verhogen (*motivation*) en medewerkers de kans geven om te presteren (*opportunity*). Deze dimensies blijken uit eerder onderzoek op verschillende manieren invloed te hebben op het gedrag van medewerkers (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). De toepassing van het model op kennisdeling is een relatief nieuw onderzoeksveld (Argote, McEvily & Reagans, 2003). De dimensies roepen met betrekking tot kennisdeling de volgende vragen op: Zijn medewerkers in staat om kennis te delen? Zijn medewerkers gemotiveerd om kennis te delen? Krijgen medewerkers de kans om kennis te delen? Door middel van literatuuronderzoek zijn variabelen geïdentificeerd die van invloed zijn op kennisdeling en gecategoriseerd onder één van deze dimensies. Onder *ability* wordt in dit onderzoek gekeken naar persoonskenmerken, teamkenmerken

en vertrouwen. Op het gebied van *motivation* worden *public service motivation*, gemeenschapsoverwegingen, persoonlijk voordeel en extrinsieke beloningen onderscheiden. Bij *opportunity* wordt aandacht besteed aan tijd, informele netwerken, organisatieklimaat en management steun.

Methode

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is gekozen voor een onderzoek van kwalitatieve aard, waarbij de invloed van *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-factoren op kennisdeling in teams in de diepte geduid kan worden. Het onderzoek kent een *case study* ontwerp, waarbij het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis centraal staat. De data is verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews met alle teamleden en de afdelingsmanager, waardoor het aantal afgenomen interviews op 14 uitkomt. Na afloop zijn alle interviews getranscribeerd en met behulp van een uitgebreid coderingsschema geanalyseerd.

Resultaten

Uit de beschrijving en analyse van de interviewdata is een drietal bevindingen naar voren gekomen. Ten eerste is duidelijk geworden dat vooral de factoren gemeenschapsoverwegingen (waarbij kennisdeling gemotiveerd wordt door teambelang), persoonlijk voordeel (waarbij verwacht wordt persoonlijk baat te hebben bij kennisdeling), informele netwerken (waarbij via informeel contact kennis gedeeld wordt), management steun, en gezamenlijk doel van invloed zijn op de mate van kennisdeling tussen teamleden. Ten tweede blijkt de *opportunity*-dimensie in zijn geheel het meest bepalend te zijn voor de mate van kennisdeling. Dit betekent dat de context, meer dan het vermogen of de motivatie om kennis te delen, bepalend is voor de uiteindelijke mate van kennisdeling van respondenten. Ten derde zijn uit de interviewdata twee nieuwe variabelen naar voren gekomen, namelijk fysieke afstand en gezamenlijk doel. De fysieke afstand tussen collega's blijkt de mogelijkheden die respondenten ervaren om kennis te delen te verminderen. Een gezamenlijk doel heeft invloed op de motivatie en mogelijkheden om kennis te delen en lijkt daarmee een modererende rol te spelen.

Aanbevelingen

Op basis van de interviewdata zijn een viertal aanbevelingen geformuleerd ter verbetering van kennisdeling in het onderhavige team. Deze aanbevelingen luiden:

1. *Zorg voor een gezamenlijk teamdoel*, zodat het voor teamleden duidelijk is waar het team voor staat en ze beter in kunnen schatten welke kennis relevant is om te delen.

2. *Faciliteer naast informele contactmomenten meer formele overlegmomenten*, zodat teamleden beter op de hoogte zijn van elkaars projecten en sneller zien waar ze hun expertises samen moeten brengen om vraagstukken op te lossen.
3. *Ondersteun als afdelingsmanagement actief kennisdeling*, door niet alleen verbale aanmoediging te geven, maar door ook actief mensen te verbinden en zelf het goede voorbeeld te geven.
4. *Bevorder de interpersoonlijke relaties op de HR-afdeling*, zodat medewerkers kennis als gemeenschappelijk goed gaan beschouwen dat gedeeld moet worden met anderen.

Samenvattende poster voor de organisatie

Naast bovenstaande samenvatting, is ook een poster ontworpen voor het Amphia Ziekenhuis met de belangrijkste informatie uit het onderzoek. Deze poster is zo vormgegeven dat medewerkers op een snelle en begrijpelijke manier kennis kunnen nemen van de onderzoeksresultaten.

Kennisdeling in teams



Onderzoek binnen het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis

Kennisdeling

Kennis is één van de meest **waardevolle middelen** die teams hebben. Hun **succes** is afhankelijk van de mate waarin teamleden kennis met elkaar delen. Want zelfs de **slimste mensen** hebben anderen nodig om hun werk goed uit te voeren. Om grote **vraagstukken** op te lossen, moeten teamleden weten welke kennis er in hun team aanwezig is en waar ze deze kunnen vinden. In de praktijk blijkt goede kennisdeling vaak niet vanzelf te gaan. Om deze dynamiek in beeld te brengen, is een onderzoek uitgevoerd bij het **HR expertteam van Amphia**. De belangrijkste resultaten van dit onderzoek zijn hier gepresenteerd.

Aanbevelingen



Zorg voor een gezamenlijk teamdoel, zodat het voor teamleden duidelijk is waar het team voor staat en ze beter in kunnen schatten welke kennis relevant is om te delen.



Faciliteer meer formele overlegmomenten, zodat teamleden beter op de hoogte zijn van elkaars projecten en sneller zien waar ze hun expertises samen moeten brengen om vraagstukken op te lossen.



Ondersteun als afdelingsmanagement actief kennisdeling, door niet alleen verbale aanmoediging te geven, maar door ook actief mensen te verbinden en zelf het goede voorbeeld te geven.



Bevorder de interpersoonlijke relaties op de HR-afdeling, zodat medewerkers kennis als gemeenschappelijk goed gaan beschouwen dat gedeeld moet worden met anderen.

Theorie

Op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur is kennisdeling in het onderzoek bekeken vanuit drie dimensies:

Ability: Zijn teamleden in staat om kennis te delen?

Motivation: Zijn teamleden gemotiveerd om kennis te delen?

Opportunity: Krijgen teamleden de kans om kennis te delen?

Uitkomsten

Uit het onderzoek bij het HR expertteam blijkt dat de belangrijkste factoren die kennisdeling beïnvloeden, zijn:

- Gezamenlijk doel
- Management steun
- Informeel én formeel contact
- Persoonlijk voordeel
- Gemeenschapsoverwegingen



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	10
1.1 Doelstelling en probleemstelling.....	11
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.3 Maatschappelijke relevantie	12
1.4 Bestuurskundige relevantie.....	13
1.5 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Kennis en kennisdeling	14
2.2 <i>Ability, motivation, opportunity</i>	15
2.3 Het AMO-model voor kennisdeling.....	17
2.3.1 <i>Ability</i> -factoren.....	17
2.3.2 <i>Motivation</i> -factoren	20
2.3.3 <i>Opportunity</i> -factoren	23
2.4 Conceptueel model	25
3. Methodologie	26
3.1 Ontwerp van het onderzoek	26
3.2 Operationalisering.....	27
3.2.1 Operationaliseringsschema theoretische concepten.....	28
3.3 Methode van dataverzameling	33
3.4 Methode van analyse	33
3.5 Privacy	34
3.6 Organisatiebeschrijving en steekproef.....	34
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	36
4. Uitkomsten	39
4.1 Begrip van respondenten van kennisdeling	39
4.2 Factoren van invloed op kennisdeling.....	41
4.2.1 <i>Ability</i> -factoren.....	41
4.2.2 <i>Motivation</i> -factoren	43
4.2.3 <i>Opportunity</i> -factoren	45
4.3 Conclusie van de uitkomsten	49
5. Conclusie	51

5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	51
5.2 Theoretische discussie van de resultaten	53
5.3 Reflectie op het onderzoek	55
5.4 Aanbevelingen voor de organisatie.....	58
5.4.1 Zorg voor een gezamenlijk teamdoel	58
5.4.2 Faciliteer meer formele overlegmomenten	59
5.4.3 Ondersteun als afdelingsmanagement actief kennisdeling	59
5.4.4 Bevorder de interpersoonlijke relaties op de afdeling.....	60
Literatuurlijst	61
Bijlage 1. Uitnodigingsmail interviews	71
Bijlage 2. Informatieblad en toestemmingsformulier interviews	72
Bijlage 3. Topiclijst interviews	74
Bijlage 4. Codeerschema interviews	77

1. Inleiding

Het succes van publieke organisaties is altijd afhankelijk geweest van de mate waarin medewerkers de werk-gerelateerde kennis die ze hebben, delen met collega's (Gorry, 2008). De laatste decennia is het belang van kennisdeling alleen nog maar groter geworden. Onder invloed van een snel veranderende omgeving en steeds breder beschikbare informatie, wordt de context van organisaties toenemend complexer (Gorry, 2008). Om wendbaar en bij de tijd te blijven, is het van belang dat publieke organisaties inzetten op praktijken die de deling van kennis tussen medewerkers bevorderen. Door middel van kennismanagement kunnen organisaties ervoor zorgen dat medewerkers goed op de hoogte zijn van welke kennis er in een organisatie aanwezig is en waar ze deze kunnen vinden. Dit voorkomt dat organisaties terecht komen in een situatie met tientallen losse eilandjes van kennis waartussen geen samenhang bestaat (Matson, Patiath & Shavers, 2003).

Effectieve kennisdeling kan bovendien zorgen voor verbeterde organisatieprestaties, zowel in de private als in de publieke sector (Silvi & Cuganesan, 2006). Hoewel het verschil tussen publieke en private organisaties kleiner wordt (Murray, 1975), lopen publieke organisaties bij kennisdeling tegen andere problemen aan dan private organisaties. Zo opereren de organisatieonderdelen van publieke organisaties vaak grotendeels autonoom, wat het lastiger maakt om een cultuur te creëren waarin het uitwisselen van kennis centraal staat (Gorry, 2008). Ook het bureaucratische karakter van publieke organisaties, dat zich onder andere uit in een sterke nadruk op formele procedures, is niet bevorderend voor kennisdeling (Amayah, 2013; Bozeman, Reed & Scott, 1992). Er kan samenvattend gesteld worden dat het delen van kennis in publieke organisaties lastiger is dan in private organisaties (Liebowitz & Chen, 2003). In literatuur omtrent kennisdeling is er echter weinig onderzoek specifiek gericht op de publieke sector. De mechanismen achter kennisdeling in publieke organisaties blijven hierdoor onderbelicht. Bevordering van kennisdeling in deze sector is daarmee gebaseerd op giswerk en aannames. Beter begrip van de factoren van invloed op kennisdeling in publieke organisaties is gewenst om gericht op de verbetering ervan te kunnen sturen.

In dit onderzoek worden de factoren van invloed op kennisdeling bekeken vanuit het vermogen, de motivatie, en de mogelijkheden van medewerkers om kennis te delen. Dit onderscheid staat in de literatuur bekend als het *ability-motivation-opportunity* (AMO) model. Uit onderzoek blijkt dat *ability*, *motivation*, en *opportunity* vaak op een verschillende manier invloed hebben op het gedrag van medewerkers, maar dat alle vormen van werkgedrag uiteindelijk bepaald worden door een samenspel van deze drie dimensies (Boxall & Purcell, 2016; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Voor een gefundeerde verklaring van gedrag, in dit onderzoek omtrent kennisdeling, blijkt nauwgezet onderscheid tussen

deze dimensies daarom noodzakelijk. Bovendien is het AMO-model een mooie inkadering om verschillende beïnvloedingsfactoren te categoriseren.

Kennisdeling wordt in dit onderzoek geduid in de team context, aangezien teams de fundamentele sociale groepen zijn waaruit organisaties zijn opgebouwd (Hung, Durcikova, Lai & Lin, 2011). Zelfs de meest kennisvolle individuen hebben namelijk anderen nodig om significante vooruitgang te boeken in hun werk (Gajda & Koliba, 2007). Een belangrijk onderdeel van het werken in teams, is het samenbrengen van expertises om een gedeelde taak te volbrengen. Het team is daarmee een omgeving waarin van elkaar geleerd kan worden, om zo betere prestaties te leveren dan wanneer alleen gebruik gemaakt zou worden van eigen kennis (Joshi, Sarker & Sarker, 2007). Deze eigenschappen maken teams een bijzonder interessante context voor onderzoek naar kennisdeling.

1.1 Doelstelling en probleemstelling

Op basis van bovenstaande aanleiding is de volgende doelstelling geformuleerd: Er wordt ten doel gesteld om bij te dragen aan de theorie over kennisdeling door de invloed van *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-factoren op kennisdeling in teams te duiden middels semigestructureerde interviews bij respondenten binnen het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke ability-, motivation-, en opportunity-factoren zijn van invloed op de mate van kennisdeling tussen teamleden?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, is een aantal deelvragen opgesteld. De theoretische- en empirische deelvragen luiden als volgt:

1. Wat wordt er in de literatuur verstaan onder kennisdeling?
2. Hoe wordt het *ability-motivation-opportunity* model in de bestaande literatuur gebruikt?
3. Welke factoren omtrent *ability*, *motivation*, en *opportunity* worden er in relatie tot kennisdeling in de bestaande literatuur onderscheiden?
4. Wat verstaan medewerkers van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis onder kennisdeling?
5. Welke factoren zijn van invloed op de kennisdeling onder medewerkers van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis?

De antwoorden op deze deelvragen leiden samen tot de beantwoording van de hoofdvraag.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek tracht op drie manieren een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur omtrent kennisdeling. Ten eerste combineert het literatuur op het gebied van strategisch *human resource management* (HRM) met literatuur omtrent kennisdeling. Het AMO-model is afkomstig uit de HRM-literatuur. De kennisdelingsliteratuur vindt zijn oorsprong in drie verschillende domeinen, namelijk *Information Systems*, bedrijfskunde en bestuurskunde (Yang & Maxwell, 2011). Dit onderzoek verbindt kennis uit deze domeinen met elkaar, wat tot nieuwe inzichten kan leiden. Ten tweede schijnt dit onderzoek nieuw licht op het veelgebruikte AMO-model. Oorspronkelijk is het model opgesteld voor het verklaren van werkgedrag in de productiesector (Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg, 2000). Het gebruik van het AMO-model om de mate van kennisdeling tussen medewerkers te verklaren, is een relatief nieuw onderzoeksveld (Argote, McEvily & Reagans, 2003). In veel artikelen wordt kennisdeling bekeken vanuit losse beïnvloedingsfactoren (Bartol & Srivastava, 2002; Cabrera, Collins & Selgado, 2006) of vanuit één dimensie, zoals motivatie (Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer & Van Engelen, 2006; Matzler, Renzl, Müller, Herting & Mooradian, 2008). Het AMO-model biedt echter de mogelijkheid om een overkoepelend raamwerk op te stellen, door naast de motivatie-dimensie, ook kundigheid en mogelijkheid mee te nemen in de verklaring van de mate van kennisdeling. Hierdoor kan de invloed van een breed, maar systematisch geselecteerd, scala aan situationele factoren geduid worden. Beter begrip van de *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-factoren van invloed op kennisdeling, kan zo een impuls geven aan een nieuwe onderzoeksrichting en gericht vervolgonderzoek naar beïnvloedingsfactoren mogelijk maken. Onderzoek specifiek gericht op *ability*, *motivation*, en *opportunity* omtrent kennisdeling in de publieke sector, is nog minder wijdverspreid. Publieke organisaties lopen echter wel tegen andere uitdagingen aan bij kennisdeling dan private organisaties (Liebowitz & Chen, 2003), waardoor inzichten uit de private sector niet altijd gelden in de publieke sector. Dit onderzoek levert een derde wetenschappelijk bijdrage door inzicht te bieden in de factoren van invloed op kennisdeling in de publieke sector.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Kennis wordt gezien als één van de meest waardevolle middelen die publieke organisaties bezitten (Amayah, 2013; Willem & Buelens, 2007). In het licht van de toenemend complexe omgeving van organisaties, moeten medewerkers gericht en effectief inspelen op de vraagstukken die in het publieke domein spelen (Gorry, 2008). Door middel van kennisdeling kunnen medewerkers van publieke organisaties leren van elkaars kennis en ervaringen, en zo nieuwe oplossingen bedenken voor de maatschappelijke uitdagingen waar deze organisaties tegenaan lopen. Kennisdeling is op deze manier bevorderend voor het innovatieve vermogen van organisaties (Wang & Noe, 2010). Bovendien kan adequate kennisdeling leiden tot gegronde besluitvormingsprocessen die gebaseerd zijn op

toereikende kennis. Beleid gericht op maatschappelijke vraagstukken wordt hierdoor ontwikkeld met goede kennis en inzichten. Als de factoren die bijdragen aan kennisdeling in publieke organisaties inzichtelijk zijn, kan gestuurd worden op het bevorderen van kennisdeling. Het potentieel van de kennis in publieke organisaties wordt hierdoor benut.

Naast de bevordering van de kwaliteit van bestuurlijke besluiten, kan kennisdeling ook financieel voordeel opleveren. Als medewerkers van elkaar weten waar ze mee bezig zijn, kan voorkomen worden dat ze onafhankelijk van elkaar kennis proberen te verzamelen over hetzelfde onderwerp. In plaats daarvan kan de medewerker met de juiste kennis meteen ingeschakeld worden. Organisaties hoeven hierdoor niet twee keer te betalen voor hetzelfde werk (Matson et al., 2003). Het is dus ook kosten-effectiever als kennisdeling optimaal plaatsvindt en inzichtelijk is welke kennis er binnen een organisatie is.

1.4 Bestuurskundige relevantie

Volgens de definitie van Korsten (z.d, p. 3) betreft bestuurskunde '(...) de wetenschappelijke discipline waarin studie gemaakt wordt van de organisatie en het functioneren van het openbaar bestuur'. De externe omgeving van publieke organisaties is in toenemende mate onderhevig aan veranderingen. De druk op deze organisaties om efficiënt en flexibel te zijn, neemt daarmee toe (Crawford, Costello, Pollack & Bentley, 2002). Om hiermee om te kunnen gaan, moet er sprake zijn van zowel externe als interne afstemming. In de publieke sector, en specifiek in de gezondheidszorg, groeit het besef dat kennisdeling essentieel is voor een adequate aanpak van beleidsproblemen (Yang & Maxwell, 2011). Organisatieonderdelen moeten inzichtelijk hebben welke informatie en kennis er in een organisatie is en waar ze deze kunnen vinden, zodat snel en gericht ingespeeld kan worden op vraagstukken in het publieke domein. Effectieve kennisdeling biedt organisaties dit inzicht. Om deze kennisdeling te sturen en bevorderen, moet inzichtelijk zijn welke factoren van invloed zijn op kennisdeling. Dit onderzoek tracht duidelijkheid te scheppen in deze beïnvloedingsfactoren en stelt aanbevelingen voor die kennisdeling in publieke organisaties kunnen bevorderen, en levert zo een bestuurskundige bijdrage.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: Het tweede hoofdstuk beslaat het theoretisch kader, waarin de relevante literatuur en centrale begrippen uiteengezet worden. Het derde hoofdstuk bestaat uit een bespreking en verantwoording van de onderzoeksopzet en onderzoeksmethoden. In hoofdstuk drie wordt tevens een beschrijving van de onderzoekscasus gegeven. Het vierde hoofdstuk betreft een bespreking en analyse van de onderzoeksuitkomsten. Het laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusie van dit onderzoek, waarin de hoofdvraag beantwoord wordt, een kritische reflectie geboden wordt en wetenschappelijke en praktische aanbevelingen gedaan worden.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste concepten van het onderzoek aan de hand van relevante literatuur besproken. Allereerst wordt aangegeven wat er onder kennis en het proces van kennisdeling verstaan wordt. Vervolgens wordt het *ability-motivation-opportunity* model geduid. Daarna wordt besproken welke factoren op het gebied van *ability*, *motivation*, en *opportunity* in de bestaande kennisdelingsliteratuur onderscheiden worden. Het theoretisch kader vormt daarmee het antwoord op de eerste drie deelvragen van dit onderzoek, namelijk:

1. Wat wordt er in de literatuur verstaan onder kennisdeling?
2. Hoe wordt het *ability-motivation-opportunity* model in de bestaande literatuur gebruikt?
3. Welke factoren omtrent *ability*, *motivation*, en *opportunity* worden er in relatie tot kennisdeling in de bestaande literatuur onderscheiden?

2.1 Kennis en kennisdeling

Eén van de belangrijkste concepten van dit onderzoek betreft kennisdeling. Hieronder volgt allereerst een duiding van het begrip kennis. Daarna wordt het begrip kennisdeling toegelicht.

De concepten informatie en kennis worden in de literatuur door elkaar gebruikt (Amayah, 2013). Er bestaat onder wetenschappers geen consensus over de definities van deze begrippen en het verschil ertussen. Sommigen beschouwen informatie als simpelweg een stroom berichten, waar kennis een georganiseerde stroom van informatie is (Nonaka, 1994). Vergelijkbaar stellen anderen dat kennis gebaseerd is op informatie en gelegitimeerd wordt door overtuigingen. Informatie is hiermee het noodzakelijke medium voor het initiëren en formaliseren van kennis (Taylor & Wright, 2004). Er zijn echter ook auteurs die stellen dat een onderscheid tussen kennis en informatie overbodig is (Bartol & Srivastava, 2002; Wang & Noe, 2010). In dit onderzoek wordt kennis, in navolging van Amayah (2013), gedefinieerd als informatie die verwerkt is door individuen - inclusief ideeën, feiten, expertise en meningen - die relevant is voor de prestaties van individuen, het team en de organisatie (Wang & Noe, 2010). Voor deze definitie is gekozen omdat de relevantie van kennis voor organisatieprestaties wordt benadrukt. Kennis is, in andere woorden, een vorm van kapitaal, of een hulpbron, voor organisaties (Wang & Noe, 2010).

Kennis ontstaat en is opgeslagen in de cognitie van mensen (Willem & Buelens, 2007). Kennisdeling betreft de verspreiding van deze kennis. Kennis delen is altijd een proces waaraan ten minste twee individuen deelnemen, namelijk een zender, ofwel degene die kennis overdraagt, en een ontvanger, ofwel degene die de kennis moet ontvangen (Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008). Bestaande definities van kennisdeling verschillen in omvang en specificiteit. Siemsen et al. (2008) duiden

kennisdeling als een proces van informele communicatie dat het delen van kennis tussen leden van een werkgroep mogelijk maakt. In deze definitie wordt formele communicatie buiten beschouwing gelaten, wat het een vrij beperkte definitie maakt. Ook blijkt niet waaruit deze informele communicatie bestaat. De definitie van Argote, Ingram, Levine en Moreland (2000) gaat meer in op het beoogde doel van kennisdeling. Zij stellen dat kennisdeling een proces is waarbij de ene afdeling beïnvloed wordt door de ervaringen van een andere afdeling (Argote et al., 2000). Het gaat hierbij dus niet alleen om de overdracht van kennis, maar ook om het gebruik en de verwerking ervan. Echter blijft de aard van de kennis ook bij deze definitie onduidelijk. Een meer alomvattende definitie van kennisdeling is afkomstig van Wang en Noe (2010). Uit hun definitie wordt zowel de aard van de overgedragen kennis duidelijk, als het doel van de kennisdeling. Op basis van Wang en Noe (2010) kan kennisdeling als volgt gedefinieerd worden: De verstrekking van kennis, met als doel het oplossen van problemen, het ontwikkelen van nieuwe ideeën, of het implementeren van beleid en procedures. Deze verstrekking van kennis kan plaatsvinden via twee processen: *knowledge donating*, oftewel de donatie van kennis, en *knowledge collecting*, oftewel de verzameling van kennis (Lin, 2007a; Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). Bij kennisdonatie 'doneren' individuen hun kennis aan anderen. Bij de verzameling van kennis gaan individuen langs bij anderen, met als doel hen hun kennis te laten delen. Het gaat kortom dus om kennis geven en kennis ontvangen. Deze twee processen kunnen beide aangemerkt worden als kennisdeling. Deze definitie wordt in dit onderzoeksrapport aangehouden en vormt hiermee het antwoord op de eerste deelvraag: Wat wordt er in de literatuur verstaan onder kennisdeling?

2.2 Ability, motivation, opportunity

Kennisdeling is onderdeel van het gedrag van individuen. Verschillende factoren kunnen aangeduid worden die van invloed zijn op dit gedrag. In bestaande literatuur naar de beïnvloedingsfactoren van kennisdeling, worden vaak losse factoren uitgelicht (Bartol & Srivastava, 2002; Cabrera et al., 2006), of wordt er naar één aspect gekeken, zoals motivatie of persoonskenmerken (Bakker et al., 2006; Matzler et al., 2008). Dit heeft als gevolg dat er wel losse factoren van invloed op kennisdeling behandeld worden in de literatuur, maar dat er geen sprake is van een overkoepelend raamwerk. In dit onderzoek wordt het *ability-motivation-opportunity* model gebruikt als verklaring voor de mate van kennisdeling van medewerkers. Dit model is sterk verankerd in de *Human Resources*-literatuur en wordt gezien als zeer geschikt raamwerk voor de verklaring van werkgedrag (Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven, 2019). Het AMO-model stelt dat het werkgedrag van individuen bepaald wordt door de drie dimensies die het model omvat. Het model biedt daarmee de mogelijkheid om niet slechts één losse dimensie te duiden, maar om ook de bredere situationele factoren mee te nemen. Het gebruik van een overkoepelend model maakt het bovendien mogelijk om te duiden of situationele factoren via meer

dan één mechanisme, of één dimensie, invloed hebben op kennisdeling (Argote et al., 2003). Hieronder worden relevante interpretaties van het AMO-model geduid.

In een veel geciteerd werk bespreken Appelbaum et al. (2000) de evolutie naar een kennisindustrie, waarin het juist aansturen van teams steeds belangrijker wordt. Ze onderscheiden drie soorten praktijken die bijdragen aan de prestaties van teams. Ten eerste zijn er *ability-enhancing* praktijken. Deze praktijken gaan over de mate waarin medewerkers de gepaste kennis en vaardigheden hebben om hun werk goed uit te voeren. Communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden, technische kennis en leiderschapsvaardigheden staan hierbij centraal. Ten tweede bestaan er *motivation-enhancing* praktijken. Deze hebben betrekking op de motivatie van medewerkers om hun kennis, vaardigheden en creativiteit in te zetten voor hun werk. Ten derde onderscheiden Appelbaum et al. *opportunity-enhancing* praktijken. Hierbij gaat het om de kansen of mogelijkheden die medewerkers hebben om te participeren in het vormgeven van de organisatie van het werk (Appelbaum et al., 2000). Het hierboven besproken raamwerk is in de literatuur bekend komen te staan als het AMO-model.

Een interpretatie van het AMO-model is afkomstig van Jiang et al. (2012). In hun artikel trachten ze duidelijkheid te scheppen in de relatie tussen *Human Resource* (HR)-praktijken en organisatieprestaties. Volgens Jiang et al. kunnen HR-praktijken onderverdeeld worden in drie groepen: zij die *abilities* beïnvloeden, zij die *motivation* beïnvloeden, en zij die voor *opportunities* om te presteren zorgen. De toegevoegde waarde van hun onderzoek is dat ze hebben aangetoond dat de *ability*, *motivation*, en *opportunity*-onderdelen inderdaad verschillende effecten hebben op organisatieprestaties. Het AMO-model blijkt hiermee beter in staat te zijn om organisatieprestaties te verklaren dan een systeembenadering, waarbij geen onderscheid tussen verschillende typen HR-praktijken wordt gemaakt (Jiang et al., 2012).

Een tweede interpretatie komt van Siemsen et al. (2008). Hun *motivation-opportunity-ability framework* voor kennisdeling bestaat uit dezelfde principes als het AMO-model. In tegenstelling tot het klassieke AMO-model geven zij andere waarden aan de onderdelen. In veel literatuur wordt ervan uitgegaan dat de *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-onderdelen in interactie met elkaar treden en zo uitkomsten bepalen. In hun *bottleneck perspective* gaan Siemsen et al. er echter van uit dat de minst aanwezige factor het uiteindelijke handelen bepaalt. Het is in hun ogen dus de beperkende factor, die de mate van kennisdeling bepaalt. Deze invalshoek heeft implicaties voor de praktische toepassing van het AMO-model. Volgens de *bottleneck perspective* moeten leidinggevenden die kennisdeling willen verbeteren, inzetten op de bevordering van de minst aanwezige factor. Zo kunnen leidinggevenden die inzetten op *ability-enhancing* praktijken, kennisdeling alleen positief beïnvloeden als *ability* de minst aanwezige factor is. Wanneer er echter een andere factor het minst aanwezig is, ofwel de

beperkende factor is, zal inzetten op *ability* geen effect hebben op de uiteindelijke mate van kennisdeling (Siemsen et al., 2008). Bij de behandeling van de resultaten van dit onderzoek, kan geduid worden of er inderdaad één dimensie is die het meest bepalend lijkt voor de mate van kennisdeling. Met bovenstaande bespreking van het AMO-model is de tweede deelvraag van dit onderzoek beantwoord: Hoe wordt het *ability-motivation-opportunity* model in de bestaande literatuur gebruikt?

2.3 Het AMO-model voor kennisdeling

In de literatuur bestaat geen nog overkoepelend werk dat AMO-factoren met betrekking tot kennisdeling identificeert, terwijl het AMO-model in de literatuur breed geaccepteerd wordt als zeer geschikt raamwerk voor de verklaring van allerlei soorten werkgedrag (Pak et al., 2019). Het biedt de mogelijkheid om door middel van een bondig raamwerk de invloed van een breed scala aan situationele factoren op kennisdeling te duiden. De toepassing van het AMO-model op kennisdeling, is daarmee een nuttige toevoeging aan de literatuur.

Voor onderstaande uiteenzetting zijn, op basis van bestaande literatuur, factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op kennisdeling en geplaatst onder een *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-dimensie. Op deze manier is met behulp van de kennisdelingsliteratuur een nieuwe invulling gegeven aan het AMO-model. De selectie van de factoren heeft plaatsgevonden op basis van een grondige analyse van de kennisdelingsliteratuur. Met oog op de omvang van dit onderzoek, is nadruk gelegd op factoren die uniek zijn voor de publieke sector of op factoren die door veel auteurs genoemd worden. Bij onderstaande bespreking wordt een *people perspective* aangehouden. Waar in sommige onderzoeken technologie en databases centraal staan (Cabrera & Cabrera, 2005; Cabrera et al. 2006; Davenport, De Long & Beers, 1998), wordt in toenemende mate het belang van een menselijke perspectief in relatie tot kennisdeling onderkend (Ipe, 2003). Kennis is namelijk eerst afkomstig van individuen, alvorens het naar organisatieniveau verspreid kan worden.

2.3.1 Ability-factoren

Medewerkers moeten allereerst in staat zijn om kennis te delen. Als de *ability* om kennis te delen ontbreekt, stremt het kennisdelingsproces al voordat het begint. In dit onderzoek worden kundigheid en vermogen als synoniemen voor *ability* gebruikt. Hieronder worden drie factoren besproken die van invloed zijn op het vermogen van medewerkers om kennis te delen, namelijk persoonskenmerken, teamkenmerken en vertrouwen.

Ability-factor
Persoonskenmerken
Teamkenmerken

Tabel 2.1 Overzicht ability-factoren

Persoonskenmerken. In het originele AMO-model van Appelbaum et al. (2000) bestaat de conceptualisering van *ability* vooral uit persoonskenmerken. De vijf belangrijkste kenmerken waaruit persoonlijkheden zijn opgebouwd, worden vaak aangeduid als de *big five*-persoonskenmerken en betreffen vriendelijkheid, zorgvuldigheid, openheid, extraversie en neuroticisme (Matzler et al., 2008). Matzler et al. onderzoeken de invloed van vriendelijkheid, zorgvuldigheid en openheid op kennisdeling in de private sector en vinden een positief effect van deze drie persoonsdisposities op de mate van kennisdeling onder medewerkers. Vriendelijkheid wordt gekenmerkt door sympathie en de wil om anderen te helpen, wat bevorderend is voor de samenwerking met collega's. Kennisdeling is ook een vorm van samenwerking, waardoor vriendelijkheid een positief effect heeft op kennisdeling. Bij zorgvuldigheid worden mensen gekenmerkt door nauwkeurigheid, verantwoordelijkheid en een goede werkhouding (Matzler et al., 2008). Zorgvuldige mensen zouden kennis delen zien als onderdeel van het goed uitvoeren van hun werk, waardoor zorgvuldigheid positief gerelateerd is aan kennisdeling (Cabrera et al., 2006; Matzler et al., 2008). Openheid tegenover ervaringen uit zich in nieuwsgierigheid naar nieuwe ideeën, kennis en waarden. Uit verschillende onderzoeken blijkt dan ook dat openheid een sterke voorspeller is voor de mate van kennisdeling (Cabrera et al., 2006; Ipe, 2003; Matzler et al., 2008). Over de invloed van de twee andere persoonskenmerken op kennisdeling, namelijk extraversie en neuroticisme, zijn slechts enkele onderzoeken beschikbaar (Gupta, 2008; Teh, Yong, Chong & Yew, 2011). Extraversie heeft betrekking op de neiging van individuen om zich sociaal op te stellen in relaties met anderen. Voor kennisdeling is ook sociale interactie vereist, waardoor extraversie een positief effect zou hebben op kennisdeling (Gupta, 2008). Neuroticisme betreft de afwezigheid van emotionele stabiliteit en uit zich vaak in gevoelens van stress, wantrouwen en onzekerheid (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999). Vanwege deze onzekerheid heeft een hoge mate van neuroticisme vaak een negatief effect op de interacties met anderen, waardoor de mate van kennisdeling negatief beïnvloed zou worden (Gupta, 2008). Waar het ene onderzoek duidt op een positief, significant effect van beide kenmerken op de houding van respondenten tegenover kennisdeling (Teh et al., 2011), blijkt uit ander onderzoek dat er extraversie en neuroticisme geen significant effect hebben op kennisdeling (Gupta, 2008). Deze relaties zijn slechts in twee onderzoeken onderzocht en blijven dus nog onzeker.

Een zesde persoonskenmerk dat door verscheidene auteurs genoemd wordt als van invloed zijnde op kennisdeling, is zelfredzaamheid (Cabrera et al., 2006; Lin, 2007b; Wang & Noe, 2010). Zelfredzaamheid betreft de inschatting van individuen over hun vermogen om een specifieke taak uit te voeren. In dit onderzoek betreft deze taak het delen van kennis. Wanneer individuen zeker zijn over de kennis die ze bezitten, zullen ze minder bang zijn om afgestraft te worden voor de onjuistheid ervan,

wat een positief effect heeft op de mate waarin deze individuen kennis delen (Wang & Noe, 2010). Zelfredzaamheid blijkt daarmee een sterke voorspeller te zijn voor kennisdeling (Cabrera et al., 2006; Lin, 2007b).

Teamkenmerken. Naast persoonskenmerken, wordt het gedrag van mensen ook beïnvloed door de individuen waar ze het nauwst mee samenwerken. Ondanks de geringe aandacht voor teamkenmerken in de kennisdelingsliteratuur, wordt het belang van dergelijke kenmerken door verschillende auteurs benadrukt (Bakker et al., 2006; Wang & Noe, 2010). Het concept team wordt in dit onderzoek in brede zin gebruikt en betreft een groep van onderling afhankelijke individuen die nauw samenwerken om een gedeeld doel te bereiken (West, 2007). In de beschikbare onderzoeken worden de grootte en leeftijd van teams als variabelen getest (Bakker et al., 2006; Wang & Noe, 2010). Een groot team kan enerzijds het vermogen van mensen om kennis te delen vergroten, aangezien er meer interpersoonlijke relaties gevormd kunnen worden. Anderzijds kan een groot team betekenen dat teamleden lastiger contact leggen met andere teamleden en zich minder competent voelen om kennis te delen. Dit kan ertoe leiden dat teamleden hun kennis uiteindelijk met een kleinere groep delen. In een al langer bestaand team kennen mensen elkaar en weten ze elkaar te vinden, waardoor teamleden kennisdeling als makkelijker kunnen ervaren. Uit onderzoek blijkt teamgrootte geen significant effect te hebben op de mate van kennisdeling van teamleden, maar de leeftijd van het team heeft wel een significant positief effect. Dit wil zeggen dat de mate van kennisdeling tussen teamleden toeneemt naarmate het team langer bestaat (Bakker et al., 2006). Nu kennisdeling in een team context in dit onderzoek centraal staat, worden teamkenmerken meegenomen als variabele.

Vertrouwen. Vertrouwen betreft een set overtuigingen over de andere partij, op basis waarvan iemand verwacht dat acties van de andere partij positieve consequenties hebben voor hem of haar (Bakker et al., 2006). Vertrouwen bestaat uit drie dimensies, namelijk competentie, goedgunstigheid en integriteit. Competentie betreft het vertrouwen dat een individu competent en kundig is om een taak uit te voeren. Goedgunstigheid is de mate waarin individu x verwacht wordt te willen handelen in het belang van individu y. Integriteit betreft het vertrouwen dat een individu handelt op basis van deugende principes (Bakker et al., 2006). Het belang van vertrouwen voor kennisdeling wordt door meerdere auteurs onderstreept (Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003; Amayah, 2013; Bakker et al., 2006; Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010; Willem & Buelens, 2007). Er wordt gesteld dat vertrouwen in een relatie ervoor zorgt dat mensen eerder bereid zijn om te luisteren, hun kennis te delen en kennis aan te nemen (Ardichvili, Page & Wentling, 2003; Bakker et al., 2016). Volgens Amayah (2013) en Ardichvili (2008) is vertrouwen een factor die individuen in staat stelt om kennis te delen en valt daarom onder de *ability*-factoren. In andere woorden is het een randvoorwaarde voor kennisdeling. Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen tussen zender en ontvanger inderdaad een positief effect heeft op kennisdeling

(Ardichvili et al., 2003; Willem & Buelens, 2007). Opvallend is dat er ook onderzoek is waaruit blijkt dat vertrouwen geen significante voorspeller is van kennisdeling (Amayah, 2013). Omdat er echter meer onderzoeken zijn die wijzen op een positieve relatie, wordt vertrouwen in dit onderzoek als variabele meegenomen.

2.3.2 *Motivation*-factoren

De tweede dimensie van het AMO-model betreft motivatie. Kennis kan alleen bestaan in de hoofden van individuen (Van Beveren, 2002). Het is onlosmakelijk verbonden met de ego's van mensen en de verspreiding ervan ligt gevoelig (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt, 2009). Mensen zijn alleen geneigd kennis te delen als ze er sterke motivatie voor hebben (Stenmark, 2000). Deze motivatie is gebaseerd op een afweging van de kosten en baten voor een individu (Kim, 2018; Lin, 2007b; Wang & Noe, 2010). Alleen wanneer de baten groter zijn dan de kosten, zijn mensen gemotiveerd om kennis te delen.

Motivationale factoren zijn onder te verdelen in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wordt gedreven door persoonlijke waarden en overtuigingen. Een individu haalt hierbij voldoening uit het uitoefenen van bepaald gedrag *an sich* (Foss et al., 2009). Deze vorm van motivatie is dus afkomstig van het individu zelf en is onafhankelijk van externe beïnvloeding (Ryan & Connell, 1989). Bij extrinsieke motivatie wordt een individu gedreven door de verwachte uitkomst. Gedrag is hierbij een middel om een positief effect te bewerkstelligen of een negatief effect te voorkomen. Extrinsieke motivatie is dan ook beïnvloedbaar door externe impulsen. Voorbeelden van externe impulsen zijn beloning en straf (Foss et al., 2009). Uit bestaand onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie vaak een verschillend effect hebben op gedrag. Bovendien blijkt een sterke extrinsieke motivatie in staat te zijn om intrinsieke motivatie te verminderen (Ryan & Deci, 2000). In het licht van deze verschillen tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is onderscheid tussen de vormen wenselijk (Andreeva & Sergeeva, 2016; Foss et al., 2009). Hieronder worden allereerst twee intrinsieke motivatiefactoren besproken. Deze betreffen *public service motivation* en gemeenschapsoverwegingen. Vervolgens worden twee extrinsieke motivatiefactoren besproken. Deze bestaan uit persoonlijk voordeel en extrinsieke beloningen.

Motivation-factor	
<i>Public service motivation</i>	Intrinsiek
Gemeenschapsoverwegingen	Intrinsiek
Persoonlijk voordeel	Extrinsiek
Extrinsieke beloningen	Extrinsiek

Tabel 2.2 Overzicht *motivation*-factoren

Public service motivation. Een vorm van intrinsieke motivatie die specifiek interessant is voor de publieke sector is *public service motivation* (PSM) (Chen & Hsieh, 2015; Gorry, 2008; Vandenabeele, 2007). Onderzoekers naar PSM gaan er vanuit dat medewerkers van publieke organisaties een motivatie hebben die speciaal gegrond is in de publieke sector (Perry & Wise, 1990). Deze vorm van motivatie uit zich vaak in de wens om iets goeds te doen voor de samenleving. De relatie tussen PSM en kennisdeling is nog weinig onderzocht in de literatuur. De beschikbare artikelen gaan uit van de verwachting dat medewerkers van publieke organisaties gemotiveerd zijn om kennis te delen omdat ze het beschouwen als een manier om organisatieprestaties te bevorderen, wat ten goede komt aan de samenleving (Chen & Hsieh, 2015). In de bestaande artikelen wordt PSM gemeten aan de hand van een index bestaande uit vier items. Aantrekking tot publieke besluitvorming, betrokkenheid met het publieke belang, compassie en zelfopoffering vormen deze PSM-index (Chen & Hsieh, 2015; Kim, 2018; Perry & Wise, 1990). De gehele PSM-index blijkt een positief effect te hebben op kennisdeling (Chen & Hsieh, 2015). Wanneer de factoren los worden getest, komen er echter wisselende resultaten uit de onderzoeken. Alleen aantrekking tot publieke besluitvorming heeft in beide onderzoeken een positief, significant effect op kennisdeling (Chen & Hsieh, 2015; Kim, 2018). Nu PSM zo kenmerkend is voor de publieke sector, wordt het in dit onderzoek meegenomen als variabele.

Gemeenschapsoverwegingen. Een andere vorm van motivatie die in de literatuur genoemd wordt, is gemeenschapsoverwegingen (Amayah, 2013; Ardichvili, 2008; Chiu, Hsu & Wang, 2006). De gemeenschappen die hierbij centraal staan, kunnen teams, afdelingen of gehele organisaties betreffen. Gemeenschapsoverwegingen zijn een vorm van intrinsieke motivatie. Deze overwegingen worden gedreven door de morele verplichting die medewerkers voelen om hun eigen netwerk vooruit te helpen (Amayah, 2013). In ander woorden zijn mensen bij gemeenschapsoverwegingen gemotiveerd om kennis te delen, omdat ze op die manier verwachten hun gemeenschap vooruit te helpen. Zo kunnen teamleden bijvoorbeeld gemotiveerd zijn hun kennis te delen met teamleden, omdat ze verwachten dat dit ten goede komt aan de teamprestaties. Kennis wordt op basis van gemeenschapsoverwegingen niet gezien als een persoonlijk bezit, maar als een publiek goed, dat voor de hele gemeenschap beschikbaar moet zijn (Ardichvili, 2008). De gemeenschapsvoordelen die medewerkers verwachten te behalen, bestaan uit het versterken van persoonlijke connecties, het opbouwen van een hechter netwerk, en het netwerk versterken voor invloeden van buitenaf (Ardichvili, 2008). Uit onderzoek blijkt dat gemeenschapsoverwegingen inderdaad een significante voorspeller zijn van de mate van kennisdeling van medewerkers (Amayah, 2013; Chiu et al., 2006).

Persoonlijk voordeel. Een eerste vorm van extrinsieke motivatie die van invloed kan zijn op kennisdeling, is de verwachting van persoonlijk voordeel (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005; Hall, 2001). Mensen zijn hierbij gemotiveerd om kennis te delen omdat ze verwachten er zelf baat bij

te hebben. De persoonlijke voordelen die medewerkers verwachten te behalen door middel van kennisdeling, bestaan uit carrièreontwikkeling, een verbeterde professionele reputatie, emotioneel voordeel en intellectueel voordeel (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005). Uit onderzoek blijkt dat de verwachting van persoonlijk voordeel inderdaad een belangrijke voorspeller is voor kennisdeling (Amayah, 2013). Opvallend is echter dat er sprake lijkt te zijn van een negatieve relatie (Amayah, 2013). Een mogelijke verklaring voor dit onverwachte resultaat zou gevonden kunnen worden in de aanwezigheid van machtsspellen. Kennis is namelijk een machtsbron. De deling ervan kan voor sommigen gepaard gaan met de angst om macht te verliezen. Enerzijds kan de aanwezigheid van machtsspellen, waarbij macht onjuist gebruikt wordt voor het bereiken van persoonlijke doelen, een belemmering vormen voor kennisdeling (Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010; Willem & Buelens, 2007). Anderzijds kan macht ook gebruikt worden om te zorgen dat medewerkers kennis sneller accepteren en gebruiken, en zo een positief effect hebben op kennisdeling (Willem & Buelens, 2007). Onderzoekers zijn nog niet in staat geweest om een significante relatie vast te stellen tussen macht en kennisdeling, dus de richting van de relatie blijft onduidelijk. Aangezien er nog weinig onderzoek naar gedaan is, wordt de variabele persoonlijk voordeel in dit onderzoek meegenomen. Zo kan geïdentificeerd worden hoe de variabele zich ophoudt in een andere context.

Extrinsieke beloningen. De aanwezigheid van beloningen voor kennisdeling wordt door verschillende auteurs benoemd als beïnvloedingsfactor op de mate van kennisdeling (Bartol & Srivastava 2002; Cabrera & Cabrera, 2005; Cabrera et al., 2006; Ipe, 2003; Lin, 2007b; Wang & Noe, 2010). Beloningen hebben een significant effect op allerlei soorten werkgedrag. Hoe meer positieve uitkomsten een persoon verwacht bij een gedraging, hoe meer deze persoon het gedrag zal uitoefenen (Cabrera et al., 2006). De extrinsieke beloningen waar in dit onderzoek naar gekeken wordt, zijn promoties en bonussen (Hu & Randel, 2014). Uit bestaand onderzoek naar de relatie tussen extrinsieke beloningen en kennisdeling komen wisselende resultaten naar voren (Cabrera & Cabrera, 2005; Cabrera et al., 2006; Ipe, 2003; Lin, 2007b; Wang & Noe, 2010). Waar in sommige onderzoeken een positieve relatie wordt vastgesteld tussen extrinsieke beloningen en kennisdeling (Cabrera et al., 2006; Wang & Noe, 2010), ontbreekt een significante relatie in andere onderzoeken (Hung et al., 2011; Lin, 2007b). Vooral kennisdeling die plaatsvindt tijdens formele momenten, zoals wekelijkse teamoverleggen, blijkt beïnvloed te kunnen worden door extrinsieke beloningen. Dergelijke overleggen worden vaak bijgewoond door de leidinggevende van het team. Zij kunnen op basis van de input van medewerkers tijdens deze momenten ervaren in hoeverre een medewerker zijn of haar kennis deelt en deze informatie meenemen in hun beoordeling van de medewerker. Zo zouden mogelijke promoties of bonussen deels gebaseerd kunnen worden op de mate waarin een medewerker aan kennisdeling in het team deelneemt (Bartol & Srivastava, 2002). Op basis van de nadruk die in de literatuur gelegd

wordt op de verwachte invloed van extrinsieke beloningen op kennisdeling (Cabrera & Cabrera, 2005; Ipe, 2003), wordt de variabele extrinsieke beloningen in dit onderzoek meegenomen.

2.3.3 Opportunity-factoren

Naast de kundigheid en de motivatie om kennis te delen, moet er ook de mogelijkheid zijn om daadwerkelijk kennis te delen. De factoren die van invloed zijn op de mogelijkheid om te delen zijn vaak contextueel van aard, zoals tijd of structuur, en kunnen zowel formeel als informeel van aard zijn (Chen & Hsieh, 2015; Ipe, 2003; Siemsen et al., 2008). Hieronder worden vier *opportunity* factoren besproken die relevant zijn met betrekking tot kennisdeling, namelijk tijd, informele netwerken, organisatieklimaat en management steun.

Opportunity-factor
Tijd
Informele netwerken
Organisatieklimaat
Management steun

Tabel 2.3 Overzicht opportunity-factoren

Tijd. De beschikbaarheid van tijd wordt in de literatuur onderscheiden als *opportunity*-factor (Andreeva & Sergeeva, 2016; Siemsen et al., 2008). Het proces van kennisdeling vindt vaak plaats via informele communicatie tijdens rustmomenten (Amayah, 2013). Tijdens deze informele interactie kan veel kennis gedeeld worden. Als er echter geen tijd voor dit soort interacties is, worden mogelijk waardevolle momenten van kennisdeling gemist. De afwezigheid van tijd blijkt uit onderzoek dan ook een belangrijke barrière te zijn voor kennisdeling. Zelfs als medewerkers heel gemotiveerd en kundig zijn om kennis te delen, zullen ze het niet doen als ze het gevoel hebben er geen tijd voor te hebben (Siemsen et al., 2008).

Informele netwerken. Zoals hierboven aangegeven, vindt kennisdeling veelal plaats via informele communicatie. Logischerwijs kan daarom verwacht worden dat de aanwezigheid van informele netwerken een positief effect heeft op kennisdeling (Ipe, 2003; Willem & Buelens, 2007). Informele netwerken zijn de netwerken van relaties die medewerkers vormen over functies en afdelingen heen (Krackhardt & Hanson, 1993). Informele gelegenheden om kennis te delen ontstaan vaak spontaan, en zijn gebaseerd op respect en gelijkheid. Formele netwerken, daarentegen, benadrukken regels en procedures, en beperken daarmee de ruimte voor ongeplande interactie. In de publieke sector is de factor van formalisering extra relevant, aangezien in publieke organisaties vaak overmatige nadruk wordt gelegd op de navolging van regels en procedures, ook wel het probleem van *red tape* genoemd

(Bozeman et al., 1992). Uit een aantal onderzoeken blijkt dat het belang van informele netwerken inderdaad groot is (Bate & Robert, 2002; Gajda & Koliba, 2007). Opvallend is echter dat er ook onderzoeken zijn die aantonen dat de aanwezigheid van formele, dan wel informele netwerken in publieke organisaties geen significant effect heeft op de mate van kennisdeling (Amayah, 2013; Willem & Buelens, 2007). Wel blijkt dat de effectiviteit van kennisdeling omhoog gaat door informele coördinatie (Willem & Buelens, 2007). Deze tegenstrijdige uitkomsten zijn wellicht te verklaren door het feit dat niet alle publieke organisaties in dezelfde mate last hebben van formalisering (Boyne, 2002). Onderzoek bij verschillende soorten publieke organisaties kan daardoor wisselende resultaten opleveren. De aanwezigheid van informele netwerken wordt wel in dit onderzoek meegenomen als variabele nu *red tape* zo kenmerkend is voor publieke organisaties (Bozeman et al., 1992).

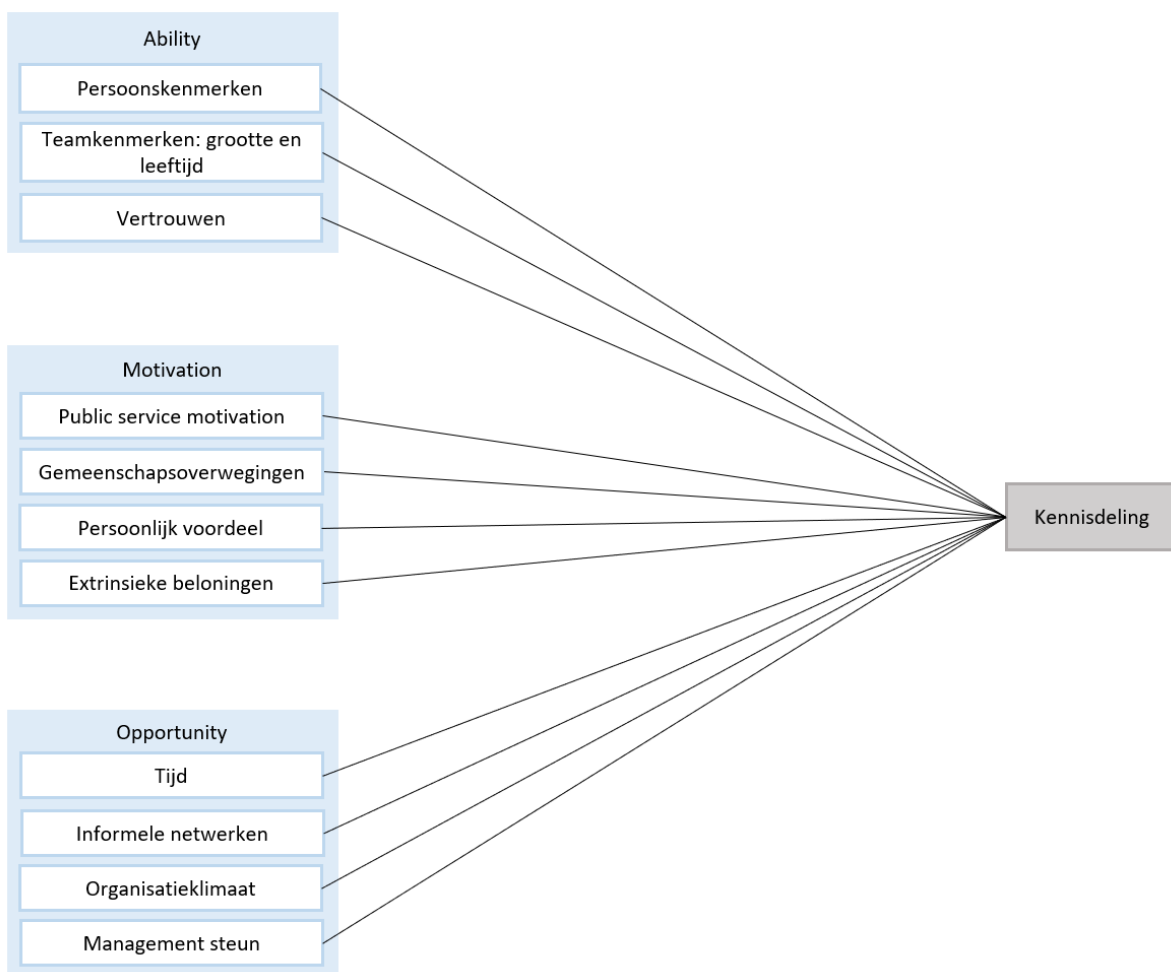
Organisatieklimaat. Het klimaat van een organisatie wordt in de literatuur geïdentificeerd als beïnvloedingsfactor op kennisdeling (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005; Ipe, 2003; Taylor & Wright, 2004; Wang & Noe, 2010). Organisatieklimaat betreft 'de *gemeenschappelijke perceptie* van organisatieleden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie' (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996, p. 107). Het gaat met andere woorden dus om 'de wijze waarop dingen hier worden gedaan' (Bouwen et al., 1996, p. 107). In dit onderzoek wordt gekeken naar organisatieklimaat en niet naar het verwante concept organisatiecultuur, aangezien klimaat de meer directe, gedragsmatige uitdrukking is van cultuur (Janz & Prasarnphanich, 2003). Bovendien wordt het organisatieklimaat als meer zichtbaar geacht, wat het makkelijker maakt voor medewerkers om uitspraken over te doen. Het organisatieklimaat is bepalend voor de waarden en overtuigingen in een organisatie (Janz & Prasarnphanich, 2003). Deze waarden en overtuigingen beïnvloeden vervolgens het belang dat er wordt gehecht aan kennisdeling en via welke kanalen deze kennis wordt gedeeld (Ipe, 2003). Een open en ondersteunend klimaat stimuleert de interactie tussen individuen, wat een positief effect heeft op de kennisdeling van medewerkers (Janz & Prasarnphanich, 2003). Tegelijkertijd kan het organisatieklimaat ook een barrière vormen voor kennisdeling (Amayah, 2013). Wanneer de deling van kennis niet als waarde wordt beschouwd in een organisatie, kan dit een negatief effect hebben op de mate van kennisdeling. Hoewel de precieze invloed van organisatieklimaat op kennisdeling dus onzeker blijft, is wel duidelijk dat het een belangrijke rol speelt (Ipe, 2003).

Management steun. Mensen zijn meer geneigd om een bepaalde gedraging uit te voeren als ze het gevoel hebben gesteund te worden door belangrijke individuen (Cabrera et al., 2006). In een werkomgeving bevinden deze belangrijke individuen zich vaak hoger in de hiërarchie, zoals leidinggevend en managers. Uit onderzoek blijkt dat de steun van managers van invloed is op kennisdeling in organisaties (Amayah, 2013; Cabrera et al., 2006; Gorry, 2008; Lee, Kim & Kim, 2006; Wang & Noe, 2010). Zo stellen Lee et al. (2006) dat management steun voor kennisdeling zowel de

kwaliteit als de mate van kennisdeling bevordert. Ook volgens onderzoek van Cabrera et al. (2006) heeft steun van management en collega's een positief effect op kennisdeling. Er is daarentegen ook onderzoek dat wijst op een afwezige of negatieve relatie tussen management steun en kennisdeling (Amayah, 2013; King & Marks, 2008). Het overgrote deel van de literatuur wijst echter op een positieve relatie. In dit onderzoek wordt daarom een verwachte positieve relatie aangehouden.

2.4 Conceptueel model

Hierboven zijn, aan de hand van een uitgebreide bespreking van literatuur omtrent kennisdeling, beïnvloedingsfactoren op de gebieden van *ability*, *motivation*, en *opportunity* geïdentificeerd. Deze literatuurbespreking vormt het theoretisch kader van dit onderzoek en is tevens het antwoord op deelvraag 3: Welke factoren omtrent *ability*, *motivation*, en *opportunity* worden er in relatie tot kennisdeling in de bestaande literatuur onderscheiden? Op basis van deze bespreking is vervolgens onderstaand conceptueel model opgesteld. Dit conceptueel model visualiseert de geïdentificeerde factoren en dient als basis voor de rest van het onderzoek.



Figuur 2.1 Conceptueel model

3. Methodologie

Hieronder wordt de methodologie van dit onderzoek toegelicht en onderbouwd. Allereerst wordt ingegaan op het ontwerp van het onderzoek. Vervolgens worden de belangrijkste concepten van dit onderzoek systematisch geoperationaliseerd aan de hand van een operationaliseringsschema. Daarna wordt gespecificeerd op welke manier de dataverzameling heeft plaatsgevonden en toegelicht hoe de data is geanalyseerd. Ook wordt aangegeven hoe de privacy van respondenten is gewaarborgd. Vervolgens worden de organisatie en het team waar het onderzoek is uitgevoerd, toegelicht. Ten slotte worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

3.1 Ontwerp van het onderzoek

De aard van dit onderzoek is kwalitatief. De keuze voor een kwalitatief onderzoek is in lijn met de onderzoeksvraag en het beoogde doel van het onderzoek. Het doel van dit onderzoek is namelijk factoren op het gebied van *ability*, *motivation*, en *opportunity* te identificeren die van invloed zijn op de mate van kennisdeling tussen medewerkers in teams en in de diepte te duiden. Hierbij verwijst 'mate' niet naar kwantitatieve uitkomsten, maar naar het concept kennisdeling dat kan variëren in de mate waarin het plaatsvindt. Kennisdeling is een sociaal proces. Voor een adequaat beeld van de mechanismen erachter, is het belangrijk dat het proces benaderd wordt via de belevingen van de betrokken individuen. Deze individuen geven immers betekenis aan het proces. Ook kan kennisdeling niet los gezien worden van de context waarin het plaatsvindt. Kleine contextuele details zijn namelijk belangrijk voor het verloop van sociale processen. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om aan deze overwegingen tegemoet te komen (Bryman, 2016). Verder tracht dit onderzoek inzicht te bieden in de *ability*, *motivation* en *opportunity* factoren die van invloed zijn op de mate van kennisdeling. Dit betekent dat er niet alleen belangstelling is voor het kennisdelingsproces zelf, maar vooral voor de onderliggende drijfveren van dit proces. Kwalitatief onderzoek is uitermate geschikt om dergelijke onderliggende mechanismen in de diepte te duiden (Bryman, 2016).

Als onderzoeksdesign is gekozen voor een *case study*. *Case studies* betreffen de gedetailleerde beschrijving van een specifiek geval. Een valkuil van een *case study* is dat bevindingen soms lastig generaliseerbaar zijn naar andere contexten. Het voornaamste doel van een *case study* is het afleiden en relateren van theorie aan de hand van bevindingen (Bryman, 2016). In dit onderzoek betreft de *case* een specialistisch HR-team in een ziekenhuis. Verderop in dit hoofdstuk volgt een uitgebreidere beschrijving van de steekproef.

3.2 Operationalisering

De concepten die in het theoretisch kader van dit onderzoek zijn beschreven, zijn hieronder uitgewerkt in een operationaliseringsschema. Dit schema wordt gebruikt om een systematische analyse van de interviewdata te bewerkstelligen. In het schema worden telkens eerst het concept en zo nodig zijn dimensies genoemd. In de derde kolom is een definitie van het concept gegeven. De vierde kolom bevat een of meerdere indicatoren aan de hand waarvan het concept onderscheiden kan worden. De laatste kolom toont de waarden die het concept kan aannemen. Al deze waarden worden bekeken en later gecodeerd in relatie tot de afhankelijke variabele van dit onderzoek, namelijk kennisdeling.

3.2.1 Operationaliseringsschema theoretische concepten

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Kennis	A.1. Kennis	Informatie die verwerkt is door individuen - inclusief ideeën, feiten, expertise en meningen - die relevant is voor de prestaties van individuen, het team en de organisatie (Wang & Noe, 2010).	A.1.1. Omschrijving van ideeën, feiten, expertises en meningen die relevant zijn voor individuele prestaties, teamprestaties en organisatieprestaties.	A.1.1.1. Omschrijft ideeën, feiten, meningen en expertises die relevant zijn voor prestaties A.1.1.2. Omschrijft ideeën, feiten, expertises en meningen die niet relevant zijn voor prestaties
B. Kennisdeling	B.1. De donatie van kennis	Bij kennisdonatie 'doneren' individuen hun kennis aan anderen, oftewel ze dragen hun kennis over aan anderen (Lin, 2007a).	B.1.1. 'Donatie' of schenking van zijn/haar kennis aan andere teamleden.	B.1.1.1. Doneert of schenkt zijn/haar kennis aan andere teamleden B.1.1.2. Doneert of schenkt zijn/haar kennis niet aan andere teamleden
	B.2. De verzameling van kennis	Bij kennisverzameling gaan individuen langs bij anderen, met als doel de ander hun kennis te laten delen (Lin, 2007a).	B.2.1. Raadpleging van andere teamleden, met als doel om hen hun kennis te laten delen.	B.2.1.1. Raadpleegt andere teamleden, met als doel om hen hun kennis te laten delen. B.2.1.2. Raadpleegt andere teamleden niet met als doel om hen hun kennis te laten delen.
C. Persoonskenmerken	C.1. Vriendelijkheid	Vriendelijkheid heeft betrekking op de eigenschap van mensen om aangename en bevredigende relaties met mensen aan te gaan. Kenmerken die vaak gepaard gaan met vriendelijkheid zijn empathie en altruïsme (Matzler et al., 2008).	C.1.1. Ervaring van de eigenschap om aangename en bevredigende relaties met andere mensen aan te gaan.	C.1.1.1. Ervaart de eigenschap om aangename en bevredigende relaties met andere mensen aan te gaan C.1.1.2. Ervaart niet de eigenschap om aangename en bevredigende relaties met andere mensen aan te gaan
	C.2. Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid heeft betrekking op een sociaal voorgeschreven impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking. Kenmerken die hier vaak mee gepaard gaan zijn verantwoordelijkheid en geordendheid (Matzler, Renzl, Mooradian, Van Krogh & Mueller, 2011).	C.2.1. Ervaring van impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking.	C.2.1.1. Ervaart impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking C.2.1.2. Ervaart geen impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking
	C.3. Openheid	Bij openheid is er sprake van hoge nieuwsgierigheid en de bereidheid om	C.3.1. Ervaring van nieuwsgierigheid en bereidheid om open te staan voor	C.3.1.1. Ervaart nieuwsgierigheid en bereidheid om open te staan voor

		voor nieuwe ideeën en onconventionele waarden open te staan (Matzler et al., 2008).	nieuwe ideeën en onconventionele waarden.	nieuwe ideeën en onconventionele waarden C.3.1.2. Ervaart geen nieuwsgierigheid en bereidheid om open te staan voor nieuwe ideeën en onconventionele waarden
	C.4. Extraversie	Extraversie heeft betrekking op de neiging van individuen om zich sociaal te oriënteren en zich energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen (Judge et al., 1999).	C.4.1. Ervaring van de neiging om zich sociaal, energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen.	C.4.1.1. Ervaart de neiging om zich sociaal, energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen C.4.1.2. Ervaart niet de neiging om zich sociaal, energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen
	C.5. Neuroticisme	Neuroticisme wordt gekenmerkt door de afwezigheid van emotionele stabiliteit. Gevoelens van stress en angst gaan vaak met neuroticisme gepaard (Judge et al., 1999).	C.5.1. Ervaring van de afwezigheid van emotionele stabiliteit.	C.5.1.1. Ervaart de afwezigheid van emotionele stabiliteit C.5.1.2. Ervaart de aanwezigheid van emotionele stabiliteit
	C.6. Zelfredzaamheid	Zelfredzaamheid wordt gekenmerkt door de inschatting van individuen over hun vermogen om een specifieke taak uit te voeren (Lin, 2007b).	C.4.1. Inschatting van eigen vermogen om een taak uit te voeren.	C.4.1.1. Ervaart vermogen om specifieke taak uit te voeren C.4.1.2. Ervaart geen vermogen om specifieke taak uit te voeren
D. Teamkenmerken	D.1. Teamgrootte	Teamgrootte heeft betrekking op het aantal leden van een team.	D.1.1. Uitspraak over het aantal leden van een team.	D.1.1.1. Ervaart het aantal teamleden als goed D.1.1.2. Ervaart het aantal teamleden als te weinig D.1.1.3. Ervaart het aantal teamleden als te veel
	D.2. Teamleeftijd	Teamleeftijd heeft betrekking op de tijd dat het team bestaat.	D.2.1. Uitspraak over de tijd dat het team bestaat.	D.2.1.1. Ervaart de leeftijd van het team als goed D.2.1.2. Ervaart de leeftijd van het team als te jong D.2.1.3. Ervaart de leeftijd van het team als te oud
E. Vertrouwen	E.1. Competentie	Het vertrouwen in de competentie van een individu om een taak uit te voeren (Bakker et al., 2006).	E.1.1. Vertrouwen in de competentie van een individu om een taak uit te voeren.	E.1.1.1. Vertrouwt de competentie van een individu om een taak uit te voeren.

				E.1.1.2. Vertrouwt de competentie van een individu om een taak uit te voeren niet.
	E.2. Goedgunstigheid	Goedgunstigheid is de mate waarin iemand verwacht dat de andere partij in het belang van hem/haar wil handelen (Bakker et al., 2006).	E.2.1. Verwachting dat de andere partij in het belang van hem/haar wil handelen.	E.2.1.1. Verwacht dat de andere partij in het belang van hem/haar wil handelen E.2.1.2. Verwacht dat de andere partij niet in het belang van hem/haar wil handelen
	E.3. Integriteit	Betreft het vertrouwen dat een individu handelt op basis van deugende principes (Bakker et al., 2006)	E.3.1. Vertrouwen dat een individu met deugende principes handelt.	E.3.1.1. Vertrouwt dat een individu handelt met deugende principes E.3.1.2. Vertrouwt niet dat een individu handelt met deugende principes
F. Public service motivation	F.1. Public service motivation	De aanleg van individuen om te reageren op motieven die voornamelijk en uniek te vinden zijn in publieke organisaties (Perry & Wise, 1990). Dit uit zich vaak in de wens om door middel van het werk bij te dragen aan het publieke belang (Chen & Hsieh, 2015).	F.1.1. Ervaren motivatie uit het werken voor een publieke organisatie. F.1.2. Ervaren mogelijkheid om door middel van het werk bij te dragen aan het publieke belang.	F.1.1.1. Ervaart motivatie uit het werken voor een publieke organisatie. F.1.1.2. Ervaart geen motivatie uit het werken voor een publieke organisatie F.1.2.1. Ervaart de mogelijkheid om door het werk bij te dragen aan het publieke belang F.1.2.2. Ervaart geen mogelijkheid om door het werk bij te dragen aan het publieke belang
G. Gemeenschaps-overwegingen	G.1. Gemeenschaps-overwegingen	De morele verplichting die medewerkers voelen om hun eigen netwerk vooruit te helpen (Amayah, 2013). Gemeenschaps-overwegingen kunnen de vorm aannemen van het versterken van persoonlijke connecties, het opbouwen van een hechter netwerk, en het netwerk versterken voor invloeden van buitenaf (Ardichvili, 2008).	G.1.1. Ervaren verplichting om het eigen netwerk vooruit te helpen om persoonlijke connecties te versterken. G.1.2. Ervaren verplichting om het eigen netwerk vooruit te helpen om het netwerk hechter te maken. G.1.3. Ervaren verplichting om het eigen netwerk vooruit te helpen om	G.1.1.1. Ervaart verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om persoonlijke connecties te versterken G.1.1.2. Ervaart geen verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om persoonlijke connecties te versterken G.1.2.1. Ervaart verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het netwerk hechter te maken

			het te versterken voor invloeden van buitenaf.	<p>G.1.2.2. Ervaart geen verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het netwerk hechter te maken</p> <p>G.1.3.1. Ervaart verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het te versterken voor invloeden van buitenaf</p> <p>G.1.3.2. Ervaart geen verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het te versterken voor invloeden van buitenaf</p>
H. Extrinsieke beloningen	H.1. Extrinsieke beloningen	Beloningen die de vorm kunnen aannemen van promoties en bonussen (Hu & Randel, 2014).	<p>H.1.1. Ervaring dat promoties als extrinsieke beloning kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.2. Ervaring dat bonussen als extrinsieke beloning kunnen worden uitgedeeld.</p>	<p>H.1.1.1. Ervaart dat promoties kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.1.2. Ervaart niet dat promoties kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.2.1. Ervaart dat bonussen kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.2.2. Ervaart niet dat bonussen kunnen worden uitgedeeld.</p>
I. Persoonlijk voordeel	I.1. Persoonlijk voordeel	Motivatie die gedreven wordt door de verwachting dat een handeling voordelig is voor het eigen zelf. Persoonlijk voordeel kan de vorm aannemen van carrièreontwikkeling, verbeterde professionele reputatie, emotioneel voordeel en intellectueel voordeel (Amayah, 2013).	<p>I.1.1. Verwachting dat een handeling carrièreontwikkeling oplevert.</p> <p>I.1.2. Verwachting dat een handeling verbeterde professionele reputatie oplevert.</p> <p>I.1.3. Verwachting dat een handeling emotioneel voordeel oplevert.</p> <p>I.1.4. Verwachting dat een handeling intellectueel voordeel oplevert.</p>	<p>I.1.1.1. Verwacht dat een handeling carrièreontwikkeling oplevert</p> <p>I.1.1.2. Verwacht dat een handeling geen carrièreontwikkeling oplevert</p> <p>I.1.2.1. Verwacht dat een handeling verbeterde professionele reputatie oplevert</p> <p>I.1.2.2. Verwacht dat een handeling geen verbeterde professionele reputatie oplevert</p> <p>I.1.3.1 Verwacht dat een handeling emotioneel voordeel oplevert</p>

				<p>I.1.3.2. Verwacht dat een handeling geen emotioneel voordeel oplevert</p> <p>I.1.4.1. Verwacht dat een handeling intellectueel voordeel oplevert</p> <p>I.1.4.2. Verwacht dat een handeling geen intellectueel voordeel oplevert</p>
J. Tijd	J.1. Tijd	De mate waarin een medewerker beschikbare tijd heeft op het werk om kennis te delen (Siemsen et al., 2008).	J.1.1. Ervaring van (on)beschikbare tijd op het werk.	<p>J.1.1.1. Ervaart beschikbare tijd op het werk</p> <p>J.1.1.2. Ervaart geen beschikbare tijd op het werk</p>
K. Organisatieklimaat	K.1. Organisatieklimaat	'De <i>gemeenschappelijke perceptie</i> van organisatieleden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie' (Bouwen et al., 1996, p. 107). Ook wel: de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' (Bouwen et al., 1996, p. 107).	K.1.1. Omschrijving van de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' (processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures).	<p>K.1.1.1. Ervaart de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' als positief</p> <p>K.1.1.2. Ervaart de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' als negatief</p> <p>K.1.1.3. Ervaart de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' als neutraal</p>
L. Informele netwerken	L.1. Informele netwerken	Informele netwerken zijn de netwerken van relaties die medewerkers vormen over functies en afdelingen heen (Krackhardt & Hanson, 1993).	L.1.1. Ervaren ruimte om relaties met medewerkers te vormen over functies en afdelingen heen.	<p>L.1.1.1. Ervaart ruimte om relaties met medewerkers te vormen over functies en afdelingen heen</p> <p>L.1.1.2. Ervaart geen ruimte om relaties met medewerkers te vormen over functies en afdelingen heen</p>
M. Management steun	M.1. Management steun	De ervaring dat een leidinggevende het delen van kennis en het leren van elkaar aanmoedigt en ondersteund (Nesheim & Gressgård, 2014).	M.1.1. Ervaren aanmoediging en ondersteuning van de leidinggevende.	<p>M.1.1.1. Ervaart aanmoediging en ondersteuning van de leidinggevende</p> <p>M.1.1.2. Ervaart ontmoediging en desinteresse van de leidinggevende</p> <p>M.1.1.3. Ervaart zowel geen aanmoediging als ontmoediging en geen interesse als desinteresse van de leidinggevende</p>

3.3 Methode van dataverzameling

De data is verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat er met behulp van het theoretisch kader en het operationaliseringsschema een topiclijst is opgesteld die als leidraad voor de interviews heeft gediend. Bij semigestructureerde interviews is er veel vrijheid wat betreft de volgorde en de bewoording van de vragen. Ook is er ruimte voor onderwerpen die niet vooraf zijn vastgesteld en hoeven niet alle vragen in elk interview aan bod te komen (Bryman, 2016). Het aantal interviews betreft 14, waarvan er 12 *face-to-face* zijn afgenomen en 2 telefonisch zijn gehouden.

In elk interview is aan de respondent gevraagd om een voorval te beschrijven waarbij er sprake was van inadequate kennisdeling en een voorval te beschrijven waarbij er sprake was van adequate kennisdeling. Er is zodoende gebruik gemaakt van een *critical incident technique* (Flanagan, 1954). Bij deze techniek worden respondenten gevraagd om één of meerdere kritieke incidenten te beschrijven in relatie tot een bepaalde gedraging. Een kritiek incident betreft een extreem voorval van bepaald gedrag, in positieve of negatieve zin. Deze techniek blijkt waardevol, omdat extreme incidenten meer accuraat beschreven kunnen worden dan normale incidenten. Het feit dat de respondent zelf voorvallen kan aandragen, zorgt ervoor dat hij of zij meer gedetailleerde informatie over bepaald gedrag verstrekt (Flanagan, 1954). In dit onderzoek is eerst aan de respondent gevraagd om een voorval te herinneren en beschrijven waarbij er sprake was van inadequate of mislukte kennisdeling. Aan de hand van dit negatieve voorval is ingegaan op de factoren die op dit voorval van invloed waren. Vervolgens is de respondent gevraagd een geslaagd voorval van kennisdeling te beschrijven, waarna opnieuw ingegaan is op de factoren die hierop van invloed waren. Deze methode maakt het mogelijk om de positieve en negatieve incidenten naast elkaar te leggen en te duiden welke factoren voor geslaagde kennisdeling zorgen. Ook kan de methode uitwijzen of er een dimensie is die het meeste verschil vertoont tussen de positieve en negatieve voorvallen en waarvan de factoren een belangrijke invloed hebben op de uiteindelijke mate van kennisdeling. Respondenten zijn hierbij steeds gevraagd om incidenten te herinneren uit het verleden, wat betekent dat er gebruik is gemaakt van retrospectieve data.

3.4 Methode van analyse

Om een zorgvuldige en systematische analyse van de data te bewerkstelligen, zijn alle interviews via audio-opnameapparatuur opgenomen en na afloop getranscribeerd. Aan deze transcripten zijn, met behulp van bovenstaand operationaliseringsschema, indicatoren toegewezen en codes toegevoegd. Deze codering heeft op latente wijze plaatsgevonden. Dit houdt in bij de codering vooral is gezocht naar de onderliggende, impliciete boodschap van een tekstfragment (Bengtsson, 2016). Tijdens het codeerproces zijn drie voorgeschreven stappen van Boeije (2005) en Strauss en Corbin (1998) gevolgd.

Er is allereerst sprake geweest van open coderen. Bij open coderen worden stukken tekst geselecteerd en gelabeld, zodat ze in een bepaalde hoofdcategorie vallen. Vervolgens is axiaal coderen toegepast. Bij axiaal coderen worden de eerder toegekende codes nogmaals overwogen en zo nodig gespecificeerd. Hierbij is vooral aandacht voor de specifieke dimensie van een code, waardoor de betekenis van een code specifieker geduid kan worden. Ten slotte is er door middel van selectief coderen ingegaan op de samenhang en relaties tussen verschillende codes (Hak, 2007). Dit maakt het mogelijk om uitspraken te doen over de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. Dit alles is gedaan met behulp van Atlas Ti, een softwareprogramma voor kwalitatieve gegevensanalyse.

3.5 Privacy

De privacy van de respondenten is gewaarborgd door alle interviewgegevens te anonimiseren. Dat wil zeggen dat de interview-opnames, na transcriptie, zijn verwijderd. De transcripten zijn geanonimiseerd door de namen van respondenten niet te noemen. Ook de namen van collega's die door respondenten genoemd worden, zijn weggelaten. Op deze manier is gezorgd dat de onderzoeksgegevens niet naar individuen te herleiden zijn. Bovendien is de privacy van de respondenten gewaarborgd door respondenten voorafgaand aan het interview een informatie- en toestemmingsformulier te laten tekenen, zodat respondenten goed geïnformeerd zijn over hun deelname aan het interview en ze expliciet toestemming geven voor het gebruik van de door hen verstrekte gegevens.

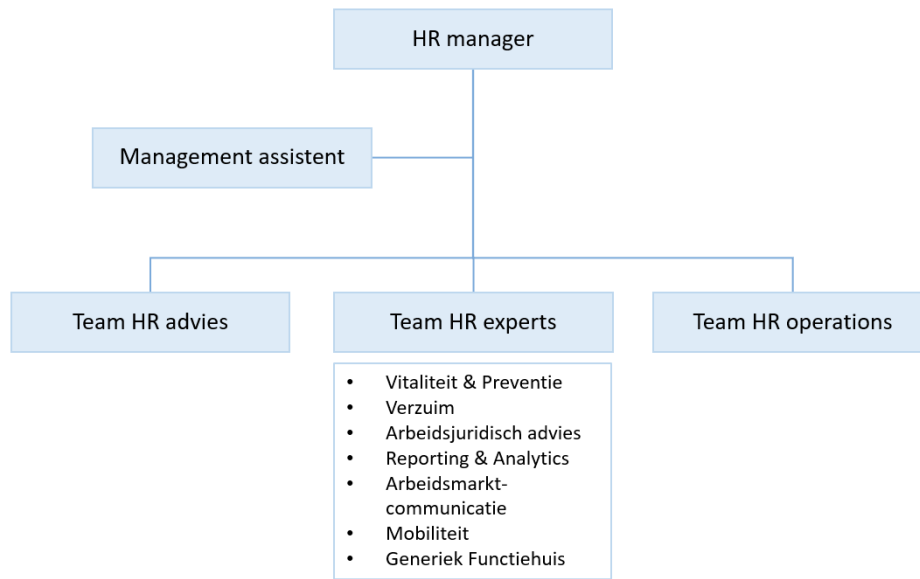
3.6 Organisatiebeschrijving en steekproef

De dataverzameling van dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis. Het Amphia Ziekenhuis is een zorgorganisatie met locaties in Breda, Etten-Leur en Oosterhout. De organisatie telt ongeveer 4300 medewerkers en 270 medisch specialisten (Amphia Ziekenhuis, z.d.). De organisatiestructuur van het ziekenhuis bestaat uit Zorgkernen en Kenniskernen. Dit onderzoek richt zich op de Kenniskern HR. Hieronder is een organogram van de Kenniskern HR weergegeven (figuur 3.1). Nu teams de fundamentele sociale groepen van organisaties zijn, staat kennisdeling in een team context in dit onderzoek centraal. Specifiek wordt er gekeken naar het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis. Het HR expertteam bestaat uit specialisten op de gebieden van Vitaliteit en Preventie, Lang Verzuim, Arbeidsjuridisch- en Arbeidsvoorwaardelijk Advies, Reporting en Analytics, Arbeidsmarktcommunicatie, Mobiliteit, en Generiek Functiehuis. Dit specialistisch team houdt zich bezig met beleids- en instrumentontwikkeling en de evaluatie hiervan. Bovendien zijn ze gemoeid met de borging van beleid en processen op de gebieden van wetgeving, cao en kwaliteitsnormen. In de praktijk betekent dit dat deze specialisten vooral complexe HR-vraagstukken krijgen die specialistische kennis vereisen (Bodt, 2019).

Specifiek interessant aan het HR expertteam is dat het team sinds tien maanden volgens een nieuwe managementstructuur werkt. De samenstelling en taakverdeling van teams is hierbij drastisch aangepast en de eerder aanwezige communicatielijnen zijn grotendeels veranderd. De samenwerking in het team moest daarom opnieuw opgebouwd worden. De teamleider en teamleden geven aan behoefte te hebben aan meer kennisdeling en erkennen de noodzaak tot verbetering. Zij zijn van mening dat het effectief delen van kennis en kunde in belangrijke mate bijdraagt aan de kwaliteit van het werk dat ze leveren. Om als team in staat te zijn om accuraat en efficiënt in te spelen op vraagstukken binnen het ziekenhuis, is het van belang dat teamleden weten welke kennis er binnen het team is en waar ze deze kunnen vinden. Het is daarom een wens om toe te werken naar een meer integrale vorm van kennisdeling tussen de teamleden. Amphia-breed wordt deze wens ook gedeeld. In de Strategienota 2017-2022 wordt als speerpunt genoemd: 'Binnen Amphia voegen we onze deskundigheid samen om effectief te zijn en de mens centraal te stellen' (Kenniskern Communicatie en Marketing, z.d., p. 3).

Nu het HR expertteam sinds tien maanden volgens de nieuwe structuur werkt, kan verwacht worden dat teamleden hun plek steeds beter weten te vinden. Het is dan ook een geschikt moment voor een evaluatie van het teamfunctioneren. Dit onderzoek naar kennisdeling binnen het team kan als startpunt dienen voor deze evaluatie. Het team bestaat momenteel uit 13 leden, inclusief de teamleider. Deze teamleden zijn allemaal geïnterviewd. De manager van de afdeling is ook geïnterviewd, aangezien deze nauw samenwerkt met zowel afzonderlijke teamleden, als het team in zijn geheel. Het totaal aantal afgenomen interviews komt daarmee op 14. Dit betekent dat de hele doelgroep, oftewel het gehele team, is meegenomen in dit onderzoek. Van de respondenten is 38 procent man en 62 procent vrouw. Deze verdeling is in lijn met de landelijke man/vrouw verhouding in het HR-beroep van 39 procent man en 60 procent vrouw gegeven door het Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). 79 procent van de respondenten is hoogopgeleid, tegenover 73 procent in de landelijke HR-beroepsgroep (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar, met een standaarddeviatie van 10,3 jaar.

Organogram Kenniskern HR van het Amphia Ziekenhuis



Figuur 3.1 Organogram Kenniskern HR, aangepast overgenomen van Bodt (2019)

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij elk wetenschappelijk onderzoek is het van belang om oog te hebben voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hieronder wordt ingegaan op de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek kan onderscheiden worden in interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid heeft betrekking op de stabiliteit en consistentie van het dataverzamelingsproces. Dit proces moet zo veel mogelijk vrij zijn van beïnvloeding van de onderzoeker (Riege, 2003; Van Zwieten & Willems, 2004). Om de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek te ondersteunen, is er gebruik gemaakt van een semigestructureerde topiclijst. Deze topiclijst zorgt ervoor dat de relevante onderwerpen bij elk interview aan bod komen. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker bovendien een zo neutraal mogelijke dispositie aangehouden om te voorkomen dat de geïnterviewde op enige manier beïnvloed is door de houding of oordelen van de onderzoeker. Alle interviews zijn aan de hand van audio-opnames getranscribeerd, waardoor mogelijke vertekeningen in het geheugen van de onderzoeker zijn vermeden. De codering van de interviews heeft plaatsgevonden aan de hand van een zorgvuldig opgesteld operationaliseringsschema. Hiermee is voor lezers inzichtelijk gemaakt hoe het coderingsproces verlopen is. Het softwareprogramma Atlas.ti is gebruikt om alle interviews te coderen. Ook dit heeft bijgedragen aan het inzichtelijk en systematisch coderen van de data.

Externe betrouwbaarheid heeft betrekking op de herhaalbaarheid van onderzoek. Een hoge externe betrouwbaarheid betekent dat het onderzoek in een andere situatie opnieuw gedaan zou kunnen worden en dezelfde resultaten op zou leveren (Van Zwieten & Willems, 2004). Om aan de externe betrouwbaarheid bij te dragen is in dit onderzoek, ten eerste, een zorgvuldige uiteenzetting gegeven van de methode van dataverzameling. Ook is in dit hoofdstuk een schets van de organisatie en steekproef gegeven. Bovendien zijn van alle interviews audio-opnames gemaakt, zodat ze naderhand getranscribeerd konden worden. Deze stappen zorgen dat het onderzoeksproces voor derden inzichtelijk is.

Net als de betrouwbaarheid kan ook de validiteit van onderzoek bekeken worden vanuit een interne en externe dimensie. Interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin de gekozen methoden en technieken van een onderzoek ook daadwerkelijk het beoogde concept meten (Van Zwieten & Willems, 2004). Het onderzoeksontwerp van dit onderzoek is in lijn met het beoogde doel van het onderzoek. Door middel van interviews kunnen de factoren van invloed op kennisdeling in teams namelijk in de diepte geduid worden. Voor het begin van de officiële interviewreeks is een proefinterview gehouden. Hierin is gekeken hoe de vragen ontvangen werden en of er vragen toegevoegd of verwijderd moesten worden. Verder is de interne validiteit gewaarborgd door de geïnterviewde steeds de mogelijkheid te geven om toelichting te vragen over concepten of vragen die voor hem of haar onduidelijk waren. Zo is getracht te zorgen dat elke geïnterviewde in staat was om zinvolle antwoorden te geven. Na afloop van elk interview is met de geïnterviewde gesproken over zijn of haar beleving van het interview. Deze reflectie op het interview is ook in de transcripten opgenomen. Bovendien is in dit onderzoek gezorgd voor een zorgvuldige operationalisering van de theoretische concepten op basis van bestaande literatuur. Hierdoor is duidelijk wat er met alle concepten bedoeld wordt en aan de hand waarvan ze gemeten worden. Het zorgvuldig opgestelde theoretisch kader zorgt voor een heldere afbakening van de factoren in dit onderzoek. Al deze stappen komen ten goede aan de interne validiteit van kwalitatief onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004).

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de verkregen resultaten. Het gaat hierbij om de mate waarin resultaten standhouden in een andere context (Bryman, 2016; Riege, 2003; Van Zwieten & Willems, 2004). Bij kwalitatief onderzoek is de waarborging van externe validiteit lastig omdat kwalitatief onderzoek, per definitie, nauw verbonden is met de context. Om toch uitspraken te kunnen doen over de bruikbaarheid van de behaalde resultaten van dit onderzoek in andere contexten, is hierboven duidelijk de specifieke context van dit onderzoek, namelijk een specialistisch team in de zorg, geschetst. Dit kan anderen helpen om het onderzoek aan hun eigen situatie te relateren en mogelijke verschillen en overeenkomsten te duiden. Ook zijn de behaalde resultaten van dit onderzoek vergeleken met de bestaande theorie zoals geschetst in het theoretisch kader. Zo is

nagegaan in hoeverre de behaalde resultaten overeenkomen met de verwachte relaties die in de bredere literatuur geschetst worden (Riege, 2003). In paragraaf 5.3 van dit onderzoeksrapport wordt de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten nader belicht.

4. Uitkomsten

In dit hoofdstuk wordt de verkregen empirische data beschreven en geanalyseerd. Voor de behandeling van de data is gekozen om per factor de interviewresultaten te bespreken en de relatie van de factor met kennisdeling te duiden. Hieronder wordt ten eerste aandacht besteed aan het beeld dat respondenten hebben van kennisdeling. Vervolgens wordt de data omtrent de onafhankelijke variabelen toegelicht. Steeds worden de resultaten geïllustreerd met citaten uit de interviews. Deze citaten zijn gecentreerd, schuingedrukt en lichter van kleur vormgegeven. Afsluitend wordt de belangrijkste AMO-dimensie toegelicht en wordt een herzien theoretisch model gepresenteerd, waarin de empirische data is verwerkt. Samenvattend biedt dit hoofdstuk het antwoord op twee empirische deelvragen, namelijk:

4. Wat verstaan medewerkers van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis onder kennisdeling?
5. Welke factoren zijn van invloed op de kennisdeling onder medewerkers van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis?

4.1 Begrip van respondenten van kennisdeling

In de interviews is respondenten steeds verzocht om een negatieve ervaring en een positieve ervaring van kennisdeling te beschrijven. De respondenten zijn vrij geweest om zelf in te vullen wat ze onder een negatieve en positieve ervaring verstaan, waarbij is gebleken dat alle respondenten voorvallen bespreken waarin kennisdeling in respectievelijk onvoldoende of voldoende hoeveelheid voorkwam. Het verschil tussen goede en slechte kennisdeling zit volgens de respondenten dus in de mate waarin kennis al dan niet gedeeld wordt. Men geeft niet aan bezorgd te zijn over bijvoorbeeld de manier van kennisoverdracht of de uiteindelijke uitkomst van kennisdeling.

Om een antwoord op deelvraag 4 te kunnen formuleren, is gevraagd wat de respondenten onder kennisdeling verstaan. Wat opvalt, is dat alle respondenten een goed begrip hebben van het concept kennisdeling. Ze zijn allen in staat om een toereikende beschrijving van het begrip te geven. Veel van de antwoorden vertonen overeenkomsten met de definitie van kennisdeling zoals gegeven in het theoretisch kader van dit onderzoek. Zo wordt vaak aangegeven dat het gaat om de deling van ervaringen, expertise, theorieën of kennis van een expert naar een ander teamlid. Het overstijgen van het eigen vakgebied staat hierbij centraal. Termen als ‘tunnelvisie’, ‘kokers’ en ‘eilandjes’ worden vaak aangehaald om te duiden wat kennisdeling moet verminderen.

“Dat we toch van elkaars domeinen tot een zekere hoogte weten van elkaar waar we mee bezig zijn, wat onze expertgebieden inhouden op hoofdlijnen en waar iedereen zoal druk mee is.” (Respondent 1)

“Kennisdeling is dat je je kennis die je over een bepaald vakgebied hebt, ook de werkervaring die je hebt, dat je ook ziet dat andere mensen daar ook behoefte aan hebben of ergens klem zitten, en je denkt met jouw ervaring en kennis iemand te kunnen helpen, dat je dat dan deelt met hen.”
(Respondent 14)

In lijn met de definitie van kennisdeling die gegeven is in het theoretisch kader, onderstrepen respondenten dat kennisdeling een sociaal proces is, waarbij meerdere mensen gezamenlijk naar een verbetering toewerken. Er moet sprake zijn van een zendende partij en een ontvangende partij, die volgens de respondenten bereid moeten zijn om beide rollen aan te nemen. Kennisdeling is daarmee een proces waarbij zowel kennis verspreid wordt, als kennis opgehaald wordt.

“Dus kennisdeling is, wat mij betreft, kennis brengen, kennis halen, kennis op elkaar stapelen en verbinden, en daarmee verrijken. [...] Dus het is een consumptieve houding, het is een productieve houding, en een soort co-productieve houding.” (Respondent 13)

De respondenten benadrukken elk een ander aspect van kennisdeling. Zo noemen sommigen vooral de praktische uitingsvorm van kennisdeling. Zij gaan in op de manier waarop kennis gedeeld kan worden, bijvoorbeeld via overleggen, presentaties of schriftelijke notities.

“Ik denk in hele praktische zin dat het gewoon met elkaar overleggen is. Dus dat je gewoon bijvoorbeeld een dagstart, of dat je bepaalde casuïstieken met elkaar opneemt, of dat je elkaar in het vakgebied ondersteunt.” (Respondent 3)

“Het kan zijn door te praten met elkaar, al dan niet gepland praten, dus een afspraak maken of dat je gewoon een keer een praatje met elkaar maakt, maar dat kan ook zijn dat je dus dingen op papier zet, beleid maken, dat je dingen visualiseert met een PowerPoint, dat je andere media gebruikt om datgene wat je weet, te delen met anderen of over te brengen aan anderen.” (Respondent 7)

Een andere groep respondenten onderstreept de filosofie achter kennisdeling. Zij benadrukken vooral het gedachteproces achter het delen van kennis. Hierbij vertellen ze dat kennisdeling geen doel op zich is, maar een middel om de dienstverlening te verbeteren.

“Als het goed is, verrijk je elkaar. Dus dat is voor mij ook wel: kennis delen is elkaar ook wel verrijken. Dus dat is niet per sé verarmen, maar dat is ook wel elkaar beter maken.” (Respondent 9)

“Onder kennisdeling versta ik niet uitsluitend het delen van je kennis, maar het van verschillende kanten bij elkaar brengen van de kennis, om daaruit een soort integraal beeld te vormen en een strategie met elkaar te vormen.” (Respondent 13)

Een onderscheid dat door verschillende respondenten gemaakt wordt en een nieuwe toevoeging aan dit onderzoek is, is het verschil in niveaus van kennis. Men benadrukt dat kennisdeling zowel casus-specifiek kan zijn, en daarmee gericht is op één onderwerp, als dat het breder het HR-vakgebied kan bevatten. Deze laatste vorm gaat over het delen van ideeën over de strategische rol van de afdeling in de organisatie. Beiden niveaus behoren tot kennisdeling, zolang de gedeelde kennis maar relevant is voor organisatieprestaties.

“Kennisdeling kan op verschillende niveaus denk ik. Je hebt natuurlijk gewoon: waar ben je mee bezig, operationele kennisdeling. Dus dat je weet van elkaar wat je aan het doen bent, met welke projecten je bezig bent en om te kijken van: hé, kan ik daar vanuit mijn kennis waarde in toevoegen?” (Respondent 5)

“Dus dan denk ik: kennisdeling, dat kan zowel zijn vakgebied-gericht, dus dat zij dingen weten die ik niet weet, of gewoon casuïstiek-gericht, dus dingen die in de business spelen die ze delen.” (Respondent 3)

Alle bovenstaande aspecten samenvattend, kan gesteld worden dat de leden van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis kennisdeling beschouwen als: (1) een sociaal proces, (2) dat zowel betrekking heeft op casus-specifiek niveau, als op breder HR-niveau, (3) waarbij mensen hun ervaringen, ideeën en expertise delen met collega's, (4) zodat ze verder kunnen kijken dan hun eigen expertisegebied en (5) elkaar kunnen verrijken en een integraal beeld kunnen vormen. Deze definitie vormt het antwoord op deelvraag 4 van dit onderzoek: Wat verstaan medewerkers van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis onder kennisdeling?

4.2 Factoren van invloed op kennisdeling

Om de laatste deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden, wordt hieronder een beschrijving en analyse gegeven van de *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-factoren die volgens de respondenten van invloed zijn op de kennisdeling in het HR expertteam. Voor deze bespreking is dezelfde structuur aangehouden als in het theoretisch kader.

4.2.1 Ability-factoren

In het theoretisch kader van dit onderzoek zijn drie *ability*-factoren beschreven waarvan verwacht wordt dat ze de mate van kennisdeling van teamleden beïnvloeden. Hieronder wordt toegelicht hoe deze factoren in de empirische data naar voren zijn gekomen en van invloed zijn op de mate van kennisdeling tussen teamleden.

Persoonskenmerken. Uit bestaand onderzoek is gebleken dat de karaktereigenschappen vriendelijkheid, zorgvuldigheid, openheid en zelfredzaamheid alle vier een positief effect hebben op de mate van kennisdeling van medewerkers (Cabrera et al., 2006; Lin, 2007b; Matzler et al., 2008). De invloed van extraversie en neuroticisme op kennisdeling is nog onduidelijk (Gupta, 2008; Teh et al., 2011). Het is lastig gebleken om uit de interviewdata persoonskenmerken af te leiden, aangezien respondenten ze niet vaak expliciet noemen. Op sommige momenten is het wel mogelijk geweest om op impliciete wijze bepaalde persoonskenmerken in de interviews op te merken. Zo komt naar voren dat een aantal respondenten aangeeft zich goed in staat te voelen om uitdagingen aan te gaan. Dit kan duiden op zelfredzaamheid. Ook is er een aantal respondenten dat aangeeft vanuit hun interesse graag nieuwe informatie en kennis te ontvangen, zodat ze hun werk beter kunnen uitoefenen. Dit kan duiden

op de openheid van deze respondenten. Aangezien deze mogelijke persoonskenmerken maar gering genoemd worden en ook op basis van impliciete codering weinig voorkomen, kan gesteld worden dat persoonskenmerken geen grote rol spelen in de mate van kennisdeling van medewerkers van het HR expertteam.

“Ja, maar ik denk dat als je de interesse in de mensen hebt, dat die kennisdeling ook wel deels vanzelf komt. Als je er voor open staat. Maar ja, ik hou wel van openheid, dus dat vind ik heel belangrijk.”
(Respondent 9)

Teamkenmerken. Teamgrootte en teamleeftijd worden in de literatuur geïdentificeerd als factoren die van invloed kunnen zijn op de kennisdeling van teamleden (Bakker et al., 2006; Wang Noe, 2010). Uit de interviewdata blijkt dat geen van de respondenten spontaan de grootte van hun team aanhaalt in relatie tot kennisdeling. Wanneer er expliciet naar gevraagd wordt, blijven de antwoorden neutraal. Respondenten lijken er geen uitgesproken mening over te hebben. Ook teamleeftijd wordt nauwelijks zelf door de respondenten aangehaald. Opnieuw lijken de meningen niet erg uitgesproken, maar zit er wel meer variatie in. Een aantal respondenten geeft aan dat teamleeftijd helemaal geen rol speelt in kennisdeling, terwijl anderen erop wijzen dat het jonge bestaan van het team er soms voor zorgt dat teamleden nog erg zoekende zijn naar hun rol. De matige frequentie waarmee teamkenmerken aan bod zijn gekomen tijdens de interviews en de afwezigheid van sterke meningen erover, zijn echter redenen om aan te nemen dat teamkenmerken slechts een gemiddelde rol spelen in de mate van kennisdeling van medewerkers van het HR expertteam.

“Ja, met dertienen is het altijd lastig om continu met iedereen te delen. Ik denk dat je altijd een schil hebt van wellicht drie/vier medecollega's, vijf misschien, waarbij je heel veel mee samenwerkt.”
(Respondent 5)

“Maar dit team is brand new, bestaat nog geen jaar. Dus de illusie hebben dat die zichzelf organiseren, die meteen al een setting van kennisdeling hebben, dat is niet realistisch.” (Respondent 7)

Vertrouwen. In het theoretisch kader is beargumenteerd dat vertrouwen van invloed kan zijn op kennisdeling (Abrams et al., 2003; Amayah, 2013; Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010; Willem & Buelens, 2007). In de interviewdata komt vertrouwen maar heel weinig naar voren. Slechts bij twee respondenten zijn codes gevonden die duiden op de invloed van vertrouwen op kennisdeling. Eén van deze respondenten benoemt dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in het functioneren van teams. Beide respondenten zijn van mening dat het onderlinge vertrouwen in het HR expertteam goed is. Het ontbreken van uitspraken of impliciete redeneringen over vertrouwen in de rest van de interviews betekent echter dat de data geen aanwijzingen geeft voor een invloed van vertrouwen op kennisdeling.

*“Weet je, als ze je vertrouwen, dan weten ze ook van: Oké, ik geef jou iets, ik stel me kwetsbaar op, maar dan verwacht ik wel dat je daar zuiver en goed mee omgaat en dat er iets mee gedaan wordt.”
(Respondent 10)*

4.2.2 Motivation-factoren

Op basis van literatuuronderzoek zijn vier *motivation*-factoren onderscheiden die verwacht worden een rol te spelen in de kennisdeling in teams. Hieronder volgt een bespreking van de interviewdata omtrent motivatie om kennis te delen.

Public Service Motivation. In de literatuur wordt gesteld dat medewerkers in de publieke sector een unieke soort motivatie hebben (Perry & Wise, 1990). In de interviews geeft slechts één respondent aan motivatie te vinden in het werken voor het ziekenhuis als publieke organisatie. Het is echter onduidelijk of deze motivatie specifiek van invloed is op kennisdeling, of geldt voor het werken in een ziekenhuis in het algemeen. De mogelijkheid om via het uitoefenen van je baan bij te dragen aan het publieke belang lijkt daarmee geen breed aanwezige motivatie te zijn om kennis te delen.

“Ik vind het mooi dat het toch een soort van verantwoorde onderneming is waar ik nu voor werk. [...] Ik zorg nu dat patiënten uiteindelijk geholpen kunnen worden, indirect. Dat maatschappelijke vind ik wel heel mooi.” (Respondent 2)

Gemeenschapsoverwegingen. In het theoretisch kader is gesteld dat gemeenschapsoverwegingen een belangrijke voorspeller kunnen zijn voor kennisdeling (Amayah, 2013; Ardichvili, 2008; Chiu et al., 2006). Wanneer in de interviews gevraagd werd naar de motivatie van respondenten om kennis te delen, noemde het overgrote deel spontaan factoren die onder gemeenschapsoverwegingen geplaatst kunnen worden. Deze overwegingen worden daarmee door de respondenten als zeer belangrijk ervaren voor kennisdeling. Uit de interviewdata blijkt dat respondenten een onderscheid maken tussen team- en afdelingsbelangen enerzijds, en organisatiebelangen anderzijds. Op het niveau van het expertteam en de bredere HR-afdeling wordt vaak verwezen naar de wens om zich ‘op de kaart te zetten’. Men ervaart dat de rest van de organisatie de HR-afdeling niet altijd weet te vinden. Ze hopen dat kennisdeling binnen en buiten de afdeling helpt om een efficiëntere en gerichtere dienstverlening te bewerkstelligen en zo aan andere onderdelen van de organisatie te laten zien dat HR toegevoegde waarde kan leveren.

*“We horen best vaak negatieve verhalen over HR vanuit de organisatie, en wij waren echt wel gedreven om ook te laten zien dat het ook anders kon en kan. En wij wilden wel iets positiefs neerzetten [...].”
(Respondent 1)*

Naast team- en afdelingsbelang, blijkt ook organisatiebelang bij een groot deel van de respondenten een belangrijke rol te spelen. Zij zien de HR-afdeling als een schakel in de bedrijfsvoering van het ziekenhuis en willen zo goed mogelijk hun werk doen, zodat het ziekenhuis optimaal presteert. Sommige respondenten maken nog onderscheid tussen het behartigen van de belangen van de

medewerker en de kwaliteit van dienstverlening van de organisatie. Op basis van de hoge frequentie waarmee gemeenschapsoverwegingen genoemd worden, kan samenvattend gesteld worden dat ze een belangrijke motiverende rol spelen in de kennisdeling van leden van het HR expertteam.

“Ik vind dat wij al HR juist altijd ondersteunend moeten zijn aan de organisatie. [...] Wij zijn een onderdeel van de organisatie en ook gewoon één zo’n schakeltje dat mee moet draaien om het goed te doen.” (Respondent 4)

“Eigenlijk is dat wel mijn einddoel, zou ik bijna willen zeggen. Want je wil natuurlijk zorgen dat die medewerker gewoon inzetbaar blijft. En dat hij met plezier naar zijn werk gaat.” (Respondent 12)

Persoonlijk voordeel. De verwachting van persoonlijk voordeel wordt in de literatuur genoemd als mogelijke motivatie van medewerkers om kennis te delen (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005; Hall, 2001). Tijdens de interviews is gebleken dat respondenten persoonlijk voordeel niet vaak zelf aanhalen als motivatie, maar er wel uitgebreid over vertellen wanneer ernaar gevraagd wordt. De verwachting dat kennisdeling persoonlijk voordeel oplevert, wordt daarom als belangrijke motivatie voor kennisdeling gezien. De meest genoemde vormen van persoonlijk voordeel zijn emotioneel voordeel en intellectueel voordeel. Bij emotioneel voordeel verwijzen de respondenten vaak naar het werkplezier dat ze ervaren bij geslaagde kennisdeling.

“Voor mij is kennisdeling op de manier waarop ik hem zie ook een vorm van verbinding met elkaar hebben. Ik vind relaties met elkaar onderhouden heel belangrijk. Een goede en fijne relatie met elkaar onderhouden. En ik vind het ook heel belangrijk om mensen te kunnen helpen en verder te kunnen brengen.” (Respondent 13)

“En ik vind het ook prettiger werken. [...] Als je weet waar een ander mee bezig is, dat vind ik ook een stukje interesse in de ander.” (Respondent 9)

Bij intellectueel voordeel geven respondenten aan het vaak fijn te vinden om nieuwe inzichten van collega’s te krijgen en van elkaar te leren.

“Ik vind het leuk om de kennis die ik heb te kunnen delen met anderen, om over te kunnen dragen, en anderzijds vind ik het ook leuk om te ontvangen. Dus niet alleen de informatie zenden, maar ook informatie ontvangen.” (Respondent 11)

“Dus zo lang ik blijf leren, dat is goed. [...] Want ik leer ook vanuit mensen van facilitair, ik leer ook vanuit mensen van het lab, ik leer ook van mensen van logistiek. Je leert steeds nieuwe inzichten.” (Respondent 10)

Het verbeteren van de professionele reputatie wordt slechts door drie van de respondenten genoemd, en vergezelt door hele persoonlijke redeneringen. Zo geeft één respondent aan naar het team te willen verantwoorden waarom ze vaak elders is voor werkzaamheden en zegt een andere respondent het vervelend te vinden als haar naam onder documenten staat waar ze zelf niet achter staat. Het algemene beeld dat naar voren komt, is echter dat het verbeteren van de professionele reputatie geen grote motivator is voor respondenten. De laatste vorm van persoonlijk voordeel, namelijk

carrièreontwikkeling, wordt door geen enkele respondent aangehaald. De uitgebreide manier en hoge frequentie waarmee respondenten uitweiden over emotioneel voordeel en intellectueel voordeel, is echter reden om te stellen dat de verwachting van persoonlijk voordeel een grote invloed heeft op de mate van kennisdeling tussen teamleden van het HR expertteam.

Extrinsieke beloningen. In het theoretisch kader is gesteld dat de verwachting van extrinsieke beloningen van invloed kan zijn op de mate van kennisdeling (Bartol & Srivastava, 2002; Cabrera & Cabrera, 2005; Cabrera et al., 2006; Hung et al., 2011; Ipe, 2003; Lin, 2007b; Wang & Noe, 2010). De invloed van extrinsieke beloningen op de kennisdeling van respondenten, blijkt aan de hand van de interviewdata moeilijk te beoordelen te zijn. Het relatief korte bestaan van het team betekent dat er nog niet voor iedereen ruimte is geweest om een jaargesprek te voeren met de leidinggevende. Hierdoor is het niet voor alle respondenten duidelijk of mogelijke bonussen en promoties mede worden gebaseerd op de kennisdeling van de respondent. Geen van de respondenten geeft spontaan aan gemotiveerd te zijn om kennis te delen door extrinsieke beloningen. Wanneer er expliciet gevraagd wordt of kennisdeling een beoordelingscriterium is, volgen er wisselende antwoorden. Voor een aantal respondenten is het duidelijk dat de leidinggevende let op de mate van kennisdeling van teamleden. Anderen geven juist aan niet te ervaren dat kennisdeling beoordeeld wordt. De uitblijvende en wisselende antwoorden geven samenvattend reden om aan te nemen dat extrinsieke beloningen een geringe rol spelen in de kennisdeling van respondenten.

“Zij horen natuurlijk vanuit de managers of de kennis die ik heb gedeeld, nuttig was. [...] En, ja, zij koppelen ook wel terug aan mij, de vragen: wat heb je gedaan en wat heb je gedeeld? Dus dat vind ik eigenlijk wel, ja.” (Respondent 10)

“Ik kan niet zeggen dat dat expliciet getoetst wordt, van: heb je dat gedaan, ofzo. Maar we hebben het er wel eens over.” (Respondent 8)

4.2.3 Opportunity-factoren

In het theoretisch kader van dit onderzoek zijn vier *opportunity*-factoren geïdentificeerd. Hieronder wordt de verkregen interviewdata rondom deze factoren toegelicht.

Tijd. Op basis van bestaande literatuur is in het theoretisch kader beredeneerd dat tijd een belangrijke belemmerende rol kan spelen in kennisdeling (Andreeva & Sergeeva, 2016; Siemsen et al., 2008). Uit de empirische data blijkt echter dat slechts drie respondenten tijd zelf inbrengen als van invloed zijnde op de kennisdeling in hun team. Dat de rest van de respondenten tijd niet spontaan als factor noemt, kan betekenen dat ze het niet ervaren als belemmering op hun kennisdeling. Wanneer er in de interviews specifiek gevraagd werd naar de tijd die ze ervaren voor kennisdeling, gaven sommige respondenten aan genoeg tijd te hebben om kennis te delen, waar anderen aangaven tijd tekort te komen. Het overgrote deel van de respondenten is wel van mening dat het vooral een kwestie is van

tijd maken, ongeacht of je wel of geen vrije tijd ervaart. Enkelen geven hierbij aan dat er een gevoel van urgentie ontbreekt, waardoor er niet altijd tijd wordt gemaakt om kennis te delen. Deze ontbrekende urgentie wordt later ook benoemd bij de variabele management steun. De interviewdata toont samenvattend aan dat tijd een matige rol speelt in kennisdeling van individuen en dat het vooral een kwestie is tijd vrij maken.

“En tegelijkertijd, als het gaat om de omstandigheden waarin ik verkeer, dan is die tijdgelegenheid er niet altijd ten volle.” (Respondent 13)

“Voor kennisdeling moet je tijd maken. Anders wordt het hem helemaal niet. Het is iets wat je zo bewust moet doen.” (Respondent 7)

Informele netwerken. In het theoretisch kader is beargumenteerd dat kennisdeling veelal plaatsvindt via informele, spontane interacties (Amayah, 2013). Ook is gesteld dat overmatige formalisering de ruimte voor spontane interacties beperkt en kennisdeling in de weg zit (Bozeman et al., 1992). Uit de interviewdata blijkt dat het grootste deel van de respondenten zich vrij voelt om zelf informele relaties aan te gaan met collega's. Vaak blijken deze interacties succesvol. Vooral binnen het team ervaren teamleden dat de informele, onderlinge relaties positief zijn en ze via deze kanalen goed kennis kunnen delen. Ook organisatie-breed geeft een aantal respondenten aan de kans te krijgen om functieoverstijgende relaties aan te gaan en hun kennis met anderen te delen. Deze uitkomst is in lijn met het verwachte positieve effect van informele netwerken op kennisdeling. Opvallend is echter dat een aanzienlijk deel van de respondenten aangeeft formele overlegstructuren te missen. Hierdoor is niet altijd duidelijk hoe teamleden hun expertises kunnen bundelen en vraagstukken als team kunnen aanpakken. Zo ontstaat er een gefragmenteerde dienstverlening naar de organisatie. Een aantal respondenten geeft aan dat formele en informele overlegmomenten hand in hand moeten gaan en elkaar kunnen versterken. Het lijkt er dus op dat er binnen het team genoeg ruimte is voor informele netwerken, maar de formele overlegstructuren ontbreken. Dit laatste is vooral een probleem bij grote, expertise-overstijgende onderwerpen. Deze bevinding laat zien dat de verwachte positieve invloed van informele netwerken wel een kanttekening kent. Te veel vrijblijvendheid in de contacten tussen collega's kan ervoor zorgen dat er niet genoeg structuur is om grote vraagstukken op te pakken. De hoge frequentie waarmee respondenten de aan- dan wel afwezigheid van (in)formele netwerken noemen en de uitgebreide ervaringen die ze beschrijven, worden beschouwd als bevestiging van een grote invloed van informele netwerken op de mate van kennisdeling.

“Je hebt natuurlijk formele en informele stromen. Soms zijn de informele stromen veel interessanter dan de formele. [...] Maar die twee samen is heel krachtig.” (Respondent 10)

“En nu hebben we nog geen overlegvormen, die zijn er eigenlijk gewoon niet. [...] Soms heb je het formele nodig om het informele in gang te zetten. [...] Uiteindelijk zorgen die formele overleggen toch ook weer voor die informele cultuur”. (Respondent 3)

“Dus heel informeel doen wij wel kennis delen, maar echt gestructureerd, dat gebeurt niet. [...] Dus ik denk: dat informele is goed, zeker, want daar haal je dus meer uit dan die structurele dingen, want dat is net wat urgenter, maar zonder structuur is er nu, zie ik, dan is er niks.” (Respondent 8)

Organisatieklimaat. In de literatuur wordt gesteld dat het klimaat van een organisatie bepalend is voor de waarde die in een organisatie wordt gehecht aan kennisdeling (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005; Ipe, 2003; Taylor & Wright, 2004; Wang & Noe, 2010). Uit de interviewdata blijkt dat het organisatieklimaat door de respondenten vaak als niet bevorderlijk, of zelfs negatief voor kennisdeling wordt ervaren. Uit de beschrijving van een aantal positieve voorvallen blijkt dat het organisatieklimaat in sommige gevallen wel degelijk de mogelijkheid kan bieden om kennis te delen, maar dat het vaker als belemmering wordt ervaren. Men geeft aan dat de structuur van het ziekenhuis erg bureaucratisch is, waarbij besluitvorming langzaam gaat en een hoop actoren zich met beleid moeten bemoeien voordat het doorgezet kan worden.

“Het wordt heel snel een beleidsvraagstuk dat door honderd verschillende mensen moet worden bekeken, iedereen moet er zijn of haar zegje over doen. [...] Alles kost dan heel veel tijd en het duurt heel lang.” (Respondent 2)

Ook wordt benoemd dat de ontstaansgeschiedenis van de organisatie en de cultuur die hiermee gevormd is, doorwerken op het organisatieklimaat en geen positieve invloed hebben op kennisdeling. Het ziekenhuis is het product van meerdere fusies met andere lokale ziekenhuizen. Dit heeft geresulteerd in een decentrale besluitvorming, waarbij mensen nog veel belang hechten aan hun ‘oude’ manier van werken. Besluitvormingsprocessen lopen hierdoor niet altijd optimaal gestroomlijnd. Eén respondent geeft aan dat medewerkers er wel degelijk voor open staan om buiten hun hokje te kijken, maar dat de zorg nog erg gescheiden is en er nog te weinig noodzaak gevoeld wordt om kennis te delen. Samenvattend kan dus gesteld worden dat het organisatieklimaat als niet bevorderlijk voor kennisdeling wordt ervaren. Wel geeft een tweetal respondenten aan dat de huidige coronacrisis verbetering in de situatie brengt, omdat er een sterke noodzaak is om snel en gericht in te spelen op ontwikkelingen, en een gezamenlijke aanpak de enige manier is om dit te bereiken. De gemiddelde frequentie waarmee respondenten organisatieklimaat benoemen, is reden om aan te nemen dat het van matige invloed is op de kennisdeling van respondenten.

“En mensen worden er persoonlijk op afgerekend en moeten er persoonlijk verantwoording voor afleggen. Ja, dat stimuleert niet altijd de kennisdeling.” (Respondent 7)

Maar dit is dus wel: de responsiviteit, of de receptiviteit in dit ziekenhuis voor kennisdeling is niet zo heel groot, omdat er heel veel ruis voor zit.” (Respondent 13)

“En ja, je merkt eigenlijk: afspraak is geen afspraak hier. [...] Ik heb wel eens een keer gehad dat ik gewoon vier keer een overleg heb moeten verzetten. Dan wordt die drempel zo groot dat je op een gegeven moment denkt: Nou, die vijfde keer hoeft niet meer, want dan hebben we ook niks te delen.” (Respondent 3)

Management steun. In het theoretisch kader is uiteengezet dat de steun van leidinggevenden van invloed is op de kennisdeling van medewerkers (Amayah, 2013; Cabrera et al., 2006; Gorry, 2008; Lee et al., 2006; Wang & Noe, 2010). Uit de interviewdata blijkt dat management steun inderdaad heel erg belangrijk is voor de respondenten. Management steun is namelijk één van de meeste genoemde factoren. Het overgrote deel van de antwoorden laat zien dat de rol van de teamleider en de manager erg gewaardeerd wordt. Respondenten geven aan dat ze merken dat de teamleider vaak probeert om de kennisdeling onderling te promoten. De mondelinge steun van het management lijkt hiermee zeker aanwezig. Tegelijkertijd ervaren veel respondenten dat ze meer concrete acties ter ondersteuning van kennisdeling missen. Ze geven aan dat coördinatie op teamniveau soms mist en er weinig urgentie gevoeld wordt. Kennisdeling wordt hierdoor te vrijblijvend en vindt niet optimaal plaats. Een aantal respondenten is zich bewust van de lastige afweging die gemaakt moet worden tussen, enerzijds teamleden autonomie geven om naar eigen inzicht te handelen, en anderzijds *top down* sturen. Samenvattend ervaren teamleden wel verbale ondersteuning en aanmoediging in kennisdeling, maar missen ze deze steun in de coördinatie en concrete acties van het afdelingsmanagement. Op basis van de data kan gesteld worden dat management steun als hele bepalende factor voor kennisdeling wordt ervaren.

“Ik vind het dus ook niet echt alleen maar iets dat vanaf boven moet komen, maar het kan soms wel een makkelijk reminder zijn.” (Respondent 1)

“Al laat de teamleider ons wel heel erg vrij. Dus hij is heel erg van: wat vind je zelf, wat denk je zelf, waar wil je zelf naar toe? [...] Daar sta ik deels achter en soms denk ik dat het wel fijn is, omdat we zo veel vragen hebben en er zo veel onduidelijkheid is, dat hij af en toe wel sturing geeft.” (Respondent 2)

Fysieke afstand. Tijdens de interviews zijn ook twee factoren gevonden die niet uit literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen en daarom ook niet in het theoretisch kader beschreven zijn. Eén daarvan betreft fysieke afstand. Een deel van de respondenten ervaart dat fysieke afstand tussen teamleden kennisdeling in de weg zit. Men geeft aan het lastig te vinden om met collega's die gedeeltelijk op andere locaties zitten gezamenlijk vraagstukken op te pakken. Er doen zich dan namelijk minder mogelijkheden voor om op spontane wijze kennis te delen. Dat betekent dat fysieke afstand een *opportunity*-factor is. Een aantal respondenten stelt dat de afstand ervoor zorgt dat er soms nog wel informatie gedeeld wordt, maar dat deze informatie niet opgepakt en gebruikt wordt, waardoor daadwerkelijke kennisdeling uitblijft. Op basis van de gemiddelde frequentie waarmee fysieke afstand in de interviews genoemd is, kan samenvattend gesteld worden dat de variabele van matige invloed is op de kennisdeling van leden van het HR expertteam.

“We zijn allemaal veel weg, dat is wel zo. Er wordt van ons verwacht dat we de afdelingen en het ziekenhuis opzoeken. [...] We hebben ook allemaal zo'n grote expertise dat het soms gewoon ook heel lastig is om die kennisdeling voort te zetten, omdat we allemaal veel weg zijn.” (Respondent 2)

“Op het moment dat je samen op een gang zit [...] je maakt snel even een praatje, of je loopt gauw even binnen: ‘Oh, ik heb nog die vraag’. Dat zou ik niet zo snel doen als ik driehonderd meter verderop zit. Want dan heb je dat contact niet. Dat is net als met het team. Als je allemaal op één gang zit, dan loop je bij elkaar even binnen. [...] En dan heb je een soort trigger met elkaar van: Ik ben er toevallig ook mee bezig.” (Respondent 8)

Gezamenlijk doel. Een tweede nieuwe variabele die uit de interviewdata naar voren gekomen is, betreft een gezamenlijk doel. Het ontbreken van een gezamenlijk doel is één van de meest aangehaalde factoren. Uit de data blijkt dat de respondenten een grote behoefte hebben aan een gedeelde missie. Het is veelal niet duidelijk waar het team voor staat, waardoor teamleden zelf hun doelen gaan formuleren en er veelheid aan losse projecten opgestart wordt. Uit de beschrijving van de positieve voorvallen blijkt dat men het makkelijker vindt om kennis te delen als er sprake is van een gezamenlijk doel. Dit zorgt er namelijk voor dat ieders rol duidelijk is en dat men weet welke kennis relevant is voor andere teamleden. Bovendien werkt het motiverend voor respondenten om samen aan één missie te kunnen werken. De variabele gezamenlijk doel lijkt hiermee een modererende rol te spelen op de motivatie én mogelijkheid om kennis te delen. De hoge frequentie waarmee respondenten de factor aanhalen, duidt op een hoge invloed van een gezamenlijk doel op de mate van kennisdeling van teamleden.

“Aan de ene kant zijn we allemaal experts, dus dan wordt ook inhoudelijk verwacht dat je echt zelfstandig je dingen kan doen, en daar ben ik het ook mee eens, maar dat wil niet zeggen dat je niks moet delen. [...] Dat mis ik wel. Het gezamenlijke doel.” (Respondent 8)

“We moeten eerst dat why, how, what met elkaar delen, en als we dat niet kunnen uitleggen, hoe kun je dan uiteindelijk ook concreet met elkaar praten en samenwerken?” (Respondent 7)

4.3 Conclusie van de uitkomsten

Een opvallende uitkomst van de data, betreft de invloed van de *opportunity*-dimensie. Nu er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een *critical incident technique* (Flanagan, 1954), is het mogelijk om positieve en negatieve voorvallen van kennisdeling tegen elkaar af te zetten. Wat hierbij opvalt, is dat de verschillen tussen de positieve en de negatieve voorvallen die respondenten beschrijven, vaak uit de context voorkomen, en dus meer *opportunity*-gericht zijn dan *ability*- of *motivation*-gericht. De kundigheid en motivatie van respondenten is vaak gelijk bij de positieve en negatieve voorvallen. *Opportunity*-factoren, zoals management steun en fysieke afstand, vertonen de meeste verschillen tussen de gevallen van voldoende kennisdeling en onvoldoende kennisdeling. Dit betekent dat de mate van kennisdeling van respondenten vooral afhankelijk is van de mogelijkheden die ze ervaren in de context van hun werkzaamheden.

In tabel 4.1 is een samenvattende weergave gepresenteerd van de onderzoeksresultaten. De tabel visualiseert welke factoren op basis van de interviewdata het meest bepalend blijken te zijn voor de

mate van kennisdeling tussen teamleden van het HR expertteam. De twee nieuw onderscheiden variabelen, namelijk fysieke afstand en gezamenlijk doel, zijn aangeduid met een asterisk. De indeling is gebaseerd op de frequentie waarmee respondenten factoren benoemen. Hierbij wegen factoren die respondenten spontaan aanhalen zwaarder dan factoren die door de interviewer zijn opgebracht. Deze schematische weergave van de onderzoeksresultaten vormt het antwoord op deelvraag 5 van dit onderzoek: Welke factoren zijn van invloed op de kennisdeling onder medewerkers van het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis?

Dimensie	Factor	Mate van invloed op kennisdeling
Ability	Persoonskenmerken	Lage invloed
	Teamkenmerken	Matige invloed
	Vertrouwen	Lage invloed
Motivation	Public service motivation	Lage invloed
	Gemeenschapsoverwegingen	Hoge invloed
	Persoonlijk voordeel	Hoge invloed
	Extrinsieke beloningen	Lage invloed
Opportunity	Tijd	Matige invloed
	Informele netwerken	Hoge invloed
	Organisatieklimaat	Matige invloed
	Management steun	Hoge invloed
	Fysieke afstand*	Matige invloed
	Gezamenlijk doel*	Hoge invloed

Tabel 4.1 Resultaten interviewdata

5. Conclusie

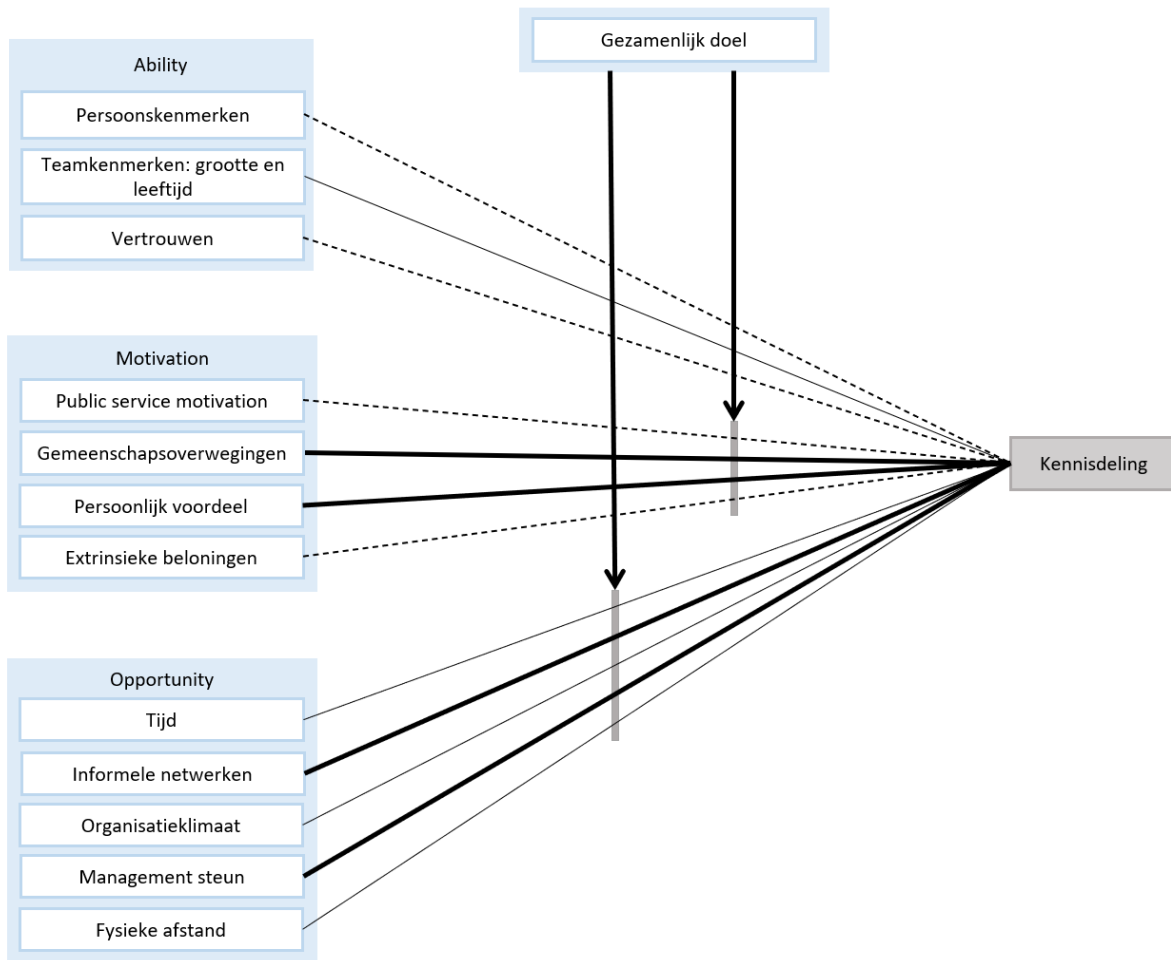
Hoofdstuk 5 vormt de conclusie van dit onderzoek. Allereerst wordt aan de hand van de deelvragen een antwoord geboden op de hoofdvraag. Als tweede wordt een theoretische discussie van de resultaten gepresenteerd. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de methodologie van het onderzoek. Afsluitend worden aanbevelingen geformuleerd voor de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

Dit onderzoek heeft als doel om bij te dragen aan de theorie over kennisdeling door de invloed van *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-factoren op kennisdeling in teams te duiden. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij respondenten binnen het HR expertteam van het Amphia Ziekenhuis. Het onderzoek is gestructureerd aan de hand van vijf deelvragen, die samen tot de beantwoording van de hoofdvraag leiden. Deelvraag 1, over de definitie van kennisdeling, is beantwoord door de volgende definitie van Wang en Noe (2010) als uitgangspunt te nemen: De verstrekking van kennis, met als doel het oplossen van problemen, het ontwikkelen van nieuwe ideeën, of het implementeren van beleid en procedures. Hierbij is centraal gesteld dat kennisdeling kan plaatsvinden via twee processen: enerzijds het doneren van kennis aan anderen, en anderzijds het verzamelen van andermans kennis (Lin, 2007a; Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). Deelvraag 2, over het gebruik van het AMO-model in de literatuur, is beantwoord door interpretaties van het model door Appelbaum et al. (2000), Jiang et al. (2012) en Siemsen et al. (2008) te bespreken. Aan de hand van het theoretisch kader zijn daarna *ability*-, *motivation*-, en *opportunity*-factoren geïdentificeerd die in de kennisdelingsliteratuur onderscheiden worden. Onder *ability* is gekeken naar persoonskenmerken, teamkenmerken en vertrouwen. Op het gebied van *motivation* zijn *public service motivation*, gemeenschapsoverwegingen, persoonlijk voordeel en extrinsieke beloningen besproken. Bij *opportunity* is aandacht besteed aan tijd, informele netwerken, organisatieklimaat en management steun. Het resulterende conceptueel vormt het antwoord op deelvraag 3. De afname van interviews heeft het vervolgens mogelijk gemaakt om het begrip van kennisdeling van teamleden van het HR expertteam te duiden. Kennisdeling wordt door hen gezien als een sociaal proces, waarbij mensen hun ervaringen, ideeën en expertise delen met collega's, zodat ze verder kunnen kijken dan hun eigen expertisegebied en elkaar kunnen verrijken. Zodoende is deelvraag 4 beantwoord. Ten slotte is uit een analyse van de interviewdata gebleken welke factoren van invloed zijn op de mate van kennisdeling van leden van het HR expertteam. Er zijn vijf factoren gevonden die een hoge invloed hebben op de mate van kennisdeling, vier factoren met een matige invloed, en vier factoren met een geringe invloed, waarmee deelvraag 5 beantwoord is. Aan de hand van deze deelvragen kan nu een antwoord

geformuleerd worden op de hoofdvraag, die luidt: *Welke ability-, motivation-, en opportunity-factoren zijn van invloed op de mate van kennisdeling tussen teamleden?*

Uit de beschrijving en analyse van de data, is allereerst gebleken dat vooral de factoren gemeenschapsoverwegingen, persoonlijk voordeel, informele netwerken, management steun, en gezamenlijk doel van invloed zijn op de mate van kennisdeling tussen teamleden. Bovendien laten de resultaten zien dat vooral *opportunity*-factoren bepalend zijn voor de mate van kennisdeling. Deze factoren blijken namelijk meer dan *ability* en *motivation* te verschillen tussen de positieve en negatieve voorvallen die respondenten beschrijven. De mogelijkheden die medewerkers in hun context ervaren om kennis te delen, zijn daarmee erg bepalend voor de uiteindelijke mate van kennisdeling. Tevens zijn uit de data twee factoren naar voren gekomen die niet in het theoretisch kader beschreven zijn. Fysieke afstand en een gezamenlijk doel blijken ook van invloed op de mate van kennisdeling tussen teamleden. De fysieke afstand tussen collega's blijkt de mogelijkheden die zich voordoen om kennis te delen te verminderen, en valt daarom onder de *opportunity*-factoren. De aan- of afwezigheid van een gezamenlijk doel blijkt een modererende rol te spelen. Op basis van deze resultaten is hieronder een herzien conceptueel model opgesteld. In dit model is de mate van invloed van de factoren op kennisdeling gevisualiseerd door middel van lijn opmaak. Hierbij hebben de dikste lijnen de meeste invloed, vertonen de dunne lijnen een matige invloed en zijn de gestippelde lijnen van geringe invloed. Dit model vormt het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek.



Figuur 5.1 Herzien conceptueel model

5.2 Theoretische discussie van de resultaten

Een deel van de onderzoeksresultaten behoeft enige discussie. Hieronder volgt daarom allereerst een bespreking van de implicaties van de twee nieuwe variabelen. Vervolgens wordt duiding gegeven aan de bevinding van de belangrijkste groep factoren, namelijk *opportunity*-factoren.

De eerste nieuwe variabele die aan de hand van de data geïdentificeerd is, betreft fysieke afstand. Respondenten geven aan afstand tot collega's als belemmering te ervaren bij kennisdeling. In de bestaande literatuur is weinig te vinden over de rol van fysieke afstand in kennisdeling. Er is een klein aantal artikelen beschikbaar waarin kennisdeling in multinationale bedrijven met verspreide locaties besproken wordt. Dergelijk onderzoek, vaak gegrond in de sociale geografie, benadrukt dat fysieke afstand tussen kennisdelers een uitdaging vormt. De spontane interacties die geacht worden noodzakelijk te zijn voor kennisdeling, worden door afstand namelijk minder toegankelijk (Broekel & Boschma, 2012; Earl, 2001; Goodall & Roberts, 2003; Torre, 2008). Er zijn daarentegen ook onderzoekers die stellen dat de fysieke afstand tussen kennisdelers door de opkomst van communicatietechnologieën steeds minder relevant wordt (Goodall & Roberts, 2003; Torre, 2008).

Human resources-literatuur waarin deze discussie gevoerd wordt, is niet gevonden, ondanks dat de invloed van afstand zeer relevant zou kunnen zijn voor HR-praktijken. Zo zou de discussie rondom tijd-, plaats- en apparaat-onafhankelijk werken, geïnformeerd kunnen worden door inzicht in de invloed van afstand tussen collega's op de onderlinge kennisdeling. Als vervolgonderzoek in lijn met dit onderzoek bevestigt dat afstand de kennisdeling onder medewerkers belemmert, zouden organisaties wellicht anders aankijken tegen de invoering van dergelijke werkvormen. Om deze en mogelijke andere gevolgen van fysieke afstand op HR-praktijken te duiden, is meer aandacht gewenst in kennisdelingsliteratuur en HR-literatuur voor de rol van fysieke afstand.

De tweede nieuwe variabele, namelijk gezamenlijk doel, is ook onderbelicht in de kennisdelingsliteratuur. De beschikbare artikelen richten zich op de rol van een gezamenlijk doel als vorm van psychologische verbinding (Chiu et al., 2006; Chow & Chan, 2008; Li, 2005). Een gezamenlijke visie dient namelijk als 'lijm' tussen individuen die anders geen samenwerking zouden vinden. Het ondersteunt een gedeeld begrip van de context en bevordert de uitwisseling van ideeën en middelen (Chiu et al., 2006; Chow & Chan, 2008). Ook heeft een gezamenlijk doel een gunstig effect op het onderlinge vertrouwen, omdat men ervan uitgaat dat de acties van anderen in lijn zijn met eigen doelen (Chow & Chan, 2008). Literatuur omtrent *goal-setting theory* kan mogelijk meer duidelijkheid bieden over de rol van gezamenlijke doelen in kennisdeling. In deze literatuur wordt gesteld dat er een sterke relatie bestaat tussen het stellen van doelen en prestaties (Locke & Latham, 2002; Locke & Latham, 2006). Doelen zorgen voor een hogere motivatie en meer doorzettingsvermogen (Locke & Latham, 2002). Ook bevorderen ze de ontdekking en het gebruik van doel-relevante kennis (Wood & Locke, 1990). Bovendien kunnen doelen zorgen dat teamleden doel-relevante informatie met elkaar delen (Locke & Latham, 2006). Om deze bevindingen te duiden in relatie tot kennisdeling, is meer aandacht voor de rol van gezamenlijke doelen in de kennisdelingsliteratuur gewenst.

Een derde interessant discussiepunt betreft de uitkomst dat *opportunity*-factoren het meest bepalend lijken te zijn voor de mate van kennisdeling tussen teamleden. Deze bevinding lijkt in lijn te zijn met de *bottleneck perspective* op het AMO-model van Siemsen et al. (2008). Dit perspectief, dat besproken is in hoofdstuk 2, stelt dat het niet de interactie tussen *ability*, *motivation* en *opportunity* is die het handelen van mensen bepaalt, maar dat de minst aanwezige factor de uitkomst bepaalt. Wanneer *opportunity* de minst aanwezige dimensie is, bepaalt *opportunity* de mate van kennisdeling, ongeacht de hoogte van *ability* of *motivation*. Dit perspectief heeft gevolgen voor de interventies die ingezet kunnen worden voor kennisdeling. Alleen praktijken die inzetten op bevordering van de minst aanwezige dimensie, zullen invloed hebben op de uiteindelijke mate van kennisdeling. In dit onderzoek blijkt *opportunity* de minst aanwezige factor te zijn. Inzetten op het bevorderen van deze dimensie zou

daarmee de meeste verbetering kunnen brengen. Kwantitatief vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of de *bottleneck perspective* inderdaad van toepassing is op kennisdelingsinterventies.

5.3 Reflectie op het onderzoek

Reflecterend op de opzet en uitvoering van het onderzoek, kunnen enkele kanttekeningen geplaatst worden. Aan de hand hiervan kunnen aanbevelingen voor toekomstig onderzoek afgeleid worden. Als laatste wordt ingegaan op de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Een theoretische kanttekening die geplaatst kan worden, heeft betrekking op het gebruik van het AMO-model. Het gebruik van dit model heeft ervoor gezorgd dat variabelen in de literatuur gericht geïdentificeerd en gecategoriseerd konden worden. Dit heeft bijgedragen aan een heldere structurering van het onderzoek. Het AMO-model heeft bovendien gezorgd voor een overkoepelend raamwerk, dat ook in toekomstig onderzoek naar kennisdeling gebruikt kan worden. Tevens is duidelijk geworden dat de drie AMO-dimensies op verschillende manieren invloed hebben op kennisdeling, waarbij *opportunity* het meest bepalend lijkt voor de uiteindelijke mate van kennisdeling. Als factoren niet onderverdeeld waren in deze drie dimensies, was het belang van de context wellicht over het hoofd gezien. De vondst van één dimensie als de meest bepalende, geeft bovendien aan op welke factoren praktische kennisdelingsinterventies het best gericht kunnen worden. De keuze voor het model heeft tegelijkertijd soms betekent dat variabelen lastig onder te verdelen waren onder één van de dimensies en achterwege zijn gelaten. Voor toekomstig onderzoek is het daarom interessant om te toetsen of de onderverdeling van factoren in *ability*, *motivation* en *opportunity* zoals in dit onderzoek is gebeurd, ook daadwerkelijk blijkt uit statistische analyses. Op basis van bestaande literatuur zijn de variabelen in dit onderzoek gecategoriseerd, maar sommige variabelen passen onder meerdere categorieën. Zo wordt vertrouwen in dit onderzoek gecategoriseerd als *ability*-factor, maar zou het wellicht ook een motiverende rol kunnen spelen. Een factor- en correlatieanalyse zou kunnen verhelderen of de variabelen daadwerkelijk een onderdeel vormen onder *ability*, *motivation* of *opportunity*. Dergelijk kwantitatief onderzoek kan bovendien aantonen of de variabele gezamenlijk doel inderdaad een modererende rol speelt en wat de sterkte is van de geschetste relaties.

Een tweede theoretische kanttekening die geplaatst kan worden, heeft betrekking op de gevolgen van het streven naar kennisdeling. Er wordt in dit onderzoek vanuit gegaan dat meer kennisdeling tussen medewerkers positief is voor medewerkers, teams en organisaties. Het zou echter zo kunnen zijn, dat meer kennisdeling ook negatieve gevolgen heeft. Wellicht zou een teveel aan nieuwe kennis verwarring kunnen creëren onder medewerkers. Bovendien zegt de mate van kennisdeling niets over de mate waarin de gedeelde kennis ook daadwerkelijk opgenomen en gebruikt wordt door de

ontvangers van de kennis. Voor een compleet beeld van de relatie tussen kennisdeling en prestaties, zouden deze overwegingen in vervolgonderzoek verder geduid moeten worden.

Een methodologische kanttekening die geplaatst kan worden, betreft de invloed van het coronavirus op de resultaten van het onderzoek. De keuze voor een *case study* betekent dat slechts één casus onderzocht is. De komst van het coronavirus in deze casus kan het onderzoek wellicht enigszins getekend hebben. Het virus betekent voor veel medewerkers dat ze anders moeten werken dan ze gewend zijn. Leden van het HR expertteam werken meer dan voorheen thuis, wat gepaard kan gaan met nieuwe uitdagingen. De afstand tussen collega's die hierdoor overbrugd moet worden, vermindert het aantal informele en spontane contactmomenten. Wellicht heeft dit invloed op de perceptie die respondenten hebben over de rol van de variabelen informele netwerken en fysieke afstand in kennisdeling. In een situatie zonder corona is de rol van deze variabelen daarmee mogelijk kleiner. Tegelijkertijd zou de coronacrisis ook een positief effect kunnen hebben op kennisdeling. De grote dreiging die het coronavirus met zich meebrengt, kan voor een gevoel van verbondenheid en gemeenschappelijkheid zorgen. Respondenten geven aan voor even een gezamenlijke missie te ervaren, namelijk het overwinnen van het virus, waarbij het delen van kennis essentieel is. De coronacrisis kan op deze manier bijdragen aan de bevordering van kennisdeling. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of de onderzoeksresultaten ook in andere cases gelden.

Een noot die bij de casusselectie geplaatst kan worden, betreft het relatief korte bestaan van het HR expertteam. Het team bestaat in zijn huidige vorm pas tien maanden. Hoewel de meeste teamleden al werkzaam waren op de HR-afdeling en hun huidige teamleden al kenden, betekent de reorganisatie een drastische verandering van teamsamenstelling en functietaken. De onderlinge samenwerking moest deels opnieuw opgebouwd worden. De jonge leeftijd van het team kan de beleving van teamleden enigszins gekleurd hebben. Zo kan het wellicht verklaren waarom het gezamenlijke doel van het team nog onduidelijk is. De ontwikkeling van een strategie kost namelijk tijd. Het delen van een gezamenlijke visie is mogelijk verder vertraagd door de afwezigheid van een afdelingsmanager. Pas sinds zes maanden is er een vaste HR-manager. Respondenten geven in de interviews aan veel behoefte te hebben aan steun en leiding van de manager en teamleider. Dit gevoel wordt mogelijk versterkt door de lange afwezigheid van een leider. Het relatief korte bestaan van het team kan bovendien als gevolg hebben dat het voor respondenten lastig is om in te schatten wat de leeftijd van het team voor effect heeft op kennisdeling. Een samenwerking met nieuwe collega's kent altijd een fase waarin gezocht moet worden naar de juiste dynamiek. De voorvallen die respondenten gevraagd zijn te herinneren, zijn hierdoor mogelijk enigszins beïnvloed. Het zou interessant zijn om in de toekomst een longitudinaal onderzoek uit te voeren. Dergelijk onderzoek meet de mate van kennisdeling op verschillende momenten in de tijd en kan zo de ontwikkeling van

kennisdelingsprocessen inzichtelijk maken. De invloed van teamleeftijd en de aanwezigheid van een nieuwe manager zou hiermee preciezer geduid kunnen worden.

Een kanttekening die bij de interpretatie van de interviewdata geplaatst kan worden, betreft het begrip van respondenten van kennisdeling. Ondanks het goede begrip dat respondenten blijken te hebben van kennisdeling, lijkt het concept in de interviews door respondenten soms door elkaar gebruikt te worden met het concept samenwerking. Kennisdeling en samenwerking zijn nauw aan elkaar gerelateerd, waarbij samenwerking een overkoepelende term is. De interviewer heeft steeds geprobeerd om het gesprek rond kennisdeling te centreren, maar het is niet uitgesloten dat de respondenten de concepten als synoniemen hebben gebruikt. Het is daarom mogelijk dat de resultaten van het onderzoek deels ook voor teamsamenwerking in het algemeen gelden. Voor toekomstig onderzoek is het belangrijk dat de specifieke betekenis van kennisdeling steeds centraal blijft staan.

Een verdere kanttekening bij de onderzoeksmethodologie heeft betrekking op de afname van de interviews. Van de 14 interviews zijn er 12 *face-to-face* afgenomen. Twee interviews zijn telefonisch afgenomen in verband met de komst van het coronavirus en de kwetsbare gezondheid van de respondenten. Hoewel de voorkeur wordt gegeven aan fysieke interviews, blijkt uit verschillende onderzoeken dat telefonische interviews, net als *face-to-face* interviews, goede data opleveren en dus een geschikte interviewmethode zijn (Holbrook, Green & Krosnick, 2003; Sturges & Hanrahan, 2004). Bij de afname van de interviews of de analyse van de data is dan ook geen verschil gemerkt in de kwaliteit van de interviews. Er is daarom geen reden om aan te nemen dat de telefonische afname van twee van de interviews effect heeft gehad op de onderzoeksresultaten.

Een laatste reflectiepunt heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Omdat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een *case study*, is de hoofdvraag beantwoord met behulp van data uit één casus. Het verzadigingspunt is in de interviews met het onderhavige team bereikt. Dat wil zeggen dat er na een aantal interviews geen nieuwe informatie naar boven gekomen is en dat latere interviews de uitkomsten steeds hebben bevestigd. De uitdagingen rondom kennisdeling spelen echter niet alleen in het onderhavige team, maar in teams bij heel veel organisaties. Zeker in expertteams kan het lastig zijn om te midden van uiteenlopende expertisegebieden een gemeenschappelijke deler te vinden en echt teamwerk te bewerkstelligen. De algemene verwachting is dat een groot deel van de resultaten, ondanks de coronacrisis en de jonge leeftijd van het team, ook standhoudt in andere kleine teams met hoogopgeleide teamleden. In andere woorden, het opgestelde herziene conceptueel model kan ook gebruikt worden ter verklaring van kennisdeling in andere casussen. In dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van aselecte

steekproeftrekking in de beoogde populatie, waardoor er niet gesproken kan worden van statistische generalisatie. In plaats daarvan is theoretische generalisatie nagestreefd (Yin, 1994). Dat houdt in dat de onderzoeksresultaten verwacht worden generaliseerbaar te zijn naar een meer algemeen geldende theorie (Polder, 1996). De generaliseerbaarheid is hierbij hypothetisch van karakter (Swanborn, 2010). De nieuwe invulling van het AMO-model en de toepassing ervan op kennisdeling, dienen als nadere invulling van bestaande theorie (Smaling, 2009). Specifiek kunnen de resultaten gebruikt worden voor de verklaring van kennisdeling in kleine teams met hoogopgeleide teamleden. Bij generalisatie van de resultaten naar teams met een lager opleidingsniveau of een veel grotere groepsgrootte, is wellicht meer voorzichtigheid nodig. Nu het opleidingsniveau in het onderhavige team relatief hoog is, is onduidelijk hoe het model zich ophoudt in teams met laagopgeleiden. In hoeverre de resultaten standhouden in grotere teams is ook onduidelijk. Wellicht lopen de communicatielijnen daar anders of zijn de interpersoonlijke relaties minder sterk. De mate van invloed van de afzonderlijke variabelen kan daardoor misschien verschillen. Replicatie van het onderzoek bij een groter team zou kunnen dit kunnen verhelderen.

5.4 Aanbevelingen voor de organisatie

Naar aanleiding van de interviewdata, kunnen aanbevelingen ter bevordering van kennisdeling in het HR expertteam geformuleerd worden. Deze aanbevelingen zijn gericht op factoren die volgens het onderzoek van grote invloed zijn op de mate van kennisdeling. De aanbevelingen zijn gesorteerd naar prioriteit, waarbij de aanbeveling met de hoogste prioriteit bovenaan staat. Steeds wordt aangegeven van welke individuen actie wordt verwacht.

5.4.1 Zorg voor een gezamenlijk teamdoel

Een eerste aanbeveling die kennisdeling in het HR expertteam zou kunnen bevorderen, betreft het werken aan een gezamenlijk doel. Waar sommige respondenten in de interviews aangeven wel een idee te hebben van de visie van het team, is het voor anderen nog onduidelijk waar het team voor staat. Vanwege de belangrijke verbindende rol die een gezamenlijk doel speelt, heeft het opstellen ervan hoge prioriteit. Het formuleren van een gezamenlijk doel kan een lastig en tijdrovend proces zijn. Het is daarom essentieel dat er zo snel mogelijk beginstappen gezet worden. Bij de formulering is zowel een rol weggelegd voor teamleden als voor het afdelingsmanagement. Aanbevolen wordt om teamleden mee te nemen in het opstellen van een gezamenlijk doel, omdat zij in hun expertrol goed weten wat er op hun expertisegebied in de organisatie speelt. Door middel van brainstormsessies kunnen teamleden hun ideeën over de rol van het team uiten en met elkaar bespreken. Het is vervolgens aan de teamleider en manager om de invalshoeken bij elkaar te brengen en de knoop door te hakken. Hierbij wordt aanbevolen om uit de formulering van het doel expliciet te laten blijken dat

kennis met elkaar delen essentieel is om daadwerkelijk samen te kunnen werken. Daarna is het van belang het doel helder en herhaaldelijk te communiceren, zodat teamleden hun werkzaamheden op elkaar afstemmen en dezelfde prioriteiten stellen. Hierdoor wordt het voor teamleden duidelijk aan welke kennis er behoefte is en welke kennis ze moeten delen met anderen.

5.4.2 Faciliteer meer formele overlegmomenten

Een tweede aanbeveling is gericht op de wisselwerking tussen formele en informele netwerken. Uit de data komt naar voren dat de informele relaties in het team heel goed zijn. Wel blijkt dat er een grote behoefte is aan een meer formele overlegstructuur. Zoals men aangeeft, zijn informele netwerken alleen niet daadkrachtig om grote vraagstukken aan te pakken. De invoering van een nieuwe overlegstructuur heeft daarom hoge prioriteit. Aangezien respondenten nu aangeven het aantal overlegmomenten te weinig te vinden, wordt aanbevolen om overleggen frequenter te laten plaatsvinden. De exacte frequentie is afhankelijk van de voorkeur van de teamleider en teamleden, maar de aanbeveling is om wekelijks bijeen te komen, bijvoorbeeld in een weekstart. In deze overleggen zouden overkoepelende vraagstukken besproken moeten worden, zodat ze vanuit verschillende expertises belicht worden. Hierbij is aandacht nodig voor een actieve participatie van alle betrokkenen. Op basis van Mroz, Allen, Verhoeven en Shuffler (2018) kunnen twee verdere aanbevelingen voor effectieve overlegmomenten geformuleerd worden. Ten eerste is het raadzaam om deelnemers van te voren op de hoogte te stellen van de opzet van het overleg door middel van een agenda. Een agenda zorgt ervoor dat deelnemers zich kunnen voorbereiden op de te bespreken onderwerpen en een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Ook wordt aanbevolen om te zorgen dat notulen gemaakt worden. Deze notulen kunnen later gebruikt worden om beslissingen terug te lezen, concrete plannen op te zetten en gemaakte stappen te evalueren (Mroz et al., 2018). Bij deze aanbevelingen is vooral een rol weggelegd voor de teamleider. Hij kan de overlegmomenten initiëren en prioriteren. Al deze suggesties zijn relatief makkelijk te implementeren, waardoor er direct mee begonnen kan worden.

5.4.3 Ondersteun als afdelingsmanagement actief kennisdeling

De derde aanbeveling die op basis van de interviewdata geformuleerd kan worden, betreft de rol van het afdelingsmanagement. In lijn met bestaande literatuur, blijkt management steun in belangrijke mate van invloed op kennisdeling tussen teamleden (Cabrera et al., 2006; Lee et al., 2006; Wang & Noe, 2010). Respondenten geven aan verbale steun te ervaren om kennis te delen, maar missen tegelijkertijd concrete ondersteuning van de teamleider en manager voor kennisdeling. Er wordt daarom aanbevolen dat het afdelingsmanagement, naast het geven van mondelinge aanmoediging, een actievere rol inneemt in het bij elkaar brengen van verschillende expertisegebieden. Bovenstaande

aanbeveling tot een nieuwe overlegstructuur zou hierbij kunnen helpen, maar teamleden zouden ook in een kleinere setting actief aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Als het afdelingsmanagement vraagstukken signaleert waarbij verschillende expertises relevant zijn, zouden ze kleine projectteams kunnen vormen waarbij teamleden daadwerkelijk samen aan een oplossing werken. Het HR-management zou kennisdeling verder kunnen bevorderen door niet alleen teamleden aan te moedigen om kennis te delen, maar door ook zelf nadrukkelijk kennis te delen met teamleden. Het management speelt vaak een voorbeeldrol voor medewerkers. Door opener te delen wat er zich op managementniveau afspeelt, kunnen ze teamleden inspireren om sneller kennis te delen.

5.4.4 Bevorder de interpersoonlijke relaties op de afdeling

Een vierde aanbeveling die op basis van de interviewdata geformuleerd kan worden, betreft de bevordering van gemeenschapsoverwegingen. In tegenstelling tot bovenstaande aanbevelingen, is deze aanbeveling niet alleen gericht op het HR expertteam, maar op de hele HR-afdeling. Uit de interviewdata komt naar voren dat respondenten zich in belangrijke mate gemotiveerd voelen om kennis te delen om hun eigen HR expertteam vooruit te helpen. Een gevoel van gemeenschappelijkheid over de hele HR-afdeling heen, blijft volgens de expertteamleden echter wel wat achter. Ze geven aan dat het soms onduidelijk is wat de werkzaamheden van anderen op de afdeling inhouden, wat tot onbegrip kan leiden. Om in beeld te brengen of andere medewerkers van de HR-afdeling dit ook beleven, wordt allereerst aanbevolen om bij medewerkers van andere HR-teams te inventariseren hoe zij het gemeenschapsgevoel op de afdeling ervaren. Als hieruit blijkt dat een gevoel van gemeenschappelijkheid inderdaad achterblijft, wordt aanbevolen om meer activiteiten te organiseren waar de hele afdeling bij betrokken is. Zo zouden teamuitjes de mogelijkheid bieden om elkaar op informele wijze beter te leren kennen. Ook brainstormsessies over HR-brede onderwerpen zouden kunnen helpen. Een andere manier om meer over elkaars werkzaamheden te weten te komen, is door middel van een soort *storytelling*-ronde. Hierbij vertelt een medewerker een collega over zijn of haar werkzaamheden, waarna deze collega voor de rest van de afdeling een korte presentatie geeft over wat hij of zij geleerd heeft. Op deze manier worden de werkzaamheden van anderen persoonlijk gemaakt. Met deze aanbevelingen kan binnen enkele weken gestart worden. Het is verder niet alleen aan de teamleider en manager om dergelijke bijeenkomsten te initiëren, maar ook aan medewerkers om zelf initiatief te nemen in het opzoeken van collega's uit andere teams. Het sterkere gevoel van gemeenschappelijkheid dat hierdoor ontstaat, kan zorgen voor een grotere motivatie om kennis te delen.

Literatuurlijst

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Amphia Ziekenhuis. (z.d.). Over ons [webpagina]. Opgevraagd op 8 juli 2020 van: <https://www.amphia.nl/over-ons>
- Andreeva, T. & Sergeeva, A. (2016). The more the better... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 151-171.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.

- Bakker, M., Leenders, R. T. A., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.
- Bate, S. P., & Robert, G. (2002). Knowledge management and communities of practice in the private sector: Lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales. *Public Administration*, 80(4), 643-663.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.
- Bodt, H. (2019, januari). *Voorstel tot Reorganisatie KK P&O* [interne notitie Amphia Ziekenhuis].
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Bouwen, R., De Witte, K. & Verboven, J. (1996). *Organiseren en veranderen*. Leuven: Garant.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (vierde editie). Londen: Macmillan Education.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bozeman, B., Reed, P. N., & Scott, P. (1992). Red tape and task delays in public and private organizations. *Administration & Society*, 24(3), 290-322.
- Broekel, T., & Boschma, R. (2012). Knowledge networks in the Dutch aviation industry: the proximity paradox. *Journal of Economic Geography*, 12(2), 409-433.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (vijfde editie). Oxford: Oxford University Press.

- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Cabrera, A, Collins, W. C., & Selgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020, 15 mei). *Werkzame beroepsbevolking; beroep, 2020 1^e kwartaal* [Dataset]. Geraadpleegd van:
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?ts=1591091336939>
- Chen, C. A. & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.
- Crawford, L., Costello, K., Pollack, J., & Bentley, L. (2002). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443-448.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.

- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management, 48*(6), 871-893.
- Gajda, R., & Koliba, C. (2007). Evaluating the Imperative of Intraorganizational Collaboration: A School Improvement Perspective. *American Journal of Evaluation, 28*(1), 26-44.
- Goodall, K., & Roberts, J. (2003). Repairing managerial knowledge-ability over distance. *Organization Studies, 24*(7), 1153-1175.
- Gorry, G. A. (2008). Sharing knowledge in the public sector: two case studies. *Knowledge Management Research & Practice, 6*(2), 105-111.
- Gupta, B. (2008). Role of Personality in Knowledge Sharing and Knowledge Acquisition Behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 34*(1), 143-149.
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON, 36*(3), 5-13.
- Hall, H. (2001, april). Social exchange for knowledge exchange. *International Conference on Managing Knowledge*. Congres georganiseerd door University of Leicester, Leicester.
- Holbrook, A. L., Green, M. C., & Krosnick, J. A. (2003). Telephone versus Face-to-Face Interviewing of National Probability Samples with Long Questionnaires: Comparisons of Respondent Satisficing and Social Desirability Response Bias. *Public Opinion Quarterly, 67*(1), 79-125.
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management, 39*(2), 213-243.
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies, 69*(6), 415-427.

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review, 2*(4), 337-359.
- Janz, B. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences, 34*(2), 351-384.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264-1294.
- Joshi, K. D., Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems, 43*(2), 322-335.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology, 52*(3), 621-652.
- Kenniskern Communicatie en Marketing. (z.d.). *Samen Gezonder, Uw gezondheid, Ons specialisme: De koers van Amphia van 2017 naar 2022* [brochure].
- Kim, S. (2018). Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. *Public Performance & Management Review, 41*(1), 130-151.
- King, W. R., & Marks Jr, P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega, 36*(1), 131-146.
- Korsten, A. F. A. (z.d.). *Inleiding in de bestuurskunde*. Opgevraagd op 5 februari 2020 van: <http://arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The Company. *Harvard Business Review, 71*(4), 104-111.

- Lee, J. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2006). Effects of Managerial Drivers and Climate Maturity on Knowledge-Management Performance: Empirical Validation. *Information Resources Management Journal*, 19(3), 48-60.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77-95.
- Liebowitz, J. & Chen, Y. (2003). Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management. In Holsapple, C.W. (red.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters* (pp. 409-424). Berlin: Springer-Verlag.
- Lin, H. F. (2007a). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lin, H. F. (2007b). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Matson, E., Patiath, P., & Shavers, T. (2003). Stimulating Knowledge Sharing: Strengthening Your Organization's Internal Knowledge Market. *Organizational Dynamics*, 32(3), 275-285.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Von Krogh, G., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 296-310.

- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018). Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491.
- Murray, M. A. (1975). Comparing public and private management: An exploratory essay. *Public Administration Review*, 35(4), 364-371.
- Nesheim, T. & Gressgård L. J. (2014). Knowledge sharing in complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety Science*, 62, 28-36.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H. & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Polder, K. J. (1996). *Implementatie van wetgeving in onderwijs: beleidsevaluatie-onderzoek in basisonderwijs en volwasseneneducatie*. Antwerpen: Garant.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67.
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management, 26*(3), 426-445.
- Silvi, R. & Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage: a strategic cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital, 7*(3), 309-323.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *KWALON, 14*(3), 5-12.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems, 17*(3), 9-24.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research, 4*(1), 107-118.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?*. Londen: Sage Publications.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal, 17*(2), 22-37.
- Teh, P. L., Yong, C. C., Chong, C.W. & Yew, S. Y. (2011). Do the Big Five Personality Factors affect knowledge sharing behavior? A study of Malaysian universities. *Malaysian Journal of Library & Information Science, 16*(1), 47-62.

- Torre, A. (2008). On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission. *Regional Studies*, 42(6), 869-889.
- Van Beveren, J. (2002). A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 18-22.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Van den Hooff, B., & De Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- West, M. A. (2007). Teamwork. In G. Ritzer (red.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 4953-4958). Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.
- Wood, R., & Locke, E. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. In B. Staw & L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* (volume 12) (pp. 73-109). Greenwich, CT: JAI Press.

Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bijlage 1. Uitnodigingsmail interviews

Beste collega's,

Zoals jullie waarschijnlijk weten, ben ik binnen het Expertteam bezig met een afstudeeronderzoek voor mijn master Bestuurskunde. Hiervoor heb ik jullie hulp nodig!

Het onderwerp van mijn onderzoek is kennisdeling in teams. Kennis is voor organisaties een enorm waardevolle hulpbron. In de praktijk blijkt het echter lastig om te zorgen dat teamleden weten welke kennis er beschikbaar is en waar ze deze kunnen vinden.

Ik ben erg benieuwd naar jullie ervaringen met kennisdeling in het Expertteam. Ik wil daarom heel graag ieder van jullie interviewen. Zo hoop ik waardevolle inzichten op te doen die jullie als team ook kunnen gebruiken.

De interviews zullen ongeveer een uur in beslag nemen. De informatie uit de interviews zal verwerkt worden in mijn scriptie. Uiteraard worden alle persoonsgegevens volledig geanonimiseerd, waardoor antwoorden niet te herleiden zijn naar individuen. Ik wil de interviews inplannen vanaf 1 april. Uiteraard maken we nu wat onzekere tijden door, dus de afspraken blijven onder voorbehoud. Jullie zien een mail met een afspraakverzoek tegemoet.

Ik kijk er naar uit om jullie ervaringen te horen! Je helpt me er heel erg mee, alvast bedankt!

Groeten,

Willemijn Gils

Bijlage 2. Informatieblad en toestemmingsformulier interviews

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Kennisdeling in teams'

Onder begeleiding van dr. Brenda Vermeeren onderzoekt Willemijn Gils de kennisdeling binnen teams. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Willemijn is benieuwd naar *uw mening* over kennisdeling. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Kennis is een van de meest waardevolle hulpbronnen voor organisaties. Toch blijkt het in de praktijk lastig om voor goed kennismanagement te zorgen. Teamleden weten hierdoor niet welke kennis er in hun team beschikbaar is en waar ze deze kunnen vinden. Dit onderzoek heeft al doel inzicht te bieden in het proces van kennisdeling in teams. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en de tweede lezer toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonnen naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Willemijn achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Willemijn Gils via willemijngils@hotmail.com of 0642519100.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van twee jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Willemijn Gils via willemijngils@hotmail.com of 0642519100. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

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

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

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

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage 3. Topiclijst interviews

Topic/factor	Vragen
Inleiding	<p>Welkom, ik wil u allereerst bedanken voor uw tijd en moeite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kort doel van het interview toelichten <p>U heeft voorafgaand aan dit interview een toestemmingsformulier getekend. Bij de verwerking van de door u verstrekte gegevens zal gehandeld worden volgens de AVG-richtlijnen. Dit houdt in dat uw gegevens geanonimiseerd zullen worden en niet terug te herleiden zijn naar individuele personen. Bovendien wordt de audio-opname na anonieme transcriptie verwijderd. Tussendoor stoppen is altijd mogelijk. Als u tijdens het interview vragen hebt over concepten die ik noem, vraag dan gerust om toelichting. Heeft u vragen vooraf? Zo nee, dan zou ik nu graag starten met de audio-opname en het interview.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zou u zich willen voorstellen en uw functie willen toelichten? • Zou u de rol van het expertteam willen toelichten?
Algemeen beeld kennisdeling	<p>Dit interview gaat over kennisdeling in het expertteam.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat verstaat u onder kennisdeling? <p>Als de respondent zelf geen goed begrip heeft van het concept kennisdeling wordt nu een korte toelichting gegeven.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe schat u het belang van kennisdeling in? <p>Ik ga u zo vragen om twee voorvallen te herinneren en beschrijven: een voorval waarbij er sprake was van onvoldoende of inadequate kennisdeling en een voorval waarbij er sprake was van geslaagde kennisdeling. Ik wil graag beginnen met een voorval waarbij er sprake was van inadequate kennisdeling.</p>
Negatief incident	<ul style="list-style-type: none"> • Kunt u een voorval/gebeurtenis beschrijven waarbij er volgens u sprake was van ongeslaagde/inadequate kennisdeling? • Wat maakte deze specifieke gebeurtenis volgens u precies ongeslaagd/inadequaatt??
Overgang naar volgende onderdeel	<p>Ik ga u nu wat meer specifieke vragen stellen over dit voorval vanuit drie invalshoeken. Deze zijn: (1) in hoeverre u het vermogen bezat om kennis te delen, (2) hoe uw motivatie om kennis te delen was, en (3) of u de kans kreeg om kennis te delen.</p>
1. Ability-factoren	<p>Algemeen <i>ability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Had u het gevoel dat u in staat was/de kundigheid/het vermogen bezat om kennis te delen? • Waar werd dit gevoel van kundigheid door gedreven? <p><i>Er wordt allereerst doorggevraagd op factoren die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden onderstaande factoren voorzichtig in het gesprek geïntroduceerd.</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Persoonskenmerken (vriendelijkheid/zorgvuldigheid/openheid/neuroticisme/extraversie/zelfredzaamheid)? ○ Teamkenmerken (grootte en leeftijd) ○ Vertrouwen
2. <i>Motivation</i> -factoren	<p>Algemeen <i>motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hoe ervaren u uw motivatie om kennis te delen?/Waarom wilde u uw kennis delen in deze situatie? ● Waar bestond deze motivatie voor u uit? <p><i>Er wordt allereerst doorggevraagd op factoren die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden onderstaande factoren vervolgens voorzichtig in het gesprek geïntroduceerd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Public service motivation (publieke sector: gezondheidszorg) ○ Gemeenschapsoverwegingen (morele verplichting voor team/afdeling) ○ Persoonlijk voordeel ○ Extrinsieke beloningen
3. <i>Opportunity</i> -factoren	<p>Algemeen <i>opportunity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Had u het gevoel dat u in uw werk voldoende mogelijkheden/kansen/gelegenheid had om kennis te delen? ● Waar werd dit volgens u door beïnvloed? <p><i>Er wordt allereerst doorggevraagd op factoren die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden onderstaande factoren vervolgens voorzichtig in het gesprek geïntroduceerd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tijd ○ Organisatieklimaat (de manier waarop we dingen hier doen) ○ Informele netwerken ○ Management steun (steun van teamleider/manager)
Samenvatting negatief incident	Hier wordt door de interviewer een korte samenvatting gegeven van de <i>ability</i> , <i>motivation</i> en <i>opportunity</i> omtrent het negatieve incident zoals hierboven besproken. De respondent wordt vervolgens gevraagd of deze samenvatting accuraat is.
Positief incident	<ul style="list-style-type: none"> ● Kunt u een voorval/gebeurtenis beschrijven waarbij er volgens u sprake was van geslaagde/adequate kennisdeling? ● Wat maakte deze specifieke gebeurtenis volgens u precies geslaagd/adequaats?
Overgang naar volgende onderdeel	Ik ga u nu wat meer specifieke vragen stellen over dit voorval vanuit drie invalshoeken. Deze zijn: (1) in hoeverre u het vermogen bezat om kennis te delen, (2) hoe uw motivatie om kennis te delen was, en (3) of u de kans kreeg om kennis te delen.
1. <i>Ability</i> -factoren	<p>Algemeen <i>ability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Had u het gevoel dat u in staat was/de kundigheid/het vermogen bezat om kennis te delen? ● Waar werd dit gevoel van kundigheid door gedreven?

	<p><i>Er wordt allereerst doorgenvraagd op factoren die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden onderstaande factoren vervolgens voorzichtig in het gesprek geïntroduceerd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Persoonskenmerken (vriendelijkheid/zorgvuldigheid/openheid/neuroticisme/extraversie/zelfredzaamheid)? ○ Teamkenmerken (grootte en leeftijd) ○ Vertrouwen
2. Motivation-factoren	<p>Algemeen <i>motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ervaren u uw motivatie om kennis te delen?/Waarom wilde u uw kennis delen in deze situatie? • Waar bestond deze motivatie voor u uit? <p><i>Er wordt allereerst doorgenvraagd op factoren die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden onderstaande factoren vervolgens voorzichtig in het gesprek geïntroduceerd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Public service motivation (publieke sector: gezondheidszorg) ○ Gemeenschapsoverwegingen (morele verplichting voor team/afdeling) ○ Persoonlijk voordeel ○ Extrinsieke beloningen
3. Opportunity-factoren	<p>Algemeen <i>opportunity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Had u het gevoel dat u in uw werk voldoende mogelijkheden/kansen/gelegenheid had om kennis te delen? • Waar werd dit volgens u door beïnvloed? <p><i>Er wordt allereerst doorgenvraagd op factoren die de respondent aandraagt. Wanneer de interviewer daar mogelijkheid toe ziet, worden onderstaande factoren vervolgens voorzichtig in het gesprek geïntroduceerd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tijd ○ Organisatieklimaat (de manier waarop we dingen hier doen) ○ Informele netwerken ○ Management steun (steun van teamleider/manager)
Samenvatting positief incident	<p>Hier wordt door de interviewer een korte samenvatting gegeven van de <i>ability</i>, <i>motivation</i> en <i>opportunity</i> omtrent het positieve incident zoals hierboven besproken. Ook worden de opmerkelijkste verschillen met het negatieve incident geduid. De respondent wordt vervolgens gevraagd of deze samenvatting accuraat is.</p>
Afsluiting	<p>Dit waren alle vragen die ik u wilde stellen. Heeft u zelf nog vragen of opmerkingen? En voor mij als interviewer? Dan is dit het einde van het interview. Ik wil u nogmaals bedanken voor uw medewerking.</p>

Bijlage 4. Codeerschema interviews

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Kennis	A.1. Kennis	Informatie die verwerkt is door individuen - inclusief ideeën, feiten, expertise en meningen - die relevant is voor de prestaties van individuen, het team en de organisatie (Wang & Noe, 2010).	A.1.1. Omschrijving van ideeën, feiten, expertises en meningen die relevant zijn voor individuele prestaties, teamprestaties en organisatieprestaties.	A.1.1.1. Omschrijft ideeën, feiten, meningen en expertises die relevant zijn voor prestaties A.1.1.2. Omschrijft ideeën, feiten, expertises en meningen die niet relevant zijn voor prestaties
B. Kennisdeling	B.1. De donatie van kennis	Bij kennisdonatie 'doneren' individuen hun kennis aan anderen, oftewel ze dragen hun kennis over aan anderen (Lin, 2007a).	B.1.1. 'Donatie' of schenking van zijn/haar kennis aan andere teamleden.	B.1.1.1. Doneert of schenkt zijn/haar kennis aan andere teamleden B.1.1.2. Doneert of schenkt zijn/haar kennis niet aan andere teamleden
	B.2. De verzameling van kennis	Bij kennisverzameling gaan individuen langs bij anderen, met als doel de ander hun kennis te laten delen (Lin, 2007a).	B.2.1. Raadpleging van andere teamleden, met als doel om hen hun kennis te laten delen.	B.2.1.1. Raadpleegt andere teamleden, met als doel om hen hun kennis te laten delen. B.2.1.2. Raadpleegt andere teamleden niet met als doel om hen hun kennis te laten delen.
C. Persoonskenmerken	C.1. Vriendelijkheid	Vriendelijkheid heeft betrekking op de eigenschap van mensen om aangename en bevredigende relaties met mensen aan te gaan. Kenmerken die vaak gepaard gaan met vriendelijkheid zijn empathie en altruïsme (Matzler et al., 2008).	C.1.1. Ervaring van de eigenschap om aangename en bevredigende relaties met andere mensen aan te gaan.	C.1.1.1. Ervaart de eigenschap om aangename en bevredigende relaties met andere mensen aan te gaan C.1.1.2. Ervaart niet de eigenschap om aangename en bevredigende relaties met andere mensen aan te gaan
	C.2. Zorgvuldigheid	Zorgvuldigheid heeft betrekking op een sociaal voorgeschreven impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking. Kenmerken die hier vaak mee gepaard gaan zijn verantwoordelijkheid en geordendheid (Matzler, Renzl, Mooradian, Van Krogh & Mueller, 2011).	C.2.1. Ervaring van impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking.	C.2.1.1. Ervaart impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking C.2.1.2. Ervaart geen impuls-beheersing die ten goede komt aan taak- en doelbereiking
	C.3. Openheid	Bij openheid is er sprake van hoge nieuwsgierigheid en de bereidheid om	C.3.1. Ervaring van nieuwsgierigheid en bereidheid om open te staan voor	C.3.1.1. Ervaart nieuwsgierigheid en bereidheid om open te staan voor

		voor nieuwe ideeën en onconventionele waarden open te staan (Matzler et al., 2008).	nieuwe ideeën en onconventionele waarden.	nieuwe ideeën en onconventionele waarden C.3.1.2. Ervaart geen nieuwsgierigheid en bereidheid om open te staan voor nieuwe ideeën en onconventionele waarden
	C.4. Extraversie	Extraversie heeft betrekking op de neiging van individuen om zich sociaal te oriënteren en zich energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen (Judge et al., 1999).	C.4.1. Ervaring van de neiging om zich sociaal, energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen.	C.4.1.1. Ervaart de neiging om zich sociaal, energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen C.4.1.2. Ervaart niet de neiging om zich sociaal, energiek en enthousiast op te stellen in relaties met anderen
	C.5. Neuroticisme	Neuroticisme wordt gekenmerkt door de afwezigheid van emotionele stabiliteit. Gevoelens van stress en angst gaan vaak met neuroticisme gepaard (Judge et al., 1999).	C.5.1. Ervaring van de afwezigheid van emotionele stabiliteit.	C.5.1.1. Ervaart de afwezigheid van emotionele stabiliteit C.5.1.2. Ervaart de aanwezigheid van emotionele stabiliteit
	C.6. Zelfredzaamheid	Zelfredzaamheid wordt gekenmerkt door de inschatting van individuen over hun vermogen om een specifieke taak uit te voeren (Lin, 2007b).	C.4.1. Inschatting van eigen vermogen om een taak uit te voeren.	C.4.1.1. Ervaart vermogen om specifieke taak uit te voeren C.4.1.2. Ervaart geen vermogen om specifieke taak uit te voeren
D. Teamkenmerken	D.1. Teamgrootte	Teamgrootte heeft betrekking op het aantal leden van een team.	D.1.1. Uitspraak over het aantal leden van een team.	D.1.1.1. Ervaart het aantal teamleden als goed D.1.1.2. Ervaart het aantal teamleden als te weinig D.1.1.3. Ervaart het aantal teamleden als te veel
	D.2. Teamleeftijd	Teamleeftijd heeft betrekking op de tijd dat het team bestaat.	D.2.1. Uitspraak over de tijd dat het team bestaat.	D.2.1.1. Ervaart de leeftijd van het team als goed D.2.1.2. Ervaart de leeftijd van het team als te jong D.2.1.3. Ervaart de leeftijd van het team als te oud
E. Vertrouwen	E.1. Competentie	Het vertrouwen in de competentie van een individu om een taak uit te voeren (Bakker et al., 2006).	E.1.1. Vertrouwen in de competentie van een individu om een taak uit te voeren.	E.1.1.1. Vertrouwt de competentie van een individu om een taak uit te voeren.

				E.1.1.2. Vertrouwt de competentie van een individu om een taak uit te voeren niet.
	E.2. Goedgunstigheid	Goedgunstigheid is de mate waarin iemand verwacht dat de andere partij in het belang van hem/haar wil handelen (Bakker et al., 2006).	E.2.1. Verwachting dat de andere partij in het belang van hem/haar wil handelen.	E.2.1.1. Verwacht dat de andere partij in het belang van hem/haar wil handelen E.2.1.2. Verwacht dat de andere partij niet in het belang van hem/haar wil handelen
	E.3. Integriteit	Betreft het vertrouwen dat een individu handelt op basis van deugende principes (Bakker et al., 2006)	E.3.1. Vertrouwen dat een individu met deugende principes handelt.	E.3.1.1. Vertrouwt dat een individu handelt met deugende principes E.3.1.2. Vertrouwt niet dat een individu handelt met deugende principes
F. Public service motivation	F.1. Public service motivation	De aanleg van individuen om te reageren op motieven die voornamelijk en uniek te vinden zijn in publieke organisaties (Perry & Wise, 1990). Dit uit zich vaak in de wens om door middel van het werk bij te dragen aan het publieke belang (Chen & Hsieh, 2015).	F.1.1. Ervaren motivatie uit het werken voor een publieke organisatie. F.1.2. Ervaren mogelijkheid om door middel van het werk bij te dragen aan het publieke belang.	F.1.1.1. Ervaart motivatie uit het werken voor een publieke organisatie. F.1.1.2. Ervaart geen motivatie uit het werken voor een publieke organisatie F.1.2.1. Ervaart de mogelijkheid om door het werk bij te dragen aan het publieke belang F.1.2.2. Ervaart geen mogelijkheid om door het werk bij te dragen aan het publieke belang
G. Gemeenschaps-overwegingen	G.1. Gemeenschaps-overwegingen	De morele verplichting die medewerkers voelen om hun eigen netwerk vooruit te helpen (Amayah, 2013). Gemeenschaps-overwegingen kunnen de vorm aannemen van het versterken van persoonlijke connecties, het opbouwen van een hechter netwerk, en het netwerk versterken voor invloeden van buitenaf (Ardichvili, 2008).	G.1.1. Ervaren verplichting om het eigen netwerk vooruit te helpen om persoonlijke connecties te versterken. G.1.2. Ervaren verplichting om het eigen netwerk vooruit te helpen om het netwerk hechter te maken. G.1.3. Ervaren verplichting om het eigen netwerk vooruit te helpen om	G.1.1.1. Ervaart verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om persoonlijke connecties te versterken G.1.1.2. Ervaart geen verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om persoonlijke connecties te versterken G.1.2.1. Ervaart verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het netwerk hechter te maken

			het te versterken voor invloeden van buitenaf.	<p>G.1.2.2. Ervaart geen verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het netwerk hechter te maken</p> <p>G.1.3.1. Ervaart verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het te versterken voor invloeden van buitenaf</p> <p>G.1.3.2. Ervaart geen verplichting om eigen netwerk vooruit te helpen om het te versterken voor invloeden van buitenaf</p>
H. Extrinsieke beloningen	H.1. Extrinsieke beloningen	Beloningen die de vorm kunnen aannemen van promoties en bonussen (Hu & Randel, 2014).	<p>H.1.1. Ervaring dat promoties als extrinsieke beloning kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.2. Ervaring dat bonussen als extrinsieke beloning kunnen worden uitgedeeld.</p>	<p>H.1.1.1. Ervaart dat promoties kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.1.2. Ervaart niet dat promoties kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.2.1. Ervaart dat bonussen kunnen worden uitgedeeld.</p> <p>H.1.2.2. Ervaart niet dat bonussen kunnen worden uitgedeeld.</p>
I. Persoonlijk voordeel	I.1. Persoonlijk voordeel	Motivatie die gedreven wordt door de verwachting dat een handeling voordelig is voor het eigen zelf. Persoonlijk voordeel kan de vorm aannemen van carrièreontwikkeling, verbeterde professionele reputatie, emotioneel voordeel en intellectueel voordeel (Amayah, 2013).	<p>I.1.1. Verwachting dat een handeling carrièreontwikkeling oplevert.</p> <p>I.1.2. Verwachting dat een handeling verbeterde professionele reputatie oplevert.</p> <p>I.1.3. Verwachting dat een handeling emotioneel voordeel oplevert.</p> <p>I.1.4. Verwachting dat een handeling intellectueel voordeel oplevert.</p>	<p>I.1.1.1. Verwacht dat een handeling carrièreontwikkeling oplevert</p> <p>I.1.1.2. Verwacht dat een handeling geen carrièreontwikkeling oplevert</p> <p>I.1.2.1. Verwacht dat een handeling verbeterde professionele reputatie oplevert</p> <p>I.1.2.2. Verwacht dat een handeling geen verbeterde professionele reputatie oplevert</p> <p>I.1.3.1 Verwacht dat een handeling emotioneel voordeel oplevert</p>

				<p>I.1.3.2. Verwacht dat een handeling geen emotioneel voordeel oplevert</p> <p>I.1.4.1. Verwacht dat een handeling intellectueel voordeel oplevert</p> <p>I.1.4.2. Verwacht dat een handeling geen intellectueel voordeel oplevert</p>
J. Tijd	J.1. Tijd	De mate waarin een medewerker beschikbare tijd heeft op het werk om kennis te delen (Siemsen et al., 2008).	J.1.1. Ervaring van (on)beschikbare tijd op het werk.	<p>J.1.1.1. Ervaart beschikbare tijd op het werk</p> <p>J.1.1.2. Ervaart geen beschikbare tijd op het werk</p>
K. Organisatieklimaat	K.1. Organisatieklimaat	'De <i>gemeenschappelijke perceptie</i> van organisatieleden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie' (Bouwen, De Witte & Verboren, 1996, p. 107). Ook wel: de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' (Bouwen, De Witte & Verboren, 1996, p. 107).	K.1.1. Omschrijving van de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' (processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures).	<p>K.1.1.1. Ervaart de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' als positief</p> <p>K.1.1.2. Ervaart de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' als negatief</p> <p>K.1.1.3. Ervaart de 'wijze waarop dingen hier worden gedaan' als neutraal</p>
L. Informele netwerken	L.1. Informele netwerken	Informele netwerken zijn de netwerken van relaties die medewerkers vormen over functies en afdelingen heen (Krackhardt & Hanson, 1993).	L.1.1. Ervaren ruimte om relaties met medewerkers te vormen over functies en afdelingen heen.	<p>L.1.1.1. Ervaart ruimte om relaties met medewerkers te vormen over functies en afdelingen heen</p> <p>L.1.1.2. Ervaart geen ruimte om relaties met medewerkers te vormen over functies en afdelingen heen</p>
M. Management steun	M.1. Management steun	De ervaring dat een leidinggevende het delen van kennis en het leren van elkaar aanmoedigt en ondersteund (Nesheim & Gressgård, 2014).	M.1.1. Ervaren aanmoediging en ondersteuning van de leidinggevende.	<p>M.1.1.1. Ervaart aanmoediging en ondersteuning van de leidinggevende</p> <p>M.1.1.2. Ervaart ontmoediging en desinteresse van de leidinggevende</p> <p>M.1.1.3. Ervaart zowel geen aanmoediging als ontmoediging en geen interesse als desinteresse van de leidinggevende</p>
N. Fysieke afstand	N.1. Fysieke afstand	Fysieke afstand heeft betrekking op de afstand tussen medewerkers.	N.1.1. Ervaren afstand tot collega's.	N.1.1.1. Ervaart fysieke afstand tot collega's als negatief

				N.1.1.2. Ervaart dat fysieke afstand tot collega's als niet negatief en niet positief N.1.1.3. Ervaart fysieke afstand tot collega's als positief
O. Gezamenlijk doel	O.1. Gezamenlijk doel	De aanwezigheid van een gezamenlijke doel, waaruit blijkt wat de gedeelde missie en visie van een team is. Een gezamenlijk doel maakt duidelijk waar samen naartoe gewerkt moet worden.	O.1.1. Ervaren aanwezigheid van een gezamenlijk doel of een gedeelde missie en visie.	O.1.1.1. Ervaart een gezamenlijk doel of een gedeelde missie/visie O.1.1.2. Ervaart geen gezamenlijk doel en geen gedeelde missie/visie