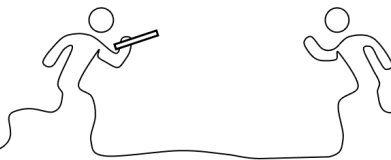


De Kennisestafette

Een onderzoek naar de bijdrage van samenwerken en sociale interactie aan kennisoverdracht,
binnen de casus Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Dienst ICT Uitvoering.



Erasmus Universiteit Rotterdam
Master Bestuurskunde, Publiek Management
S.A. Hoepel
Master thesis

Eerste lezer: dr. K. Migchelbrink
Tweede lezer: dr. R. B. Bouwman
Inleverdatum: 6 augustus 2021

Onderzoeksrapport

Een onderzoek naar de bijdrage van samenwerking en sociale interactie aan kennisoverdracht binnen de casus Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Dienst ICT Uitvoering.



Dienst ICT Uitvoering
Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat

Colofon

Auteur/student	S.A. Hoepel
Studentnummer	545983sh
E-mailadres	545983sh@student.eur.nl
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding	Master Bestuurskunde, Publiek Management
Stageorganisatie/opdrachtgever	Ministerie van Economische Zaken & Klimaat, onderdeel Dienst ICT Uitvoering
Praktijkbegeleider	Y. van der Werff
Begeleidend docent	Dr. K. Migchelbrink
Tweede lezer	Dr. R.B. Bouwman
Documentversie	Definitief 1.0
Datum	6-08-2021
Aantal woorden	18.223
Status document	Definitief

Abstract

Een significant aantal Rijksambtenaren staat op het punt om binnen nu en een paar jaar de organisatie te verlaten. De reden hiervan is pensionering en uitstroom van externe medewerkers. Hierdoor ontstaat het gevaar dat veel kennis verloren gaat die cruciaal is voor het voortbestaan van de organisatie. Om die reden is op deductieve wijze onderzocht op welke manier samenwerking en sociale interactie kunnen bijdragen aan kennisoverdracht in de publieke sector. Dit is gedaan door een *casestudie* uit te voeren bij een overheidsinstantie die tevens met deze problematiek te maken heeft, namelijk het ministerie van Economische Zaken en Klimaat onderdeel Dienst ICT Uitvoering.

Allereerst is onderzocht wat er al bekend is met betrekking tot dit vraagstuk. Zo blijkt uit de literatuur dat een viertal dimensies belangrijk zijn voor samenwerking om te komen tot kennisoverdracht, namelijk: een gezamenlijk doel, de mogelijkheid tot observeren, voldoende communicatie en een vertrouwensbasis. Wat betreft de sociale interactie is het ook belangrijk om communicatie en vertrouwensbasis te hebben om tot kennisoverdracht te komen. Echter bij communicatie wordt hierbij ook informele communicatie meegenomen.

Middels semigestructureerde interviews is bij 15 respondenten gevraagd hoe zij aankijken tegen de genoemde dimensies. Na de empirie gecodeerd en geanalyseerd te hebben, blijkt dat zowel vertrouwen en communicatie belangrijk zijn om te komen tot kennisoverdracht middels samenwerking en sociale interactie. Voor specifiek samenwerking geldt dat ook de mogelijkheid tot observeren en een gezamenlijk doel beide een bijdrage leveren aan kennisoverdracht.

Kortom, theorie en praktijk komen in grote lijnen overeen en de conclusie van het onderzoek is dan ook dat samenwerking en sociale interactie beide kunnen bijdragen aan kennisoverdracht. Het belangrijk om daarbij te zorgen dat er bij zowel samenwerking als sociale interactie sprake is van voldoende interpersoonlijk vertrouwen en communicatie. Bij samenwerking is het tevens belangrijk om voldoende mogelijkheden te bewerkstelligen om te observeren en mensen te laten werken aan een gezamenlijk doel.

Voorwoord

In de afgelopen jaren heb ik veel van anderen kunnen leren: docenten, praktijkbegeleiders, studiegenoten, familie en meer. Dit leren van anderen heeft mij veel gebracht. Maar wat als mensen kennis voor zichzelf houden? Hoe kun je dan toch van hen leren? En hoe komt het überhaupt dat deze mensen kennis voor zichzelf houden? Vragen waar ik graag antwoorden op wil vinden en vandaar het huidige onderzoek over kennisoverdracht.

Deze masterscriptie is uitgevoerd ter afronding van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een aantal mensen hebben mij hierbij erg geholpen en deze zou ik graag hierbij willen bedanken. Zo denk ik aan mijn docent Koen Migchelbrink die mij opbouwende feedback en adviezen gaf over hoe ik bepaalde zaken het beste kon aanpakken. Maar bovenal zorgde hij ook voor een goede sfeer, waarin ik als student ook kon delen waar ik tegen aanliep. Verder denk ik aan mijn praktijkbegeleider Yvonne van der Werff. Van haar heb ik veel geleerd op vakinhoudelijk, maar ook op persoonlijk vlak. Daarbij kwam dat zij veel ervaring heeft binnen de Rijksoverheid en dit zorgde voor goede adviezen waardoor ik bepaalde processen efficiënter kon uitvoeren. Verder denk ik aan de mensen die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Stuk voor stuk heb ik erg fijne gesprekken mogen voeren. Hoewel we fysiek op afstand van elkaar zaten, voelde het vaak toch alsof ik bij de mensen in de huiskamer aanwezig was. Als laatste bedank ik ook mijn scriptiekringgenoten. Niet alleen tijdens de scriptiekringen, maar ook daarbuiten konden we rekenen op elkaars hulp.

De titel van de scriptie is *De Kennisestafette*. Mensen die vertrekken, kunnen namelijk hun kennis overdragen aan de nieuwe mensen in de organisatie. Deze lopen vervolgens hun rondes in de organisatie, doen ervaring op en kunnen na een aantal jaar het kennisstokje ook weer overdragen. Op die manier blijft kennis gewaarborgd binnen de organisatie.

S.A. Hoepel

Hendrik-Ido-Ambacht, 6 augustus 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	6
1.1. <i>Aanleiding onderzoek.....</i>	6
1.2. <i>Probleemstelling.....</i>	7
1.3. <i>Relevantie onderzoek.....</i>	8
1.4. <i>Leeswijzer.....</i>	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1. <i>Kennis.....</i>	11
2.2. <i>Kennisoverdracht.....</i>	12
2.3. <i>Samenwerking en sociale interactie.....</i>	12
2.4. <i>Conceptueel model.....</i>	17
3. Methode.....	19
3.1. <i>Onderzoeksopzet.....</i>	19
3.2. <i>Operationalisatie.....</i>	23
3.3. <i>Casus Dienst ICT Uitvoering.....</i>	25
4. Resultaten.....	27
4.1. <i>Samenwerken.....</i>	27
4.2. <i>Sociale interactie.....</i>	36
5. Discussie.....	42
5.1. <i>Analyse.....</i>	42
5.2. <i>Reflectie op empirie en relevantie.....</i>	46
5.3. <i>Limitaties.....</i>	46
6. Aanbevelingen.....	49
7. Conclusie.....	55
Literatuurlijst.....	57
Bijlagen.....	62
1. <i>Informed consent.....</i>	62
2. <i>Topiclijst.....</i>	64
3. <i>Codeboom.....</i>	67
4. <i>Respondentenlijst.....</i>	69

1. Inleiding

1.1. Aanleiding onderzoek

Een significante hoeveelheid aan kennis die uit de organisatie zal verdwijnen. Dat is waar veel werkgevers zich zorgen om maken (Trouw, 2019). De oorzaak hiervan is de aanzienlijke vergrijzing van personeel binnen deze organisaties. Medewerkers bezitten veel kennis, maar gaan met pensioen en op die manier verdwijnt hun kennis uit de organisatie. Het gevolg hiervan is dat het voortbestaan van die organisaties hierdoor op het spel is komen te staan (Trouw, 2019). De ontwikkeling van vergrijzend personeel is breder merkbaar bij Nederlandse organisaties. Oudere werknemers zijn vaak een groot deel van de medewerkerspopulatie (Mulders, 2017; Stevens, 2010). Het gevolg hiervan is dat organisaties te maken krijgen met een forse toename van vertrekkende medewerkers. Deze medewerkers nemen kennis mee uit de organisatie, die vaak cruciaal is voor de continuïteit en winstgevendheid van de bedrijfsvoering (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001). Volgens Lahaie (2005) is de omvang van de kennis die in het hoofd van de mensen zit, en dus verloren dreigt te gaan, zelfs 42 procent.

Naast het gegeven van vergrijzende medewerkers, is er nog een tweede ontwikkeling gaande. Zo heeft de Tweede Kamer besloten dat Rijksorganisaties het aandeel van externe medewerkers moeten reduceren tot onder de 10 procent van het totale personeelsbestand. Bij negen ministeries werd deze norm in 2020 overschreden, soms zelfs tot 24.9 procent (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2021). Indien de regering dit percentage onder de 10 procent wil hebben, zullen deze externe medewerkers logischerwijs of interne medewerkers worden, of de organisatie verlaten. In dit laatste geval verlaat ook deze groep de organisatie met waardevolle kennis.

Zowel de demografische ontwikkeling als het beleid voor reductie van externe medewerkers vormen de aanleiding om antwoord te zoeken op de vraag hoe de essentiële kennis die vertrekkende medewerkers meenemen, behouden kan worden binnen de organisatie. Wanneer de belangrijke kennis binnen de organisatie blijft, wordt de continuïteit en het financiële resultaat van een organisatie ook in de toekomst gewaarborgd (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001). Het doel van het onderzoek is dan ook om antwoord te geven op de vraag hoe kennis behouden kan worden in publieke organisaties.

1.2. Probleemstelling

Het behouden van kennis kan essentieel zijn voor organisaties (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001). Het doel van het huidige onderzoek is om antwoord te geven op de vraag hoe kennis behouden kan worden binnen publieke organisaties. Echter is het behouden van kennis een doel dat op vele manieren bereikt kan worden. Uit vooronderzoek blijkt dat kennismangement een methode is om kennis te behouden binnen organisaties (Mackenzie Owen, 2001). Tegelijkertijd bestaat kennismangement alleen al uit meerdere processen. Zo schrijven Alberghini et al. (in Fernandes Rodrigues, 2010) over vijf processen: 1) kennisgeneratie, 2) kennisorganisatie, 3) kennisoverdracht, 4) kennis gebruik en 5) kennis versterking. Gezien het huidige onderzoek vooral is gefocust op het behouden van kennis, ligt het voor de hand om verder onderzoek uit te voeren naar het proces van kennisoverdracht. Dit omdat de publieke sector te maken heeft met medewerkers die vertrekken en kennis meenemen. Wanneer deze vertrekkende medewerkers hun kennis op succesvolle wijze overdragen aan de interne medewerkers die voorlopig in de huidige context blijven werken, is daarmee de kennis logischerwijs behouden.

Verder blijkt uit vooronderzoek dat het overdragen van kennis op vier wijzen kan plaatsvinden: middels socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (Nonaka, 1994). Vanwege de tijd die voor dit onderzoek is uitgetrokken (zes maanden), is gekozen om één vorm van kennisoverdracht nader te onderzoeken. De keuze is gemaakt om dieper in te gaan op het proces van socialisatie, omdat deze vorm met name gaat over de impliciete kennis die bestaat uit ervaringen, routines en specifieke expertise. Deze aspecten gaan vooral over zaken die opgebouwd worden in de praktijk (Romme, 2002). Nu de ervaren medewerkers er nog zijn, heeft deze vorm dus prioriteit boven de andere vormen. Nu kan deze impliciete kennis nog direct overgedragen worden van medewerker op medewerker. Nonaka (1994) draagt samenwerking en sociale interactie aan als belangrijke middelen om deze socialisatie te bewerkstelligen. Deze twee concepten zullen dan ook worden aangegrepen om te onderzoeken of dit ook geldt voor de publieke context.

Vanwege de tijd die beschikbaar is voor de uitvoering van het onderzoek, is gekozen om het onderzoek vorm te geven als *casestudie*. In gesprekken met potentiële opdrachtgevers bleek dat Dienst ICT Uitvoering (onderdeel van het ministerie van Economische Zaken & Klimaat), een organisatie is die te maken heeft met zowel vergrijzing, als een flinke populatie externe medewerkers. Het verliezen van kennis is dan ook een reële dreiging binnen Dienst ICT Uitvoering (DICTU). Om deze reden is DICTU dan ook de ideale casus om in te onderzoeken

hoe kennis behouden kan worden middels socialisatie. Meer informatie rondom de specifieke casus is te vinden in hoofdstuk 3 Methode.

Vanwege het doel (kennisbehoud), het vooronderzoek en de specifieke context waarin het onderzoek werd uitgevoerd, is de hoofdvraag als volgt geformuleerd:

Op welke wijze kunnen samenwerking en sociale interactie bijdragen aan kennisoverdracht binnen het Ministerie van Economische Zaken & Klimaat, onderdeel Dienst ICT Uitvoering?

Omdat er al vrij veel literatuur bestaat rondom kennisoverdracht in andere contexten, is het huidige onderzoek deductief ingestoken (Mackenzie Owen, 2001; Nonaka, 1994; Romme, 2002). Eerst is de bestaande literatuur rondom kennismanagement bestudeerd, waarna vervolgens de verkregen inzichten in de praktijk werden voorgelegd aan respondenten. Dit om zo te achterhalen of deze inzichten ook gelden in de publieke sector. Om deze reden zijn dan ook de volgende twee deelvragen opgesteld:

Deelvraag 1: wat zegt de literatuur over samenwerking en sociale interactie in relatie tot kennisoverdracht?

Deelvraag 2: welke behoefte hebben medewerkers wanneer het gaat om samenwerking en sociale interactie in relatie tot kennisoverdracht?

1.3. Relevantie onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Het probleem van vertrekkende medewerkers speelt in veel publieke organisaties. Zo blijkt het dat de gehele Rijksoverheid te maken heeft met dit probleem (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2020). Zoals eerder beschreven, is kennis van belang voor de continuïteit van de organisatie (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001). Publieke organisaties richten zich vooral op het creëren van publieke waarde voor de samenleving (Rainey, 2014). Met andere woorden: geen kennisbehoud leidt tot een minder succesvolle organisatie, wat leidt tot minder publieke waarde in de samenleving. Het is dan ook van maatschappelijk belang om antwoord te vinden op de vraag hoe kennis behouden kan worden binnen publieke organisaties. Dit om zo de publieke organisaties optimaal te laten functioneren en zodoende de publieke waarde ook in de toekomst te kunnen garanderen.

Bestuurlijke relevantie

In het verlengde van de maatschappelijke relevantie ligt de bestuurlijke relevantie. Andere publieke organisaties kunnen mogelijk lessen trekken uit de gevonden inzichten van de huidige studie. Bestuurders van publieke organisaties kunnen intern te rade gaan welke elementen van de huidige studie van belang zijn voor de eigen organisatie. Zo heeft het huidige onderzoek bijvoorbeeld aangetoond dat er gewerkt kan worden aan het creëren van vertrouwen binnen de huidige casus Dienst ICT Uitvoering. Het bestuur van DICTU kan nu inzetten op het verbeteren van vertrouwen in de eigen organisatie om zo gericht te kunnen werken aan meer kennisoverdracht. Verder blijkt dat DICTU het juist goed doet als het gaat om voldoende communicatiemomenten te creëren tijdens het samenwerken. Andere organisaties kunnen deze manier van werken naast hun eigen leggen en overnemen wat voor hen werkt.

Kortom, door het huidige onderzoek hoeft niet elke bestuurlijke organisatie opnieuw het wiel uit te vinden en kunnen de resultaten van het huidige onderzoek mogelijk ook gebruikt worden in andere overheidsorganisaties. Dit ligt in lijn met het rapport van Schulz et al. (2020) die tevens het belang van leren markeren. Leren van andere publieke organisaties zou volgens hen geïnstitutionaliseerd moeten worden om zo optimaal te kunnen profiteren van de kennis van andere publieke organisaties (Schulz et al., 2020).

Wetenschappelijke relevantie

Nu is reeds veel onderzoek gedaan naar het behouden van kennis in organisaties (Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001; Nonaka, 1994; Romme, 2002). Echter leiden deze onderzoeken tot resultaten voor de private sector. Als het gaat om kennis behouden in de publieke sector, is hierover weinig recente wetenschappelijke literatuur te vinden. In de wetenschap bestaat ook nog veel discussie rondom de bruikbaarheid van private modellen en theorieën voor de publieke sector. Een aantal auteurs benoemt dat de publieke sector dermate specifieke eigenschappen heeft, dat de private theorieën en modellen niet een op een toe te passen zijn in de publieke sector (Van Thiel, 2020). Hierdoor is het relevant om kennis toe te voegen aan de wetenschappelijke literatuur rondom kennisbehoud binnen de publieke sector. Daarnaast is met het huidige onderzoek gekozen om specifiek te kijken naar kennisoverdracht middels samenwerking en sociale interactie. Dit geeft weer een specifieke dimensie aan het onderzoek. Om deze redenen was het dan ook wetenschappelijk verantwoord om het huidige onderzoek naar kennisbehoud uit te voeren in de publieke context.

1.4. Leeswijzer

In dit hoofdstuk is besproken wat de aanleiding is geweest om het huidige onderzoek uit te voeren. Verder is de context waarin het onderzoek is uitgevoerd beschreven en is de probleemstelling aan de orde gekomen. Hierin is het onderzoeksdoel en hoofd- en deelvragen benoemd. Als laatste is maatschappelijke, bestuurlijke, en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek beargumenteerd.

Het volgende hoofdstuk (2) is het theoretisch kader. De gevonden theorieën kunnen vervolgens worden toegepast op de specifieke casus Dienst ICT Uitvoering (DICTU). In hoofdstuk 3 komt de onderzoeksmethode aan bod. Vervolgens zijn in hoofdstuk 4 de resultaten weergegeven die zijn opgehaald uit de verkregen data. Deze resultaten zijn geanalyseerd in hoofdstuk 5. In ditzelfde hoofdstuk is ook gereflecteerd op de theoretische en methodologische aspecten van het onderzoek. Aan de hand van hoofdstuk 5 zijn in hoofdstuk 6 aanbevelingen gegeven en ten slotte is in hoofdstuk 7 de conclusie weergegeven van het huidige onderzoek.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader is een weergave van de huidige wetenschappelijke literatuur rondom samenwerking en sociale interactie in relatie tot kennisoverdracht. De gevonden inzichten zijn vervolgens, naar gelang een deductief onderzoek, naast de praktijk gelegd in de specifieke casus Dienst ICT Uitvoering.

Zoals aangehaald in hoofdstuk 1 is kennisoverdracht binnen organisaties van essentieel belang, gezien het voortbestaan van organisaties hier van af kan hangen (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001). Medewerkers vandaag de dag worden ook wel gezien als kennisdragers (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Wanneer deze medewerkers om welke reden dan ook hun organisatie verlaten, nemen zij hun kennis met zich mee. Wanneer een organisatie niets doet om deze kennis tijdig en op juiste wijze te borgen, dreigt een organisatie te ontstaan waarin kennis schaars is geworden. Voor veel organisaties betekent dit een reductie van winstgevendheid en in het ergste geval kan het de bedrijfsvoering doen eindigen (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Frowein, 1998; Mackenzie Owen, 2001). Kortom, het is van essentieel belang dat inzicht verkregen wordt rondom het borgen van de kennis die medewerkers dreigen mee te nemen bij het verlaten van de organisatie. Dit om de continuïteit van organisaties te kunnen waarborgen voor de lange termijn en daarmee de publieke waarde in de toekomst te kunnen bieden (Frowein, 1998; Rainey, 2014)

2.1. Kennis

Wanneer het gaat om kennis en kennisoverdracht, is het goed om eerst het onderscheid te benoemen tussen *tacit* (impliciete) kennis en *explicit* (expliciete) kennis (Polanyi, 1966). Men spreekt over impliciete kennis, wanneer het om kennis gaat die niet vastgelegd is. Ter illustratie kan men denken aan de ongeschreven regels in een organisatie en het tussen de regels lezen bij communicatie-uitingen (Mackenzie Owen, 2001). De impliciete kennis is veelal persoonsgebonden en lastig om expliciet te maken (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Bij expliciete kennis gaat het over kennis die codificeerbaar is: uit te drukken in beelden, symbolen en taal (Romme, 2002; Sanchez, in Rooney et al., 2005). Expliciete kennis kan gestructureerd worden en opgeslagen in een database (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Naast de twee vormen van kennis, aangedragen door Polanyi (1966), is nog een derde vorm toegevoegd door Mackenzie Owen (2001): externe kennis. Dit soort kennis gaat over de vraag wat anderen weten. Deze kennis is beschikbaar in de externe omgeving van een organisatie. Daar waar

impliciete en expliciete kennis over de kennis gaat die al aanwezig is binnen de organisatie, gaat externe kennis over kennis die buiten de organisatie te vinden is (Mackenzie Owen, 2001). Aandacht voor deze laatste vorm van kennis, voorkomt dat de focus puur op de eigen organisatie is gericht. Het zorgt tevens dat nieuwe informatie naar binnen wordt gehaald (Mackenzie Owen, 2001).

2.2. Kennisoverdracht

Voor de verschillende soorten kennis, bestaan diverse strategieën om deze kennis vervolgens te delen. Volgens Nonaka (1994) zijn er in totaal vier strategieën: de eerste vorm van kennisoverdracht is socialisatie. Hier gaat het om een directe vorm van kennisoverdracht waarbij de ene medewerker impliciete kennis overdraagt aan een andere medewerker. De wijze waarop dit gebeurt is bijvoorbeeld via samenwerking en sociale interactie (Nonaka, 1994; Van der Knaap, 2006). Mackenzie Owen (2001) voegt hieraan toe dat mensen al vanaf een vroege levensfase leren via socialisatie. Het gaat hier volgens hem met name om het afkijken en nadoen van voorbeeldgedrag, wat vaak een onbewust leerproces is. De tweede strategie voor kennisoverdracht, is externalisatie. Hierbij wordt impliciete kennis door medewerkers getransformeerd tot expliciete kennis. Dit komt tot stand door interacties tussen medewerkers (Mackenzie Owen, 2001; Nonaka, 1994). Het expliciet maken en vervolgens vastleggen van kennis, wordt codificatie genoemd (Mackenzie Owen, 2001). Een derde strategie is er een waarbij men expliciete kennis verwerft en deze vervolgens verder verwerkt. Denk aan het analyseren van kennis, of het leggen van verbanden waardoor nieuwe kennis ontstaat. Deze vorm wordt de combinatie strategie genoemd (Mackenzie Owen, 2001; Nonaka, 1994). De laatste strategie is internalisatie. Dit betekent dat er interacties plaatsvinden met expliciete kennis, waarna deze expliciete kennis wordt omgevormd tot impliciete kennis (Nonaka, 1994). Mackenzie Owen (2001) geeft hierbij het voorbeeld van autorijden. In het begin leert men dit door expliciete kennis toe te passen. Echter na verloop van tijd wordt het een tweede natuur, waardoor het meer impliciet is geworden. Het lastige met geïnternaliseerde kennis is dat deze weer lastig te externaliseren is (Mackenzie Owen, 2001).

2.3. Samenwerking en sociale interactie

Zoals al kort benoemd in de voorgaande paragraaf, spelen samenwerking en sociale interactie een belangrijke rol bij kennisoverdracht (Van der Knaap, 2006). Door continu met elkaar te interacteren, krijgt men na verloop van tijd een verzameling aan ervaringen, ideeën en

opvattingen die tot in bepaalde mate worden gedeeld (Van der Ham, 2014). Ook andere studies laten het belang zien van samenwerking en sociale interactie om kennis over te dragen (Jung et al., 2002; Lin, 2006; Noorderhaven & Harzing, 2009).

De sociale interactie kan plaatsvinden via informele momenten. Denk hierbij aan de vrijdagmiddagborrel waar ervaringen worden uitgewisseld, of aan een willekeurig gesprek bij de koffiezetautomaat (Ipe, 2003; Van der Ham, 2014). Van der Ham (2014) benoemt dat het hierbij een voordeel kan zijn om juist met collega's te spreken die werkzaam zijn in een ander vakgebied, omdat je zo eerder toegang hebt tot nieuwe kennis. Anderzijds kan de sociale interactie plaatsvinden tijdens het samenwerken aan een gezamenlijk project (Chuaynugul & Dasri, 2017; Keenan, in Rooney et al., 2005; Mackenzie Owen, 2001). Romme (2002) sluit hierbij aan en stelt dat goed georganiseerde samenwerking essentieel is om socialisatie te bewerkstelligen. Minder ervaren en ervaren medewerkers zouden met elkaar samen moeten werken om van elkaar te kunnen leren (Romme, 2002). Andere auteurs gaan hier verder op door en onderstrepen het gezamenlijk doel van een bepaald project, als een belangrijk element om effectief impliciete kennis te delen (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Chow & Chan, 2008; Van der Ham, 2014). Het gezamenlijke doel motiveert medewerkers om kennis te delen, omdat het nut ervan hierdoor duidelijker wordt (Chow & Chan, 2008). Daar waar Romme (2002) pleit voor een heterogene groep medewerkers die in een project samenwerken, staan Ghoshal en Bartlett (in Van der Ham, 2014) juist voor een homogene groep. Volgens hen creëert men op deze wijze eerder een vertrouwensband tussen medewerkers. Dit vertrouwen blijkt nodig te zijn om het kennisoverdracht te bevorderen, waarover later in dit hoofdstuk meer (Holste & Fields, 2010).

Manieren om georganiseerde samenwerking in te zetten, zijn bijvoorbeeld werken in één-op-één relaties, of het oprichten van *communities* (Romme, 2002; Van den Brink, 2003; Van der Ham, 2014). Volgens Van den Brink (2003) is dit laatste een geschikte vorm om ervaringen, opinies, gedachten en andere vormen van kennis met elkaar te delen. Dit zou in de huidige tijd bijvoorbeeld ook kunnen in een virtuele omgeving waarin sociale interactie kan plaatsvinden (Van den Brink, 2003). Mackenzie Owen (2001) benoemt ook het belang van platforms waarop kennis uitgewisseld kan worden. Bijvoorbeeld *best practices* delen via het intranet, of ervaringen uitwisselen in interne discussiegroepen. Ook dit komt weer neer op de sociale interactie tussen medewerkers. Wat betreft de sociale interactie en de virtuele of online platforms, is het goed om te benadrukken dat volgens Okita et al. (2007) de sociale interactie ook via online platforms een positief effect heeft op kennisoverdracht. Sterker nog, uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het vooral van belang is dat men het idee heeft dat er sprake is

van sociale interactie. Ook de sociale interactie met een vooraf ingestelde robot in een *virtual reality* omgeving, had een positief effect op leren (Okita et al., 2007).

Sanchez (in Rooney et al., 2005) onderbouwt tevens instrumenten die sociale interactie doen bevorderen waardoor men van elkaar kan leren. Echter bekijkt Sanchez (in Rooney et al., 2005) het vanuit een iets ander perspectief. Hij ziet medewerkers als kennisdragers en benoemt juist dat deze kennisdragers verplaatst moeten worden naar andere delen van de organisatie waar deze kennis juist nodig is. Leidinggevendenden hebben hierin een essentiële rol. Zij zouden hun medewerkers goed moeten kennen en daardoor moeten weten wie welke kennis beschikt. Anderzijds moeten deze leidinggevendenden doorhebben waar welke kennis benodigd is. Wanneer de leidinggevende deze twee zaken inzichtelijk heeft, kan deze persoon de juiste kennisdrager verplaatsen naar de plek waar kennis nodig is (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Echter, een groot probleem is dat veel leidinggevendenden dit juist niet of nauwelijks inzichtelijk hebben. Daarom is een van de grote uitdagingen om inzichtelijk te krijgen wie welke kennis heeft. Sanchez (in Rooney et al., 2005) benoemt hoe dit bij Philips inzichtelijk is gemaakt. Bij Philips heeft men een platform waarop mensen met een bepaald trefwoord kunnen zoeken. Wanneer men met dit trefwoord zoekt, krijgt men als resultaat de personen die veel van dit onderwerp afweten. Op deze manier kan de betreffende persoon bij een bepaald project gehaald worden, of simpelweg met deze persoon gespard worden om gedachten uit te wisselen (Sanchez, in Rooney et al., 2005).

Naast het voorbeeld van Philips benoemt Sanchez (in Rooney et al., 2005) ook op welke wijze Toyota impliciete kennis overdraagt middels samenwerken en sociale interactie. Wanneer er een nieuwe ontwikkeling plaatsvindt in het productieproces, worden vanuit diverse fabrieken medewerkers overgeplaatst naar de hoofdfabriek. Hier worden de medewerkers begeleid in groepen en werken zij mee met de medewerkers die de ontwikkeling hebben bedacht en uitgevoerd. Op deze wijze leren de overgeplaatste medewerkers de nieuwe kennis door middel van samenwerken. Verder wordt na elke werkweek één à twee uur gereserveerd voor medewerkers om in groepen de prestaties te bekijken van de afgelopen week en te komen met voorstellen hoe het beter kan (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Dit laatste benadrukt weer het belang van sociale interactie en tegelijkertijd dat reflectiemomenten hier een belangrijke vorm kan zijn. Communiceren an sich heeft een positief effect op kennisoverdracht (Van den Hooff & Ridder, 2004). Noorderhaven en Harzing (2005) sluiten hierop aan. Zij, en ook Nonaka (1994), benoemen specifiek het belang van de dialoog voor kennisoverdracht. Middels de dialoog kan men meer leren van elkaar op het gebied van opgedane ervaringen en door meer momenten van interactie te creëren, worden meer mogelijkheden gefaciliteerd om de dialoog

te kunnen voeren (Noorderhaven & Harzing, 2005). Nonaka (1994) schrijft dat de dialoog zorgt voor het inleven in elkaars perspectief, waarna men elkaar eerder begrijpt. Belangrijk om te zien, is dat deze vormen van communicatie zowel belangrijk zijn bij specifiek samenwerking (Sanchez, in Rooney et al., 2005) als bij sociale interactie (Ipe, 2003; Nonaka, 1994; Noorderhaven & Harzing, 2009; Van der Ham, 2014).

Naast bewust met elkaar communiceren, leert men ook door observatie (Bandura, in Browder et al., 1986; Mackenzie Owen, 2001). Mackenzie Owen (2001) stelt dat mensen in vroege levensfase al leren door het observeren van voorbeeldgedrag. Dit observeren vindt logischerwijs ook plaats wanneer medewerkers samenwerken aan een bepaald project. Ook Bentivegna en Atkeson (2001) sluiten aan op de andere auteurs en stellen dat observeren één van de manieren is om kennis over te dragen van de een op de ander.

Samengevat blijkt dat, door kennisdragers te laten interacteren met medewerkers die kennis nodig hebben, momenten worden gefaciliteerd waarbij impliciete kennis bewust of onbewust gedeeld wordt. Belangrijk in voorgaande zin is het woord 'gefaciliteerd'. Het is namelijk onmogelijk om mensen te forceren hun kennis te delen. Het meest optimale wat bereikt kan worden, is de organisatorische context dusdanig te creëren dat men het delen van kennis faciliteert (Van den Brink, 2003; Van der Knaap, 2006).

Eerder is al benoemd dat het belangrijk is om als leidinggevende inzichtelijk te hebben welke kennis medewerkers hebben en waar welke kennis benodigd is. Er zijn daarnaast meer dingen die een leidinggevende kan doen om socialisatie te faciliteren. De leidinggevende heeft namelijk ook de taak om te zorgen dat medewerkers voldoende tijd beschikbaar hebben om via sociale interactie en samenwerking hun kennis daadwerkelijk te kunnen delen. Het delen van kennis werkt namelijk niet wanneer het boven op de bestaande werkzaamheden komt (Van den Brink, 2003). De leidinggevende kan tevens eventuele andere organisatorische obstakels verwijderen die kennisoverdracht in de weg zitten (Van den Brink, 2003; Van der Knaap, 2006).

Naast het faciliteren van goede organisatorische condities, is ook vertrouwen een belangrijke dimensie om rekening mee te houden. Vertrouwen tussen medewerkers draagt namelijk bij aan het delen van impliciete kennis onderling (Chauynugul & Dasri, 2017; Holste & Fields, 2010; Read, 1962; Roberts, 2000, geciteerd in Ipe, 2003). Wu et al. (2009) zijn hierin radicaler en stellen dat zonder interpersoonlijk vertrouwen, men de kans op kennisoverdracht kan vergeten. Kramer (in Thompson et al., 1999) benoemt dat het vertrouwen afneemt wanneer men het idee heeft dat anderen weinig eigen input leveren in gesprekken. Verder stellen Andrew en Delahaye (2000) dat een competitieve omgeving ook een reductiefactor is voor het vertrouwen tussen medewerkers. Verder blijkt dat medewerkers minder geneigd zijn informatie

te delen wanneer zij het gevoel hebben dat de ander deze informatie misbruikt (Bartianu & Orzea, in Fernandes Rodrigues, 2010). Wu et al. (2009) stellen dat wanneer medewerkers het idee hebben ook iets terug te krijgen, zij hun kennis eerder delen met anderen. Aan de andere kant is het ook belangrijk dat de ontvangende actor het vertrouwen heeft in de kennisdeler. Zo moet deze persoon het idee hebben dat de informatie klopt en te geloven is (Bartianu & Orzea, in Fernandes Rodrigues, 2010). Maar bovenal gaat vertrouwen vooral om het hebben van een goede band tussen medewerkers (Voortman, 2012).

Volgens Ansell en Gash (2008) komt vertrouwen tot stand door *face-to-face* contact. Dit heeft dus ook weer te maken met de sociale interactie die bevorderlijk is voor kennisoverdracht. Wu et al. (2009) benoemen ook dat vertrouwen tussen medewerkers om kennis te delen, gestimuleerd wordt door sociale interactie. Bos et al. (2001) hebben ook het contact via digitale media en de effecten daarvan op het vertrouwen tussen medewerkers onderzocht. Het blijkt dat vertrouwen net zo goed opgebouwd kan worden bij fysiek *face-to-face* contact, echter duurt het langer eerdat het vertrouwen op hetzelfde niveau is. Ook het onderzoek van Wilson et al. (2005) geeft soortgelijke resultaten weer. Kortom, sociale interactie bevordert het vertrouwen en dit vertrouwen levert een belangrijke bijdrage aan kennisoverdracht.

Samenwerken en sociale interactie

Het is goed om te benoemen dat sociale interactie ook voorkomt bij samenwerking. Zo benoemt Nonaka (1994) het belang van bijvoorbeeld *face-to-face* communicatie en ook specifiek interactie tussen medewerkers tijdens de samenwerking. Kortom, het blijkt dat sociale interactie per definitie bestaat tijdens samenwerking. Door bijvoorbeeld Romme (2002) worden deze twee concepten ook in één adem genoemd. Ook in Rooney wordt het voorbeeld gegeven van Toyota waarbij gezamenlijk tijdens samenwerking wordt gereflecteerd op gedane werkzaamheden. Ook dit is een vorm van sociale interactie (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Verder schrijven Sachs et al. (2004, p.136) in hun definitie voor samenwerking het volgende: “Samenwerking is per definitie een interactie tussen individuen die de ontvanger ten goede komt, maar niet noodzakelijk de donor.” Kortom, ook hier blijkt dat interactie een onderdeel is van samenwerking.

Sociale interactie is echter meer dan alleen samenwerking (Ipe, 2003; Van der Ham, 2014). Zo kan sociale interactie ook voorkomen buiten het samenwerken bij een vrijdagmiddagborrel, of via een online discussieplatform. Verder heeft ook Van der Knaap (2006) het over sociale interactie en haar invloed op kennisoverdracht, zonder dit direct te

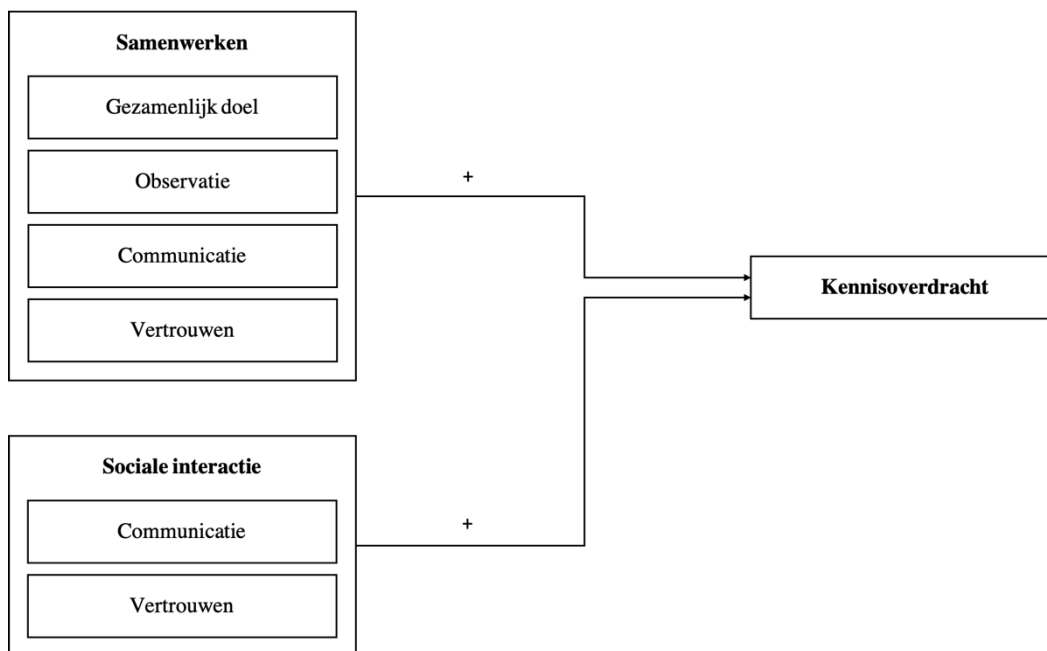
linken aan samenwerking. Daarom is het belangrijk om voor het huidige onderzoek deze twee concepten haarscherp uiteen te zetten. Sociale interactie doet zich dus voor tijdens samenwerking, maar sociale interactie komt ook voor buiten samenwerkingen.

Om de reden dat sociale interactie zowel bij samenwerking, als daarbuiten voorkomt, wordt tijdens het ophalen van empirie onderscheid gemaakt in twee contexten. Daarom is gewerkt in twee delen: eerst zijn vragen gesteld over de context waarin wordt samengewerkt en daarna is overgegaan naar deel twee waarin vragen worden gesteld over sociale interactie buiten het samenwerken om.

2.4. Conceptueel model

In voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat kennisoverdracht gestimuleerd kan worden door samenwerking en sociale interactie (Jung et al., 2002; Noorderhaven & Harzing, 2009; Lin, 2006; Van der Ham, 2014; Van der Knaap, 2006). Een aantal dimensies leveren hierbij een belangrijke bijdrage. Zo is het bij samenwerking belangrijk dat men aan een gezamenlijk doel werkt (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Chow & Chan, 2008; Van der Ham, 2014). Op deze wijze is het belang van kennisoverdracht duidelijk voor medewerkers en wordt kennis eerder overgedragen. Tevens kunnen onervaren medewerkers tijdens het samenwerken meekijken bij ervaren medewerkers, indien zij aan een gezamenlijk project werken. Door deze observatie leert de onervaren medewerker mogelijk nieuwe kennis bij en kan hij deze in het vervolg zelf inzetten (Bandura, in Browder et al., 1986; Bentevigna & Atkeson, 2001; Mackenzie Owen, 2001). Dit is dan ook de tweede dimensie die bijdraagt aan kennisoverdracht middels samenwerking. Naast observeren, draagt ook communiceren bij aan kennisoverdracht (Nonaka, 1994; Noorderhaven & Harzing, 2005; Van den Hooff & Ridder, 2004). Dit kan op diverse manieren tot uiting komen, maar de rode draad is dat het gaat om het leer-element in het gesprek. Zo kan er 1) geleerd worden doordat een kennisdrager op informele wijze ervaringen deelt, 2) door een medewerker die doorvraagt naar ervaringen van kennisdragers en 3) door medewerkers die gezamenlijk bespreken waar ontwikkelpunten liggen. Deze dimensie geldt voor zowel samenwerking als voor sociale interactie daarbuiten. Echter voor sociale interactie benadrukt de literatuur ook het belang van informele communicatie (Ipe, 2003; Van der Ham, 2014). Als laatste is het cruciaal om bij zowel samenwerking en sociale interactie een interpersoonlijke vertrouwensbasis te hebben vertrouwen (Chauynugul & Dasri, 2017; Holste & Fields, 2010; Read, 1962; Roberts, 2000, geciteerd in Ipe, 2003; Wu et al., 2009).

Kortom, samenwerking en sociale interactie kunnen beide een bijdrage leveren aan kennisoverdracht, mits wordt voldaan aan een vertrouwensbasis, communicatiemomenten, en dat er bij het samenwerken ook sprake is van observatiemogelijkheden en een gezamenlijk doel. Om de theorie inzichtelijk te maken, is een conceptueel model opgesteld: zie figuur 2.1. Zowel samenwerking als sociale interactie fungeren hier als de onafhankelijke variabelen (X'en). Kennisoverdracht is de afhankelijke variabele (Y). Het gezamenlijk doel, observatie, communicatie en vertrouwen fungeren als dimensies die benodigd zijn voor het centrale concept. Met andere woorden, een gezamenlijk doel is van belang om middels samenwerken eerder te komen tot kennisoverdracht.



Figuur 2.1. Conceptueel model

3. Methode

Uit het theoretisch kader is duidelijk geworden dat samenwerking en sociale interactie kennisoverdracht kunnen bevorderen. Bij samenwerking zijn vier dimensies van belang die een belangrijke bijdrage leveren. Deze zijn: het hebben van een gezamenlijk doel, de mogelijkheid tot observeren, het interpersoonlijk vertrouwen en de mogelijkheid tot communicatie. Voor sociale interactie gelden eveneens de laatste twee dimensies als stimulerende factoren om te komen tot kennisoverdracht.

Het is echter de vraag of samenwerking, sociale interactie en de betreffende dimensies ook van waarde zijn voor kennisoverdracht in de publieke sector. Mogelijk zijn verder ook andere factoren van belang. Daarom is een publieke organisatie gekozen, die te maken heeft met een uitstroom van medewerkers, om het vraagstuk van kennisoverdracht te onderzoeken. In de betreffende organisatie, zijn medewerkers gevraagd hoe zij aankijken tegen samenwerking, sociale interactie en de bijbehorende dimensies. De organisatie waarin dit is gebeurd, is het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, onderdeel Dienst ICT Uitvoering. In paragraaf 3 van dit hoofdstuk, is deze casus verder uiteengezet.

Alvorens geeft paragraaf 1 de onderzoeksopzet weer. Onder andere de verantwoording van de keuze voor interviews, respondenten en de waarborging van validiteit en betrouwbaarheid zijn hierin terug te vinden. Vervolgens is in paragraaf 2 de operationalisatie uiteengezet waarbij is aangegeven welke auteurs hierbij zijn aangehouden.

3.1. Onderzoeksopzet

Uit vooronderzoek bleek dat er al vrij veel literatuur te vinden is rondom kennisoverdracht (Chow & Chan, 2008; Nonaka, 1994; Polanyi, 1966; Van der Ham, 2014). Om die reden is het huidige onderzoek deductief opgezet. Dat wil zeggen dat antwoord is gezocht op de hoofdvraag in de bestaande literatuur. Vervolgens zijn deze theoretische inzichten voorgelegd aan de praktijk van de publieke sector om te zien of deze worden herkend. Dit is gedaan aan de hand van semigestructureerde interviews om drie redenen: als eerste kunnen de gevonden inzichten behandeld worden gezien er bij semigestructureerde interviews gewerkt wordt met een topiclijst. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een open interview waar het gesprek alle kanten op kan gaan (Van Thiel, 2020). Ten tweede biedt een semigestructureerd interview voldoende ruimte om door te vragen naar voorbeelden, argumenten en een eventuele diepere laag achter een bepaald antwoord (Van Thiel, 2020). Dit laatste is belangrijk omdat sommige onderwerpen, zoals bijvoorbeeld vertrouwen, vermoedelijk best gevoelig kunnen liggen. Hierdoor bestaat

mogelijk de kans dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Met doorvragen kan mogelijk de eerlijke laag achter deze sociaal wenselijke antwoorden worden bereikt indien dit zich voordoet. De derde reden voor een semigestructureerd interview, is dat zo naast de te bespreken topics ook ruimte is om te vragen of respondenten nog andere factoren belangrijk vinden bij kennisoverdracht middels samenwerking en sociale interactie. Ook hier kan vervolgens weer worden doorgevraagd als dit niet meteen duidelijk is (Van Thiel, 2020).

Na het kiezen voor de semigestructureerde interviews als methode om empirie te vergaren, zijn respondenten geselecteerd om deze interviews bij af te nemen. Dit is gedaan aan de hand van *purposive sampling*. Hier worden specifieke groepen geselecteerd om empirie bij op te halen (Babbie, 2016). Voor het huidige onderzoek is dit relevant, omdat het centrale onderwerp van het onderzoek namelijk gaat over kennisoverdracht tussen medewerkers en is het belangrijk om medewerkers te spreken hoe zij aankijken tegen kennisoverdracht. De grootste groep respondenten bestaat dan ook uit medewerkers (n=8). Tevens is in het theoretisch kader te lezen over medewerkers met ervaring en medewerkers zonder veel ervaring, dit is dan ook meegenomen bij het selecteren van respondenten. Dit is gedaan door te zorgen voor een diversiteit aan ervaringsjaren onder de geselecteerde medewerkers. Hiernaast is ook nog gestuurd op diversiteit als het gaan om dienstjaren bij de huidige organisatie. Op deze manier wordt een zo breed mogelijk beeld gegeven van hoe medewerkers aankijken tegen kennisoverdracht.

Naast medewerkers, is ook de rol van leidinggevenden aan bod gekomen in hoofdstuk 2. Deze kunnen bijvoorbeeld organisatorische drempels wegnemen en moeten kennisoverdracht faciliteren (Van der Brink, 2003; Van der Knaap, 2006). Een drempel kan bijvoorbeeld zijn dat er weinig ruimte wordt gegeven om met elkaar te communiceren, of samen te werken. Omdat leidinggevenden deze zaken kunnen beïnvloeden, is het belangrijk om ook hun perspectieven mee te nemen met betrekking tot kennisoverdracht. Om deze reden is ook op deze wijze *purposive sampling* gehanteerd en zijn gesprekken gevoerd met leidinggevenden (n=5). Hierbij is bewust een extra selectiekeuze gemaakt, namelijk om meerdere bestuurslagen van de organisatie mee te nemen. Op die manier is geprobeerd om een zo volledig mogelijk beeld te creëren. Op elk niveau kunnen zich mogelijk organisatorische drempels voordoen.

Als laatste werd een aantal respondenten geselecteerd op basis van hun expertise binnen de organisatie (n=2). De eerste expert heeft een kader stellende functie op het gebied van organisatie en personeel. Deze persoon is dus op de hoogte wat mogelijk is en heeft veel ervaring binnen de casusorganisatie. De tweede expert is stafmedewerker en heeft veel ervaring op het gebied van onderwijskunde, kennis en kennisoverdracht. Dit raakt het onderzoek en

daarom is ook met deze persoon gesproken. Het totaal aantal respondenten komt uit op 15 personen (n=15). In tabel 3.1 is het aantal respondenten aangegeven in verhouding tot de totale populatie van de betreffende groep. Belangrijk hierbij is om te benadrukken dat het onderzoek is uitgevoerd in een specifieke divisie van DICTU, namelijk Infrastructuur Diensten. Deze keuze is gemaakt om het onderzoek uitvoerbaar te houden qua planning in de zes maanden die ervoor beschikbaar is. De gegevens uit tabel 3.1 zijn opgehaald uit interne bronnen (persoonlijke communicatie, 2 april 2021).

De respondenten zijn gekozen en benaderd met behulp van een aantal sleutelfiguren binnen DICTU, namelijk een teamleider en een projectmanager. De eerste bezit vooral inzichten met betrekking tot de verschillende type medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan geslacht en ervaring. Verder hebben zowel de eerste als de tweede persoon goede connecties met leidinggevenden, zodat ook deze mensen goed te bereiken waren.

Rol in organisatie	Steekproef	Totale populatie
Medewerker	8	191
Leidinggevende	5	7
Expert	2	30

Tabel 3.1. Respondentenselectie (n=15)

Voorafgaand aan het interview werden de respondenten geïnformeerd over de procedure van de interviews en de omgang met de verkregen data. De respondenten gingen dan ook vooraf akkoord met een *informed consent* waardoor zij toestemming gaven voor de opgestelde procedure. Dit *informed consent* is terug te vinden in bijlage 1.

Wegens de huidige COVID-19 omstandigheden, is het niet mogelijk om de respondenten *face-to-face* in eenzelfde fysieke ruimte te ontmoeten. De keuze is daarom gevallen op videobellen als *second best option*. Dit heeft wel een nadelige betekenis voor het onderzoek, gezien de lichaamstaal minder goed waargenomen kan worden en zo mogelijke signalen moeilijker op te vangen zijn. Tevens kunnen er technische verstoringen optreden in de verbinding waardoor het gesprek minder soepel loopt dan bij een fysieke ontmoeting. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat omdat onderzoeker en respondent letterlijk op afstand van elkaar zitten, respondenten minder openheid van zaken geven. Uit hoofdstuk 2 blijkt immers ook dat vertrouwen ook digitaal opgebouwd kan worden, echter dat dit langer duurt voordat dit tot stand komt (Bos et al., 2001). Dit vertrouwen is echter wel essentieel om eerder te komen tot het delen van kennis (Wu et al., 2009). Een voordeel van videobellen, is dat het kosten- en

tijdbesparend is voor de onderzoeker en mogelijk ook voor de respondent. Het kan ertoe leiden dat respondenten hierdoor eerder geneigd zijn deel te nemen aan een interview. Het medium dat gebruikt wordt voor het afnemen van de interviews is Microsoft Teams. De reden hiervoor is dat respondenten van de casusorganisatie dit medium gewend zijn (persoonlijke communicatie, 22 april, 2021). Zo wordt nauwkeurig aangesloten op de belevingswereld van de respondent. Volgens Van Thiel (2020) is dit belangrijk bij het uitvoeren van interviews. Vermoedelijk is de drempel voor respondenten om deel te nemen zo geminimaliseerd.

Verder zijn de respondenten meerdere malen expliciet op de hoogte gesteld dat de interviews anoniem verwerkt worden in de resultaten. Dit is benadrukt vooraf en tevens nogmaals aan het begin van het interview. De reden hiervoor is dat vermoedelijk respondenten daardoor opener durven spreken en hun gedachten eerlijk openbaar kunnen maken. Verder is door het toesturen van het *informed consent* ook gevraagd of de respondent instemt met het auditief opnemen van het gesprek. Later werd dit nogmaals gevraagd aan het begin van het interview. De reden voor auditieve opname, is om zo te garanderen dat er geen delen van het gesprek vergeten worden en zo het gehele gesprek geanalyseerd kan worden. Na het afnemen van de interviews zijn deze ad verbatim getranscribeerd. Na het transcriberen, zijn de teksten gecodeerd om zo structuur te scheppen in de kwalitatieve data. Dit proces is begonnen met open coderen waarbij labels toegekend zijn aan stukken tekst (Babbie, 2016). Vervolgens is axiaal gecodeerd waar de stukken tekst geanalyseerd zijn op overeenkomsten en verschillen. Als laatste is selectief gecodeerd waarbij de codes zijn geanalyseerd op frequentie en verbanden (Babbie, 2016). In bijlage 3 is het codeboek te vinden dat uiteindelijk tot stand is gekomen bij het coderen van de empirie.

Validiteit en betrouwbaarheid

Een onderzoek waarbij kwalitatieve resultaten worden opgehaald, heeft als nadeel dat de resultaten niet te generaliseren zijn (Van Thiel, 2020). Het geeft echter wel resultaten voor een specifieke context. Om valide en betrouwbare resultaten te verkrijgen, zijn bepaalde keuzes gemaakt. Deze keuzes zijn in de volgende alinea's uitgewerkt.

Allereerst is ervoor gekozen om de vragen die gesteld worden in de interviews, voor te leggen aan een tweede, derde en vierde lezer. De eerste twee lezers zijn ook onderzoekers en hebben daarom specifiek gekeken naar de vragen en het validiteitsniveau ervan. De laatste lezer is een medewerker van DICTU en zal kijken of de vragen ook te begrijpen zijn door de medewerkers van DICTU. Het voordeel hiervan is dat valide vragen worden gesteld en tevens onderzoekjargon wordt vermeden. Het vermijden van jargon en het aansluiten bij de

belevingswereld van de respondenten, is belangrijk volgens Van Thiel (2020). De respondent moet de vraag begrijpen voegt zij hieraan toe. Tevens wordt om voorgaande reden het interview eerst getest met een proefpersoon van de organisatie. Dit om te kijken of de vragen helder zijn, maar ook om te controleren hoelang het interview ongeveer duurt. Dit is belangrijk om te zien of de geplande interviewtijd voldoende is om de gewenste vragen in te kunnen stellen.

Verder is ook gezorgd voor voldoende respondenten (n=15). Na vijftien gesprekken, trad verzadiging op wat betreft de uitkomsten. Om deze reden is dan ook besloten het bij deze vijftien te houden. Verder is aandacht besteed aan diversiteit aan medewerkers op het gebied van man-vrouwverhouding, op het gebied van leeftijd en wat betreft de ervaring van medewerkers. Hiermee is geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te geven.

Wat betreft de betrouwbaarheid van het onderzoek zijn alle gemaakte keuzes in het onderzoek beschreven en beargumenteerd. Op deze manier is het huidige onderzoek meer geschikt voor eventuele replicatiestudies (Van Thiel, 2020). Verder is de keuze voor semigestructureerde interviews ook gemaakt, omdat dit een positieve bijdrage levert aan validiteit en betrouwbaarheid (Van Thiel, 2020). Van Thiel (2020) benoemt dat hoe meer standaardisatie in het interview, hoe meer betrouwbaarheid en validiteit. Ook de operationalisatie draagt bij aan betrouwbaarheid en validiteit volgens Van Thiel (2020). Tevens andere betrouwbaarheidselementen zoals het consistent afnemen van de interviews in dezelfde settings en het ad verbatim transcriberen van de interviews, zodat het geheugen geen rol speelt, zijn gewaarborgd in het huidige onderzoek (Van Thiel, 2020).

Triangulatie is nog een manier om betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen bij *case studies* (Van Thiel, 2020). Om die reden zijn dan ook bronnen bestudeerd in het theoretisch kader van meerdere auteurs, met verschillende nationaliteiten, van meerdere tijdperiodes en vanuit verschillende perspectieven. Als laatste zijn de uitkomsten van het huidige onderzoek voorgelegd aan diverse medewerkers binnen de casus. Hierbij is teruggekregen dat het herkenbare resultaten zijn. Deze laatste controle heeft een positieve bijdrage wat betreft de interne validiteit (Van Thiel, 2020).

3.2. Operationalisatie

Om de abstractie van concepten concreet te maken, is een operationalisatie uitgevoerd voor de dimensies die van belang zijn in het onderzoek. Deze dimensies zijn geoperationaliseerd om zeker te zijn dat de juiste empirie wordt verkregen. In figuur 3.2 is het operationalisatieschema weergegeven waarin de dimensies uiteen zijn gezet. De operationalisatie komt voort uit

hoofdstuk 2 waarin naar boven kwam wat van belang is bij de invulling van de dimensies: gezamenlijk doel, observatie, communicatie en vertrouwen.

Samenwerking is het eerste centrale concept, ofwel een ‘onafhankelijke variabele’. Volgens de literatuur zijn hierbij vier dimensies van belang om bij te dragen aan kennisoverdracht. De eerste dimensie is het gezamenlijk doel. Hierbij is de definitie van Chow en Chan (2008) aangehouden, omdat zij specifiek onderzoek deden naar de bijdrage van gezamenlijke doelen aan kennisoverdracht. Daarbij hebben zij zich met het operationaliseren gebaseerd op 25 referenties. Een gezamenlijk doel betekent dat medewerkers naar dezelfde missie, visie en doelen streven (Chow & Chan, 2008). De tweede dimensie is observatie. Bij observatie gaat het specifiek om het afkijken bij een kennisdrager. Zo kan degene die kennis nodig heeft, leren van de ander en zodoende het later nadoen (Mackenzie Owen, 2001). Deze operationalisatie is gebaseerd op Mackenzie Owen (2001), omdat deze auteur observeren beschreef in de context van kennisoverdracht. De derde dimensie behorende bij samenwerking is communicatie. Uit het theoretisch kader blijkt dat het met name gaat om interpersoonlijke communicatie. Dit kan zijn via *face-to-face* contact, of via een digitaal platform. Indicatoren van deze communicatie zijn het delen van ervaringen, het stellen van vragen en gezamenlijk reflecteren (Nonaka, 1994; Sanchez, in Rooney et al., 2005; Van der Ham, 2014). Ook deze auteurs zijn aangehouden, omdat zij communicatie beschrijven in relatie tot kennisoverdracht. Bij voldoende vertrouwen - de vierde dimensie - delen medewerkers eerder hun impliciete kennis. In hoofdstuk 2 is uiteengezet dat dit specifiek gaat om het interpersoonlijke vertrouwen tussen medewerkers. Bij het vaststellen van indicatoren is daarom ook gekeken op indicatoren die ingaan op het interpersoonlijk vertrouwen. Specifiek Kramer (1999) en Andrews en Delahaye (2000) zijn aangehaald, omdat deze ook door Ipe (2003) zijn geciteerd. Ipe is een auteur die diep ingegaan is op de rol van vertrouwen met betrekking tot kennisoverdracht. Daarnaast is ook gekeken naar Voortman (2012) die recent diverse soorten vertrouwen uiteen heeft gezet en ingaat op de problemen die voortkomen uit het verkeerd gebruik van de vertrouwensdefinities.

Sociale interactie is het tweede centrale concept, of ‘onafhankelijke variabele’. Twee dimensies zijn hierbij belangrijk om eerder te komen tot kennisoverdracht: communicatie en vertrouwen. Bij vertrouwen gaat het om dezelfde operationalisatie als bij samenwerken. In de literatuur zijn hier geen significante verschillen in gevonden om hier onderscheid in te maken. Bij communicatie is wel een verschil te zien. Hier komt namelijk ook informele communicatie aan de orde en niet per se de communicatie die nodig is om effectief samen te kunnen werken (Noorderhaven & Harzing, 2009). Denk bij informele communicatie aan gesprekken bij

bijvoorbeeld het koffiezetapparaat, tijdens een borrel of in de wandelgangen (Van der Ham, 2014). Kortom, hier gaat het om informeel contact (Noorderhaven & Harzing, 2009). In tabel 3.2. is het operationalisatieschema uitgewerkt.

Centraal concept	Dimensie	Indicatoren
Samenwerking	Gezamenlijk doel	Medewerkers streven naar dezelfde visie, missie en doelen (Chow & Chan, 2008).
	Observatie	Afkijken bij een ander (Mackenzie Owen, 2001).
Samenwerking & Sociale interactie	Vertrouwen	Medewerkers hebben het gevoel dat anderen voldoende kennis delen (Kramer, 1999). Medewerkers hebben het gevoel dat anderen geen eigen belang nastreven (Kramer, 1999). Afwezigheid van competitie (Andrews & Delahaye, 2000). Medewerkers hebben goede relaties met collega's (Voortman, 2012).
	Communicatie	Ervaringen en problemen delen (Van der Ham, 2014). Gezamenlijk Reflecteren (Sanchez, in Rooney et al., 2005). Dialogo voeren (Nonaka, 1994).
Sociale interactie	Communicatie	Informeel contact (Noorderhaven & Harzing, 2009).

Tabel 3.2. Operationalisatieschema

3.3. Casus Dienst ICT Uitvoering

Zoals aangegeven is het onderzoek vormgegeven naar gelang een *casestudie*. Een bijkomend voordeel van het uiteenzetten van de casus, is dat de onderzoeker zich tevens beter kan inleven in de context waardoor de kwaliteit van het onderzoek verbeterd wordt (Johns, 2006).

DICTU is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en levert tevens diensten aan dit ministerie en daarnaast ook aan het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid (DICTU, z.d.). Naast de diensten voor beide ministeries, levert DICTU ook aan diverse andere overheidsorganisaties zoals de Inspectie Leefomgeving en Transport, en de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (DICTU, z.d.).

Als het gaat om de organisatiestructuur is DICTU te kenmerken als een batenlastendienst: dit betekent dat DICTU haar opdrachtgevers bedient op een bedrijfsmatige manier

(DICTU, z.d.). Deze manier van werken door een overheidsinstantie, is in de bestuurskundeliteratuur terug te vinden als het *New Public Management* paradigma: hierbij is het streven om zo efficiënt en effectief mogelijk te opereren (Pollitt et al., 2007). Deze organisatiestructuur ligt geheel in lijn met de kernwaarden van DICTU: betrouwbaar, klantfocus, kostenefficiënt en innovatief (DICTU, 2020). Ook de missie die DICTU nastreeft ligt in lijn met de bedrijfsmatige organisatiestructuur, doordat DICTU als partner op wil treden bij het creëren, uitvoeren en toezichhouden van beleid in een steeds meer digitale context (DICTU, z.d.).

De gemiddelde leeftijd bij de divisie Infrastructuur diensten is 50.2 jaar (persoonlijke communicatie, 10 maart 2021). Dit laat zien dat het aandeel oudere werknemers groot is. Dit betekent dat er een grote groep medewerkers is die de organisatie binnen nu en een aantal jaar gaat verlaten. Verder blijkt dat binnen Infrastructuur diensten het aandeel externe mensen wel 36,4 procent is (persoonlijke communicatie, 10 maart 2021). Dit komt neer op 63 externe en 110 interne medewerkers. Deze externe groep zal de komende jaren teruggebracht worden en daarom zal hier kennisoverdracht moeten plaatsvinden (persoonlijke communicatie, 10 maart 2021).

Gezien Infrastructuur Diensten zowel te maken heeft met een grote groep externen, als een vergrijzend personeelsbestand, is dit onderdeel van DICTU dan ook de ideale organisatie om te onderzoeken hoe kennisoverdracht gestimuleerd kan worden middels samenwerking en sociale interactie (persoonlijke communicatie, 11 maart 2021).

4. Resultaten

De medewerkers van DICTU zijn onderlegd aan diepte-interviews. Uit deze interviews zijn resultaten voortgekomen die in dit hoofdstuk zijn weergegeven. Per dimensie is ingegaan op de empirie die is opgehaald met betrekking tot dat specifieke deel. Bij belangrijke resultaten is een quote weergegeven van uit de interviews.

4.1. Samenwerken

Allereerst is gevraagd of samenwerken überhaupt een rol speelt bij kennisoverdracht. Dit punt was voor de respondenten zonneklaar: dat speelt het. Samenwerken heeft een positieve bijdrage aan kennisoverdracht volgens het overgrote deel van de respondenten (n=14). Vijf noemen het zelfs essentieel. Respondenten 1 en 12 gaan nog verder en noemen dat zonder samenwerking kennisoverdracht uitgesloten is.

Een veel gehoorde reden (n=8) dat samenwerken zo belangrijk is voor kennisoverdracht, is dat je door samen te werken komt tot communicatie. Middels communicatie kan men weer documenten verduidelijken, want kennisoverdracht via alleen documenten is niet mogelijk volgens zes van de vijftien respondenten. Verder krijg je door samen te werken veel kennis over je omgeving en over je netwerk. Dit is belangrijk, omdat je zo ook eerder weet waar welke kennis te vinden is.

Vijf van de vijftien respondenten geven aan dat samenwerking een natuurlijke manier van kennisoverdracht in zich heeft. Het is heel laagdrempelig en daarbovenop voelt het niet als leren. Wel vinden respondenten 8 en 15 dat het belangrijk is om bij het samenwerken altijd een mix te hebben van ervaren en minder ervaren collega's.

“Voelt minder als leren aan, maar als werken” – Respondent 6

“Zeker ja eh collega's onderling dat is heel laagdrempelig. Als je iets niet weet dan vraag je het eventjes en iemand legt het uit.” – Respondent 10

Gezamenlijk doel

De eerste dimensie die is uitgevraagd is het gezamenlijke doel. Volgens het theoretisch kader is het belangrijk om een gezamenlijk doel te hebben tijdens het samenwerken. Dit om zo eerder te komen tot kennisoverdracht. Nu stellen twaalf van de vijftien respondenten dat een gezamenlijk doel aanwezig is wanneer collega's samenwerken. Ongeveer de helft van de respondenten (n=7) geeft aan dat een gezamenlijk doel ook nodig is om überhaupt samen te

werken. Respondent 6 vroeg zich zelfs af of er anders wel sprake is van samenwerken. Acht respondenten geven aan dat een gezamenlijk doel belangrijk is om eerder te komen tot kennisoverdracht. Een kleiner deel (n=3) geeft aan dat het nauwelijks effect heeft en er is ook een groep (n=4) die stelt dat een gezamenlijk doel vooral helpt om de kennis te trechteren. Wanneer je namelijk weet waar je aan werkt, weet je ook welke kennis benodigd is en waar deze eventueel vandaan gehaald kan worden bijvoorbeeld. Wel blijkt dat één van de drie respondenten die stellen dat het geen effect heeft, later stelt dat een gezamenlijk doel weer wel zorgt voor samenwerking tot dat doel. Dat blijkt volgens deze respondent weer wel belangrijk voor kennisoverdracht. Een veel gehoorde reden waarom een gezamenlijk doel bijdraagt aan kennisoverdracht, is dat het zorgt voor een bepaalde binding (n=6). Medewerkers weten dat ze gezamenlijk ergens naartoe werken en zullen hierdoor bijvoorbeeld eerder delen.

“Ik denk dat dat zeker heel erg helpt hoor. Als ik gewoon naar, als je dat gezamenlijke doel hebt om een succesvol product neer te zetten, ja dan denk ik dat er ook meer ruimte is om ehm om eh dingen te delen of van elkaar te willen leren, kunnen leren om tot dat product te komen.” – Respondent 6

“Kijk dat specifieke doel, dat heeft niet zoveel te maken met kennisoverdracht denk ik dan.” – Respondent 1

Verder blijkt uit de interviews dat ondanks dat er sprake is van een gezamenlijk doel, ook sprake kan zijn van meerdere belangen bij de individuele werknemer. Zo hebben respondenten 7 en 10 aangegeven dat er sprake is van een gezamenlijk doel wanneer er samengewerkt wordt. Echter geven zij ook aan dat er sprake is van meerdere belangen. Ook respondenten 5 en 14 geven aan dat mensen verschillende agenda's kunnen hebben tijdens samenwerkingen.

“Kennis is macht. En mensen hebben vaak een belang om kennis bij zich te houden. Daarmee worden ze onmisbaar, of belangrijk, of krijgen ze status.” – Respondent 5

Observeren

Observeren is de tweede dimensie met betrekking tot samenwerken. Volgens het theoretisch kader is observeren belangrijk bij impliciete kennisoverdracht en hierom is gekeken naar de rol van observeren tijdens het samenwerken bij DICTU. Allereerst is dan ook gevraagd of de

respondenten observeren belangrijk vinden om te komen tot kennisoverdracht. Alle respondenten (n=15) geven aan dat dit zo is en vijf van deze vijftien benadrukken vooral ook het belang tijdens de inwerkperiode. Dertien van de vijftien respondenten vinden het belangrijk omdat je zo mee kan kijken bij collega's en op die manier van elkaars aanpak kan leren. Een aantal (n=6) stelt dat alleen theorie niet voldoende is om je iets eigen te maken. Je moet het echt zien om zo kennis beter tot je te nemen. Door het zien, kom je achter de diepere laag waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, stellen respondenten 3, 5 en 6. Respondent 10 vult nog aan dat het observeren van anderen ook belangrijk is voor het opbouwen van je netwerk.

“Maar het is juist belangrijk om met iemand mee te kijken, naast iemand te zitten. Om juist die verdiepende, die verdiepende laag erachter te weten te komen.” – Respondent 3

“Nou doordat je samenwerkt zie je zie je en leer je denk ik van elkaar ehm eh want iedere ieder doet zijn werk op z'n eigen manier en je pikt altijd dingen op van iemand anders.” – Respondent 10

Naast het observeren van iemands aanpak, is het ook belangrijk om de non-verbale communicatie waar te nemen van collega's (n=4). Op die manier kom je er namelijk achter wat iemand echt denkt. Wanneer men merkt dat iemand wat bedenkelijk kijkt, kan bij deze persoon bijvoorbeeld worden doorgevraagd. Ook komt het volgens een respondent voor dat bepaalde personen wel eens zeggen dat ze iets begrijpen, maar je aan hun non-verbale communicatie kan zien dat dit niet het geval is. Het observeren van non-verbale communicatie is volgens vier van de vijftien respondenten dus een belangrijk element in relatie tot kennisoverdracht.

“Ik heb een team waarbij ze altijd de camera's aan hebben dan kan je zien hoe de gezichtsuitdrukking is, hoe iemand ergens over denkt.” – Respondent 1

Verder blijkt dat het observeren zich ook kan uiten door het waarnemen van een gesprek van andere collega's. Vier van de vijftien respondenten geven aan dat dit leerzaam kan zijn om dingen uit op te pakken, of om ergens op in te haken en zo juist de eigen kennis te kunnen delen.

“En soms kan je ook heel veel leren van hoe zo'n gesprek gaat tussen mensen. Ook al zien van waar zitten de belangen, waar zit de kennis en kunde, wat waar gaat iemand voor. Eh dan

hoef je niet eens zelf actief mee te doen. Dan eh ja. Ja je kan wel vaak veel uit een gesprek halen.” – Respondent 7

Wel merken respondenten het verschil tussen de tijd voor en tijdens COVID-19 (n=5). Bij observeren specifiek stellen drie respondenten dat het nu lastiger is om even met iemand mee te kijken. Wel geven twee respondenten aan dat dit nu wel kan via het delen van een scherm via een online medium, echter is dit toch anders dan fysiek in dezelfde ruimte zijn. Daar waar je voor COVID-19 je stoel omdraaide, moet nu een moment worden afgesproken om een moment te plannen.

“Hah ja ik vind observeren van elkaar onder de huidige omstandigheden vind ik wel eh uitdagend.” – Respondent 4

Iemand die kennis nodig heeft, kan door observeren kennis verwerven. Het is echter ook belangrijk om zelf de opgedane kennis toe te passen in de praktijk. Vijf respondenten geven aan dat het daarbij belangrijk is om degene met kennis te laten observeren bij degene zonder kennis. Achteraf kan dan eventueel nog besproken worden hoe het is gegaan en welke opties de junior nog meer had. Respondenten 7 en 13 zijn ook kritisch op observeren. Zo benadrukken zij dat observeren belangrijk is, maar tot op een zekere hoogte. Het zelf oefenen in de praktijk is net zo belangrijk. Ook respondent 12 en 14 geven aan kritisch te zijn, omdat iedereen zijn eigen leerstijl heeft. De een kan fijn leren middels observeren en de ander doet dit liever door het gelijk te doen.

“Ja het ligt er een beetje aan ik ehm je kan een tijdje mee kijken, zeg maar. Maar uiteindelijk moet je wel zelf dingen doen en leren, omdat toch eh door het zelf doen je ook leert (...).” – Respondent 7

Communicatie

Uit hoofdstuk 2 blijkt dat communicatie een belangrijk onderdeel is van kennisoverdracht. Ook uit de interviews komt naar voren dat de respondenten dit een waardevol onderdeel vinden als het gaat om kennisoverdracht. Het merendeel van de respondenten (n=9) vindt dan ook dat communicatie essentieel is om te komen tot kennisoverdracht. De reden hiervoor is bijvoorbeeld dat afstemming zorgt voor uniformiteit binnen de werkwijze van medewerkers. Anderen stellen dat communicatie ervoor zorgt dat je erachter komt waarom bepaalde keuzes

zijn gemaakt. Tien respondenten geven aan dat deze communicatie goed plaats kan vinden via georganiseerde momenten en zo te komen tot kennisoverdracht.

“Ik denk met name de communicatie een belangrijke is.” – Respondent 2

“Ja dat spreekt voor zich. Als je niet communiceert, draag je niks over.” – Respondent 2

Bij communicatie gaat het vooral om het delen van gedachten, ervaringen, opinies en dergelijke vormen van kennis waarvan geleerd kan worden. Dit kan op verschillende manieren tot uiting komen. Zo blijkt dat tien respondenten vertellen dat veel kennis mondeling wordt overgedragen. Een voorbeeld dat veel wordt aangehaald (n=5) is het teamoverleg waar volgens de respondenten kennis gedeeld wordt door met elkaar van gedachten te wisselen. Een aantal respondenten vindt het ook belangrijk dat collega's vertellen over hun ervaringen (n=9) en anderen denken dat dit goed kan middels het geven van presentaties over een bepaald project (n=8). Een respondent geeft ook aan dat wanneer een medewerker iets deelt met de rest, niet alleen de rest hiervan leert, maar ook de deler zelf. Dit zou komen doordat je het beste leert wanneer je het een ander uitlegt. Verder geven respondenten (n=7) aan dat georganiseerde momenten waarbij kennis gedeeld kan worden belangrijk zijn.

“Dan hebben we ook nog eens een keer een teamoverleg. (...). Dat dat is echt het moment waarbij we eh de kennis wisselen met elkaar. Van ideeën van elkaar eh ja van gedachten veranderen en eh ja. Dat is dat moment.” – Respondent 3

“Jaa, want door de vraag te stellen kan je mij weer aan het denken zetten, of of of het feit dat ik misschien iets moet uitleggen wat voor mij heel vanzelfsprekend is maar omdat ik het nog nooit heb verwoord eh denk ik van ohja maar daarom vind ik het belangrijk. Of hm. Of daarom doen we het maar is het wel handig?” – Respondent 6

Naast het delen van ervaringen, is het ook belangrijk om met elkaar te reflecteren op gedane werkzaamheden (n=6). DICTU ondergaat sinds een paar jaar een transitie naar onder andere het werken via de *agile* werkwijze. Binnen Infrastructuur Diensten, houdt dit in dat er dan onder andere wordt gewerkt in sprints van meestal twee weken. Aan het einde van deze twee weken vindt er een *Retrospective* plaats. Dit is een moment waarop gereflecteerd wordt op de gedane werkzaamheden zo vertellen respondenten (n=9). De kennis die hier wordt over gedragen

verschilt per team. Het kan zowel vooral om procesgerichte kennis gaan, als ook om inhoudelijke vakkennis. Respondenten 1 en 3 geven bijvoorbeeld aan dat voornamelijk de *Refinement* momenteel het moment is om vakinhoudelijk te reflecteren en van elkaar te leren op technisch gebied. Weer anderen geven aan dat in hun team echt wekelijks een speciaal moment wordt ingepland om kennis over te dragen. Een aantal respondenten geeft duidelijk aan dat dit reflecteren belangrijk is voor kennisoverdracht (n=6). Hoewel sommigen stellen dat de *Retrospective* niet het moment is om kennis te delen, gebeurt dit toch vaak wel doordat er gereflecteerd wordt op gedane werkzaamheden (n=9). Daarnaast zijn er teams waar kennisoverdracht niet plaatsvindt tijdens de *Retrospective*, maar blijkt wel dat tijdens de *Retrospective* weer afspraken worden gemaakt om later op een ander moment die kennis te delen (n=2). Respondent 2 geeft weer aan dat reflecteren eigenlijk overal tussendoor wel gebeurt. Slechts bij één respondent kwam naar boven dat het reflecteren met anderen niet altijd gewaardeerd werd. Wat betreft het geven van feedback blijkt dat men dit belangrijk vindt (n=5), echter dat niet iedereen weet hoe je dit goed over kan brengen (n=3). Sommigen vinden het überhaupt eng om feedback te geven vertelt een respondent (n=1).

“(...) wat we nu Retro’s noemen he. Van wat ging er goed, en naja wat kan er beter. En bijvoorbeeld ook, stel dat iemand het wel goed gedaan heeft, maar wat voor andere opties had je nog meer. Dus dat je ook mensen aanleert ehm om op verschillende manieren dingen op te lossen.” – Respondent 7

“Ehm ik denk dat ze het wel willen, maar dat ze niet altijd precies weten hoe en wat een effectieve manier er is dat het voor de collega’s ook altijd begrijpbaar is.” – Respondent 6

Naast de *Retrospectives* en de *Refinements* zijn er ook nog dagelijkse *stand-ups*. Dit is een mogelijkheid om kort te vertellen waar je mee bezig bent, of je nog tegen problemen aanloopt en om eventueel hulp te vragen (n=8). Dit biedt dan in het ene geval gelijk een mogelijkheid om te komen tot kennisoverdracht, en in het andere geval wordt er dan een afspraak gemaakt tussen collega’s om dan later te komen tot kennisoverdracht.

Gewoon het gesprek voeren, is volgens elf respondenten al belangrijk om te komen tot kennisoverdracht. Drie daarvan stellen ook dat het belangrijk is om tijdens deze gesprekken mensen bewust te maken van het belang van kennis. Vijf anderen geven aan dat vooral het sparren met elkaar belangrijk is. Je bereikt dan meer dan wanneer je individueel aan de slag zou gaan.

“En en je ziet het je ziet meerdere invalshoeken he dus je hebt meerdere ehm eh expertise bij elkaar daardoor wordt wel vaak het eindresultaat wel beter. Omdat je breed gekeken hebt.” – Respondent 7

Naast het delen en reflecteren, is het ook belangrijk om vragen te stellen en zo kennis uit anderen te halen (n=9). Stand-ups en het teamoverleg zijn goede georganiseerde momenten om vragen te kunnen stellen. Anderen stellen dat collega's elkaar goed weten te vinden om ook daarbuiten vragen aan elkaar te stellen wanneer dit nodig is (n=6). Zeven respondenten geven wel het belang aan van het fysiek in dezelfde ruimte zitten met collega's. Een reden hiervoor is dat wanneer men fysiek bij elkaar in dezelfde ruimte zit, eerder vragen gesteld worden aan elkaar. Het is toch laagdrempeliger dan wanneer er een speciaal moment voor ingepland moet worden bijvoorbeeld. Ook wordt aangegeven (n=1) dat vragen stellen niet alleen nuttig is voor degene die kennis nodig heeft, maar ook voor degene die de kennis bezit. De ervaren persoon kan zo namelijk ook weer leren omdat hij opnieuw gaat nadenken over waarom hij bepaalde keuzes heeft gemaakt.

“Ehm normaal als je bij elkaar op kantoor zit in een ruimte dan is dat wel, gebeurt dat wat vaker. Maar nu zijn we het gaan organiseren. Dat we gewoon in ieder geval een keer per week een eh een uurtje inhoudelijk kunnen met elkaar kunnen praten.” – Respondent 9

“Maar als die die onervaren iemand juist een aantal kritische vragen stelt waarom dingen zo zijn. He of hoe en wat dat hij zijn verbazing mag uiten, dan kan die ervaren persoon er eigenlijk ook weer van leren, want die moet erover na gaan denken.” – Respondent 6

Verder is bij het onderwerp communicatie ook gesproken over het voordeel dat dit heeft bij documentatie. Veel kennis wordt namelijk gedocumenteerd, echter is dit vaak voor meerdere interpretaties vatbaar. Respondenten geven daarom ook aan dat mondelinge communicatie essentieel is om deze documenten uit te leggen en zo te komen tot kwalitatief betere kennisoverdracht (n=4).

“En dan zie je dat zo'n architect, die werkt dan het in een document uit en daar heb ik nu dan ook een voorbeeld van en ik zie daar punten in en dan vraag ik daar nog wat verduidelijking

op, van wat bedoel je met dit component? Zit dat in die infra, of in die infra? Want we hebben er twee. Ow dat verduidelijkt dat.” – Respondent 8

Als laatste blijkt ook hier dat COVID-19 een impact heeft. Communicatie is moeilijker tijdens de huidige COVID-19 periode (n=8). Ook het punt van fysieke aanwezigheid, wat nu niet mogelijk is door COVID-19, heeft ook bij communicatie een impact.

“En ja dan je vangt niks meer op, je hoort niet wat er speelt.” – Respondent 12

Vertrouwen

Het vertrouwen is belangrijk om mensen te laten delen, of om mensen juist vragen te laten stellen en zo kennis te krijgen. Volgens de literatuur is vertrouwen cruciaal om tot kennisoverdracht te komen. Ook in de huidige casus blijkt dat vertrouwen een belangrijke rol speelt. Allereerst is het belangrijk om te weten of medewerkers het überhaupt belangrijk vinden dat kennis gedeeld wordt. Hiermee blijkt of men de wil heeft om te delen, en of men openstaat voor de kennis van een ander. Zeven respondenten geven aan dat het belangrijk is dat kennis gedeeld wordt. Verder blijkt dat het merendeel van de respondenten (n=12) aangeeft dat een goede band tussen collega's belangrijk is voor kennisoverdracht. Daarbij wordt vaak aangegeven dat het niet zozeer belangrijk is om een hele goede band te hebben, maar vooral om te zorgen dat de band niet slecht is tussen collega's. Want wanneer de band slecht is, staat men minder open om kennis te delen (n=10). Wel stelt respondent 7 dat een beetje wrijving ook gezond is tussen collega's. Om de band wat te verstevigen of een goede basis te geven, is het belangrijk om elkaar fysiek te ontmoeten.

“Dus die band is eigenlijk zo goed, dat je dat je dat teamoverleg daar niet voor hoeft af te wachten.” – Respondent 3

“Iemand met wie ik een slechte band heb, zou ik minder kennisoverdracht hebben denk ik.” – Respondent 3

“Maar je moet wel even in als je mekaar, ik zeg altijd dat als je mekaar eerst altijd effe live gezien hebben, dat maakt eh de volgende sessie eh warmer en makkelijker” – Respondent 8

Desondanks blijkt uit de interviews dat het in de huidige casus wat gecompliceerder ligt als het gaat om of dit vertrouwen er ook daadwerkelijk in de juiste mate aanwezig is. Zo stellen vier van de vijftien respondenten dat men alles durft te vragen en twee respondenten stellen dat men alles wel durft te delen. Anderzijds blijkt dat een groot deel van de respondenten (n=8) vertellen dat niet iedereen zijn/haar kennis deelt. Het is niet mens-eigen om te delen zo vertelde een van de respondenten. Ook voelt niet iedereen de sociale veiligheid om alles te vragen (n=5). Dit kan aan een aantal dingen liggen. Sommige onervaren medewerkers kunnen onder de indruk zijn wanneer zij in een groep met ervaren mensen zitten en hierdoor minder delen. Anderen, zoals respondent 1 en 8, vertellen dat men vooral minder deelt wanneer een team niet goed functioneert. Maar respondenten geven ook aan dat mensen bang om ergens op afgerekend te worden (n=4). Eén persoon wilde zelfs liever ook niet verder praten over dit onderwerp.

“Dan ehm ja dan eh ... [stilte]. Dan eh zorg dat dus wel dat men niet dat durft te zeggen wat men wil zeggen.” – Respondent 1

Naast het durven delen en durven vragen, wordt ook aangegeven dat er mensen zijn die hun kennis om strategische redenen voor zich houden. Zo stellen respondenten dat niet iedereen deelt vanwege een machtspositie (n=6). Sommigen zijn vermoedelijk bang om zichzelf vervangbaar te maken en daarom is het beter om de kennis voor zichzelf te houden. Op deze wijze maak je jezelf onmisbaar is de redenatie die gegeven wordt. Respondent vijf geeft vanwege die reden expliciet aan om senioren in te zetten en te koppelen aan junioren. Dit omdat senioren geen machtsredenen meer hebben om hun kennis voor zich te houden. Ook om andere redenen wordt het koppelen van mensen genoemd, maar hierover later in dit hoofdstuk meer. Respondent 7 benoemt nog dat jonge mensen niet bedreigend overkomen voor mensen met specialistische kennis en dat dit een reden zou kunnen zijn om die mensen te koppelen.

“Mensen hebben vaak een belang om kennis bij zich te houden. Daarmee worden ze onmisbaar, of belangrijk, of krijgen ze status.” – Respondent 5

“Kennis is macht, is dan de truck.” – Respondent 10

Naast het durven delen of durven vragen, vertellen drie mensen dat niet iedereen ervoor open staat dat collega's hun kennis delen.

“Maar daar moet je team wel volwassen genoeg voor zijn en dan moet iedereen er wel voor openstaan. En dat is niet altijd zo. Laat ik het zo maar zeggen.” – Respondent 1

Andere factoren bij samenwerken

Aan het einde van de topics over samenwerking, is aan de respondenten gevraagd of er nog andere zaken zijn die bijdragen aan kennisoverdracht tijdens samenwerking. Hier is wisselend op geantwoord. Bepaalde respondenten hadden het over het belonen/waardering uiten en straffen van het wel/niet delen van kennis (n=5). Vooral leidinggevende en experts benoemde dit als een mogelijkheid om kennisoverdracht te stimuleren. Weer een andere respondent vertelde dat je het vertrouwen moet vergroten door fouten die gemaakt worden, vooral binnen het team te houden. Op deze wijze hoeven mensen minder bang te zijn voor hun baan. Wat het meeste terugkwam (n=6) is het punt om mensen aan elkaar te koppelen. Meester-gezel en mentor-leerling relaties waren voorbeelden die naar voren kwamen hierbij. Twee respondenten konden al vertellen over een *shadow-reverse-shadow*-methodiek. Dit is een methodiek waarbij de junior voor een bepaalde tijd meeloopt met een senior. De junior heeft hierbij een volgende rol en kijkt vooral mee. Na een bepaalde tijd worden de rollen omgedraaid. Nu kijkt dus de senior mee met de junior. Regelmatig worden hierbij momenten georganiseerd om met elkaar te reflecteren op het gedane werk.

4.2. Sociale interactie

Naast het samenwerken, is specifiek ingegaan op de sociale interactie buiten het samenwerken om. Volgens het theoretisch kader zijn communicatie en vertrouwen, evenals bij het samenwerken, belangrijke factoren om te komen tot kennisoverdracht.

Sociale interactie

Sociale interactie leidt tot kennisoverdracht. Dat is wat het merendeel van de respondenten vertelde tijdens de interviews (n=11). Het is belangrijk om mensen te betrekken bij de dingen die je doet en om dagelijks die interactie te laten plaatsvinden. Sociale interactie leidt namelijk niet alleen tot kennisoverdracht, maar ook tot meer vertrouwen tussen medewerkers zo stellen respondenten 4 en 10. Die sociale interactie vindt eigenlijk dagelijks plaats en zal niet altijd bewust leiden tot kennisoverdracht, maar wel onbewust. Belangrijk om uit te lichten is dat vier van de vijftien respondenten vertellen dat het contact nu erg gemist wordt. Sommigen hebben de behoefte om meer collega's te spreken en ook om meer collega's te leren kennen.

“Ja natuurlijk want eh interactie met mensen, leidt automatisch tot kennisoverdracht (...).” –

Respondent 5

“Ik heb ook geen idee van de afdeling waar ik voor werk, hoe groot die nou is, wie er allemaal voor werken. Ik heb echt geen idee.” – Respondent 9

Communicatie

Uit het theoretisch kader kwam naar voren dat communicatie een belangrijk element is om te komen tot kennisoverdracht. Dit niet alleen tijdens het samenwerken, maar ook tijdens sociale interactie daarbuiten. Men kan hierbij denken aan informele communicatiemomenten, maar ook aan georganiseerde bijeenkomsten. Deze laatste blijkt in de huidige tijd van COVID-19 al lastig om te bewerkstelligen in de huidige casus (n=7). Als er dan al online bijeenkomsten zijn, dan zie je vooral dezelfde mensen. De respondenten geven daarbij aan dat momenten waarbij men elkaar kan spreken wel belangrijk zijn voor kennisoverdracht (n=10). Zo is dit alleen al belangrijk om bijvoorbeeld het bewustzijn te creëren onder medewerkers dat kennisdeling een belangrijk onderwerp is (n=5). Daarbij komt dat een aantal respondenten niet op de hoogte zijn van bijeenkomsten binnen DICTU (n=3).

“... . . . nee alleen al het feit dat ik er zolang over moet nadenken hahahaha.” – Respondent 9

Momenteel worden er wel presentaties of demo's gehouden om projecten te presenteren (n=9). Verder worden er ook sessies gehouden met vakgenoten van andere organisaties. Wanneer deze bijvoorbeeld tegen dezelfde problemen aanlopen, kan hier gezamenlijk gebrainstormd worden over de aanpak hiervan, of geleerd worden van de gedane aanpak van een ander. Voor COVID-19 werden er ook wel lunchlezingen gehouden waar kennis gedeeld werd.

“We hebben zeepkistsessies, om daar te vertellen wat je doet.” – Respondent 7

“Uiteraard wordt er wel eens nuttige informatie gedeeld ehm maar vaak vind ik ook het, vind ik het een hoop gewauwel in de ruimte zeg maar.” – Respondent 10

Naast de wat meer formele presentaties en bijeenkomsten, heeft ook de informele interactie een cruciale bijdrage aan kennisoverdracht. Alle respondenten geven aan dat dit belangrijk is

(n=15). Wanneer je elkaar vaker ziet, leer je elkaar beter kennen. Op deze wijze kom je erachter waar welke kennis zit in de organisatie. Dit is nuttig om tijdens het werken sneller tot de juiste kennis te komen, of om juist hulp te bieden wanneer je hoort dat iemand ergens mee zit waar jij bij kan helpen. Verder blijkt dat wanneer medewerkers elkaar treffen in informele settings, de drempel lager wordt om elkaar te benaderen voor kennis (n=6). Er wordt daarom ook aangegeven om de tijd te nemen voor informele momenten. Tegelijkertijd is een van de respondenten ook wel kritisch. Deze persoon stelt dat tijdens de informele momenten je er wel achter kan komen wie welke kennis heeft, maar dat er over het algemeen weinig kennis wordt overgedragen. Er wordt immers de hele dag al over het werk gepraat. Weer anderen geven juist aan dat een techneut het maar even volhoudt om het over sociale dingen te hebben en dan automatisch toch weer over werk begint (n=2).

“Ook om interesse van god wat zijn bij jullie nu de uitdaging en in hoeverre kunnen wij daar van uit [naam afdeling¹] ook ondersteuning in bieden.” – Respondent 9

Informele momenten kunnen ook momenten zijn wanneer je iemand tegenkomt bij bijvoorbeeld de koffiezetapparaat. Dit blijkt een plek te zijn waar volgens acht respondenten veel kennis wordt overgedragen. Je hoort dingen, kunt daarop aanhaken en bijvoorbeeld door een vraag te stellen zo nieuwe kennis opdoen.

“Ja en hoe meer je sociale interactie hebt, hoe meer je overdracht hebt, want eh er komt eh behoorlijk veel mee eh met de andere communicatie.” – Respondent 2

“Ja zeker, van allerlei verschillende afdelingen. Eh de teamleiders kwam je nog wel eens eh tegen en daar kon je een praatje mee maken, of snel wat dingen doornemen. En dat moet nu allemaal eh ja gepland eh worden zeg maar.” – Respondent 9

Zoals voorgaande quote al impliciet aangeeft, heeft ook COVID-19 een impact op het aspect van sociale interactie. Het maakt het anders (n=11). Zo zie je vooral mensen uit je eigen bubbel, maar überhaupt zie je elkaar minder dan voorheen. De wandelgangen, de informele momenten en de fysieke bijeenkomsten worden gemist. Vooral het fysiek treffen van elkaar is juist belangrijk volgens ruim de helft van de respondenten (n=8).

¹ Om de anonimiteit te kunnen waarborgen, is de afdelingsnaam niet weergegeven.

“Nou ja je mist het koffieautomaatmomentjes. Waar je elkaar vertelt wat je aan het doen, waar je mee bezig bent, dat soort dingen. Eh welke problemen je ziet hoe ze eventueel opgelost kunnen worden.” – Respondent 2

Vertrouwen

Evenals bij het samenwerken, speelt vertrouwen een belangrijke rol bij de sociale interactie. Veel zaken die bij het samenwerken gelden, gelden ook bij de sociale interactie daarbuiten. Zo durven mensen eerder te delen wanneer een basis van vertrouwen bestaat. Ook durven medewerkers zich kwetsbaarder op te stellen en eerder te vragen naar kennis van een ander (n=5). Ook wanneer het gaat om de relatie tussen medewerkers, wat ook een indicator was voor vertrouwen, stellen acht respondenten dat dit heel belangrijk is om te komen tot kennisoverdracht.

“Ja natuurlijk. Als ik iemand niet mag dan ga ik niet van alles zomaar vertellen als ik haar op de gang tegenkom toch?” – Respondent 1

“Vertrouwen dat is essentieel. Als je elkaar niet vertrouwt dan durf je veel minder te zeggen. En ook minder te vragen. En daardoor kom je ook veel moeilijker tot eh tot dingen met elkaar delen en dingen van elkaar aannemen.” – Respondent 2

Echter ook hier blijkt dat niet iedereen alles durft te zeggen, zo vertellen respondenten (n=5). Het vertrouwen tussen medewerkers, is een belangrijk element om eerder te komen tot kennisoverdracht zo blijkt ook bij de sociale interactie buiten het samenwerken om.

“Ja alleen wel merk ik omdat ze mij natuurlijk ook nog niet zo goed kennen, dat ze dat bij mij niet durven.” – Respondent 14

Significante verschillen tussen de rol van het vertrouwen bij sociale interactie en bij samenwerken zijn niet gevonden. Wel is nog aan bod gekomen dat wanneer men elkaar vaker ziet, de band groeit (n=3), men eerder contact met elkaar opneemt en men ook eerder feedback/kennis durft te delen (n=3). Het is belangrijk om tijdig te werken aan vertrouwen en hier de ruimte voor te nemen (n=2). Dit helpt wanneer er een situatie van crises komt (n=1).

“Ik zeg altijd maar zo eh als je in vredestijd eh elkaar weet te vinden he, dan kan je elkaar in oorlogstijd ook vinden.” – Respondent 4

Andere factoren

Ook tijdens het gesprek over sociale interactie kwamen onderwerpen naar voren die niet op de topiclijst stonden. Zo is bijvoorbeeld gesproken over digitale middelen die ingezet kunnen worden om kennis over te dragen. Een van de respondenten vertelde namelijk dat voor elke medewerker het weer anders zal zijn hoe diegene nieuwe kennis het beste tot zich neemt. De een zal eerder een presentatie bijwonen en een ander zal weer liever met iemand meelopen om te observeren en vragen te kunnen stellen. Om die reden zou je eigenlijk een mix moeten aanbieden van manieren om kennis over te dragen. Twee andere respondenten gingen hier ook op in en vertelden dat er meer digitale middelen ingezet kunnen worden om kennis over te dragen. Een presentatie is wel vaak tijdsintensief, noemde een van deze respondenten. Respondent 8 vertelde verder dat bijvoorbeeld bij een opgenomen filmpje de snelheid kan aanpassen en bijvoorbeeld kan doorspoelen. Op deze wijze zou je veel sneller de juiste informatie tot je kunnen nemen. Verder vertelde deze respondent dat het in principe niet veel tijd kost om dit te maken. Bestaande presentaties die gegeven worden over een bepaalde tool kun je namelijk opnemen en deze vervolgens op het intranet plaatsen. Op die manier kan men filmpjes terugkijken wanneer deze gemist zijn, of wanneer een medewerker opnieuw die kennis nodig heeft over dat specifieke onderwerp. Respondent 11 opperde ook om gebruik te maken van filmpjes, en vertelde ook over *virtual tours* die bij sommige organisaties worden ingezet om kennis over te dragen.

Tijdens de interviews is ook een aantal keer de rol van leidinggevende aan bod gekomen. Wat blijkt is dat vier respondenten aangeven dat ruimte om daadwerkelijk kennis te delen ontbreekt. De drukte van alle dag eist veel tijd op en daarom kan kennisoverdracht een lagere prioriteit hebben dan het andere werk. Respondent 11 ging verder en vertelde dat niemand in de organisatie zal zeggen dat kennisoverdracht onbelangrijk is, maar de acties waaruit blijkt dat kennisoverdracht wel belangrijk gevonden wordt ontbreken. Drie andere respondenten waren het eens en vertelden eveneens dat de acties vanuit leidinggevendens waaruit blijkt dat kennisoverdracht belangrijk is, ontbreken. Respondent 5 noemde dat dit ligt aan de prioriteit die leidinggevendens stellen aan kennisoverdracht. Volgens respondent 5 hoort kennisoverdracht gewoon onderdeel te zijn van je werk.

Anderzijds zijn er ook respondenten die aangeven dat medewerkers ook wel zelf in control zijn als het gaat om kennisoverdracht en de ruimte daarvoor. Respondent 10 geeft aan dat er zeker ruimte geboden wordt door leidinggevend en dat wanneer deze niet geboden wordt, men deze ruimte vooral zelf moet creëren. Respondent 10 is ervan overtuigd dat leidinggevend dit zeker waarderen. Respondent 2 geeft aan dat kennisoverdracht al ingebakken zit in de manier van werken binnen DICTU, dus dat er automatisch al tijd voor is.

5. Discussie

De literatuur is bestudeerd en de empirie is verkregen. Nu is het moment daar om te analyseren hoe deze twee zich tot elkaar verhouden. Wat blijkt uit empirische resultaten en wat brengt dit ons? Zijn er overeenkomsten te vinden tussen de bestaande wetenschappelijke literatuur en de huidige empirische resultaten? Dat is weergegeven in het eerste deel van dit hoofdstuk: de analyse. In het tweede deel is kritisch gekeken naar de gevonden inzichten en de relevantie hiervan met betrekking tot bestaande literatuur. Als laatste worden de limitaties van het huidig onderzoek besproken.

5.1. Analyse

De onderzoeksvraag van het huidig onderzoek is op welke wijze samenwerking en sociale interactie bij kunnen dragen aan kennisoverdracht binnen de casus Dienst ICT Uitvoering. Naar gelang de empirie is ten eerste duidelijk dat samenwerken en sociale interactie beide essentieel zijn om kennis over te dragen. Dit ligt in lijn met de literatuur die is bestudeerd voor het huidig onderzoek. In de volgende alinea's worden de concepten en dimensies besproken.

Samenwerken

De respondenten gaven aan dat samenwerken een effectieve manier is om kennis over te dragen. Het is volgens hen een laagdrempelige en natuurlijke manier om kennis te delen, maar ook om kennis op te halen bij anderen. Verder leidt samenwerken tot communicatie, zo stellen de respondenten. Deze resultaten sluiten aan op de literatuur. Zo schrijft Van der Ham (2014) dat wanneer men interacteert met anderen, er opvattingen, ervaringen en ideeën worden gedeeld. Ook Sanchez (in Rooney et al., 2005) sprak over het belang van samenwerken in relatie tot kennisoverdracht.

Ten tweede kwam uit de literatuur naar voren dat wanneer medewerkers een gezamenlijk doel hebben, zij eerder kennis overdragen (Buckley & Giannakopoulos, in Fernandes Rodrigues, 2010; Chow & Chan, 2008). Volgens Chow en Chan (2008) zou het gezamenlijke doel het nut van kennisdelen duidelijk maken en zo medewerkers doen motiveren om kennis te delen. Uit de empirie komt eveneens naar voren dat een gezamenlijk doel belangrijk is om eerder te komen tot kennisoverdracht. Echter zijn de redenen van respondenten anders dan wat de literatuur weergeeft. Zo stellen respondenten dat een gezamenlijk doel vooral belangrijk is om te komen tot een goede samenwerking. Die samenwerking is op zijn beurt weer belangrijk voor kennisoverdracht, volgens de respondenten. Ook zorgt een gezamenlijk

doel ervoor dat mensen eerder weten welke kennis benodigd is. Het heeft als het ware een trechterfunctie die alle overbodige kennisoverdracht uitfiltert. Als laatste zorgt een gezamenlijk doel voor een bepaalde binding tussen de medewerkers waarmee wordt samengewerkt. Deze binding leidt ertoe dat medewerkers eerder hun kennis overdragen. Echter of door het gezamenlijk doel ook het nut van kennisoverdracht duidelijk wordt voor medewerkers, is niet expliciet aan bod gekomen. Hier wordt dus afgeweken van de literatuur.

Ten derde is het belangrijk voor kennisoverdracht om elkaar te kunnen observeren. Machenzie Owen (2001) schrijft dat mensen leren door af te kijken van een ander en om dit gedrag vervolgens te kunnen kopiëren. Uit de empirie blijkt dat deze gedachte een-op-een aansluit in de huidige casus. Respondenten geven aan dat het goede leermomenten zijn om anderen bezig te zien en om mee te kijken. Alleen theorie is volgens respondenten namelijk niet voldoende. Door te observeren begrijpt men de kennis eerder, zo blijkt uit de empirie. Leren van de aanpak van een ander, is daarom ook een belangrijke vorm van kennisoverdracht. Echter naast het leren door af te kijken, is het volgens de respondenten ook van belang om als kennisdrager mee te kijken met een onervaren persoon die de kennis nodig heeft. Op deze wijze kan de junior leren door zelf te doen, en achteraf het gesprek voeren met de senior om te reflecteren op de gedane werkzaamheden. Respondenten gingen hier vaak op door en benoemde ook het belang van meester-gezelrelaties. Interessant hierbij is dat ook de literatuur zulke methodieken naar voren schuift om kennisoverdracht te bevorderen (Romme, 2002).

Niet alleen het observeren van werkzaamheden, maar ook het observeren van non-verbale communicatie kwam aan de orde in de empirie. Dit is iets wat niet naar boven is gekomen in de bestudeerde literatuur en is daarom een nieuw inzicht. Respondenten van de huidige casus geven aan dat wanneer men non-verbale communicatie observeert, men eerder achter de werkelijke gedachten van een ander komt. Soms kunnen mensen ‘ja’ zeggen maar ‘nee’ bedoelen, bleek uit het verhaal van een van de respondenten. Daarbij is de non-verbale communicatie essentieel om zo eerder bijvoorbeeld een hulpvraag te kunnen ontdekken en zo te komen tot kennisoverdracht.

Bij de dimensie observeren is het belangrijk om de huidige COVID-19 periode aan te stippen. Uit de empirie blijkt dat het voor het observeren van anderen, essentieel is om fysiek in dezelfde ruimte aanwezig te zijn. Respondenten geven aan dat het nu veel lastiger is om kennis over te dragen middels observeren, gezien de afstand tussen medewerkers. De huidige COVID-19 situatie liet respondenten doordringen van het belang van fysieke aanwezigheid op dit punt. Dit is dan ook een nieuw en interessant inzicht dat niet terug is gevonden in de bestudeerde literatuur.

De fysieke aanwezigheid is ook een element dat terugkwam bij het bespreken de dimensie communicatie. Zo merken respondenten ook hier de effecten van COVID-19 doordat zij minder snel contact met anderen opnemen, collega's minder snel vragen stellen en daardoor ook minder kennis overdragen. En tegelijkertijd blijkt uit de empirie dat communicatie wel een essentieel element is om te komen tot kennisoverdracht. Dit komt eveneens naar voren in de literatuur. Zo schrijft Sanchez (In Rooney et al., 2005) over het belang van reflectiemomenten tijdens het samenwerkingsproces. Nu blijkt uit de empirie dat de medewerkers in de huidige casus veelal werken met reflectiemomenten, namelijk Retrospectives. Hier en tijdens andere momenten kunnen medewerkers reflecteren op gedane werkzaamheden en met elkaar kijken hoe dit in het vervolg beter kan. Kortom, op het gebied van reflecteren sluit dit naadloos aan op wat Sanchez (in Rooney et al., 2005) schrijft. Verder ging onder andere Nonaka (1994) nog specifiek in op het voeren van de dialoog. Middels het delen van ervaringen kunnen anderen hierop doorvragen en er bijvoorbeeld achter komen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Ook uit de empirie blijkt dat medewerkers onderlinge communicatie essentieel vinden. Het stellen van vragen, het wisselen van gedachten en het geven van feedback zijn volgens hen belangrijke elementen om te komen tot kennisoverdracht. Een element wat niet terugkwam in de literatuur, maar wel blijkt uit de empirie, is dat mondelinge communicatie eveneens belangrijk is om gedocumenteerde kennis te versterken. Respondenten geven aan dat theorie alleen niet voldoende is voor kennisoverdracht. Door middel van mondelinge communicatie kan men de juiste lading geven aan bepaalde kennis. De mondelinge overdracht is nodig om de betreffende theorie in context te kunnen plaatsen.

Als vijfde blijkt dat vertrouwen tussen collega's onderling van essentieel belang is om te komen tot kennisoverdracht. Zowel de literatuur als de respondenten zijn hier stellig in. Bijvoorbeeld Wu et al. (2009) zien een significant belang van vertrouwen tussen medewerkers om te komen tot kennisoverdracht. De respondenten uit de huidige casus geven eveneens aan dat vertrouwen van essentieel belang is. Bij een gebrek aan vertrouwen wordt er minder kennis gedeeld, worden minder vragen gesteld en durven medewerkers zich minder kwetsbaar op te stellen. Een goede band met collega's is dan ook essentieel om eerder te komen tot kennisoverdracht zo vertellen de respondenten. Een goede relatie met collega's was tevens een van de indicatoren voor het waarnemen van vertrouwen naar gelang Voortman (2012). Kortom, wat betreft het belang van vertrouwen zijn overeenkomsten te vinden tussen literatuur en empirie. Desalniettemin blijkt dat binnen de huidige casus dat het vertrouwen niet door alle respondenten voldoende wordt ervaren. Zo was het effect voor een aantal respondenten goed weer te geven, doordat zij merkten dat wanneer er geen vertrouwen is, men ook minder durft te

delen. Daarnaast blijkt ook uit de empirie dat kennis niet gedeeld wordt vanwege strategische redenen. Dit laatste ligt dan weer in lijn met Kramer (1999). Deze stelt als indicator voor vertrouwen dat het belangrijk is dat men geen eigen belangen nastreeft. In de huidige casus komt dit deels aan de orde omdat medewerkers zichzelf niet vervangbaar willen maken. Binnen DICTU kan dus nog gewerkt worden aan het verbeteren van het interpersoonlijk vertrouwen, zodat kennisdelen ook op dit vlak optimaal gefaciliteerd kan worden.

Sociale interactie

Als het gaat om de sociale interactie is eveneens uit de empirie aangetoond dat dit een belangrijke bijdrage levert aan kennisoverdracht. Uit de literatuur kwam naar voren dat dit om dezelfde redenen is als bij het samenwerken. Echter werd er wel meer gestuurd ook op het informele deel van sociale interactie (Van der Ham, 2014). Nu blijkt uit de empirie dat georganiseerde bijeenkomsten een goed instrument zijn om kennis te delen. Allereerst om het bewustzijn te creëren van het belang van kennisdelen, maar ook om daadwerkelijk nieuwe kennis tot je te nemen en kennis te presenteren aan anderen. Tevens zijn het belangrijke momenten om te weten te komen waar welke kennis in de organisatie zit. Dit is een nieuw voordeel van deze momenten, wat niet is gevonden in de literatuur. Van der Ham (2014) heeft het wel over het voordeel dat men eerder tot nieuwe kennis komt, maar niet specifiek over het punt te weten waar welke kennis zit. Ook Sanchez (in Rooney et al., 2005) sprak over platforms waarop kan worden gezocht naar bepaalde specialisten binnen de organisatie, maar niet dat ook bijeenkomsten hier een bijdrage aan hebben.

Uit de empirie blijkt tevens dat veel respondenten op een lijn zitten met bijvoorbeeld Van der Ham (2014) en Ipe (2003) als het gaat om de informele momenten in relatie tot kennisoverdracht. Informele momenten zijn volgens respondenten zelfs essentieel om te komen tot echte gesprekken. Daarnaast dragen deze momenten bij aan het reduceren van de drempel om vragen te stellen en zo kennis op te halen, of simpelweg kennis te delen met anderen. Hierbij is het goed om op te merken dat evenals bij samenwerking, men ook bij de sociale interactie daarbuiten *face-to-face* contact mist. Ook hier is aangegeven dat het beter is om fysiek in dezelfde ruimte te zijn om zo de communicatie laagdrempeliger te maken.

Als tweede dimensie blijkt dat vertrouwen ook bij sociale interactie een belangrijke meerwaarde heeft om eerder te komen tot kennisoverdracht. Zowel de literatuur als empirie komen hier overeen (Holste & Fields, 2010; Lin, 2006). Het is belangrijk om te zorgen voor een vertrouwensbasis, zodat mensen ook daadwerkelijk kennis durven delen en naar kennis durven vragen. Ook bij het onderdeel sociale interactie kwam bij respondenten naar voren dat

vertrouwen nog niet optimaal is en er dus nog gewerkt kan worden aan het vertrouwen binnen DICTU.

Kortom, het blijkt dat zowel de huidige wetenschappelijke literatuur als de perceptie van de respondenten in grote lijnen overeenkomen. Op bepaalde punten is een verschil in nuance te vinden en verder zijn er ook een aantal nieuwe inzichten naar boven gekomen. Tegelijkertijd is de hoofdlijn wel degelijk dat de vier dimensies van grote waarde zijn voor kennisoverdracht.

5.2. Reflectie op empirie en relevantie

In de analyse zijn bepaalde verwachtingen vanuit de literatuur bevestigd. Tegelijkertijd is een aantal keer benoemd dat er nieuwe inzichten zijn verkregen uit de empirie. Als eerste blijkt volgens de huidige casus dat een gezamenlijk doel zeker een bijdrage levert aan kennisoverdracht, maar om andere redenen dan de bestudeerde literatuur voorschrijft. Verder komt naar voren dat het fysiek aanwezig zijn in dezelfde ruimte een belangrijke bijdrage levert voor kennisoverdracht. Vervolgens blijkt ook dat niet alleen het observeren van de aanpak van een ander leerzaam is, maar eveneens het observeren van non-verbale communicatie levert een bijdrage aan kennisoverdracht. Ook een nieuw inzicht hierbij is dat het niet alleen nuttig is wanneer de junior observeert, maar ook dat een senior observeert en dat beiden gezamenlijk reflecteren nadien. Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat het huidige onderzoek slechts één *casestudie* is en dat daarom enige voorzichtigheid geboden is met de nieuwgevonden inzichten.

Kortom, het huidige onderzoek is niet alleen wetenschappelijk relevant omdat de aangedragen dimensies uit de literatuur zijn voorgelegd in de publieke sector, maar ook doordat er nieuwe inzichten naar boven zijn gekomen die niet terug zijn gevonden in de bestudeerde literatuur.

5.3. Limitaties

In de huidige studie zijn een aantal keuzes gemaakt die limitaties voor het onderzoek opwierpen. Zo is bijvoorbeeld gekozen om een *casestudie* op te zetten waarbij een specifieke casus is onderzocht. Een beperking hiervan is dat de onderzoekseenheden gering zijn. In het geval van de huidige casus komt het aantal respondenten neer op 15. Hierdoor zijn de resultaten moeilijker te generaliseren. Toch is de keuze gemaakt voor een *casestudie* omdat zo de huidige literatuur specifiek naast de huidige praktijk gelegd kan worden in de publieke sector. Om de

beperking zoveel mogelijk terug te dringen, is daarom zoveel mogelijk triangulatie toegepast. Zoals in hoofdstuk 3 al is aangegeven, zijn eerdere onderzoeken bestudeerd vanuit meerdere landen, van meerdere auteurs en vanuit diverse tijdsperiodes. Daarna zijn de gevonden inzichten naast de praktijk gelegd en deze komen veelal overeen. Het probleem is via deze weg zo veel mogelijk gereduceerd.

Naast de keuze voor een *casestudie*, is ook gekozen om empirie te vergaren middels semigestructureerde interviews. Hierdoor ontstond de mogelijkheid om meer de diepte in te gaan wanneer mensen in eerste instantie oppervlakkig of politiek-correcte antwoorden geven. Verder kon zo tevens worden doorgevraagd wanneer zich opvallende non-verbale communicatie voordeed bij de respondent. Het nadeel is echter dat de empirie ter interpretatie vatbaar is. Anderzijds zou dit probleem weer gedeeltelijk verholpen kunnen worden door meerdere mensen dezelfde empirie te laten interpreteren en coderen. Echter gezien de vertrouwelijkheid van de data is dit niet gedaan. Bewust is gekozen om de anonimiteit van respondenten te waarborgen, omdat hiermee verwacht werd dat de respondenten daardoor eerder openheid van zaken wilde geven. Achteraf gezien is het goed geweest om deze anonimiteit expliciet te garanderen, gezien zelf nu nog een respondent aangaf niet door te willen praten over een bepaald onderwerp vanwege mogelijke problemen die dit zou kunnen opleveren.

Een andere beperking van het onderzoek heeft betrekking tot de twee concepten ‘samenwerking’ en ‘sociale interactie’. Zoals eerder aangegeven is samenwerken een vorm van interactie. Omdat deze twee concepten overlap hebben, is daarom ook gekozen om ze scherp uiteen te zetten in het theoretisch kader. Verder is het interview opgesplitst in twee delen om zo voor de respondenten helderheid te bieden wanneer het gaat over welk concept. Echter bleek tijdens de interviews dat beide centrale concepten nog wel eens door elkaar gehaald werden. Wanneer dit voorkwam en opgemerkt werd, is daar ook direct bijgestuurd, of doorgevraagd om duidelijkheid te krijgen waar de respondent het exact over heeft. Echter om dit probleem in het vervolg geheel uit de weg te gaan, is het mogelijk beter om beide concepten apart te onderzoeken.

Verder blijkt dat de huidige omstandigheden van COVID-19 ook een degelijke invloed hebben gehad op de gang van het onderzoek. Zo was het niet mogelijk om een fysieke ontmoeting te bewerkstelligen met de respondenten. Uit de resultaten blijkt dat respondenten een fysieke ontmoeting waarderen als het gaat om kennisoverdracht. Opvallend is dat het uitvoeren van interviews ook een middel is om kennisoverdracht te bewerkstelligen. Zo is een uitkomst van dit onderzoek ook gelijk een limitatie geworden van de manier van empirie

vergaren. Anderzijds is wel nadrukkelijk de keuze gemaakt om de interviews af te nemen via videobellen. Dit omdat op deze wijze toch een deel van de non-verbale communicatie werd waargenomen. Om verder zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld van de respondenten is het platform Microsoft Teams gekozen. Medewerkers van DICTU maken doorgaans gebruik van dit medium (persoonlijke communicatie, 2 mei 2021). In het vervolg zou het indien mogelijk wel beter zijn om de interviews af te nemen waarbij fysiek in dezelfde ruimte gezeten kan worden als de respondent. Dit omdat respondenten vertelden dat fysiek in dezelfde ruimte aanwezig zijn, bevorderend is voor kennisoverdracht. Op die wijze kan mogelijk nog meer relevante kennis worden vergaard.

6. Aanbevelingen

Het huidige onderzoek heeft tot het inzicht geleid dat er nog een aantal zaken zijn die in de toekomst aandacht verdienen. In dit hoofdstuk worden dan ook aanbevelingen gegeven om kennisoverdracht binnen DICTU te verbeteren.

Aanbeveling 1 | Evalueer de huidige middelen van DICTU om vertrouwen te vergroten

Uit de empirie blijkt dat men kan werken aan het vertrouwen binnen de organisatie. Daarbij komt dat vertrouwen essentieel is ter bevordering van kennisoverdracht, zo geeft de analyse weer. Zowel bij respondenten als uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat vertrouwen een grote impact heeft op het overdragen van kennis (Wu et al., 2009). DICTU kan dus nog meer bereiken op het gebied van kennisoverdracht wanneer zij werkt aan de maximalisatie van vertrouwen onder medewerkers.

Een logische stap zou dan ook zijn om vervolgonderzoek aan te bevelen naar welke factoren het interpersoonlijke vertrouwen kunnen vergroten binnen DICTU. Echter in gesprek met de opdrachtgever (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021) kwam naar voren dat DICTU al een aantal middelen inzet met als doel het vertrouwen te vergroten binnen de organisatie. Deze middelen zijn: buddy's, vertrouwenspersonen, feedbacktrainingen en het programma 'Maak het bespreekbaar' (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021). Omdat deze middelen al ingezet worden, is het beter om eerst deze bestaande middelen te evalueren op hun bijdrage aan vertrouwen binnen DICTU. Op die wijze kan veel gericht gekeken worden welke elementen van een bepaald middel werken en waar er mogelijk nog dingen ontbreken die het vertrouwen doen bevorderen.

Om het evaluatieonderzoek uit te voeren, beveel ik aan om een nieuwe onderzoeker in te schakelen die begeleid wordt door mensen van Team O&P. De reden hiervoor is dat deze onderzoeker dan vermoedelijk beter aansluit op het huidige onderzoek. Een aantal mensen binnen Team O&P zijn nauw betrokken geweest bij het huidige onderzoek en kunnen de nieuwe onderzoeker daardoor mogelijk sneller op weg helpen.

Doordat vertrouwen zo'n belangrijke dimensie is wanneer het gaat om kennisoverdracht, is het daarom ook verstandig om zo snel mogelijk te beginnen met dit onderzoek. Hoe eerder het onderzoek is afgerond, hoe eerder het vertrouwen kan groeien en hoe sneller optimaal geprofiteerd kan worden van kennisoverdracht van vertrekkende medewerkers. In tabel 6.1 staat een korte weergave van deze aanbeveling.

Wie	Een onderzoeker, begeleid wordt door Team O&P.
Wat	Onderzoeken wat de bijdrage is van bestaande middelen van DICTU om vertrouwen te vergroten. Deze bestaande middelen zijn: buddy's, feedbacktrainingen, vertrouwenspersonen en het programma Maak het bespreekbaar.
Wanneer	Start het evaluatieonderzoek uiterlijk op 1 november 2021 om zo snel mogelijk te kunnen bouwen aan vertrouwen binnen DICTU.
Welk doel	Inzicht krijgen in welke middelen een bijdrage leveren aan vertrouwen en deze vervolgens maximaal inzetten om het vertrouwen binnen DICTU te vergroten.

Tabel 6.1. Aanbeveling 1

Aanbeveling 2 | Zet in op meester-gezelrelaties om kennisoverdracht te bevorderen

Meer dan een derde van de respondenten (n=6) gaf aan dat het koppelen van medewerkers een effectieve manier is om kennis over te dragen. Sommige medewerkers werken er al mee. Zo vertelden twee respondenten over de *shadow-reverse-shadow*-methode (srs-methode). Dit is een methode waarbij een junior voor een bepaalde tijd meeloopt met een senior en vooral volgt en observeert. Hier zien we al een eerste dimensie in terug van het huidige onderzoek: observeren. Dit observeren heeft volgens respondenten een positieve bijdrage met betrekking tot kennisoverdracht (n=15). Na enige tijd worden bij de srs-methode de rollen omgedraaid. De senior observeert nu de junior en neemt vooral een volgende houding aan. Hier komen weer twee andere aspecten in terug wat respondenten belangrijk vinden, namelijk als eerste dat mensen ook zelf het werk moeten doen (n=2) en als tweede dat mensen het van belang vinden dat de senior observeert bij de junior (n=5). Een ander onderdeel van de srs-methode is dat er regelmatig momenten worden ingelast waarbij de junior en senior met elkaar bespreken wat goed ging, wat beter kan, maar ook geeft de senior bijvoorbeeld een stukje informatie over de ongeschreven regels. Hier komt dus ook de communicatiedimensie in terug die van belang is bij kennisoverdracht (n=9).

Kortom, door gebruik te maken van meester-gezelrelaties (zoals de srs-methode), komen vier factoren naar voren die kennisoverdracht bevorderen. Om die reden wordt dan ook aanbevolen om binnen DICTU in te zetten op deze methode om een *boost* te geven aan kennisoverdracht tussen medewerkers.

Deze aanbeveling bestaat uit twee fases. Allereerst zal bekend moeten worden dat de meester-gezelmethode bestaat en dat deze een positieve bijdrage levert aan kennisoverdracht

binnen DICTU. Het bekendmaken hiervan kan op twee manieren: enerzijds kan dit door deze methode te promoten via het intranet van de organisatie. Hier zou de communicatieafdeling van DICTU een artikel kunnen schrijven en deze vervolgens plaatsen op het intranet. Veel gericht nog, is om meester-gezelrelaties op te nemen in het nieuwe leiderschapsprogramma van DICTU. Tijdens gesprekken met de opdrachtgever (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021) is naar voren gekomen dat dit programma momenteel geschreven wordt door een O&P-adviseur en dat dit een nieuwe visie op leiderschap binnen DICTU behelst. Dit document is specifiek voor leidinggevendenden binnen de organisatie. Wanneer kennisoverdracht hier een plaats krijgt plus een praktische methode gegeven wordt om kennisoverdracht een boost te geven, genereer je allereerst aandacht bij de specifieke doelgroep leidinggevendenden. Daarbij zorgt het handelingsperspectief ervoor dat leidinggevendenden ook daadwerkelijk een methode hebben om kennisoverdracht te bevorderen. Het is belangrijk om juist deze doelgroep aan te spreken, gezien leidinggevendenden uiteindelijk kennisoverdracht moeten faciliteren en organisatorische drempels kunnen wegnemen. Dit stelt zowel de literatuur, als de opdrachtgever (persoonlijke communicatie, 27 juli 2021; Van den Brink, 2003; Van der Knaap, 2006). Fase één kan direct na de zomer ingezet worden. Dit omdat dan vermoedelijk veel medewerkers terug zijn met vakantie en het intranet beter gelezen wordt. Voor de opname van kennisoverdracht in het nieuwe leiderschapsprogramma, is een einddatum gesteld van 1 juni 2022. Fase twee van deze aanbeveling is dan ook dat leidinggevendenden meester-gezelrelaties daadwerkelijk inzetten om kennisoverdracht binnen hun team/afdeling een *boost* te geven. Wanneer zij dit doen, is afhankelijk van wanneer een significante hoeveelheid kennis overgedragen moet worden. Uit interviews blijkt dat een van de respondenten het bijvoorbeeld inzet wanneer er een nieuwe medewerker in het team komt. Kortom, dit is meer naar eigen inzicht in te zetten. In tabel 6.2 is deze aanbeveling kort weergegeven.

<p>Wie</p> <p><i>Fase 1:</i></p> <p><i>Fase 2:</i></p>	<p>Communicatieafdeling en de O&P-adviseur verantwoordelijk voor het leiderschapsprogramma.</p> <p>Leidinggevendenden.</p>
<p>Wat</p> <p><i>Fase 1:</i></p>	<p>Communicatieafdeling: promoot meester-gezelrelaties via het intranet.</p> <p>O&P-adviseur verantwoordelijk voor het leiderschapsprogramma geeft aandacht aan kennisoverdracht binnen dit programma, en geeft handelingsperspectief door meester-gezelrelaties een plek te geven.</p>

Fase 2:	Leidinggevend en zetten vervolgens deze meester-gezelrelaties in om meer kennisoverdracht te creëren.
Wanneer	
Fase 1:	Aandacht genereren voor kennisoverdracht en de meester-gezelrelatie kan na de zomerperiode mee worden gestart.
Fase 2:	Meester-gezelrelaties kunnen ingezet worden wanneer er veel kennis overgedragen moet worden van mens tot mens.
Welk doel	
Fase 1:	Aandacht genereren voor de bijdrage van meester-gezelrelaties aan kennisoverdracht onder leidinggevend en.
Fase 2:	Kennisoverdracht.

Tabel 6.2. Aanbeveling 2

Aanbeveling 3 | Creëer voldoende communicatiebijeenkomsten

Communicatie is essentieel om te komen tot kennisoverdracht binnen DICTU blijkt uit de resultaten van het huidig onderzoek. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat dit goed kan middels georganiseerde momenten (n=10). Tijdens het samenwerken wordt al veel onderling gecommuniceerd. Zo werden voorbeelden gegeven van *Retrospectives*, *stand-ups* en teamoverleggen. Echter buiten het samenwerken om wordt de interactie wel gemist (n=4). Medewerkers hebben behoefte om meer collega's te spreken en meer collega's te leren kennen. Met name ook informele bijeenkomsten zijn belangrijk voor kennisoverdracht volgens respondenten (n=15). Men leert elkaar beter kennen waardoor medewerkers ook beter weten waar welke kennis zit in de organisatie. Dit is belangrijk bij DICTU, omdat zelfs een van de respondenten aangaf niet te weten wie zijn collega's zijn (buiten het team om) en hoe groot bijvoorbeeld de afdeling is waar deze respondent in werkt. Anderen gaven aan dat vooral de huidige COVID-19-periode ertoe leidt dat het lastig is om informele communicatie te faciliteren (n=11). Medewerkers komen vooral mensen tegen uit hun eigen bubbel en informele momenten worden gemist. Verder zijn communicatiemomenten ook belangrijk om alleen al bewustzijn te creëren voor het belang van kennisoverdracht (n=5). Elkaar vaak zien in informele settings, verlaagt bovendien de drempel voor medewerkers om een ander te benaderen voor kennis (n=6). Daarbovenop blijkt uit de resultaten dat wanneer men elkaar vaker ziet, de band groeit. Twee andere respondenten gaven zelfs expliciet aan dat informele interactie bijdraagt aan het vertrouwen onderling. Deze band is weer een indicator voor vertrouwen (Voortman, 2012). Op

deze manier kan dus ook nog een bijdrage geleverd worden aan het vergroten van het vertrouwen tussen medewerkers.

Kortom, meer informele communicatiemomenten leiden tot vier dingen: 1) meer kennisoverdracht, 2) medewerkers die weten waar welke kennis zit, 3) bewustwording van het belang van kennisoverdracht en 4) een betere band onder collega's, wat bijdraagt aan het vertrouwen.

Om deze redenen beveel ik het management van DICTU aan om structureel informele momenten te faciliteren waarbij medewerkers met elkaar kunnen interacteren. De coördinatie hiervan zou vervolgens gelegd kunnen worden bij de afdeling Interne Communicatie. Het doel hiervan is om meer kennisoverdracht te faciliteren onder de medewerkers van DICTU. De frequentie van deze momenten is vooraf lastig te beoordelen. Ik raad aan om te starten met maandelijkse bijeenkomsten, waar na een jaar geëvalueerd kan worden bij medewerkers of er behoefte is aan een aanpassing van de frequentie. In tabel 6.3 is deze aanbeveling kort weergegeven.

Wie	Management en Interne Communicatie.
Wat	Creëer bijeenkomsten waarbij medewerkers elkaar leren kennen en kunnen interacteren.
Wanneer	Structureel; starten met maandelijks en na evaluatie kijken of er behoefte is aan meer of minder momenten).
Welk doel	Kennisoverdracht binnen DICTU.

Tabel 6.3. Aanbeveling 3

Aanbeveling 4 | Onderzoek de werking van conditioneren binnen DICTU in relatie tot kennisoverdracht

Een element dat een aantal keer is aangehaald tijdens de interviews, is dat van waarden van goed gedrag en het straffen wanneer mensen hun kennis niet overdragen (n=5). Volgens de respondenten zou dit mogelijk een goede methode zijn om mensen te stimuleren om meer kennis te delen. Zo noemde een van de respondenten bijvoorbeeld om externen pas weg te laten gaan als er een significante hoeveelheid aan kennis is overgedragen aan het overige personeel. Een ander noemde juist om mensen vooral te belonen wanneer deze daadwerkelijk kennis delen.

Methoden van belonen en straffen om medewerkers eerder kennis te laten delen, komen ook in de literatuur terug. Zo schrijft Romme (2001) dat het belangrijk is om mensen te

motiveren en te belonen voor het delen van hun kennis. Verder zijn er ook stukken te vinden over conditioneren (Eling, 2014). Eling (2014) benoemt dat conditioneren een vorm van leren is die belangrijke rol in ons leven speelt. Toch zijn er ook nadelen aan het conditioneren van mensen. Wanneer mensen beloond worden voor bepaald gedrag, houdt dit gedrag vaak aan. Echter wanneer men niet meer beloont, stopt het gewenste gedrag daarmee vaak ook. Kortom, het lijkt meer een kortetermijneffect te bevatten (Berveling, 2013). Deze effecten zouden ook terug kunnen komen bij kennisoverdracht.

Omdat er nog te veel vragen zijn rondom de werking van conditioneren binnen DICTU, beveel ik aan om vervolgonderzoek uit te voeren naar de bijdrage van conditioneren aan kennisoverdracht binnen DICTU. Deze aanbeveling doe ik aan Team O&P omdat zij nauw betrokken zijn geweest bij het huidige onderzoek en zo eerder een nieuwe onderzoeker kunnen faciliteren bij het vervolgonderzoek. De nieuwe onderzoeker zou aangenomen kunnen worden voor een periode van zes maanden. Het doel van deze aanbeveling is om inzicht te krijgen of er meer middelen zijn die kennisoverdracht kunnen bevorderen en zodoende meer kennisoverdracht te bewerkstelligen.

Het vervolgonderzoek kan starten op 1 maart 2022. De reden hiervoor is omdat er zo voldoende ruimte is om eerst aan de slag te gaan met de uitwerking van andere aanbevelingen. In samenspraak met de opdrachtgever is namelijk gekeken wat haalbaar is en welke aanbevelingen de prioriteit hebben binnen DICTU (persoonlijke communicatie, 27 juni 2021). In tabel 6.4 is de huidige aanbeveling kort weergegeven.

Wie	Onderzoeker, in samenwerking met Team O&P.
Wat	Onderzoek de bijdrage van conditioneren van medewerkers aan kennisoverdracht.
Wanneer	Start dit vervolgonderzoek op 1 maart 2022.
Welk doel	Kennisbehoud vergroten binnen DICTU.

Tabel 6.4. Aanbeveling 4

7. Conclusie

In dit onderzoek hebben wij gekeken naar de bijdrage van samenwerking en sociale interactie aan kennisoverdracht. De resultaten van het huidige onderzoek komen grotendeels overeen wat we op basis van de literatuur hadden verwacht. De conclusie van het onderzoek is dan ook dat samenwerking en sociale interactie beide een bijdrage kunnen leveren aan kennisoverdracht tussen de medewerkers van DICTU. Essentieel hierbij is dat medewerkers vertrouwen hebben in elkaar. Men moet de sociale veiligheid voelen om daadwerkelijk vragen te durven stellen, en kennis te durven delen. De dimensie vertrouwen ondersteund dan ook de bestaande literatuur. Daarnaast is het voor samenwerken en sociale interactie daarbuiten belangrijk om voldoende communicatie te faciliteren. Bij een goede vertrouwensbasis zullen mensen ook eerder durven delen. Dan is het dus zaak om dit te faciliteren als organisatie. Dit kan door bijeenkomsten te organiseren, maar ook door ruimte te maken voor informele communicatie tussen het werken door. Ook de dimensie communicatie ondersteunt dus de bestaande literatuur en heeft een belangrijke bijdrage aan kennisoverdracht. Specifiek voor samenwerken is er een derde en vierde dimensie van belang, namelijk het hebben van een gezamenlijk doel en de mogelijkheid tot observeren. Wat betreft het gezamenlijk doel blijkt uit de literatuur dat dit belangrijk is omdat men het nut van delen eerder inziet en zo gemotiveerd wordt om kennis te delen. De empirie van het huidige onderzoek is hier eveneens duidelijk over het belang van een gezamenlijk doel echter om andere redenen. Een gezamenlijk doel is vooral nodig om beter samen te werken, om eerder tot de juiste kennis te komen en om te komen tot een bepaald groepsgevoel. Deze elementen zijn volgens de respondenten de factoren die ervoor zorgen dat een gezamenlijk doel bijdraagt aan kennisoverdracht middels samenwerking. Als het gaat om observeren, sluiten empirie en theorie naadloos op elkaar aan. Door observeren kun je leren van een ander en het daarna zelf in de praktijk toepassen. De conclusie is dan ook dat observeren een belangrijke bijdrage levert aan kennisoverdracht door middel van samenwerking.

Kortom, het onderzoek is begonnen met de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kunnen samenwerking en sociale interactie bijdragen aan kennisoverdracht binnen het Ministerie van Economische Zaken & Klimaat, onderdeel Dienst ICT Uitvoering?

Het antwoord hierop luidt als volgt: samenwerking en sociale interactie kunnen een positieve bijdrage leveren aan kennisoverdracht. Echter is het van belang dat er aan een aantal dimensies wordt voldaan. Zo levert het een belangrijke bijdrage wanneer bij samenwerking sprake is van

een gezamenlijk doel en voldoende observatiemogelijkheden. Voor zowel samenwerking en sociale interactie is het belangrijk om voldoende communicatiemomenten te creëren. Informele als formele momenten zijn hierbij cruciaal. Als laatste is het essentieel om een goede basis van vertrouwen te creëren onder medewerkers. Wanneer hier een gebrek aan is, zal kennisoverdracht onderling weinig plaatsvinden. Ook het vertrouwen is zowel belangrijk voor samenwerking als voor sociale interactie.

Het huidige onderzoek doet verder geloven dat ook andere inzichten belangrijk zijn voor kennisoverdracht. Zo geeft de empirie weer dat het belangrijk is om fysiek bij collega's in dezelfde ruimte aanwezig te zijn, dat ook een senior zou moeten observeren en dat het observeren van non-verbale communicatie ook een belangrijke bijdrage levert aan kennisoverdracht. Tegelijkertijd is het goed om te benadrukken dat dit specifiek voor de huidige casus geldt. Het is de vraag of dit ook breder te trekken is en voor andere organisaties geldt.

Kortom, wanneer bij samenwerking en sociale interactie rekening wordt gehouden met de benoemde dimensies, levert dit een belangrijke bijdrage aan kennisoverdracht. Op deze wijze kan het kennisstokje van de vertrekkende medewerker overgedragen worden aan de nieuwe lichter medewerkers. Op deze wijze zal er dan ook een effectieve estafette van kennis kunnen plaatsvinden.

Literatuurlijst

- Alberghini, E., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2010). Implementing Knowledge Management Through IT Opportunities: Definition of a Theoretical Model Based on Tools and Processes Classification. In S.C.S. Fernandes Rodrigues (Red.), *The Proceedings of the 2nd European Conference of Intellectual Capital* (p. 21-33). Lissabon, Portugal: Academic Publishing Limited.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 799-810. Verkregen op 29 juli, 2021, van https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-6486.00204?casa_token=MFpZzAbwP6QAAAAA:rmXQwATdgO6f8uLl64Q99Tbbcwd5q5Jl-8YyURXYstQ89yithwBAVTrtomM1Oz_D-DCABSt0wQPoT9Q
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Bentivegna, D. C., & Atkeson, C. G. (2001). Learning from observation using primitives. *Proceedings - IEEE International Conference on Robotics and Automation*, 2, 1988–1993. <https://doi.org/10.1109/robot.2001.932899>
- Berverling, J. (2013). *Verse wortelen*. Verkregen op 20 juli, 2021, van <https://wegwijs-beterbenutten.nl/assets/upload/Wegwijs%20Beter%20Benutten%20-%20KIM%20-%20Spitsmijden.pdf>
- Bos, N., Gergle, D., Olson, J. S., & Olson, G. M. (2001). Being there versus seeing there: Trust via video. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, May 2014*, 291–292. <https://doi.org/10.1145/634067.634240>
- Bratianu, C., & Orzea, I. (2010). Tacit Knowledge Sharing in Organizational Knowledge Dynamics. In S.C.S. Fernandes Rodrigues (Red.), *The Proceedings of the 2nd European Conference of Intellectual Capital* (p. 107-114). Lissabon, Portugal: Academic Publishing Limited.
- Browder, D. M., Schoen, S. F., & Lentz, F. E. (1986). Learning to learn through observation. *Journal of Special Education*, 20(4), 447–461. <https://doi.org/10.1177/002246698602000406>

- Buckley, S., & Giannakopoulos, A. (2010). Sharing Knowledge in a Knowledge City Using CoPs. In S.C.S. Fernandes Rodrigues (Red.), *The Proceedings of the 2nd European Conference of Intellectual Capital* (p. 144-149). Lissabon, Portugal: Academic Publishing Limited.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, 45(7), 458–465. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.007>
- Chuaynugul, S., & Dasri, P. (2017). Mediating Effects of Collaboration Among Business Supply Chain Firms on Inter-Organizational Trust And Knowledge Sharing Intention. *ASEAN Journal of Management And Innovation*, 4(2), 171–187. <https://doi.org/10.14456/ajmi.2017.29>
- DICTU. (2020). *Intern Jaarverslag 2019*. Verkregen op 1 april, 2021 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2020/03/13/gewaarmerkte-jaarrekening-2019-dictu>
- DICTU. (z.d.). *Over DICTU*. Dienst ICT Uitvoering. Verkregen op 1 april, 2021, van <https://www.dictu.nl/over-dictu>
- Eling, P. (2014). *Wat elke professional over het geheugen moet weten*. Houten, Nederland: Springer Media.
- Frowein, C. (1998). Kennis management: de hype voorbij. *Informatie Professional*, 2(7/8), 27–31.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687>
- Jung, I., Choi, S., Lim, C., & Leem, J. (2002). Effects of different types of interaction on learning achievement, satisfaction and participation in web-based instruction. *Innovations in Education and Teaching International*, 39(2), 153–162. <https://doi.org/10.1080/14703290252934603>
- Keenan, T. (2005). Knowledge and social identity. In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Red.), *Handbook on the Knowledge Economy* (p. 204-217). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

- Kramer, R. M. (1999). Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt. In L. L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Red.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (p. 163-194). New York, New York: Psychology Press.
- Lahaie, D. (2005). The impact of corporate memory loss. *Leadership in Health services*, 18(3), 35-47. <https://doi.org/10.1108/13660750510611198>
- Mackenzie Owen, J. (2001). *Kennismanagement*. Verkregen op 29 februari, 2021, van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/1143/KM-Handboek.pdf?sequence=2>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2019*. Verkregen op 2 mei, 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2019>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2021). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020*. Verkregen op 5 juni, 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/05/03/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2020>
- Mulders, J. O. (2017). Het organisatieperspectief op werken na het pensioen. *Geron*, 19(3), 37-40. <https://doi.org/10.1007/s40718-017-0050-5>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Noorderhaven, N., & Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.106>
- Okita, S. Y., Bailenson, J., & Schwartz, D. L. (2007). The mere belief of social interaction improves learning. *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Behaviour*, 29(29), 1355-1360.
- Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human relations*, 15(1), 3-15.
- Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). New Public Management in Europe. *Management Online Review*, 1-7. Verkregen op 4 april, 2021, van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/177532/177532.pdf>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco, California: Jossey-Bass

- Romme, S. (2002). Kennismanagement, strategie en IT. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 76(3), 113-116.
- Sachs, J. L., Mueller, U. G., Wilcox, T. P., & Bull, J. J. (2004). The evolution of cooperation. *Quarterly Review of Biology*, 79(2), 136–160. <https://doi.org/10.1086/703580>
- Sanchez, R. (2005). ‘Tacit knowledge’ versus ‘explicit knowledge’ approaches to knowledge management practice. In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Red.), *Handbook on the Knowledge Economy* (p. 191-203). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Schulz, M., Kunseler, E., Ophoff, P., & Van der Steen, M. (2020). *Leren institutionaliseren*. Verkregen op 21 april, 2021, van <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2020-11/NSOB%20-%202020%20-%20Leren%20Institutionaliseren.pdf>
- Stevens, R. H. (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today’s Multi-Generational Workforce. *International Business Research*, 3(3), 77. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p77>
- Turner, J. H. (1989). A Theory of Social Interaction. *Social Forces* 68(2), 1-225. <https://doi.org/10.2307/2579266>
- Van den Brink, P. (2003). *Social , Organizational and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*. Delft, Nederland: Technische Universiteit Delft.
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Van der Ham, J. (2014). Het sociaal (on)vermogen van organisaties. *Sigma*, 2, 24–27. Verkregen op 12 april, 2021 van https://www.bpmconsult.nl/site/upload/files/block_1460/sigma022014art4vdham.pdf
- Van der Knaap, P. (2006). Lerende overheid, intelligent beleid. *Tpc*, 6, 24–27. Verkregen op 12 april, 2021 van <https://petervanderknaap.nl/wp-content/uploads/2020/12/Lerende-overheid-intelligent-beleid-TPC-2006-3.pdf>
- Van Thiel, S. (2020). *Bestuurskundig Onderzoek* (3rd ed.). Uitgeverij Coutinho.
- Waterval, D. (2019). Werkgevers houden hun hart vast voor de positionering van hun babyboom-personeel. *Trouw*. Verkregen op 14 april, 2021, van <https://www.trouw.nl/nieuws/werkgevers-houden-hun-hart-vast-voor-de-pensionering-van-hun-babyboom-personeel~b21fdafd/>
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2005). All in due time: The development of trust

in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>

Wu, W. L., Lin, C. H., Hsu, B. F., & Yeh, R. S. (2009). Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment. *Social Behavior and Personality*, 37(1), 83–94. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.1.83>

Bijlagen

1. Informed consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek naar Kennisbehoud binnen Dienst ICT Uitvoering

Onder begeleiding van Koen Migchelbrink onderzoekt S.A. Hoepel (Sander) hoe coöperatie en sociale interactie kunnen bijdrage aan kennisbehoud binnen Dienst ICT Uitvoering (DICTU). Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Sander is benieuwd naar *uw mening* over kennisoverdracht binnen DICTU. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Binnen DICTU zijn er een aantal medewerkers die de komende jaren zullen vertrekken. Bij hun vertrek nemen deze medewerkers kennis mee. Kennis die belangrijk is voor de kwaliteit van diensten en producten van de organisatie. Om deze reden wordt onderzocht hoe deze kennis behouden kan worden door middel van coöperatie en sociale interactie. 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 te noteren / 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 tweede lezer van de student 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 Sander Hoepel 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 Sander Hoepel via 545983sh@student.eur.nl .
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien 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 Sander Hoepel via 545983sh@student.eur.nl . U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

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

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

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluidsopnames 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 in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om mijn rol in de organisatie te benoemen in het onderzoek. Deze kan bijvoorbeeld zijn: leidinggevende, expert of medewerker. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

2. Topiclijst

Topiclijst interviews

Behorende bij het onderzoek naar kennisbehoud binnen DICTU

Noot vooraf

Alle vragen in dit document dienen als inleidende vragen voor een topic. Na het antwoord van de respondent zullen altijd verdiepende vragen worden gesteld om argumentaties, voorbeelden en andere zaken te bespreken.

Verder is de topiclijst een handvat voor alle drie de doelgroepen: leidinggevendenden, medewerkers en experts. Echter zal bij elke doelgroep het accent verlegd worden naar hun betreffende situatie. Bijvoorbeeld:

- Verdiepende vraag aan medewerker: vind je het belangrijk om mee te kunnen kijken bij collega's om te zien hoe zij bepaalde werkzaamheden aanpakken?
- Vraag aan leidinggevende: hoe kijk je aan tegen medewerkers die bij elkaar meekijken om te zien hoe anderen iets aanpakken?

Topiclijst

Introductie

1. Auditieve opname & *informed consent*
 - a. Akkoord vragen audio, starten en akkoord laten bevestigen.
 - b. *Informed consent* doornemen.
2. Bedankt voor je tijd.
3. Inhoud van het gesprek vertellen.
4. Kort voorstellen.
5. Onderzoek uitleggen.
 - a. Doel.
 - b. Eventuele vragen van respondent beantwoorden.
6. Respondent die zichzelf kort voorstelt.

Inhoudelijk deel 1: vragen rondom samenwerken en kennisoverdracht

1. Welke rol speelt samenwerken voor jou bij het delen van kennis?

Gezamenlijk doel en samenwerken

2. Wanneer je samenwerkt, heb je dan het gevoel dat je met collega's aan een hetzelfde einddoel werkt?
 - a. Is dat doel dan vooraf helder?
 - b. Heeft een gezamenlijk doel invloed op kennisoverdracht?

Observatie en samenwerken

3. Wat vind je ervan om mee te kijken bij collega's om te zien hoe zij bepaalde werkzaamheden aanpakken?
 - a. Heeft het meekijken bij een collega invloed op kennisoverdracht?

Communicatie en samenwerken

4. Op welke manieren communiceer je met collega's over (de aanpak van) werk-gerelateerde dingen?
 - a. Wat wordt er op deze momenten gedeeld?
5. Komt het voor dat je tijdens/na een gezamenlijk project met elkaar de tijd neemt om te reflecteren?
 - a. Hoe zien zulke momenten eruit?
 - b. Wat voor rol spelen zulke momenten bij het overdragen van kennis?

Vertrouwen en samenwerken

6. Heb je het idee dat je jouw ideeën, gedachten, ervaringen kunt benoemen tijdens het samenwerken?
7. Hoe is jouw band met collega's waarmee je samenwerkt?
 - a. Denk je dat een goede band belangrijk is bij het delen van kennis en wat maakt dat voor jou wel/niet?
8. Is het voor jou belangrijk dat collega's kennis delen?
 - a. Merk je dat ze dit doen?
 - b. In welk opzicht heeft dit effect op het zelf delen van jouw kennis?
9. In hoeverre heb je het idee dat collega's waardevolle informatie hebben?

Andere factoren en samenwerken

10. Wat is er voor jou belangrijk om kennis te kunnen delen met collega's bij het samenwerken?

Inhoudelijk deel 2: vragen rondom sociale interactie en kennisoverdracht

LET OP: hier kunnen de vragen hetzelfde lijken, maar het gaat hier specifiek om de situatie buiten het samenwerken om.

Communicatie

1. Wordt er ruimte geboden om kennis te delen met anderen?
 - a. Hoe zien die momenten eruit?
 - b. Wat wordt er op deze momenten gedeeld?
 - c. Is er dan ook ruimte om door te vragen?

Vertrouwen

2. Hoe is je band met collega's waar je niet mee samenwerkt?
 - a. Zorgt een goede band voor meer kennisuitwisseling?
3. In hoeverre heb jij het idee dat je alle informatie kan delen met collega's?
 - a. Hoe kijk je aan tegen de rol van vertrouwen bij het delen van meningen, ervaringen en dergelijke?

Andere factoren

4. Wat heb jij verder nodig om kennis uit te wisselen met collega's met betrekking tot sociale interactie?

Afsluiting

1. Zijn er nog andere dingen die je mij wilt meegeven met betrekking tot het onderzoek?
2. Heb je verder nog vragen voor mij?
3. Wil je de eindopdracht toegestuurd krijgen?
4. Hartelijk dank voor je tijd.

Einde auditieve opname.

3. Codeboom

Samenwerken	Algemeen	Positieve bijdrage		
		Negatieve bijdrage		
		Ondersteuning documentatie		
		Omgevingskennis		
		Mix ervaren/onervaren		
Samenwerken	Gezamenlijk doel	Aanwezig		
		Afwezig		
		Meerdere belangen		
		Belangrijk voor samenwerken		
		Belangrijk voor kennisoverdracht		
		Belang onbekend		
		Geen belang voor kennisoverdracht		
		Draagt bij aan gerichte kennisoverdracht		
		Leidt tot binding		
		Overige		
		Observeren	Observeren	Belangrijk voor kennisoverdracht
				Belangrijk tijdens inwerkperiode
				Leren van de aanpak van een ander
				Observatie non-verbaal
				Observatie verbaal
Documentatie alleen is te weinig				
COVID-19 effect				
Observeren door senior				
Observeren door junior				
Zelf uitvoeren				
Communicatie	Communicatie	Belangrijk voor kennisoverdracht		
		Mondelinge communicatie		
		Bijeenkomsten		
		Reflectiemomenten		
		Ervaringen delen		
		Gesprekken voeren		
		Vragen		
		Fysiek aanwezig		
		COVID-19 effect		
		Communiceren als vaardigheid		
Vertrouwen	Vertrouwen	Aanwezig		
		Afwezig		
		Effect van vertrouwen		
		Vragen durven stellen		
		Kennis durven delen		
		Afrekencultuur		
		Openstaan delen van anderen		
		Goede band met collega's		
		Mindere band met collega's		
		Fysieke ontmoeting		
Bijdrage van communicatie				

		Machtspositie
		Overige
	Overige factoren	Meester-gezelrelatie
		Waardering/belonen
		Straffen
Sociale interactie	Algemeen	Aanwezig
		Afwezig
		Belangrijk voor kennisoverdracht
		Wordt gemist
		Tijd ervoor nemen
	Communicatie	Belangrijk voor kennisoverdracht
		Niet belangrijk
		Onlinebijeenkomsten
		Offlinebijeenkomsten
		Formele momenten
		Informele momenten
		Weten waar kennis is
		Bijdrage aan vertrouwen
		COVID-19 effect
		Overige
	Vertrouwen	Aanwezig
		Afwezig
		Band met collega's
		Belang van kennisoverdracht
		Durven delen
		Durven vragen
		Cultuur
		Vershil jong/oud
		Vershil intern/extern
		Vertrouwen maximaliseren
		Belang fysieke aanwezigheid
		Overige
	Houding leidinggevende	Ruimte
		Belonen/straffen
		Voorbeeldfunctie
	Overige factoren	

4. Respondentenlijst

Respondent	Rol in organisatie	Datum afname interview
Respondent 1	Medewerker	10-05-2021
Respondent 2	Medewerker	11-05-2021
Respondent 3	Medewerker	14-05-2021
Respondent 4	Medewerker	12-05-2021
Respondent 5	Leidinggevende	17-05-2021
Respondent 6	Expert	19-05-2021
Respondent 7	Leidinggevende	25-05-2021
Respondent 8	Medewerker	27-05-2021
Respondent 9	Medewerker	27-05-2021
Respondent 10	Medewerker	31-05-2021
Respondent 11	Medewerker	07-06-2021
Respondent 12	Leidinggevende	25-05-2021
Respondent 13	Medewerker	21-06-2021
Respondent 14	Expert	26-05-2021
Respondent 15	Leidinggevende	03-06-2021