

RSM

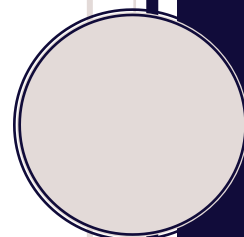


ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

De beïnvloeding door managers van kennisdeling van teamleden

Een onderzoek gericht op de publieke sector 'zorg en welzijn'

Naam	Alex Vester
Studentnummer	551122
Coach	Dr. J. Nijholt
Meelezer	Prof. J. Jansen
Taal	Nederlands
Versie	1.0
Datum	Juni 2021
Afstudeerrichting	Strategisch management



Voorwoord

Ik wil graag mijn vrienden en familie bedanken, die mij nog steeds welkom heten in hun kringen, ondanks dat ik niet altijd even bereikbaar ben geweest. Ook wil ik mijn werkgever Erasmus MC bedanken in de persoon van Frits Mulder en Ouahiba Elkhiloufi, die fantastische facilitators geweest zijn voor het volgen van deze studie. Ik heb zoveel vrijheid ervaren in het invullen van de balans tussen werk en school. De komende jaren is mijn wens om de opgedane lessen tot uiting te brengen bij mijn werkgever, zodat ik het blinde vertrouwen kan terugbetalen. Uiteraard wil ik ook mijn coach Jurriaan Nijholt bedanken voor de effectieve en efficiënte begeleiding met een stijl die bij mij past. Ook richt ik graag een dankwoord aan Justin Jansen, van wie ik de prikkelende vragen kreeg waar ik op hoopte, waardoor ik voor onze besprekingen al kritischer naar mijn eigen werk keek.

Ik wil graag het grootste dankwoord uitspreken naar mijn lieve vriendin Lisa. Toen ik haar in 2019 vertelde dat ik deze master wilde gaan volgen, heeft zij mij direct gesteund. Haar steunbetuiging ging zelfs zo gemakkelijk, dat ik haar geprobeerd heb te bewegen er langer over na te denken. In die twee jaar is het mogelijk geweest de studie met veel plezier te volgen, omdat zij mij dagelijks steunde, mijn onnavolgbare verhalen over lessen en projectgroepjes aanhoorde en met een positieve energie het huis vervulde, ondanks dat ik continu bezig was met schoolwerkzaamheden.

Dat ik een studie op het mbo in 2006 ooit afkapte, omdat ik het niet het niveau vond hebben wat vooraf werd beloofd, kijk ik nu met een glimlach op terug. Ik ben altijd al eigenwijs geweest en overtuigd van mijn eigen visie en morele kompas. Vanaf mijn jeugd droomde ik ook veel, ik was iemand die meer wilde en iemand die de menselijke geest maakbaar achtte. Tussen deze scriptie en de afgekapte studie op het mbo is veel gebeurd, maar dat er grenzen verlegd kunnen worden met louter discipline, motivatie en doorzettingsvermogen is dit het bewijs van.

Ik heb altijd het belang van het proces voor ogen gehouden. Ik heb geweigerd om verkorte routes te nemen en heb na mijn afgekapte mbo-studie alsnog een volledige studie op het mbo en op het hbo afgerond, omdat ik ervan overtuigd was dat het bouwstenen vormen die bijdragen aan het geheel. Door mijn studie-ervaringen uit het verleden, een andere beroepsuitoefening in een andere branche uit het verleden, besef ik dat groei een continu proces is wat je zelf kunt voeden. Hetzelfde geldt voor deze scriptie, waar ik van elk moment in het proces heb genoten. Ik hoop dat dit onderzoek het plezier uitstraalt die ik erin heb gestopt. Ik weet nu ook dat het na deze scriptie, na deze executive master bedrijfskunde aan het voor mij ooit onbereikbare Rotterdam School of Management aan de Erasmus universiteit, geen eindstation is. In de toekomst komt er meer om te ontdekken, te ontplooien, nog meer uitdagingen. Ik kijk er nu al naar uit.

Veel leesplezier.

Alex Vester

Samenvatting

De publieke sector heeft in toenemende mate te maken met complexer wordende vraagstukken vanuit de samenleving. Vanwege de centrale factor die kennis heeft bij publieke diensten is het van belang dat kennismanagementinitiatieven worden ingezet, zodat de vraagstukken effectief kunnen worden beantwoord. Kennisdeling is een kennismanagementinitiatief wat gedefinieerd wordt als *“het voorzien van medewerkers van relevante informatie en het bouwen- en gebruiken van kennisnetwerken in een organisatie”* (Hoegl et al. 2003, p.745). Het effectief inzetten van kennisdeling resulteert in betere prestaties, maar het is van belang om bij kennisdelingsinitiatieven de organisatiebehoeften centraal te stellen, waardoor een initiatief van de ene organisatie niet direct overgenomen kan worden door een andere organisatie.

In de literatuur zijn verschillende barrières en stimulansen van kennisdeling geïdentificeerd die van toepassing zijn op de publieke sector. Vanwege de invloed die managers hebben op het functioneren van teamleden en daarmee ook op de barrières en stimulansen van kennisdeling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe gaan managers uit de publieke sector om met stimulansen en barrières van kennisdeling van teamleden?”

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn vijftien semigestructureerde interviews afgenomen met leidinggevende managers uit de publieke sector. Vanwege het belang van het in acht nemen van de organisatiebehoeften is het onderzoek uitgevoerd in de sector zorg en welzijn.

In het onderzoek zijn gedrag die leidinggevendenden aangeven te uiten, opvattingen die zij hebben en activiteiten die ze organiseren geïdentificeerd die bijdragen aan het versterken van stimulansen of overwinnen van barrières. Het gedrag, de activiteiten en de opvattingen zijn in wisselende samenstelling gebundeld als ‘elementen’, waarbij de elementen zijn gescheiden op basis van de barrière die het overwint of stimulans die het versterkt. De elementen zijn vervolgens nogmaals gescheiden op basis van het gevolg die zij teweegbrengen.

Praktisch biedt het onderzoek op verschillende manieren meerwaarde. Als eerste biedt het voor managers de mogelijkheid om lering te trekken uit de verschillende manieren waarop stimulansen en barrières bestierd kunnen worden. Als tweede biedt het voor organisaties uit de publieke sector de mogelijkheid om de bevindingen uit dit onderzoek af te zetten tegen de manier van acteren van leidinggevendenden. Daarbij heeft dit onderzoek een eerste aanzet gedaan om waardevolle stilzwijgende kennis te expliciteren. De verschillende activiteiten, opvattingen en gedrag die zijn geïdentificeerd in dit onderzoek kunnen een rol spelen in het afzetten tegen de gewenste kennisdeling binnen de organisatie. Tevens is het vergelijk gemaakt tussen de barrières en stimulansen van kennisdeling tussen de private- en publieke sector, wat inzicht biedt in waar de sectoren van elkaar kunnen leren en wat de publieke sector uniek maakt. Theoretisch maakt dit onderzoek de verbinding tussen de verschillende barrières en stimulansen en de concrete acties die door leidinggevendenden worden ondernomen. Toekomstige studies kunnen zich richten op de effectiviteit van de verschillende elementen geïdentificeerd in dit onderzoek.

Inhoud

1. Inleiding.....	6
2. Literatuuronderzoek.....	8
2.1 Kennis.....	8
2.1.1 Expliciete kennis.....	9
2.1.2 Stilzwijgende kennis.....	9
2.2 Kennisdeling.....	11
2.2.1 Stimulansen van kennisdeling.....	12
2.2.2 Barrières van kennisdeling.....	14
3. Methodologie.....	16
3.1 Onderzoekscontext.....	16
3.2 Onderzoeksmethode.....	17
3.3 Data verzameling.....	17
3.4 Respondentselectie.....	17
3.5 Interviewscript.....	18
3.6 Data-analyse.....	18
4. Resultaten.....	20
4.1.1 Kennisdelingscultuur.....	20
4.1.2 Leiderschap.....	24
4.1.3 Informatiesystemen en digitale communicatie.....	27
4.1.4 Persoonlijk gewin.....	30
4.1.5 Opvattingen en gedrag.....	33
4.1.6 Afdelingen.....	36
4.1.7 Hiërarchie en bureaucratie.....	40
4.1.8 Tijd en interactie.....	43
5. Conclusie en discussie.....	46
5.1 Conclusie en discussie.....	46
5.2 Praktische implicaties.....	51
5.3 Limitaties en vervolgonderzoek.....	51
Bronvermelding.....	54
Bijlage 1.....	61
Bijlage 2.....	63
Bijlage 3.....	66

1. INLEIDING

Kennis is één van de meest belangrijke strategische bezitten die een organisatie kan hebben (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2002; Smith, 2001; Willem & Buelens, 2007) wat op zowel individueel- als organisatieniveau een bezit kan zijn. Kennis is ingebed in een organisatie en vloeit door meerdere individuen die beschikken over onder andere expertise en praktijkervaring (Kulkarni et al., 2006; Cabrera & Cabrera, 2002). Kennismanagement geniet sinds enkele decennia toenemende belangstelling van zowel onderzoekers als organisaties, waarbij kennismanagement gaat over strategische lange-termijn initiatieven die erop gericht zijn bewust om te gaan met kennis in een organisatie (Alavi & Leidner, 2001). Kennisdeling is daarbij een kennismanagementinitiatief wat door Hoegl et al. (2003, p.745) treffend gedefinieerd is als *“het voorzien van medewerkers van relevante informatie en het bouwen- en gebruiken van kennisnetwerken in een organisatie”*. Indien kennisdeling met succes toegepast wordt in één organisatie, kan dit echter niet eenvoudig toegepast worden op een andere organisatie, omdat de behoeften in acht genomen moeten worden (Hartley & Benington, 2006). Op organisatieniveau hebben verschillende factoren invloed op kennisdeling in een publieke organisatie, zoals onder andere bureaucratie (Amayah, 2013) en informatiesystemen (Gold et al., 2001; Kim & Lee, 2006; Kulkarni et al., 2007; Reid, 2003). Op individueel niveau wordt kennisdeling onder andere beïnvloed door persoonlijk gewin (Amayah, 2013) kunde met informatiesystemen (Sandhu et al., 2011) en organisatiecultuur (Hartley & Benington, 2006; Reid, 2003). Eén van de grootste uitdagingen omtrent kennisdeling is echter dat dit veelal vrijwillig plaatsvindt en dus niet geforceerd kan worden (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005).

Managers¹ hebben een belangrijke invloed op de wijze waarop teamleden functioneren (Stoker & Garretsen, 2020; Sy et al., 2006) en hebben daarmee een belangrijk aandeel in de wijze waarop kennisdeling binnen de organisatie plaatsvindt (Lin & Lee, 2004). Taylor & Wright (2004) onderzochten de uitdagingen voor publieke sector-managers in de UK en toonden aan dat een veranderende werkomgeving een gevolg is van kennisdeling, waar communicatie vanuit management over het doel- en de visie over veranderingen een belangrijk aspect is. Daarbij moet ondergeschikt personeel uitgedaagd blijven om eigen werkmethoden- en eigenaarschap te verbeteren en betrokkenheid te verhogen, waarna Taylor & Wright (2004) uiteindelijk tot aanbevelingen komen om tot een kennisdelingsorganisatie te komen. Lin & Lee (2004) hebben de perceptie van invloed van senior managers op de intentie van het aanmoedigen van kennisdeling onderzocht in de private sector in Taiwan. Abrams et al. (2003) toonden aan dat managers bij private organisaties moeten streven naar interpersoonlijk vertrouwen met ondergeschikten om kennisdeling te stimuleren. Kennisdelingssuccesverhalen zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de context (Rashman et al., 2009), iets wat nauwelijks benoemd wordt in de onderzoeken naar kennisdeling. Hoewel Taylor en Wright (2004) enkele uitdagingen voor publieke sector-managers in de UK aanreiken naar aanleiding van het diepgaande onderzoek wat zij uitvoerden,

¹ Manager en leidinggevende zijn uitwisselbaar gebruikt in zowel het onderzoek als in de communicatie met respondenten

hebben zij het standpunt van managers omtrent kennisdeling niet meegenomen in de onderzoeksresultaten, waardoor het onduidelijk blijft hoe managers zelf naar deze uitdagingen kijken.

De publieke sector heeft daarnaast in de organisatie belangrijke verschillen met de private sector die bijdragen aan een andere context (Hartley & Benington, 2006; Kim & Lee, 2006; Willem & Buelens, 2007). Hier is van belang dat bij de publieke sector eigen stimulansen en barrières zijn geïdentificeerd omtrent kennisdeling, zoals individuele factoren als gebrek aan tijd- en persoonlijke interactie (Sandhu et al., 2011; Willem & Buelens, 2007; Hartley & Benington, 2006), technologische factoren zoals een (gebrekkige) IT-structuur (Sandhu et al., 2011; Taylor & Wright, 2004; Hartley & Benington, 2006) en factoren zoals beloning- en erkenning (Sandhu et al., 2011). Gegeven het belang van effectieve kennisdeling, biedt dit kansen om te onderzoeken hoe publieke sector-managers omgaan met de stimulansen en barrières omtrent kennisdeling van teamleden in de publieke sector, waardoor de onderzoeksvraag luidt:

“Hoe gaan managers uit de publieke sector om met stimulansen en barrières van kennisdeling van teamleden?”

Hierbij is de keus gemaakt om een enkele organisatiesoort, namelijk die van zorg en welzijn, uit de publieke sector te onderzoeken om het onderzoek generaliseerbaar te maken (Willem & Buelens, 2007). Dit onderzoek draagt als eerste bij aan de literatuur, opdat duidelijk wordt van managers in de publieke sector hoe zij omgaan met kennisdeling in de organisatie. De meeste studies richten zich op organisatiefactoren (zie bijv. Hartley & Benington, 2006; Willem & Buelens, 2007) of individuele factoren van medewerkers (zie bijv. Sandhu et al, 2011; Henttonen et al., 2016) die als barrière of katalysator functioneren van kennisdeling. Het ontbreekt echter aan een duidelijk beeld van de positie van managers omtrent kennisdeling. Managers hebben daarbij een belangrijke invloed op de prestaties van werknemers (Stoker & Garretsen, 2020; Sy et al., 2006), waardoor kennisdeling dus door managers beïnvloed kan worden. Als tweede biedt dit onderzoek de kans om kennisdelingsinitiatieven die ondernomen worden door managers te vergelijken met het gewenste kennisniveau van de organisatie.

Praktisch biedt dit onderzoek als eerste de mogelijkheid voor organisaties om bewustwording te creëren over de rol die managers spelen bij kennisdeling. Als tweede worden middels dit onderzoek de verschillende elementen blootgelegd die managers aanwenden en inzetten om kennisdeling te faciliteren, waardoor complexe vraagstukken in de publieke sector effectiever bestierd kunnen worden.

2. LITERATUURONDERZOEK

In dit hoofdstuk is de literatuur uiteengezet die voor dit onderzoek van belang is. Er wordt aangevangen met de bestaande literatuur omtrent kennis, waar een onderscheid is gemaakt tussen expliciete- en stilzwijgende kennis. Er wordt vervolgd met een uiteenzetting over kennisdeling, waar de tevens de verschillen tussen private- en publieke organisaties wordt uitgelicht. Dit is van belang, omdat context bij kennisdeling van groot belang is (Rashman et al., 2009) en de randvoorwaarden van private- en publieke organisaties verschillen (zie o.a. Willem & Buelens, 2007). Er wordt vervolgens afgesloten met de stimulansen- en barrières van kennisdeling in de publieke sector die zijn uitgediept op organisatie- en individueel niveau.

2.1 Kennis

Zoals reeds aangegeven is kennis één van de meest belangrijke strategische bezitten die een organisatie kan hebben (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2002; Smith, 2001; Willem & Buelens, 2007) wat op zowel individueel- als organisatieniveau een bezit kan zijn. Kennis is anders dan statische data of informatie, waarbij het belangrijk is om onderscheid te maken tussen de verschillende concepten, omdat het begrip van een concept een bepaalde omgangsvorm met zich meebrengt (Fahey & Prusak, 1998). De begrippen 'informatie' en 'kennis' worden regelmatig door elkaar heen gebruikt, maar de onderscheidende definities zijn als volgt gedefinieerd:

“Informatie is een stroom aan berichten, terwijl kennis gecreëerd en georganiseerd wordt door een stroom aan informatie, verankerd aan de inzet en overtuiging van de houder” (Nonaka, 1994, p.15)

Individen hebben beschikking over onder meer expertise en praktijkervaring, waar kennis door hen heen vloeit en deze kennis als het ware ingebed zit in een organisatie. (Kulkarni et al., 2006; Cabrera & Cabrera, 2002). Op organisatieniveau behelst kennis tussen groepen de kennis die in interactie wordt vastgehouden tussen hen (Cabrera & Cabrera, 2002). In de huidige tijd is het menselijk brein een directe productieve kracht in plaats van onderdeel van een productief systeem (Castell in Scarbrough, 2003) wat het belang benadrukt van het managen van de waarde die dit met zich meebrengt (Kulkarni et al., 2006; Ruggles, 1998).

Zoals reeds aangegeven wordt, om deze productiekracht goed in te zetten, kennismanagement met toenemende belangstelling in de gaten gehouden door onderzoekers en organisaties. Kennismanagement is een lange-termijn initiatief wat erop is gericht om bewust om te gaan met kennis in een organisatie (Alavi & Leidner, 2001). Bij kennismanagement wordt er onderscheid gemaakt tussen stilzwijgende- en expliciete kennis (zie bijv. Cabrera & Cabrera, 2002; Fahey & Prusak, 1998; Kulkarni et al, 2007; Nonaka, 1994). Beiden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en leveren een bijdrage aan probleemoplossend vermogen van de organisatie door middel van kenniscreatie (Nonaka, 1994).

2.1.1 Expliciete kennis

Expliciete kennis is een geformaliseerde, systematische vorm van kennis en kan gecodificeerd worden in databases (Nonaka, 1994; Smith, 2001). Smith (2001, p.315) omschrijft deze vorm van kennis als *“technisch en vereist een academisch kennisniveau dat verkregen is door formele educatie of gestructureerde studie.”*

Expliciete kennis is veelal gebaseerd op regels en wetmatigheden waarbij cognitief bewustzijn van belang is en het proces om deze kennis toe te passen in beginsel veel energie kost (Masters, 1992). Masters (1992) toonde in zijn onderzoek tevens aan, door testsubjecten met een expliciete kennisbasis in een experiment te betrekken, samen met testsubjecten met een minimale expliciete kennisbasis, dat de testsubjecten met een expliciete kennisbasis beter presteren op lange termijn. Waar zij eerst in mindere mate de vaardigheid hadden om de praktijk aan de theorie te koppelen, laten zij in latere fase meer voortgang zien dan subjecten met een mindere expliciete kennisbasis. Het expliciteren van kennis heeft daarbij als doel dat datgene wat eerst stilzwijgend was, nu feitelijk afgeleid kan worden, mits de explicatie correct is (Dienes & Perner, 1999).

Expliciete kennis binnen organisaties toont zich volgens Smith (2001, p.314) als *‘know-what’*, middels het gebruiken van meerdere vormen van ‘mens-naar-document’ methodes. Hierbij wordt verwezen naar het aanleren van onder andere bepaalde manieren van denken, belonen en gebruik van technologie binnen een organisatie. Indien kennis eenmaal expliciet is gemaakt binnen een organisatie heeft dit ook als doel om eenvoudig gebruikt te worden ten behoeve van het oplossen van problemen en het uitdragen van herbruikbare kennis (Smith, 2001). Om deze reden wordt deze kennisvorm aanschouwd als relatief eenvoudig en goedkoop om over te dragen (Hau et al., 2013).

Stilzwijgende kennis speelt een belangrijke rol in hoe wij met expliciete kennis omgaan (Fahey & Prusak, 1998). De twee vormen van kennis kunnen dan ook beschouwd worden als een aanvulling op elkaar en kunnen gelijktijdig in eenzelfde situatie aanwezig zijn (Hartley & Benington, 2006; Johnson et al., 2002). Expliciete kennis wordt na een mate van repetitie en internalisering langzaam voor een deel stilzwijgende kennis (Nonaka & Von Krogh, 2009). Eraut (2000) benadrukt dat een deel van expliciete kennis altijd beïnvloed wordt door de context, waardoor toepassing van expliciete kennis ook een stilzwijgende dimensie heeft waarin het expliciete deel geïntegreerd wordt met omgevingsfactoren.

2.1.2 Stilzwijgende kennis

Stilzwijgende kennis is een van de belangrijkste competitieve bezitting die een organisatie kan hebben (Leonard & Sensiper, 1998; Mascitelli, 2000) en is de drijvende factor achter het verkrijgen van inzichten en het maken van beslissingen op basis van intuïtie (Leonard & Sensiper, 1998). Stilzwijgende kennis uit zich op individueel- en groepsniveau, maar wordt voornamelijk als persoonlijk bezit omschreven en uit zich in het ondernemen van activiteiten en betrokkenheid in

een specifieke context (Mascitelli, 2000; Nonaka, 1994). Dit wijst erop dat dit type kennis verbonden is aan zintuigen, intuïtie en andere zaken die niet of lastig gearticuleerd kunnen worden (Nonaka & Von Krogh, 2009). Individuen vormen een perspectief op de wereld door de wisselwerking tussen rationele kennis en ervaringen, wat van invloed is op hoe zij binnen een organisatie duiding geven aan situaties (Nonaka, 1994).

Individuen die beschikken over technische stilzwijgende kennis worden beschouwd als 'onbewust gespecialiseerd', omdat zij over een expertise beschikken zonder te kunnen omschrijven wat nodig is om dit te demonstreren (Smith, 2001). Mascitelli (2000, p.182) geeft als illustrerend voorbeeld de uitvoering van een muziekstuk door een muzikant die de noten al geruime tijd kan lezen en individueel kan aanwijzen, maar door ervaring de vaardigheid ontwikkelt het stuk als geheel te spelen. Een team of collectief binnen een organisatie kan gezamenlijk middels de collectieve stilzwijgende kennis die zij bezitten een nieuw proces vormgeven, waardoor stilzwijgende kennis niet louter in individueel verband uitgelegd hoeft te worden (Leonard & Sensiper, 1998). Leonard en Sensiper (1998, p.122) benoemen een treffend voorbeeld van een sportteam die bovennatuurlijk presteert, waarbij de wijze waarop dit door de cumulatieve individuele inspanningen tot stand is gekomen moeilijk te articuleren is, maar het enthousiasme over de prestatie wel geuit kan worden.

Stilzwijgende kennis kan overgedragen worden middels het vertellen van verhalen en metaforen, waardoor een gedeelde realiteit wordt gecreëerd waarin werknemers geïnspireerd worden. Fysiek contact waarin emoties, ervaringen en inzichten gedeeld kunnen worden helpen het proces van overdragen van deze kennis (Mascitelli, 2000). Het beschrijven en omschrijven van stilzwijgende kennis is een potentieel kostbaar, al dan niet onmogelijk proces. Dit komt voornamelijk, omdat dit type kennis context gebonden is, waardoor het expliciteren ervan in omgevingen die al onderhevig zijn aan snelle verandering, irrelevanter wordt naarmate de tijd verstrijkt. Tevens gaan delen van stilzwijgende kennis verloren mocht het geëxpliciteerd worden, vanwege de intuïtieve- en dus lastig te articuleren kenmerken ervan (Johnson et al., 2002).

De wisselwerking tussen stilzwijgende- en expliciete kennis zorgt uiteindelijk voor kenniscreatie, waarbij de interactie tussen beide typen kennis intenser wordt, naarmate meer actoren in een organisatie betrokken worden. Kenniscreatie vindt plaats op vier manieren, namelijk via socialisatie, externalisatie, internalisatie en combinatie, zoals weergegeven in figuur 1 (Nonaka, 1994). Dit illustreert het belang van kennisdeling, om kenniscreatie te bewerkstelligen en zo om te kunnen gaan met opkomende vraagstukken binnen een organisatie (Sandhu et al., 2011).

	Stilzwijgende kennis	Naar	Expliciete kennis
Stilzwijgende kennis	Socialisatie		Externalisatie
Van			
Expliciete kennis	Internalisatie		Combinatie

Figuur 1.: Kenniscreatie (Nonaka, 1994, p.19)

2.2 Kennisdeling

Kennisdeling wordt steeds belangrijker voor het aanvliegen van de verschillende uitdagingen waar een organisatie mee te maken krijgt (Amayah, 2013; Reid, 2003; Sandhu et al., 2011). Zoals reeds aangegeven definiëren Hoegl et al. (2003, p.745) kennisdeling als; *“het voorzien van medewerkers van relevante informatie en het bouwen- en gebruiken van kennisnetwerken in een organisatie”*. Dit kan plaatsvinden op formele- en informele wijze, bewust en onbewust en via verschillende variaties van kanalen (Amayah, 2013). Indien een organisatie de capaciteiten tot kennisdeling behelst op organisatie- en/of individueel niveau, zal het zodoende in staat zijn om ideeën te laten ontspruiten (Cabrera & Cabrera, 2002), innovaties beter te laten presteren en efficiënter te leren (Calantone et al., 2001; Scarbrough, 2003; Taylor & Wright, 2004). Kennisdeling leidt er daarnaast toe dat de organisatiecapaciteiten maximaal worden benut (Kim & Lee, 2006), waarbij Reid, (2003) zelfs betoogt dat deze capaciteitsbenutting na verlaten van individuen behouden wordt.

Het in acht nemen van de behoefte van een organisatie is van belang bij het overnemen van initiatieven omtrent kennisdeling (Hartley & Benington, 2006). Kennisdelingsonderzoeken worden echter voornamelijk uitgevoerd bij private organisaties (zie bijv. Cabrera & Cabrera, 2002, 2005; Lin, 2007; Reid, 2003), waar bij veel onderzoeken het onderscheid in de onderzochte organisatie niet geformuleerd wordt, terwijl de theorie het belang van organisatiecontext benadrukt (Rashman et al., 2009). Publieke sector organisaties verschillen namelijk van private organisaties, omdat publieke organisaties kennis vaak als kernproduct hebben, een ontastbaar goed leveren (Hartley & Benington, 2006; Kim & Lee, 2006; Willem & Buelens, 2007) en hebben vaker een benadering met sociale interactie (Henttonen et al., 2016).

Private organisaties hebben daarbij een ander doel dan die van publieke organisaties bij het aanwenden van kennisdeling, namelijk het behalen van competitief voordeel, terwijl publieke organisaties meer gericht zijn om te reageren op de complexere vraagstukken vanuit de samenleving. Bovendien is er in toenemende mate een druk vanuit de overheid om prestaties te verbeteren, waar meer verwacht wordt met minder (financiële) middelen, waarbij kennisdeling een belangrijke rol speelt om dit te realiseren (Hartley & Benington, 2006). Kennis is daarmee een centrale factor van overheidsdiensten, waarmee effectieve kennisdeling onder werknemers een belangrijke publieke-managementstaak is voor het leveren van hoge kwaliteit (Kim & Lee, 2006; Silvi & Cuganesan, 2006).

Eén van de grootste uitdagingen omtrent kennisdeling is echter dat dit veelal vrijwillig plaatsvindt en dus niet geforceerd kan worden (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005). Medewerkers die kennis bezitten kunnen dan ook zelf besluiten om kennis te delen of achter te houden (Rashman et al., 2009) wat op basis van persoonlijke motivatie besloten wordt (Henttonen et al., 2016). Mensen bezitten unieke kennis, waardoor het van belang is voor een organisatie om te begrijpen onder welke omstandigheden men kennis wil delen (Amayah, 2013). Zoals reeds aangegeven hebben managers een belangrijke rol in het functioneren en presteren van werknemers (Stoker & Garretsen, 2020; Sy et al., 2006) en daarmee ook op kennisdeling (Lin & Lee, 2004). In de literatuur komt duidelijk naar voren dat kennisdeling plaatsvindt op organisatie- en individueel

niveau (Lin, 2007), waarbij technologische barrières geschaard kunnen worden onder het organisatieniveau (Sandhu et al, 2011). Het is hier van belang voor managers met welke stimulansen en barrières teamleden te maken krijgen in het geval van kennisdeling, zodat duidelijk wordt wat voor invloed managers hierop kunnen uitoefenen. Hierbij stellen Taylor en Wright (2004) zelfs dat kennisdeling zonder goed management geen effect heeft. Vanwege het belang van het in acht nemen van de behoefte (Hartley & Benington, 2006) en de verschillen tussen publieke- en private organisatie (zie o.a. Kim & Lee, 2006; Willem & Buelens, 2007) zijn opvolgend de stimulansen- en barrières uiteengezet die overtuigend uit onderzoeken zijn gekomen die over publieke organisaties zijn uitgevoerd.

2.2.1 Stimulansen van kennisdeling

Zoals reeds uiteengezet gebeurt kennisdelen veelal vrijwillig (Amayah, 2013; Cabrera & Cabrera, 2005) en is het delen van kennis van belang voor het aanpakken van complexer wordende vraagstukken (Rashman et al., 2009). Met dit gegeven is het van belang om te begrijpen wat voor factoren kennisdeling stimuleren. In dit stuk worden de verschillende factoren uiteengezet die volgens de literatuur overtuigend bevestigd zijn als zijnde kennisdelingsstimulansen in de publieke sector, opgesplitst in organisatie- en individueel niveau.

Stimulansen – organisatieniveau

Een cultuur waarin kennisdeling wordt gestimuleerd wordt gezien als een positieve invloed op het proces van kennisdeling (Amayah, 2013; Lin, 2007; Taylor & Wright, 2004). Alhoewel het creëren van een kennisdelingscultuur niet eenvoudig is, begint het met een strategie van kennisdeling, waarbij management het belang van kennisdeling actief moet uitdragen (Lin & Lee, 2004). Een belangrijk aspect van een effectieve kennisdelingscultuur is een organisatie waarin betrouwbare relaties gebouwd- en onderhouden kunnen worden. (Hartley & Benington, 2006). Reid (2003) benadrukt het belang van het hebben van begrip over waarom individuen in een organisatie kennis willen delen, om zo een kennisdelingscultuur te bewerkstelligen. Hierbij wordt een metafoor gebruikt van de 'markt', waarbij kenniskopers- en verkopers zijn. De kern wordt gevat door Reid (2003) door te stellen dat zowel verkopers als kopers van deze kennis op de markt uiteenlopende motivaties hebben om deel te nemen aan een kennisdelingscultuur. Een manager kan een belangrijke bijdrage leveren aan de positieve effecten van een kennisdelingscultuur door te focussen op cross-team kennisdeling (Sandhu et al., 2011).

De manier waarop men leidinggeeft in een organisatie heeft in potentie positieve gevolgen voor kennisdeling. Zo bepleiten Hartley en Benington (2006) dat actief leiderschap waarbij de leidinggevende betrokken is met het uitvoerende personeel, een positief effect heeft op kennisdeling. Tevens is het van belang dat uitgedragen wordt door managers binnen de organisatie wat het belang is van kennisdeling. Hierbij moet gecommuniceerd worden dat mogelijke nieuwe initiatieven en kritische blikken van het uitvoerend personeel op de bestaande werkprocessen aangemoedigd wordt door het management (Taylor & Wright, 2004). Dit zorgt er volgens Taylor en Wright (2004) mede voor dat er een innovatief klimaat wordt geschapen met

meer verantwoording en uitdaging voor uitvoerend personeel. Daarnaast zorgt het opleidingsniveau van de leidinggevende bij de ondergeschikten voor een hoger gepercipieerde bruikbaarheid van kennis in het geval er sprake is van onderlinge kennisdeling (Kulkarni et al., 2007)

Als laatste toonde Taylor en Wright (2004) aan dat goede IT-ondersteuning een positieve werking heeft op het onttrekken van kennis uit de systemen. Beschikbare informatiesystemen kunnen een belangrijke facilitator zijn van kennisdeling, omdat dit kennisoverdracht vergemakkelijkt. Het is echter evident dat dit staat of valt met het gebruik van deze mogelijkheid (Kulkarni et al., 2006). Wegens de benoeming van IT-faciliteiten als barrière bij meerdere onderzoeken, komt deze ook naar voren als mogelijke barrière op organisatieniveau.

Stimulansen – individueel niveau

Persoonlijk gewin in de vorm van carrière, kennis en emotionele voordelen zijn een belangrijke stimulans voor individuen in het werkveld om deel te nemen aan kennisdeling (Amayah, 2013; Chen & Hung, 2010). Chen en Hung (2010) verklaren daarbij dat men deelneemt aan het kennisdelingsproces, omdat dit mogelijk statusverhogend werkt, wat tevens als persoonlijk gewin gezien kan worden. Met statusverhogend wordt bedoeld dat men in aanzien stijgt doordat collega's de kennisdeler zien als 'vaardig', 'kennisrijk' en gerespecteerd (Ardichvili et al., 2003).

Vertrouwen is een kritisch onderdeel voor prestaties op de werkvloer (Gould-Williams, 2003) en kent twee varianten. De interpersoonlijke variant is gekenmerkt als de relatie die werknemers onderling hebben en de 'systeemvariant' kenmerkt zich door het vertrouwen in de organisatie, inclusief de werknemers, in zijn geheel (Luhmann, 2017). In de Belgische studie van onderzoekers Willem en Buelens (2007) wordt vertrouwen overtuigend aangetoond als katalysator van kennisdeling in de publieke sector. Dit wordt tevens bevestigd als katalysator van kennisdeling in de private sector door Cabrera en Cabrera (2005). Een uitdaging voor de publieke sector-managers, zoals onderzocht door Taylor en Wright (2004) wat kan bijdragen aan een positieve connotatie bij interpersoonlijk- en systeemvertrouwen is dat fouten niet direct afgestraft worden, maar als leermoment aanschouwd moeten worden.

Gedragsskenmerken van medewerkers spelen ook een belangrijke rol in kennisdeling binnen een organisatie wat wordt aangetoond in meerdere onderzoeken. Zo concluderen Willem en Buelens (2007) en Henttonen et al. (2016) dat een positieve houding naar kennisdeling ook leidt tot kennisdeling in de praktijk, omdat houdingen over een bepaald onderwerp het gedrag geleid. Ook wordt dit bevestigd in het onderzoek van Lin (2007) in de private sector, waarin aangetoond wordt dat het vertrouwen wat iemand heeft in de kennisdelingskwaliteit van zichzelf, leidt tot kennisdeling in de praktijk. Henttonen et al. (2016) tonen daarbij tevens aan dat kennisdeling positief geassocieerd wordt met de individuele prestaties van de kennisdeler. Lin (2007) toont aan dat plezier hebben in het helpen van collega's een positief effect heeft op kennisdeling binnen de organisatie.

2.2.2 Barrières van kennisdeling

Het herkennen en erkennen van barrières vormt een belangrijk onderdeel in het ontplooiën van kennisdelingsinitiatieven (Riege, 2005). Het creëren van nieuwe kennis is mogelijk waardeloos als dit niet of slechts deels gedeeld kan worden binnen de organisatie (Ruggles, 1998). De verschillende barrières op organisatie- en individueel niveau die overtuigend uit de literatuur blijken voor de publieke sector, worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

Barrières – organisatieniveau

In de sector zorg en welzijn werkten in 2020 1,3 miljoen mensen verspreid over organisaties die werken in de gehandicaptenzorg tot aan Jeugdzorg (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Het hebben van afdelingen binnen deze organisaties is onvermijdelijk en deze afdelingen vormen een natuurlijke barrière voor kennisdeling. Deze barrière zorgt ervoor dat één afdeling niet direct de ervaringen van een andere afdeling kan aanwenden voor eigen gewin (Argote Ingram et al., 2000). Seba et al. (2012) onderzochten in een publieke organisatie of een organisatiestructuur als stimulans of barrière kan functioneren, maar zijn tot de conclusie gekomen dat dit slechts als barrière voor kennisdeling functioneert. Alleen door actieve coördinatie van het management kan deze barrière overwonnen worden, zodat interactie en uitwisseling van kennis afgestemd wordt (Grandori, 1997).

Publieke sectororganisaties hebben tevens de bekendheid veelal logge organisaties te zijn die gepaard gaan met hiërarchie en bureaucratie (Amayah, 2013; Guy Peters, 2010). Dit bureaucratische kenmerk kan met voordelen gepaard gaan, zoals het bieden van voorspelbare carrièreperspectieven wat leidt tot stabiele groei van personeel en organisatie (Evans & Rauch, 1999). Bureaucratie is echter niet bevorderlijk voor kennisdeling binnen de organisatie (Sharatt & Usoro, 2003; Amayah, 2013). Managers kunnen hiermee omgaan door bijvoorbeeld werkgroepen te organiseren of aan te moedigen waarin ‘best practice’ of praktijkvoorbeelden actief en regulier gedeeld kunnen worden. Dit heeft uiteindelijk ook als doel om een kennisdelingscultuur te stimuleren binnen de organisatie (Amayah, 2013).

Als laatste organisatie barrière van kennisdeling blijkt, zoals reeds aangegeven, uit onderzoek dat informatiesystemen of IT-faciliteiten als barrières van kennisdeling kunnen optreden. Zo betogen Sandhu et al. (2011) zelfs dat IT de hoogste barrière kan zijn voor kennisdeling, waarbij de processen die gepaard gaan bij het IT-systeem ook genoemd worden als belangrijke factor. Dit wordt bevestigd door Willem en Buelens (2007), die bewijzen in het onderzoek dat in geval van intensieve samenwerking, communicatie via formele IT-systemen het kennisdelingsproces negatief beïnvloed wordt en dus gekenmerkt wordt als barrière.

Barrière – individueel niveau

Sandhu et al. (2011) hebben met succes onderzocht dat een gebrek aan tijd- en interactie resulteert in minder kennisdeling binnen een organisatie. Seba et al. (2012) hebben de hypothese

dat tijd- en interactiegebrek een belangrijke individuele factor is als barrière bij kennisdeling tevens bevestigd. De oorzaak hiervan wordt door Seba et al. (2012) bij verschillende invloeden gevonden, zoals een gebrek aan interactie gefaciliteerd door de organisatie en te veel druk door de bestaande werkzaamheden. In de onderzoeken van Sandhu et al. (2011) en Seba et al. (2012) wordt de factor 'tijd' voornamelijk overtuigend bevestigd, waarbij Lee en Ahn (2007) dit gegeven aanvullen met de stelling dat publieke-sector managers kennisdelen als van minder belang zien en er daardoor minder tijd aan besteden en/of waarde aan hechten. Willem en Buelens (2007) bewijzen daarbij dat wanneer er meer tijd wordt gependend in communicatie via systemen, en dus minder persoonlijke interactie plaatsvindt, dit resulteert in minder kennisdeling. Hartley en Graft (2006) bevestigen dit en stellen bovendien dat persoonlijke interactie bestaande plannen in een versnelling kunnen brengen, wat ten goede komt van de organisatie.

3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk is de onderzoekscontext als eerst omschreven. Er wordt vervolgd met de uiteenzetting van de onderzoeksmethode, waarna de dataverzameling, respondentselectie en data-analyse volgen.

3.1 Onderzoekscontext

In deze studie is onderzocht hoe managers omgaan met barrières en stimulansen van kennisdeling in zorg en welzijn-organisaties uit de publieke sector. De publieke sector heeft in toenemende mate te maken met een hoger verwachtingspatroon van gebruikers en overige belanghebbenden (Hartley in Rashman et al., 2009). Om deze verwachtingen en complexer wordende vraagstukken aan te vliegen, wordt de aanwending van kennis een belangrijker organisatieonderdeel (Rashman et al., 2009) en daarmee wordt effectieve kennisdeling een belangrijkere publieke management-taak (Kim & Lee, 2006). In het verlengde van de studie van Taylor en Wright (2004) en als aanvulling op de organisatiecontext van Kim & Lee (2006), ligt een kans voor aanvullend onderzoek. Hierbij is de keus gemaakt om een enkele organisatiesoort, namelijk die van zorg en welzijn uit de publieke sector te onderzoeken, zodat het onderzoek generaliseerbaar is (Willem & Buelens, 2007).

Zoals aangegeven werkten in de sector zorg en welzijn in 2020 1,3 miljoen mensen, wat deze sector één van de grootste werkgevers van Nederland maakt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Van deze werknemers ervaart 44% een hoge- tot zeer hoge werkdruk, waarvan een groot deel aangeeft dat dit veroorzaakt wordt door meer of complexere taken (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019). De beroepsgroep van 'manager' in de sector zorg en welzijn is daarbij gedaald van 31.000 in 2014 naar 26.000 in 2019 (UWV & Van der Aalst, 2019). Uit cijfermatig onderzoek is gebleken dat er een relatie is tussen de kwaliteit van management en sterftcijfers in ziekenhuizen, patiënttevredenheid en werktevredenheid (Stoker & Garretsen, 2020). Ook blijkt dat een vermindering van het aantal managers heeft geresulteerd in een toename van het ziekteverzuim van uitvoerende medewerkers (Te Meerman, 2016), waarmee overtuigend naar voren komt dat management een belangrijk aandeel heeft in het functioneren van werknemers.

Daarbij staat de sector voor uitdagingen, zoals toenemende vergrijzing, oplopende zorgkosten, nieuwe technologie en complexere zorgvraagstukken (PricewaterhouseCoopers, z.d.). Het verbeteren van management kan ervoor zorgen dat de publieke sector voortgang boekt en mee kan met de nieuwe uitdagingen waar zij voor komen te staan (Potts & Kstelle, 2010). Kennisdeling kan hierin een belangrijke rol spelen, omdat publieke organisaties kennis als centraal product hebben (Hartley & Benington, 2006; Kim & Lee, 2006; Willem & Buelens, 2007). De manier waarop managers kennisdeling beïnvloeden van teamleden in een publieke sector organisatie biedt kansen voor onderzoek.

3.2 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen, omdat dit de mogelijkheid biedt om de opvattingen, meningen en percepties te ontdekken van de geïnterviewden (Easterby-Smith et al., 2018). Met de respondenten zijn interviews afgenomen, omdat *“persoonlijke interviews, in tegenstelling tot questionnaires of enquêtes, een uitstekend middel voor primaire informatievergaring zijn”* (Van Tulder, 2018, p.237). Interviews leveren bovendien een nuttige bijdrage aan bestaande kennis en/of opvattingen, gebaseerd op betekenissen die vastgehouden worden door de geïnterviewde (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Dit onderzoek is vanuit de ontologie relativistisch betreffende de filosofische aannames, omdat feiten bij relativisme interpreteerbaar zijn voor de onderzoeker (Easterby-Smith et al., 2018). Dit onderzoek is inductief, omdat kennis is vergaard door data te verkrijgen om daar een basis voor wetmatigheden te creëren. Middels interviews is interactie tussen de geïnterviewde, de organisatie en de omgeving waar zij werkzaam zijn verhelderd en de realiteit waarin zij leven of bestaan blootgelegd middels het proces van ‘betekenisgeven’, waarmee dit onderzoek sociaal-constructivistisch van aard is (Flick, 2007).

3.3 Data verzameling

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag *“Hoe gaan managers uit de publieke sector om met stimulansen en barrières van kennisdeling van teamleden?”* Er is informatie vergaard ten behoeve een bijdrage te leveren aan de literatuur over kennisdeling in de publieke sector. Diepte-interviews zijn hier een geschikt middel voor, omdat ervaringen, meningen, gevoelens en kennis op een open manier geuit kunnen worden (Patton, 2005). Als secundaire informatiebron is literatuur geraadpleegd, wat dient als achtergrondinformatie, contextduiding en als leidraad voor het opstellen van topics voor de semigestructureerde interviews.

De diepte-interviews vormen de primaire dataverzameling en zijn semigestructureerd afgenomen, zodat de geïnterviewden persoonlijke verhalen kunnen uiten. De interviews zijn op afstand afgenomen via digitale hulpmiddelen, zoals Microsoft Teams of Zoom. Dit biedt voordelen op het gebied van planning en flexibiliteit, maar heeft mogelijk ook geresulteerd in minder context-duidelijkheid, gebrek aan diepte van de gesprekken en minder non-verbale communicatie (Easterby-Smith et al., 2018).

3.4 Respondentselectie

De interviews zijn afgenomen in de publieke sector zorg en welzijn met leidinggevende midden-managers. Hiervoor is gekozen, omdat midden-managers met een direct sturende functie potentieel invloed hebben op kennisdeling van teamleden. Zij zijn uitgenodigd op basis van contactgegevens die bemachtigd zijn via het eigen netwerk. Nadat de gewenste vijftien contactgegevens inclusief interviews op deze wijze niet zijn behaald, is een aanvullende oproep gedaan via LinkedIn. De mogelijkheid tot het ontvangen van de eindresultaten is telefonisch en schriftelijk gecommuniceerd, zodat potentiële barrières tot deelnemen verlaagd zijn. Alle

deelnemende respondenten hebben het doel-, waarom zij uitgenodigd zijn-, de tijdsduur- en de vertrouwelijkheid van het interview uitgelegd gekregen. Aan de start van de interviews is gevraagd om toestemming voor het opnemen van het interview, waarin tevens is gecommuniceerd dat de geluidsopname wordt verwijderd na transcriberen van de interviews.

De 'laddering-up'- techniek is gebruikt tijdens de interviews indien er meer informatie uit een vraag verlangd wordt. Deze techniek wordt met enige voorzichtigheid toegepast, om ervoor te zorgen dat het interview niet spaak loopt (Easterby-Smith et al., 2018). De 'laddering-down' techniek, geven Easterby-Smith et al. (2018) aan, wordt effectief toegepast indien voorbeelden en/of gebeurtenissen aan een antwoord meer duidelijkheid verschaft. Het toepassen van beide technieken heeft de topiclijst van de semigestructureerde interviews voorzien van diepte.

3.5 Interviewscript

Van Tulder (2018) zet helder uiteen dat er enkele focuspunten zijn bij het uitwerken en uitvoeren van een interview. Zo is het van belang dat er een systeem van vraagstellen ontstaat, waarin geen lange series van diepgaande vragen elkaar opvolgen. Dit volgt na een logische introductie, waarin de interviewer zichzelf voorstelt, het doel van het onderzoek uitlegt en wat er met de informatie gebeurt die middels het interview opgehaald wordt. Een 'pilot-interview' heeft gezorgd dat eventuele zwakke plekken of tekortkomingen in de opzet van het interview naar voren zijn gekomen, waarna het interview scherp is gesteld voor het veldwerk (Turner, 2010).

McNamara (z.d.) adresseert 6 type vragen, die allen een specifiek type gegeven aan een geïnterviewde trachten te onttrekken. Deze type vragen zijn gefocust op 1) gedrag, 2) mening/waarden, 3) gevoelens, 4) kennis, 5) zintuigelijk waarnemingen en 6) achtergrond. Turner (2010, p.757) beaamt dat het ontwikkelen van effectieve interviewvragen een van de belangrijkste onderdelen is van het interview design. McNamara (z.d.) vult dit aan met suggesties om tot effectieve vraagstelling te komen. Zo geeft McNamara (z.d.) aan dat vraagstellingen open moeten eindigen, zodat respondenten eigen terminologie kunnen kiezen om de vraag te beantwoorden. Als tweede aanbeveling wordt duidelijk dat vragen neutraal geformuleerd moeten zijn, om eventuele waardeoordelen te vermijden waarbij de derde aanbeveling luidt dat er niet twee vragen in één zin verpakt zitten. De vierde aanbeveling gaat in op het belang van het gebruiken van woorden die uit de cultuur en werkomgeving van de respondent komen. Als laatste is het van belang om voorzichtig om te gaan met 'waarom'- vragen, omdat dit mogelijk naar oorzaak-gevolg vraagt die er niet is. Ook kan dit de respondent het gevoel geven bepaalde acties te moeten verdedigen. In bijlage 1 is het interviewscript toegevoegd.

3.6 Data-analyse

Een inductieve wijze van analyseren van een onderzoek kenmerkt zich doordat er uit de data een theorie ontstaat, zonder beperkingen die opgelegd worden door meer gestructureerde methodologieën (Thomas, 2006, p. 238) De verkregen data is thematisch geanalyseerd, waar dit gezien wordt als een fundamentele methode het goed analyseren van kwalitatief verkregen data (Braun & Clarke, 2006). Braun en Clarke (2006) betogen tevens dat doordat de analyse op basis

van 'semantische thema's' plaatsvindt, dit resulteert in een analyse op basis van wat op het oppervlak verteld wordt inclusief de vorm en betekenis. Vanwege het onderzoeksgebied en het gat in de literatuur levert het onderzoek een nieuwe bijdrage aan de bestaande literatuur omtrent kennisdeling, en gaat een *latente* benadering te ver, omdat dit zoekt naar de wijze waarop het oppervlak tot stand is gekomen (Braun & Clarke, 2006, p.84).

Door het toepassen van de 'onderzoeksslang' van Boeije (2014, p.134) zijn de verschillende fases van het coderen uitgevoerd. Deze slang is van toepassing op de drie fases van coderen met als eerste fase het 'open coderen'. Bij deze eerste fase worden de interviews in fragmenten verdeeld waar vervolgens op basis van de inhoud van het betreffende fragment een code wordt toegekend. Het volgende fragment uit een interview krijgt op basis van de inhoud de code 'leren van elkaar':

"Het is heel erg gefocust zijn van nou; wij doen het goed en onze wijze van begeleiden is de beste en ik zou het heel erg leuk vinden als men juist bij elkaar in de keuken gaat kijken. Om te leren van elkaar en daarmee tot inzichten te komen die ze zelf alleen niet hadden opgepakt, dus vooral een stukje kennisdelen, methodiek delen, een breder gedragen verantwoordelijkheid voor de organisatie."

In de tweede fase van het coderen wordt 'axiaal gecodeerd', aldus Boeije (2014). In deze fase worden codes samengevoegd, opnieuw opgemaakt of gesplitst op basis van voortschrijdend inzicht met als doel om categorieën in de data helder te krijgen. Zo wordt op basis van voortschrijdend inzicht en interviewfragmenten met soortgelijke thema's het bovenstaande fragment hernoemd naar 'leren van andere teams'.

In de laatste fase van het coderen wordt 'selectief gecodeerd' (Boeije, 2014). In deze fase worden terugkerende onderwerpen aangehaald met de belangrijkste uitspraken die antwoord geven op de onderzoeksvraag. Hier wordt gekeken hoe deze uitspraken zich verhouden tot de literatuur en wordt een nadere analyse uitgevoerd. Hier is de code 'leren van andere teams' samengevoegd met een activiteit waarbij de leidinggevende een expert van een ander team tijdelijk laat meedraaien in zijn eigen team om kennisdeling te faciliteren. Deze elementen hebben een 'focus op team' met als gevolg direct toepasbare kennis als resultaat van afdeling grensverleggend verbinden.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Om een overzicht te presenteren van de resultaten zijn tabellen uiteengezet na elk betreffend hoofdstuk waarin de elementen uiteen zijn gezet die tot een gevolg leiden. De gevolgen hebben een versterkende invloed op een stimulans of het overwinnen van een barrière van kennisdeling. Dit is aanvullend geïllustreerd met citaten die typerend zijn voor het betreffende element.

Als eerst is uiteengezet hoe een kennisdelingscultuur wordt bewerkstelligd, waar de stimulans 'vertrouwen' in geïncorporeerd is. De wijze waarop leidinggevendens betrokkenheid met teamleden realiseren is vervolgens uiteengezet, waarna opvolgend is ingegaan op hoe managers omgaan met barrières en stimulansen op het gebied van IT- en digitale communicatie. Vervolgens is verder uiteengezet hoe managers omgaan met persoonlijk gewin van teamleden, opgevolgd door belangrijke opvattingen en gedrag van leidinggevendens die leiden tot kennisdeling. Hierna is uiteengezet hoe er omgegaan wordt door leidinggevendens met het hebben van afdelingen, hiërarchie en bureaucratie en afsluitend hoe zij omgaan met tijd- en interactiegebrek van teamleden. De verschillende acties die managers ondernemen zijn opgebouwd uit elementen, waar een element kan bestaan uit één of meerdere activiteiten, gedrag of opvattingen die leidinggevendens tentoonstellen en nodig zijn om de betreffende stimulans of barrière te overwinnen. In bijlage 2 zijn de verbanden van het element, het gevolg en de stimulans/barrière toegevoegd met volgend in bijlage 3 voorbeeldcitaten die horen bij de elementen.

4.1.1 Kennisdelingscultuur

Er zijn twee gevolgen geïdentificeerd over hoe managers een kennisdelingscultuur bewerkstelligen, namelijk als gevolg van een positieve relatie met teamleden en als gevolg van kennisdeling binnen het team. In tabel 1 zijn de elementen met voorbeeldcitaten uiteengezet. Hieronder zijn de resultaten uiteengezet met een nadere analyse over de individuele elementen.

Positieve invloed relatie teamleden

Er zijn vijf elementen geïdentificeerd die bestaan uit activiteiten, gedrag of opvattingen die de relatie met- of tussen teamleden positief beïnvloeden en daarmee bijdragen aan het realiseren van een kennisdelingscultuur.

Het element waar leidinggevendens betrokkenheid tonen bestaat uit het gedrag wat zij tentoonstellen naar teamleden. Zo dragen leidinggevendens uit dat zij op de hoogte wensen te blijven wat er speelt op werkgebied, maar ook in de privésituatie van teamleden. Door het stellen van vragen proberen zij hier meer inzicht in te verkrijgen. Door de privésituatie te bevatten kunnen leidinggevendens rekening houden met de verschillende omstandigheden waar teamleden zich in bevinden en waar mogelijk en gewenst in ondersteunen.

Als tweede brengen leidinggevendens een focus aan op het vertrouwen tussen- en met teamleden. Dit wordt vormgegeven door het gedrag wat leidinggevendens uiten, maar ook door de

opvattingen die zij hebben. Zo geven zij vertrouwen aan- of winnen zij vertrouwen van teamleden, door hen vrijheid te geven in de wijze waarop zij de functie invullen. Een andere wijze om teamleden vertrouwen te geven is door hen aan te moedigen de grenzen op te zoeken van de eigen werkkader. Bovendien is het geoorloofd om fouten te maken, zodat teamleden hiervan leren. Indien een teamlid een of meerdere fouten maken, worden zij actief ondersteund bij het oplossen van de situatie en destilleren van leermomenten. Daarbij hebben leidinggevenden de opvatting dat onderling vertrouwen tussen teamleden de samenwerking bevordert, wat resulteert in betere communicatie tussen teamleden. Managers concluderen daarbij dat betere communicatie inhoudt dat teamleden elkaar effectiever en efficiënter aansturen en informeren.

Een middel om de relatie met teamleden aan te halen wordt georganiseerd door informele samenkomsten te organiseren, zoals het organiseren van een borrel na- of een lunch tijdens werktijd. Dit is het derde element voor leidinggevenden om teamleden te leren kennen en hen met elkaar kennis te laten maken op informele wijze. Het organiseren van digitale activiteiten wordt hier tevens voor aangewend, zoals een digitale escaperoom teamleden, waarbij men nader met elkaar in verbinding wordt gebracht.

Ten vierde brengen leidinggevenden een duidelijke focus aan op de communicatie, wat vorm wordt gegeven door activiteiten, gedrag en opvattingen die zij hebben. Een opvatting die overtuigend naar voren komt is de waarde die gehecht wordt aan laagdrempelige communicatie met teamleden. Dit wordt ondersteund door een activiteit zoals het organiseren van een inloopspreekuur, waar teamleden op eigen initiatief in contact kunnen treden met de leidinggevende. Tevens wordt de wijze waarop taal wordt ingezet door teamleden actief gecoördineerd. Zo wordt positief woordgebruik gestimuleerd en de wijze waarom teamleden elkaar voorzien van feedback gestuurd. Als laatste wordt een open manier van communiceren gestimuleerd, doordat leidinggevenden actief uitdragen dat zij benaderd kunnen worden om een veelvoud aan onderwerpen te bespreken die niet per definitie werk gerelateerd hoeven te zijn.

Het laatste element wat ervoor zorgt dat de relatie met teamleden positief beïnvloed wordt, behelst het in acht nemen van de (werk)behoefte door leidinggevenden. Middels dit element wordt uitgedragen dat de leidinggevende de behoefte(s) van teamleden begrijpt en hier naar handelt. Dit wordt vormgegeven door gedrag, zoals door tijdens overleggen- of via internet relevante informatie te delen met teamleden. Dit geeft indirect het signaal dat de leidinggevende begrijpt welke informatie bijdraagt aan de werksituatie van teamleden. Een directere wijze van het in acht nemen van de behoefte van teamleden vindt plaats door teamleden te stimuleren om ideeën in te brengen. Dit zorgt ervoor dat teamleden met de organisatie verweven raken en geënthousiasmeerd worden om kennis in te brengen. Ook worden teamleden actief gestimuleerd om te doen wat zij leuk vinden, waarmee de persoonlijke behoefte van het betreffende teamlid in acht genomen wordt. Dit draagt bovendien bij aan de energie en meerwaarde die teamleden meenemen naar de werksituatie.

Kennisdeling binnen team

Kennisdeling binnen het team wordt in gang gezet middels coördinerende initiatieven van een leidinggevende, bestaande uit activiteiten die erop gericht zijn kennis tussen de teamleden te distribueren en daarmee een kennisdelingscultuur bewerkstelligen. Drie elementen geven invulling aan kennisdeling binnen het team.

Het eerste element wordt vormgegeven door twee teamleden aan elkaar te koppelen om specifieke kennis uit te wisselen. Een van de manieren waarop leidinggevenden dit uitvoeren vindt plaats tijdens overlegsituaties. Indien een onderwerp een verdiepingsslag nodig heeft, wat irrelevant is voor overige teamleden tijdens het overleg, worden de individuele teamleden geïnstrueerd kennis uit te wisselen na het overleg. De tweede manier wordt vormgegeven door teamleden aan elkaar te koppelen wanneer de leidinggevende vragen over een specifiek onderwerp krijgt toebedeeld. Ondanks dat de leidinggevende het teamlid van antwoord kan voorzien ten behoeve van de snelheid van het werk, wordt er bewust gekozen om het teamlid aan een teamlid te koppelen, zodat men leert de organisatiestructuur te hanteren.

Een tweede element legt de focus op samenwerking en wordt vormgegeven door gedrag en opvattingen. Leidinggevenden hebben de opvatting dat men als team verder komt door samen te werken, wat zich uit op de wijze waarop zij omgaan met problemen. Zo worden werk gerelateerde problemen op twee verschillende manieren aangepakt. Zo kiezen leidinggevenden er bewust voor om problemen in teamverband te bespreken en zo tot een oplossing te komen. De tweede manier wordt vormgegeven door problemen met een individueel teamlid te bespreken en op te lossen, waarna de oplossing teambreed wordt gedeeld om als leermoment te dienen.

Het laatste element behelst het koppelen van een teamlid aan de overige teamleden. Deze coördinerende activiteit is erop gericht dat een teamlid zijn of haar specifieke kennis deelt met de rest van het team. Dit wordt vormgegeven door een individueel teamlid te verzoeken een presentatie te geven voor het team. Dit is een activiteit die erop gericht is om kruisbestuiving te faciliteren.

Tabel 1. Kennisdelingscultuur bewerkstelligen

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Betrokkenheid tonen	<i>“Wat ik ook veelal doe is, een rondje lopen regelmatig en dan vragen aan de mensen hoe het gaat of ik iets voor ze kan doen, waar ze tegenaan lopen. Ze even heel kort brieven, voelen, van hoe gaat het?”</i> (Sahron Schlebos, Erasmus MC)	Positieve invloed op relatie teamleden
Focus op onderling vertrouwen	<i>“Of je speelt op safe, en dat vind ik niet goed genoeg, dus ik daag je uit om de randen op te zoeken... Bij de randen opzoeken kan het zijn dat je af en toe een misser maakt. Daar leer je van.”</i> (John Amptmeijer, Aafje)	
Informele samenkomsten aanmoedigen	<i>“Ontzettend leuk, dat is de tweede keer dat ik dat doe, digitaal zo'n escaperoom, maar dat werkt toch ook wel extra verbindend.”</i> (Renate de Jonge, Humanitas DMH)	
Focus op communicatie	<i>“De mensen hebben wel het gevoel dat ik beschikbaar ben, je moet er wel zijn. Dat is die lage drempel, die open deur, dus als er een probleem is, dan is het belangrijk dat je het ook echt kan spiegelen.”</i> (Rianne Ruit, Albert Schweitzer ziekenhuis)	
Werkbehoefte in acht nemen	<i>“Dat bevordert de sfeer, de communicatie, het werkplezier, de relatie met mij, relatie met de organisatie. Dus dat dat zijn zo veel neveneffecten.”</i> (Martha Prins, Stichting IJsselmonde-Oost)	
Teamlid aan teamlid koppelen	<i>“Ik ben geen no-no in het werkveld en ik krijg wel wat inhoudelijke vragen en het is altijd de afweging: ga ik hier nu op antwoorden of ga ik het terugleggen waar het hoort en dat is namelijk bij zijn of haar directe collega of bij de inhoudelijk deskundige.”</i> (Arjan van der Does, Jados)	Kennisdeling binnen het team
Focus op samenwerking	<i>“Dan ga je met elkaar de diepte in, dus dat helpt om casuïstiek met elkaar te bespreken of om dingen met elkaar te delen”</i> (Regiomanager ouderenzorg)	
Teamlid aan team koppelen	<i>“Door aan elkaar te presenteren, kun je een soort van kruisbestuiving bewerkstelligen.”</i> (Marcel Inklaar, Stichting Samen Zorgen)	

4.1.2 Leiderschap

Een belangrijk onderdeel om kennisdeling in een organisatie te stimuleren is het tentoonstellen van betrokken leiderschap. Er zijn verschillende elementen geïdentificeerd met bijbehorende gevolgen die onderdeel zijn van betrokken leiderschap. De gevolgen van de elementen zijn het realiseren van openheid tussen- en naar teamleden. Hoe dit wordt gerealiseerd is nader omschreven in tabel 2, waar de elementen uiteen zijn gezet met illustrerende citaten. De elementen die zijn geïdentificeerd bestaan uit activiteiten, gedrag of opvattingen die leidinggevend tentoonstellen.

Openheid tussen teamleden

De wijze waarop interactie tussen teamleden wordt gestimuleerd duidt erop dat de leidinggevende begrijpt waar de teamleden meerwaarde uit elkaar kunnen onttrekken. Er zijn twee elementen gedestilleerd die leiden tot openheid tussen teamleden.

Het eerste element om interactie te faciliteren wordt vormgegeven door discussievoeren te stimuleren. Dit is een activiteit die een leidinggevende op verschillende manieren in gang zetten. Een van de activiteiten wordt vormgegeven door bij een overleg de agenda te gebruiken om onderwerpen in te brengen. Door een onderwerp expliciet ter sprake te laten komen tijdens een plenair moment worden teamleden gestimuleerd kennis in te brengen en op te halen, resulterend in kennisdeling.

Het tweede element betreft het stimuleren van teamleden elkaar fysiek op te zoeken en dus in mindere mate met elkaar in contact te treden via digitale communicatiemiddelen. Leidinggevend hebben daarbij de opvatting dat fysiek contact uitmondt in een betere vertrouwensband, wat uiteindelijk voor een betere samenwerking zorgt. Daarbij dragen leidinggevend actief uit dat indien teamleden onderling problemen ervaren, zij de voorkeur hebben dat teamleden dit middels live interactie bespreken. Het laatste onderdeel van het element 'live contact stimuleren' gaat over het gedrag, de opvatting en de activiteit die georganiseerd wordt. Door meerdere disciplines fysiek naast elkaar te laten werken in eenzelfde ruimte wordt bewust ingezet op de interactie die hierdoor plaatsvindt, resulterend in kennisdeling tussen de disciplines.

Openheid met teamleden

Betrokken leiderschap wordt vormgegeven door twee elementen die openheid met teamleden tot gevolg hebben. De elementen worden vormgegeven door de opvattingen en het gedrag van leidinggevend.

Het eerste element wordt vormgegeven door leidinggevend middels het fungeren als voorbeeldfiguur voor teamleden. Door het uiten van gedrag wat verwacht wordt van teamleden, worden teamleden indirect aangespoord het 'juiste' te doen. Dit gedrag draagt bij aan betrokken leiderschap, omdat dit communiceert naar teamleden dat zij op eenzelfde golflengte opereren als

hen. Tevens kiezen managers er bewust voor om zichzelf kwetsbaar en open op te stellen, zodat teamleden het signaal krijgen dat deze houding en dit gedrag aangemoedigd wordt. Dit draagt bij aan de vertrouwensband die hierdoor kan ontstaan tussen teamleden. Ook wordt actief kennis gedeeld met teamleden, zodat zij dit voorbeeld volgen.

Het tweede element bevat de houding en het gedrag van leidinggevendenden, waarin zij teamleden centraal stellen in de manier waarop zij aangestuurd worden. Dit wordt vormgegeven op verschillende manieren. Zo worden teamleden middels coaching aangemoedigd en uitgedaagd om over werkinhoudelijke zaken na te denken. Leidinggevendenden proberen teamleden tevens te voorzien van de meest optimale werkomstandigheden door dienstbaar en faciliterend op te treden. Hierbij wordt de (werk)behoefte van de werknemer zo goed mogelijk in acht genomen. Bij een situationele manier van aansturen beoordeelt de leidinggevende een situatie in de context van dat moment, waarbij de organisatie- en werknemersbehoefte in acht worden genomen. Het centraal stellen van een teamlid wordt ook vormgegeven door een specifieke taak aan een teamlid toe te kennen, passend bij de kwaliteiten van het betreffende teamlid. Als laatste proberen leidinggevendenden de teamleden zoveel mogelijk intrinsiek te motiveren, zodat zij proactief handelen. Intrinsieke motivatie wordt opgewekt door vragen te stellen, zodat teamleden richting een oplossing worden geleid, zonder het antwoord direct te presenteren.

Tabel 2. Tonen betrokken leiderschap

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Discussievoeren stimuleren	<i>"...Omdat ik van de ene hoor dat die met iets bezig is en dan zeg: ga eens kijken bij die andere of doe het samen, dat soort dingen, ik probeer hun op onderwerpen aan elkaar te verbinden en in het overleg gezamenlijke onderwerpen juist te agenderen."</i> (Manon van den Berk, Albert Schweitzer ziekenhuis)	Openheid tussen teamleden
Live contact stimuleren	<i>"...Als ze er dan even niet uitkomen, kunnen ze tegen elkaar zeggen van, joh, kun je me eventjes helpen?"</i> (Sahron Schlebos, Erasmus MC)	
Voorbeeld fungeren	<i>"Management by example, je probeert het goede voorbeeld te geven."</i> (John Amptmeijer, Aafje)	Openheid met teamleden
Teamlid centraal stellen	<i>"Ik ben veel meer een dienstbaar manager, persoon die faciliteert, als het slecht gaat heb ik het gedaan, maar als het goed gaat heb jij het gedaan."</i> (Manager Ouderenzorg)	

4.1.3 Informatiesystemen en digitale communicatie

Digitale communicatie en informatiesystemen kunnen als barrière en stimulans fungeren. Het positief aanwenden van deze mogelijkheden biedt de organisatie de kans om kennisdeling te faciliteren en realiseren. In tabel 3 is nader uiteengezet welke gevolgen uit de verschillende elementen zijn gedestilleerd. De elementen bestaan uit gedrag, opvattingen en activiteiten die leidinggevendens tentoonstellen. De resultaten zijn hier opvolgend nader uiteengezet.

Proces inrichten op praktijk

Doordat leidinggevendens zich richten op processen wordt het mogelijk om kennisdeling binnen de gehele organisatie te realiseren en faciliteren, doordat de kennis die in de verschillende systemen wordt gevoerd benaderbaar wordt voor organisatieonderdelen die hier baat bij hebben. Er zijn twee elementen geïdentificeerd die leiden tot praktijkgerichte processen.

Het eerste element is erop gericht de beschikbare software te utiliseren, zodat de organisatie er optimaal profijt van heeft. Leidinggevendens richten zich erop activiteiten op te zetten die als doel hebben de interne systemen continu aan te passen en in te richten naar de organisatie. Vanuit de basis wordt op maat gemaakte software ingezet die ingericht zijn op de processen van de organisatie, waar leidinggevendens zichzelf de verantwoordelijkheid toe-eigenen het softwarematige proces continu aan te passen aan de manier van werken. Dit wordt tevens kracht bijgezet middels het gedrag, door teamleden te stimuleren structureel gebruik te maken van de beschikbare software. In het geval overkoepelende software aanwezig is die meerdere organisatieonderdelen aan elkaar verbindt, heerst de opvatting dat dit bijdraagt aan het aan elkaar verbinden van de aanwezige kennis en kunde binnen de organisatie.

Het tweede element is erop gericht om software te corrigeren, waar dit vormgegeven wordt door opvattingen en activiteiten. Zo zijn leidinggevendens erop gericht om de aanwezige software op een dusdanige manier in te richten, dat dit optimaal aangewend kan worden in de praktijk. Indien een leidinggevende de opvatting heeft dat de aanwezige kennis niet volledig in de beschikbare software geborgd kan worden of dat softwareprocessen niet aansluiten op de manier van werken, wordt correctie ingeleid. Dit wordt in gang gezet door externe organisaties in te huren en softwarematige processen te herijken op de praktijk.

Communicatie afstemmen op praktijk

Middels twee elementen wordt de communicatie afgestemd op de praktijk. Door de communicatie af te stemmen op de praktijk realiseren leidinggevendens dat digitale kennisdeling via systemen mogelijk wordt of effectiever plaatsvindt.

Het maken van afspraken over communicatie wordt vormgegeven door het gedrag van leidinggevendens. Dit eerste element is erop gericht om kennisdeling gestructureerd plaats te laten vinden, door teamleden te stimuleren om communicatie via vaste kanalen of structuren te realiseren. Een van afspraken over communicatie wordt vormgegeven door met teamleden af te

stemmen dat beschikbare IT wordt aangewend om nieuwe kennis centraal op te slaan, zodat dit gedownload kan worden door organisatieleden die hierin geïnteresseerd zijn. Hierbij worden relevante presentaties of werkinhoudelijke informatie als voorbeeld gebruikt. Een tweede manier is door af te spreken met teamleden dat middels bepaalde structureren onderling gecommuniceerd wordt via digitale media. Zo wordt afgesproken dat bepaalde titels aan onderwerpen van communicatie via de mail gekoppeld wordt, zodat voor de ontvanger(s) direct duidelijk wordt wat de noodzaak en relevantie van het bericht is. Dit maakt effectieve en efficiënte communicatie voor zowel zender als ontvanger mogelijk.

Het tweede element wordt vormgegeven middels het organiseren van een activiteit, waarmee gedrag van teamleden gestimuleerd wordt om communicatie te bevorderen. Zo wordt het belang van digitale communicatie erkend door leidinggevenden, maar wordt tegelijk ingeschat dat indien teamleden moeilijkheden ervaren met het leren van digitale vaardigheden, zij dit niet direct uiten. De oorzaak wordt gezocht in het taboe wat heerst over het niet beschikken van digitale vaardigheden. Dit wordt ondervangen door een activiteit op te zetten, waarbij digitaal vaardige teamleden worden aangewezen als sleutelfiguren in de organisatie die zowel proactief als reactief teamleden digitale communicatieve vaardigheden leren. Een andere activiteit om teamleden interactief op te leiden wordt georganiseerd middels het houden van een workshop. Middels een communicatie gerichte workshop wordt geleerd hoe men via digitale communicatiemiddelen op creatieve wijze eenzelfde boodschap kan overbrengen als wanneer men fysiek bij elkaar zit. Zo wordt teamleden digitale tekenvaardigheden geleerd die toegepast kunnen worden bij overlegmomenten via een communicatiemedium als Microsoft Teams.

Tabel 3. Informatiesystemen positief aanwenden

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Software gebruiken	<i>“Het is een pakket wat we uiteindelijk zelf hebben laten bouwen en wat we zelf laten onderhouden, waar we zelf wensen in kunnen aanbrengen, dus het is een heel prettig pakket om te gebruiken.”</i> (Arjan van der Does, Jados)	Processen inrichten op praktijk
Software corrigeren	<i>“Het kost ons als teammanagers heel veel tijd om een bepaalde flow goed te laten aansluiten en op te volgen en zien hoe de acties verder lopen.”</i> (Martha Prins, Stichting IJsselmonde-Oost)	
Afspraken maken	<i>“We hebben een manier gevonden, als je het hebt over timemanagement, om die informatiestroom te stroomlijnen.”</i> (Vincent Ferdinandus, Stichting Buurtwerk)	Communicatie afstemmen op praktijk
Opleiden	<i>“Als je nog steeds niet weet hoe je moet mailen, dat durf je bijna niet te zeggen tegen je collega’s. Het bepaalt wel heel erg je werk, als je dat niet goed kan.”</i> (Manon van den Berk, Albert Schweitzer ziekenhuis)	

4.1.4 Persoonlijk gewin

Persoonlijk gewin van een teamlid wordt ingeleid middels het verbeteren van de status en het verhogen van het kennisniveau van een teamlid. Door een teamlid persoonlijke gewin te bieden, wordt het aantrekkelijk om deel te nemen aan kennisdeling. In tabel 4 zijn de geïdentificeerde elementen nader uiteengezet met de gevolgen. Het status verbeterende element wordt vormgegeven door opvattingen en gedrag, waar het kennis verhogende element vormgegeven wordt door activiteiten. De elementen zijn hieronder nader uiteengezet.

Status verbeteren

Een status verbeterend element biedt de kennisdeler de mogelijkheid om te groeien in aanzien van de leidinggevende en teamleden. Een verbeterde status wordt door leidinggevend door twee elementen ingezet.

Zo wordt het eerste element 'doorgroeimogelijkheden' vormgegeven door de opvatting van leidinggevend. Zo geven leidinggevend aan dat teamleden die actief kennis delen blijf geven van een brede visie op de organisatie. Zo geven kennisdelers het signaal af dat zij inzien waar een behoefte voor kennis is en spelen zij hierop in. Dit is een eigenschap die volgens leidinggevend nodig is om door te groeien naar functies hoger op de hiërarchische ladder.

Het tweede element wordt door leidinggevend vormgegeven door het gedrag wat zij uiten ten opzichte van de kennisdeler en de rest van het team. Indien een teamlid actief- en structureel kennis deelt, mondt dit uit in het positief centraal stellen van het betreffende teamlid door de leidinggevende. Zo wordt een teamlid voor het team in het middelpunt gesteld tijdens, waarna benadrukt wordt dat het gedrag van de kennisdeler positief opvalt. Dit wordt uitgevoerd met de intentie dat teamleden dit gedrag overnemen. Tevens worden kennisdelers ingezet als voorbeeldfiguur voor nieuwere en onervaren medewerkers, zodat zij als vaardig teamlid kennis overdragen.

Kennis verhogen

Door teamleden deel te laten nemen aan kennis verhogende activiteiten worden zij in staat gesteld om het vaardigheidsniveau toe te laten nemen om dit in toekomstige werksituaties te delen met teamleden. Twee elementen hebben als gevolg dat kennis van een teamlid wordt verhoogd.

Het eerste element is gefocust op activiteiten die de leidinggevende organiseert om de samenwerking met andere disciplines te verhogen. Dit wordt op proactieve- of reactieve wijze georganiseerd. Wanneer er op proactieve wijze een activiteit wordt georganiseerd, acteert de leidinggevende op basis van het gemis aan begrip van andere disciplines waarmee samengewerkt wordt. De reactieve wijze wordt georganiseerd op het moment dat een andere discipline bij de leidinggevende aanklaagt dat er sprake is van samenwerking op suboptimaal niveau. De samenwerking tussen een opererende arts en een verpleegkundige is een voorbeeld waarbij

begrip van elkaars werkgebied bijdraagt aan een goede samenwerking. Het organiseren van scholing op reactieve- of proactieve wijze om het begrip en kennis van de andere discipline te verhogen leidt tot betere samenwerking.

Het tweede element wordt door leidinggevenden vormgegeven middels het organiseren van een activiteit die erop gericht is het expertniveau van het teamlid te verhogen. Dit wordt op proactieve wijze georganiseerd, middels een workshop, training of cursus. De insteek van de leidinggevende is om het teamlid vaardiger te maken, zodat er uiteindelijk een professionelere invulling van de functie plaatsvindt en het teamlid aantrekkelijker wordt om mee samen te werken.

Tabel 4. Persoonlijk gewin teamlid

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Doorgroeimogelijkheden	<i>“Door te laten zien dat je breder kan denken dan ben je zeker beter beslagen, dat is zeker een plus voor het doorgroeitraject”</i> (Manon van den Berk, Albert Schweitzer ziekenhuis)	Status verbeteren
Voorbeeld stellen	<i>“Een teamlid dat proactief ervaringen deelt kan worden gezien als een senior, inwerkmaatje of iemand die op basis van zijn of haar expertise gevraagd wordt voor bepaalde werkgroepen.”</i> (Manon van den Berk, Albert Schweitzer ziekenhuis)	
Focus andere disciplines	<i>“Op de IC, de intensivisten, de artsen die hier werken, die komen ook regelmatig met een onderwerp aan, waarbij ze aangeven: misschien moeten we even de beademing nog wat bijscholing doen, want ik merk dat men met laatste stap moeite had.”</i> (Kitty Garnier, IJsselland ziekenhuis)	Kennis verhogen
Focus eigen discipline	<i>“Ik geef fiat voor de methodische cyclus training, zodat we met elkaar kijken van oké, wat is hier in je team nodig voor deskundigheidsbevordering”</i> (Elisah van Lieshout, Humanitas DMH)	

4.1.5 Opvattingen en gedrag

Leidinggevend sturen middels verschillende elementen direct aan op kennisdeling. Dit wordt vormgegeven door de opvattingen van leidinggevend, wat belangrijke indicatoren zijn voor het gedrag wat geuit wordt. Ook worden activiteiten georganiseerd die leiden tot kennisdeling. In tabel 5 zijn de elementen nader uitgelicht met bijbehorende voorbeeldcitaten die de gevolgen illustreren. De instrumentele positieve interventies volgen uit activiteitgerichte elementen, waar betekenisvolle interventies ontstaan uit elementen die bestaan uit opvattingen en gedrag van leidinggevend. Opvolgend zijn de resultaten nader uiteengezet.

Instrumentele positieve interventies

Instrumentele positieve interventies ontstaan uit activiteiten die leidinggevend ondernemen om de werkstructuur- of processen aan te laten sluiten bij kennisdeling. Middels twee elementen worden instrumentele interventies positief gevolg gegeven.

Het eerste element bestaat uit instrumentele interventies met een focus op de organisatie. Door groei te realiseren van de dienstverlening kan een leidinggevende een groter team realiseren wat resulteert in minder landelijke spreiding van teamleden. Doordat men fysiek dicht bij elkaar komt kan vervolgens eenvoudiger gebruik gemaakt van de kennis van collega's. Dit wordt gerealiseerd door te sturen op omzetgroei, wat leidt tot een behoefte naar meer personeel. Een tweede manier om een focus op de organisatie te realiseren wordt door leidinggevend georganiseerd door in samenspraak met andere leidinggevend de organisatiestructuur aan te passen. De organisatiestructuur wordt aangepast om samenwerking en kennisdeling te bevorderen.

Het tweede element wordt vormgegeven door een focus aan te brengen op het contact tussen teamleden, waar leidinggevend verschillende activiteiten ondernemen om dit te bevorderen. Zo wordt de werkruimte fysiek ingericht voor optimale samenwerking tussen meerdere disciplines. Door optimalisatie kunnen disciplines fysiek naast elkaar plaatsnemen, waarmee zij efficiënter en effectiever gebruik kunnen maken van elkaars kennis en kunde. Een tweede activiteit die leidinggevend ondernemen is door het aannemen van nieuw personeel om een geconstateerd kennisgebrek op te vullen. Middels het onderlinge contact wat vervolgens ontstaat wordt verwacht dat het nieuwe personeelslid zijn of haar kennis deelt met de teamleden. De laatste manier om een focus aan te brengen op het in contact brengen van teamleden of organisatieleden is middels het inbrengen van communicatiestructuren. Dit wordt vormgegeven door verplichte communicatie- of werkmodellen in te brengen die gevolgd moeten worden, waar verschillende actoren geraadpleegd moeten worden. De communicatiestructuren dwingen teamleden de verschillende stappen van de structuur te volgen, waar contact maken met team- of organisatieleden een vast onderdeel van is.

Betekenisvolle positieve interventies

Betekenisvolle positieve interventies ontstaan uit gedrag en opvattingen van leidinggevenden waarin zij teamleden stimuleren of corrigeren bepaald gedrag te vertonen. Middels twee elementen worden betekenisvolle interventies positief gevolg gegeven.

Gewenst gedrag van teamleden wordt in het eerste element gestimuleerd door leidinggevenden door sturend te gedragen en opvattingen uit te dragen die gewenst gedrag in de hand werken. Zo geven leidinggevenden op verschillende manieren het voorbeeld op het gebied van kennisdeling. Dit geschiedt door kennis in te brengen middels het inzetten van de agenda bij een werkoverleg of het actief delen van documenten die relevant zijn voor teamleden. Ook wordt via digitale middelen kennisdeling naar teamleden uitgevoerd met als doel dat teamleden dit voorbeeld volgen. Opvattingen zijn hier geleiders van gedrag, waarmee het belang van het uiten van de opvattingen van leidinggevenden duidelijk wordt. Zo uiten leidinggevenden naar teamleden het belang in te zien van actieve samenwerking en van het elkaar voorzien van relevante informatie. Een factor wat bijdraagt in de samenwerking wordt omschreven als het hebben van organisatiekennis, zodat teamleden begrijpen waar kennis beschikbaar is binnen de organisatie. Als laatste geleider van kennisdeling wordt actief uitgedragen aan teamleden dat zij de bestaande werkprocessen mogen uitdagen om zo tot verbetering te komen.

Het tweede element gaat over het corrigeren van gedrag van teamleden, wat vormgegeven wordt door managers door de opvattingen die zij hebben of het gedrag wat zij uiten. Het nieuwe gedrag van het teamlid werkt vervolgens kennisdeling in de hand. Zo gaan leidinggevenden bij een gebrek aan acceptatie van de kennis die gedeeld wordt door een teamlid, met de kennisdeler in gesprek om een focus aan te brengen op de manier van kennisdeling. Door te focussen op de juiste toon- en manier van kennisdelen worden teamleden in staat gesteld dat de kennis die zij delen geaccepteerd wordt. De tweede manier waarop leidinggevenden gedrag van teamleden corrigeren is door in de gaten of teamleden informatie achterhouden of niet actief delen. Indien zij constateren dat er in onvoldoende mate kennis gedeeld wordt, wordt uitgedragen dat kennisdeling verwacht wordt van het betreffende teamlid. Indien er vervolgens nog geen kennisdeling plaatsvindt door het betreffende teamlid, resulteert dit in dat de leidinggevende de kennis zelf deelt met de teamleden.

Tabel 5. Leiden tot kennisdeling

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Focus op organisatie	<i>"Ik zou daar graag verandering in zien en die verandering kunnen we volgens mij vooral te weeg brengen als we groter groeien en dan niet meer met zn 12en over het hele land zitten, maar dat we met met zijn achten in een provincie zitten. Dat werkt makkelijker als team."</i> (Arjan van der Does, Jados)	Instrumentele interventie positieve
Focus op contact	<i>"Wij zijn aan het kijken in hoeverre we deze ruimte kunnen ombouwen tot zes werkplekken. Dat is een signaal wat ze aan mij hebben afgegeven." ... "Ik denk dat je beter gaat samenwerken..."</i> (Sahron Schlebos, Erasmus MC)	
Gedrag stimuleren	<i>"Doordat een ander naar jouw werkprocessen kijkt of hoe jouw werk op een afdeling gaat, word je soms bewust van dingen waar je misschien een blinde vlek voor had als die jou niet opvallen, zegt een collega van oh, dan weet ik nog iets veel makkelijker op... Zo vinden altijd wel mooie uitwisselingen plaats."</i> (Manager ouderenzorg)	Betekenisvolle interventie positieve
Gedrag corrigeren	<i>"Er zijn ook medewerkers waarvan ik weet; die zijn niet zo in het delen, houden het liever bij zichzelf.... Dan hebben ze een stukje informatievoorsprong ten opzichte van de rest, sommige mensen houden daarvan. Ja, dan kan ik zeggen van joh, ik vind dat je het moet delen en als ik dan uiteindelijk merk dat iemand het niet doet, dan doe ik het en dan laveer je een beetje in je stijl per persoon, waarbij ik het liefst zie dat mensen het zelf gaan doen. Uiteindelijk."</i> (Rianne Ruit, Albert Schweitzer)	

4.1.6 Afdelingen

Bij afdeling grensverleggend verbinden organiseren leidinggevenden activiteiten om kennis buiten de afdeling te halen en zo de natuurlijke barrière voor positieve doeleinden aan te wenden. Leidinggevenden ondernemen activiteiten die leiden tot twee gevolgen, namelijk activiteiten die direct toepasbare kennis tot gevolg hebben en activiteiten die indirect toepasbare tot gevolg hebben. In tabel 6 zijn de elementen nader omschreven. De resultaten zijn hieronder nader uiteengezet.

Direct toepasbare kennis

Direct toepasbare kennis ontstaat uit opvattingen en activiteiten die door leidinggevenden worden georganiseerd die direct in de werksituatie toegepast kunnen worden. Er zijn drie elementen geïdentificeerd die leidinggevenden ondernemen die leiden tot direct toepasbare kennis

Het eerste element waar direct toepasbare kennisdeling gefaciliteerd wordt, wordt vormgegeven middels activiteiten met een focus op het team. Zo wordt er kruisbestuiving georganiseerd door leidinggevenden op diverse manieren. Het eerste initiatief van leidinggevenden behelst een activiteit waar kennisdeling plaatsvindt met een ander team die dezelfde werkzaamheden uitvoeren, maar in een andere afdeling of vestiging. Teamleden gaan bij deze activiteit samenwerken met een ander team van een andere vestiging om zo van de ander te leren. Wanneer een leidinggevende een kennisgebrek constateert in het team waar leiding aan wordt gegeven, wordt de tweede activiteit georganiseerd. Bij deze activiteit wordt een teamlid die de specifieke kennis machtig is van een ander team tijdelijk in het eigen team ingebracht. Dit heeft als effect dat de expertise overdragen wordt met de teamleden van de leidinggevende. De activiteiten worden bijgestaan door de opvatting die heerst dat samenwerking tussen teams van belang is binnen een organisatie, om zo de goede eigenschappen van elkaar over te nemen.

Bij de focus op een probleem wordt een activiteit georganiseerd door de leidinggevende die als beoogd effect heeft dat een problematische werksituatie met succes voortgezet kan worden. In dit element is de eerste activiteit erop gericht om expertise binnen de organisatie aan te wenden voor een hulpvraag. Er wordt hier kennis aangewend binnen de organisatie, waar na succesvolle voortzetting niet van het teamlid wordt verwacht de kennis definitief machtig te zijn. Indien een soortgelijk probleem zich in de toekomst wederom aandient, kan de kennis van de aanwezige experts van andere organisatieonderdelen wederom ingezet worden. Bij een tweede initiatief schat de leidinggevende het probleem op waarde in en koppelt medewerkers binnen de organisatie aan elkaar om dit probleem te bediscussieren en uiteindelijk te verhelpen. Dit wordt vormgegeven in een samenstelling die na het verhelpen van het probleem weer ontbonden wordt.

Bij het derde element ligt de focus op een individueel teamlid. Een eerste activiteit die georganiseerd wordt is erop gericht om een teamlid met een kennisgebrek tijdelijk in een ander

team te laten functioneren en daarmee kennis van een ander team over te nemen. Dit wordt ook georganiseerd op het moment dat teams boventallig zijn, zodat een positieve bijdrage plaatsvindt aan het kennisniveau van een teamlid. Een andere activiteit om een individueel teamlid deel te laten nemen aan kennisdelen, is door een teamlid mee te laten werken in verschillende organisatieonderdelen. Dit biedt tevens de mogelijkheid om van het teamlid te horen op welke afdeling en team zijn kwaliteiten het best benut worden. Dit zorgt er niet alleen voor dat een teamlid positieve energie met zich meebrengt, maar doordat iemand doet wat hij/zij leuk vindt, vindt sneller kennisdeling plaats. Bij de laatste activiteit wordt een teamlid meegenomen in de dialoog met de leidinggevende van een andere afdeling. Dit is nodig indien de direct leidinggevende een besluit maakt, waar een teamlid niet volledig achter staat. Door een andere leidinggevende te betrekken met eenzelfde visie, wordt draagvlak gecreëerd wat direct effect heeft op de werkhouding van het teamlid.

Indirect toepasbare kennis

Een coördinerende activiteit die door de leidinggevende wordt georganiseerd die leidt tot indirect toepasbare kennis, is erop gericht om kennisdeling te realiseren die niet direct van toepassing is op de werksituatie, maar wel raakvlakken heeft met de werksituatie van teamleden. Er zijn drie elementen geïdentificeerd die leiden tot indirect toepasbare kennis.

Het eerste element heeft een focus op het individu, waar het voor leidinggevers evident is dat teamleden in staat gesteld moeten worden om in contact te komen met organisatieleden van andere uithoeken van de organisatie. Dit wordt vormgegeven door werkgroepen te formeren waar de organisatieleden met elkaar in contact komen. Het organiseren van deze verbinding is erop gericht dat teamleden met elkaar over bepaalde onderwerpen kunnen discussiëren. Dit zorgt ervoor dat teamleden specifieke denkwijzen van elkaar kunnen leren, wat in de toekomst van pas kan komen.

De focus op dienstverlening behelst het tweede element, waar bij enkele organisaties een veelvoud aan verschillende werkzaamheden plaatsvinden binnen het zorg en welzijn-domein. Het is van belang dat leidinggevers de eigen dienstverlening kenbaar maken binnen de eigen organisatie. Door activiteiten te organiseren, zoals het geven van cursussen, laagdrempelige voorlichting te geven en door aan te sluiten bij overlegmomenten kunnen de teamleden de beschikbaarheid van de dienstverlening aan de verschillende afdelingen uitdragen. Dit zorgt ervoor dat binnen de gehele organisatie bewustwording wordt gecreëerd dat zij gebruik kunnen maken van de dienstverlening.

Een focus op kennisdeling van de gehele organisatie vormt het derde element, waar leidinggevers diverse activiteiten organiseren. De eerste activiteit die georganiseerd wordt door leidinggevers wordt vormgegeven door het organiseren van themabijeenkomsten waar teamleden op een ludieke manier kennis over een specifiek onderwerp kunnen delen, maar ook kennis van buiten de afdeling kunnen ontvangen. Dit resulteert erin dat men binnen de organisatie ervaart welke kennisdomeinen andere teams bestieren, zodat hier in de toekomst van

gebruik gemaakt kan worden. Daarbij zorgt het ervoor dat teamleden binnen eenzelfde werkgebied geïnspireerd worden om werk wat zij uitvoeren met nieuwe opgedane te optimaliseren. Een tweede activiteit die leidinggevenden organiseren is erop geënt dat teamleden kennis buiten de afdeling delen of waar collega's van andere afdelingen kennis delen. Zo worden teamleden bijvoorbeeld uitgedaagd om verbeterplannen te presenteren voor de rest van de organisatie. Een laatste activiteit wordt georganiseerd middels het betrekken van de gehele organisatie in reguliere overleggen waar relevante informatie wordt gedeeld. Zo wordt getracht betrokkenheid te vergroten en medewerkers gelijktijdig te informeren over onderwerpen die mogelijk van toepassing zijn op de eigen werksituatie.

Tabel 6. Afdeling grensverleggend verbinden

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Focus op team	<i>“Het kan zijn dat je bijvoorbeeld in een team wat slecht functioneert een verpleegkundige nodig hebt die erg goed is in bijvoorbeeld mensen meenemen in het opstellen van een nieuw zorgplan, die vlieg je dan tijdelijk in en dan geef je die verpleegkundigen de opdracht om samen met het team daarmee aan de slag te gaan, dat is een interventie, een redelijk positieve interventie natuurlijk.”</i> (Marcel Inklaar, Stichting Samen Zorgen)	Direct toepasbare kennis
Focus op probleem	<i>“Dat is op zich niet persé bedoeld dat dat hoofd dan de volgende keer de business case helemaal zelf maakt, volgende keer ga je dat weer samendoen, iedereen zijn rol natuurlijk.”</i> (Manon van den Berk, Albert Schweitzer ziekenhuis)	
Focus op teamlid	<i>“We hebben nu een stagiaire lopen op de spoedeisende hulp en die heeft bijvoorbeeld een week op de kinderafdeling meegelopen omdat ze weinig met kinderen te maken heeft gehad.”</i> (Kitty Garnier, Jsselland ziekenhuis)	
Focus op individu	<i>“Die poli's zijn een beetje apart winkeltjes, dus het is soms ook een beetje eenzaam in je eigen winkel dus die polihooften zijn ook best wel op zoek naar een netwerk waarin ze kunnen sparren over dingen.”</i> (Manon van den Berk, Albert Schweitzer ziekenhuis)	Indirect toepasbare kennis
Focus op dienstverlening	<i>“Mensen moeten van elkaar weten dat het initiatief er is, dus mijn werkcoaches hebben ook de opdracht om aan te sluiten bij teamvergaderingen of bij bewonersoverleg, Student overleggen en cliënt overleg... Daar sluiten wij dan ook aan om bijvoorbeeld een klein cursusje te geven over hoe je een CV schrijft, de expertise wordt op die manier ook wel in beeld gebracht, zodat mensen van elkaar weten, van oh, ja een collega zit op die andere locatie die hier heel veel van weet.”</i> (Arjan van der Does, Jados)	
Focus op gehele organisatie	<i>“Met bijvoorbeeld een award die mensen kunnen krijgen waar ze allemaal dingen pitchten, met een heel groot ‘Steeds Beter’- bord met hele leuke korte beschrijvingen van initiatieven die mensen kunnen zien.”</i> (Rianne Ruit, Albert Schweitzer ziekenhuis)	

4.1.7 Hiërarchie en bureaucratie

Door buiten de bestaande organisatiestructuren te werken worden hiërarchische- en bureaucratische barrières overwonnen. Leidinggevend ondernemen activiteiten, stellen gedrag tentoon of hebben opvattingen die teamleden in staat stellen af te wijken van de inrichting of processen van de organisatie. In tabel 7 zijn de elementen nader omschreven. De wijze waarop het werken buiten de organisatiestructuur georganiseerd wordt door leidinggevend is opvolgend nader uiteengezet.

Kennis benaderbaar maken

Door af te wijken van de organisatiestructuur worden hiërarchische barrières overwonnen en kennis benaderbaar gemaakt. Er zijn twee elementen geïdentificeerd die leiden tot benaderbare kennis.

Het eerste element wordt vormgegeven door activiteiten die leidinggevend organiseren om te sturen op de groepsdynamiek. Eén van deze sturingselementen behelst het samenstellen van werkgroepen. Deze werkgroepen dienen voor het aanvliegen van werk gerelateerde onderwerpen, maar ook voor andere relevante onderwerpen die aan bod komen binnen de organisatie, zoals het regelen van een verhuizing of het opzetten van themabijeenkomsten. De werkgroepen worden georganiseerd buiten de bestaande organisatie inrichting, waarbij groepsleden op individuele kwaliteit worden geselecteerd. De tweede activiteit die wordt ondernomen behelst het uitwisselen van teamleden. Het uitwisselen van teamleden heeft een directe invloed op de bestaande groepsdynamiek. Dit wordt ingezet als middel om kennis te delen met andere teams en kennis van andere teams te vergaren, waarbij de bestaande hiërarchie en afdelingsgrenzen overschreden worden.

Het tweede element bestaat uit een activiteit die leidinggevend organiseren om op de dynamiek van een individueel teamlid te sturen. Middels het vormen van een duo wordt afgeweken van de hiërarchie van de organisatie. Door de kennisbehoefte van het individu of de organisatie in te schalen wordt bepaald door de leidinggevende of er kruisbestuiving gefaciliteerd moet worden. Er wordt op dat moment besloten om een organisatie lid met specifieke kennis te koppelen aan een teamlid waar het ontbeert aan die kennis om kruisbestuiving te realiseren.

Werkbaarheid vooropstellen

Het afwijken van werkprocessen is voor leidinggevend van belang voor de werkbaarheid in het moment of voor het organiseren van initiatieven die aansluiten bij de praktijk. Dit wordt gerealiseerd door het gedrag of opvattingen die leidinggevend uitdragen, wat vormgegeven wordt door twee elementen.

Het eerste element bestaat uit de opvatting die leidinggevend hebben dat als ideeën uit teamleden ontstaan, dit in het voordeel is van de organisatie. Dit is tegen de gebruikelijk hiërarchische en bureaucratische processen in, met een toekomstgerichte visie. Wanneer

teamleden ideeën uitdragen die opgepikt worden door de organisatie, resulteert dit in oplossingen met draagvlak. Het is hier van belang dat deze ideeën aansluiten bij de praktijk. Deze opvatting resulteert in het gedrag van leidinggevend, waar zij uit in gesprek te gaan met teamleden om de ideeën die zij hebben verder te ontwikkelen.

Het tweede element is erop gericht om de werkbaarheid voor teamleden te verbeteren die zij in het moment ervaren. Leidinggevend concluderen dat zorg en welzijn-gerichte organisaties veelal log van aard zijn, wat situaties creëert waar snelheid nodig is om resultaat te behalen, maar de inrichting van de organisatie dit niet toelaat. Leidinggevend sturen dit element met gedrag wat zij uit, waar zij teamleden stimuleren om van de ingerichte bureaucratische processen af te wijken.

Tabel 7. Buiten organisatiestructuur werken

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Sturen op groepsdynamiek	<i>"Ga eens met elkaar op een andere plek aan de slag en kijk eens wat dat betekent voor jou als zorgverlener, waar je tegenaan loopt en leer de goede dingen aan je collega's."</i> (Marcel Inklaar, Stichting Samen Zorgen)	Kennis benaderbaar maken
Sturen op individuele dynamiek	<i>"Iedereen vindt het leuk om kennis te delen. Dus dan een formeel je gewoon een duo, waar je constateert dat een persoon ergens goed in is, nou, ga eens met elkaar zitten."</i> (Renate de Jonge, Humanitas DMH)	
Toekomstige situatie	<i>"Uiteindelijk in een gesprek met de teamleiders hebben we gevraagd: hoe zien jullie dat? Nou, daar zijn we uitgekomen op, laten we dan kijken of we boven de formatie iemand kunnen aannemen dus, het brandweerteam is daaruit voortgekomen."</i> (Vincent Ferdinandus, Stichting Buurtwerk)	Werkbaarheid vooropstellen
Huidige situatie	<i>"De teamleider heeft in ieder geval wel de vrijheid gekregen om, als het over hun eigen personeel gaat, om gewoon met ICT te bellen of met P&O. Maar binnen de organisatie is dat nog niet de manier, dat is nog niet helemaal goed, omdat dat dus vertraagt hebben we dus korte lijntjes"</i> (Vincent Ferdinandus, Stichting Buurtwerk)	

4.1.8 Tijd en interactie

Het optimaal benutten van de tijd die teamleden hebben draagt bij aan het mogelijk maken van kennisdeling in een organisatie. Er zijn twee elementen geïdentificeerd die tot gevolg hebben dat de tijd van teamleden efficiënter wordt besteed en twee elementen die resulteren in doelbewuster acteren, waarmee op optimale tijdsbesteding wordt gestuurd. In tabel 8 zijn de elementen nader omschreven met voorbeeldcitaten die resulteren in een gevolg. Hier opvolgend zijn de resultaten nader uitgewerkt.

Efficiënter tijd besteden

Het efficiënter besteden van de tijd van teams of teamleden resulteert in verminderde werkdruk, waardoor teamleden mentaal in staat worden gesteld om deel te nemen aan kennisdeling. Leidinggevendens leiden de gevolgen in middels twee elementen.

Het eerste element wordt vormgegeven middels gedrag van de leidinggevendens naar individuele teamleden. Het efficiënt besteden van tijd door teamleden biedt de mogelijkheid om minder druk op laag prioritaire taken te leggen, waardoor zij beschikbaar worden gemaakt om deel te nemen aan kennisdeling binnen de organisatie. Dit wordt door leidinggevendens gestuurd door afspraken te maken over de wijze waarop nieuwe of bestaande taken worden opgepakt. Bij signalering van de leidinggevende van toenemende werkdruk op een teamlid, wordt tevens gestuurd op thuiswerken. Dit resulteert voor teamleden in het in mindere mate ervaren van externe prikkels, waardoor zij de werkzaamheden met meer aandacht kunnen afwerken.

Het tweede element wordt tevens vormgegeven door het gedrag van leidinggevendens in teamverband. Zo trachten leidinggevendens efficiënter om te springen met de tijdsbesteding van teamleden door werkoverleggen efficiënter te leiden of geheel uit te plannen. Tevens wordt er door leidinggevendens minder hard gestuurd op nieuwe ontwikkelingen, om de druk op teamleden te modereren. Een voorbeeld die wordt aangedragen is de sturing op 'taakkaarten' binnen een team, die een nieuwe manier van werken met zich meebrengt. Door de druk en tijd die gepaard gaat met het aanleren van deze nieuwe manier van werken wordt hier minder actief op gestuurd. Als laatst worden bijscholing en cursusmomenten geschrapt, zodat de werktijd aan bestaande taken wordt besteed.

Doelbewuster interacteren

Doelbewuste interacties worden georganiseerd door leidinggevendens om een vorm van kennisdeling te faciliteren wat mogelijk via de reguliere werkprocessen langer duurt- of niet plaatsvindt. Ook wordt dit middels het gedrag van leidinggevendens en de opvattingen die zij hebben nader uitgedragen. Twee elementen zijn geïdentificeerd die leiden tot doelbewuste interactie.

Het stimuleren van teamleden tot live onderling contact behelst het eerste element, wat vormgegeven wordt door gedrag en activiteiten. Het stimuleren van teamleden elkaar op te

zoeken is reeds genoemd als methode om interactie te faciliteren, maar live contact draagt ook bij aan het realiseren van kennisdeling. Dit gedrag is voor leidinggevenden de manier om digitale communicatie te minimaliseren en live communicatie te stimuleren, zodat teamleden doelbewust interacteren. Bijkomend heeft dit een positief effect op de vertrouwensband van teamleden. Door teamleden creatief te prikkelen tijdens een activiteit wordt door leidinggevenden een manier gezocht om kennisdeling te bewerkstelligen. Dit wordt vormgegeven door op speelse wijze interactie in gang te zetten, waar over onderwerpen gesproken wordt die door de leidinggevende worden aangedragen. Zo wordt het gebruik van posters, post-its en lego-Play ingezet om teamleden tijdens het overleg creatief te prikkelen.

Het tweede element wordt door leidinggevende middels het organiseren van een activiteit vormgegeven. Het stimuleren van live contact buiten het team zorgt voor een interactie die doelbewuste kruisbestuiving in gang zet. Dit wordt gerealiseerd door met centraal georganiseerd vervoer naar een andere locatie te gaan, zodat contact gemaakt kan worden met teams binnen de organisatie van een andere vestiging.

Tabel 8. Tijd optimaal benutten

Element	Voorbeeldcitaat	Gevolg
Team gericht sturen	<i>“Een medewerker die werkt ook veel thuis, dit woont ook helemaal in Zeeland, werkt maar 28 uur volgens mij. Als je naar het takenpakket kijkt, dan zou ik dat ook niet binnen 28 uur kunnen, dus in die individuele werkplannen wordt ook heel erg gekeken... We hebben afgesproken dat mensen op hun reguliere taken, maar een neventaak mogen hebben, dat geeft lucht, want dan kunnen we afbakenen.”</i> (Vincent Ferdinandus, Stichting Buurtwerk)	Efficiënter tijd besteden
Team gericht sturen	<i>“Een overleg van drie uur. Ja, ik vind dat toch een beetje heel erg lang. En ik denk ook altijd, met mijn zakelijke achtergrond van hé, er zitten hier 20 mensen, die kosten zoveel per uur... Dat kunnen we wel wat korter.”</i> (Renate de Jonge, Humanitas DMH)	
Live contact stimuleren in het team	<i>“Ik vind het altijd heel leuk om met het lego te werken, niet helemaal serieus legoplay, maar wel gewoon om alle mensen uit de comfort zone te halen. Ik werk dan vaak met stellingen of in groepjes, zodat mensen met elkaar over zaken na moeten denken, het interactief maken.”</i> (Martha Prins, Stichting IJsselmonde-Oost)	Doelbewuster interacteren
Live contact stimuleren buiten het team	<i>“Eén van de dingen waar we vorig jaar mee zijn gestart net voor de Corona, een locatie ervaring. Je zat letterlijk in een busje van locatie a naar b om ook te zien en te kijken in de keuken van de ander.”</i> (Vincent Ferdinandus, Stichting Buurtwerk)	

5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zijn de conclusie en discussie die volgen uit de onderzoeksvraag uiteengezet. Vervolgens zijn de praktische implicaties uiteengezet, gevolgd door limitaties van het onderzoek in het daaropvolgende hoofdstuk. Afsluitend zijn aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie en discussie

In deze studie zijn barrières geïdentificeerd door literatuur te raadplegen voor kennisdeling binnen de publieke sector, zoals het hebben van afdelingen (Argote Ingram et al., 2000; Grandori, 1997; Seba et al., 2012), hiërarchie en bureaucratie (Amayah, 2013; Guy Peters, 2010), tijd- en interactiegebrek (Sandhu et al., 2011; Seba et al., 2012). Daarbij is de inrichting en gebruik van IT- en digitale processen geïdentificeerd als barrière en stimulans (Sandhu et al., 2011; Taylor & Wright, 2004; Willem & Buelens, 2007). De overige stimulansen van kennisdeling in de publieke sector die zijn geïdentificeerd zijn het hebben van een kennisdelingscultuur (Amayah, 2013; Taylor & Wright, 2004), actief en betrokken leiderschap (Hartley & Benington, 2006), het bieden van persoonlijk gewin voor teamleden (Amayah, 2013; Chen & Hung, 2010), vertrouwen (Gould-Williams, 2003; Luhmann, 2017; Willem & Buelens, 2007) en het gedrag naar- en houding over kennisdeling (Henttonen et al., 2016; Willem en Buelens; 2007).

Deze studie maakt de verbinding naar de invloed die leidinggevendenden uitoefenen op kennisdeling van teamleden om barrières te overwinnen en stimulansen te versterken. Leidinggevendenden maken een veelvoud van gebeurtenissen mee binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn, waar zij een bijdrage leveren aan het versterken van stimulansen en overwinnen van barrières. Een voorbeeld van het overwinnen van de barrières hiërarchie en bureaucratie is gegeven door een leidinggevende waarbij de leidinggevende bewust kiest om buiten de bestaande organisatiestructuur te werken. Dit is vormgegeven door met de teamleden de werksituatie te bediscussiëren, vanwege een geconstateerde toegenomen werkdruk. Door open te discussiëren, tegen de hiërarchische inrichting in, is een idee uit het team onttrokken wat ten goede is gekomen van de werkbaarheid. De open discussie heeft uiteindelijk geresulteerd in het aannemen van een speciaal team dat erop gericht is om overvloedig werk op te pakken binnen de gehele organisatie. Dit idee heeft alleen kunnen ontspruiten doordat de betreffende manager er bewust voor kiest om buiten de geijkte organisatiestructuren te opereren. Door de verbinding te maken naar de invloed die leidinggevendenden hebben, draagt dit onderzoek bij aan de constatering dat barrières wellicht aanwezig zijn, maar door hier actief en bewust op in te spelen, kunnen deze barrières overwonnen worden, wat ten goede komt van het beantwoorden van de complexere vraagstukken.

De aanvullende manieren waarop deze studie meerwaarde biedt zijn uiteengezet door de verbinding te maken met expliciete- en stilzwijgende kennis die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Ook biedt dit onderzoek de mogelijkheid om barrières en stimulansen nader te vergelijken met de private sector, waarmee overtuigend naar voren komt waar de publieke en private sector overeenkomen en waar de publieke sector uniek is.

Expliciete- en stilzwijgende kennis

Waar expliciete kennis voornamelijk bestaat uit geformaliseerde en systematische vormen die gecodificeerd wordt in databases (Nonaka, 1994; Smith, 2001), biedt dit onderzoek een eerste stap in het expliciteren van activiteiten en gedrag wat leidinggevendens tentoon kunnen stellen om problemen op te lossen middels kennisdeling. Zo zijn de activiteiten die leidinggevendens ondernemen wat ten gunste komt van kennisdeling nader uiteengezet, zodat leidinggevendens mogelijke activiteiten voor handen hebben indien zij kennisdeling nodig hebben om problemen aan te vliegen. Een treffend voorbeeld uit het onderzoek is de activiteit die leidinggevendens organiseren waarbij expertise uit een ander team wordt gedeeld met de eigen teamleden. Dit wordt georganiseerd door een lid uit een ander team die specifieke kennis machtig is tijdelijk mee te laten werken in het eigen team (zie 4.1.6, gevolg '*direct toepasbare kennis*'). Door kruisbestuiving op deze wijze te faciliteren wordt het mogelijk een vraagstuk te beantwoorden met direct toepasbare kennis.

Het expliciteren van gedrag van leidinggevendens welke positief bijdragen aan stimulansen of barrières kan dienen als gedrags- of selectiecode voor leidinggevendens, zodat kennisdeling via leidinggevendens optimaal in de hand wordt gewerkt. Zo komt overtuigend naar voren dat leidinggevendens middels onder andere het gedrag op verschillende manieren betrokken leiderschap tentoonstellen. Zo wordt openheid tussen teamleden gerealiseerd door teamleden actief te stimuleren elkaar fysiek op te zoeken en weg te blijven uit digitale communicatiemiddelen. Ook de openheid naar teamleden die leidinggevendens uiten is van invloed. Zo gedragen managers zich als voorbeeld in de veronderstelling dat teamleden hierdoor gestimuleerd worden soortgelijk gedrag te vertonen. Doordat managers proactief kennisdelen, wordt indirect het signaal afgegeven dat dit gedrag gewenst is. Het expliciteren van dit soort gedrag stimuleert organisaties in het uitdragen van de manier van denken die verwacht wordt van managers.

In de literatuur komt daarbij overtuigend naar voren dat stilzwijgende kennis voornamelijk persoonsgebonden en lastig te articuleren is (Nonaka & Von Krogh, 2009), wat het expliciteren van deze kennis kostbaar maakt (Mascitelli, 2000). De gedragingen en opvattingen die tentoongesteld worden die uiteengezet zijn in deze studie maken een eerste aanzet tot externaliseren van de stilzwijgende kennis die leidinggevendens aanwenden ten behoeve van stimulansen en barrières. Ondanks dat de literatuur aantoont dat er bij het expliciteren van stilzwijgende kennis een deel van de context- en intuïtieve kenmerken verloren gaat (Johnson et al., 2002), biedt dit onderzoek een belangrijke bijdrage aan het gedrag die leidinggevendens tentoonstellen en opvattingen die zij hebben die een bijdrage leveren aan het versterken van stimulansen en overwinnen van barrières.

Zo kan het voor teamleden meerwaarde bieden om deel te nemen aan het delen van kennis wanneer dit persoonlijk gewin met zich meebrengt (Amayah, 2013; Chen en Hung, 2010). Door de persoonlijke overtuigingen te expliciteren wordt bijvoorbeeld een aspect blootgelegd van de leidinggevendens over de waarde die zij hechten aan teamleden die kennisdelen. Een opvatting

die hier inzicht in geeft is de overtuiging dat teamleden die kennis delen blijk geven van het kunnen inschatten van de kennisbehoefte van teamleden en een brede visie op de organisatie machtig zijn. Dit is volgens leidinggevendenden een eigenschap die nodig is om door te groeien, wat persoonlijk gewin voor het teamlid biedt. Dit is overtuigende stilzwijgende kennis, die Nonaka (1994) omschrijft als perspectiefvormend en bepalend voor hoe leidinggevendenden duiding geven aan situaties, zoals het bepalen wie de capaciteiten heeft voor doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie.

Een tweede voorbeeld in het expliciteren van stilzwijgende kennis toont zich in de wijze waarop leidinggevendenden de tijd van teamleden optimaal willen benutten. Middels het vertellen van een verhaal over een teamlid, waarbij door de leidinggevende geconstateerd wordt dat een teamlid het takenpakket niet in de afgesproken werktijd kan uitvoeren, wordt uitgedragen hoe de manager de tijd van het teamlid optimaal wil benutten. In deze situatie worden specifieke afspraken gemaakt over de taken, die afgestemd zijn op de werk- en privé situatie van het teamlid, wat typerend is voor de context gebonden aard van stilzwijgende kennis (Johnson et al., 2002). Uit het onderzoek komt overtuigend naar voren dat het maken van persoonlijke afspraken een doeltreffende manier is om de tijd van teamleden optimaal te benutten. Door de context van de werksituatie van de medewerker daarbij in acht te nemen, kan het maken van afspraken bijdragen aan optimale tijdsbesteding.

Publieke- en private sector

Er is in dit onderzoek tevens aangetoond dat de verschillen van kennisdelingsbehoefte tussen publieke- en private organisaties liggen in de aard, namelijk het behalen van competitief voordeel bij private organisaties en het bestieren van complexere vraagstukken bij publieke organisatie (Hartley & Benington, 2006). Ondanks het verschil in organisatiebehoefte die de aard van de private- en publieke sector hebben, biedt dit onderzoek de mogelijkheid om barrières en stimulansen tussen de twee sectoren te vergelijken. Zo komen in de literatuur duidelijke verschillen tussen de barrières en stimulansen naar voren die de twee sectoren onderscheidt. De overeenkomsten bieden de mogelijkheid om van elkaar te leren, terwijl de verschillen benadrukken welke factoren een publieke sector-organisatie uniek maakt. Een overzicht van de barrières en stimulansen uit vooraanstaande literatuur presenteert zich als volgt:

Tabel 9. Barrière (B) of stimulans (S)

Factor	Publieke sector	Private sector
Cultuur	S (Amayah, 2013; Hartley & Benington, 2006; Sandhu et al., 2011; Taylor & Wright, 2004)	S (Lin, 2007), B (De Long & Fahey, 2000; McDermott & O'Dell, 2001; Pan & Scarborough, 1999)
Leiderschap	S (Hartley & Benington, 2006; Taylor & Wright, 2004)	S (Disterer, 2001; Lee et al., 2010)
IT	S (Taylor & Wright), B (Sandhu et al., 2011; Willem & Buelens, 2007)	S (Al-Alawi et al., 2007; Kulkarni et al., 2007), B (Brazelton & Gorry, 2003)

Persoonlijk gewin	S (Amayah, 2013)	S (Bartol & Srivastava, 2002; Chen & Hung, 2010; Lin, 2007), B (Weiss, 1999)
Afdelingen	B (Argote Ingram et al., 2000; Grandori, 1997; Seba et al., 2012)	-
Hiërarchie	B (Amayah, 2013; Guy Peters, 2010)	B (Al-Alawi et al., 2007; Islam et al., 2015)
Bureaucratie	B (Amayah, 2013; Guy Peters, 2010)	B (Disterer, 2001; Hong et al., 2011)
Vertrouwen	S (Taylor & Wright, 2004; Willem & Buelens, 2007)	S (Cabrera & Cabrera, 2005; Disterer, 2001; Lee et al., 2010; Lin, 2007)
Tijd en interactie	B (Lee & Ahn, 2007; Sandhu et al., 2011; Seba et al., 2012)	S (Connelly et al., 2014)

De belangrijkste verschillen uit tabel 9 tussen de publieke- en private sector zijn de factoren cultuur, persoonlijk gewin, afdelingen en tijd- en interactie. Opvolgend worden uit de verschillen aanvullende conclusies getrokken.

Ondanks dat in de onderzoeken die zijn uitgevoerd in de private sector de factor cultuur naast stimulans, ook als barrière wordt geduid (zie o.a. De Long & Fahey, 2000; McDermott & O'Dell, 2001; Pan & Scarborough, 1999) wordt er in de kern hetzelfde aangetoond. Zo geven Lin en Lee (2004) aan dat het creëren van een kennisdelingscultuur niet eenvoudig is, maar kan door middel van actief management een bijdrage geleverd worden aan een kennisdelingscultuur. In de private sector wordt de nadruk gelegd op de modererende rol die een cultuur heeft op kennisdelingsinitiatieven van een organisatie (De Long & Fahey, 2000; McDermott & O'Dell, 2001), maar leggen Pan en Scarborough (1999) de nadruk op het belang van managers om een cultuur te bewerkstelligen waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen om kennis te delen. Dit onderzoek biedt handvatten voor het creëren van een kennisdelingscultuur binnen een publieke organisatie, waar een private organisatie mogelijk lering uit kan trekken.

In de publieke sector wordt bij de barrière van persoonlijk gewin niet gesproken over machtspolitiek die mogelijk een rol speelt bij het hebben van specifieke kennis. In de private sector komt duidelijk naar voren dat medewerkers persoonlijk gedemotiveerd raken om kennis te delen door macht die komt kijken met het hebben van specifieke kennis (Weiss, 1999). Uit deze studie blijkt echter dat leidinggevendenden wel degelijk aanraking hebben met teamleden die informatie achterhouden uit persoonlijke overwegingen, wat gedefinieerd kan worden als machtspolitiek. Dit wordt na constatering van het achterhouden van informatie gecorrigeerd door de leidinggevendenden (zie 4.1.5, gevolg '*betekenisvolle interventies*'). De discrepantie in de literatuur wordt mogelijk verklaard door het verschil van de definitie van 'persoonlijk gewin' tussen de onderzoeken in de publieke- en private sector.

Waar bij de publieke sector de factor 'afdelingen' overtuigend naar voren komt als natuurlijke barrière bij kennisdeling, is deze factor afwezig in de vooraanstaande onderzoeken die zijn uitgevoerd in de private sector. Nuys (z.d.) concludeert dat de private sector de afgelopen 30 jaar

platter is geworden, met horizontale en diagonale verbanden, die er direct voor zorgen dat kennis- en kostendeling plaatsvindt. Kennis- en vooral kostendeling zijn daarbij factoren die mogelijk onderdeel zijn van de competitieve aard die private organisaties hebben. Dit zijn overtuigende verschillen met de publieke sector, waar in dit onderzoek elementen zijn geïdentificeerd hoe leidinggevendenden omgaan met de natuurlijke barrière 'afdelingen'. Voor leidinggevendenden die vanuit de private sector gaan werken in de publieke sector, biedt dit onderzoek houvast hoe met deze barrières omgegaan kan worden.

In het experiment van Connelly et al. (2014) is middels twee experimenten in de private sector onderzocht of meer druk op de werkzaamheden van teamleden leidt tot verminderde kennisdeling. In het onderzoek van Connelly et al. (2014) komt naar voren dat bij een toename van de tijdsdruk geen verminderde kennisdeling plaatsvindt. Een directe verklaring voor het verschil met de publieke sector, waar tijdsdruk wel leidt tot minder kennisdeling, komt niet naar voren. Ondanks de kanttekeningen bij de onderzoeksopzet van Connelly et al. (2014) benadrukt de vergelijkende conclusie de noodzaak voor leidinggevendenden uit de publieke sector om actief deze barrière te bestieren.

In de vergelijkende studie over kennisdelingscapaciteiten tussen de publieke- en private sector concluderen Kim en Lee (2005) bovendien dat medewerkers van publieke sector organisaties lager scoren op kennisdelingscapaciteiten dan medewerkers die werkzaam zijn in de private sector. Dit benadrukt nogmaals de relevantie van dit onderzoek, waar diverse initiatieven om kennisdeling te faciliteren van managers zijn geëxpliciteerd. De verschillende elementen leveren een belangrijke bijdrage aan het inzicht over hoe leidinggevendenden de verschillende barrières overwinnen en stimulansen versterken van kennisdeling. Ook zijn concrete effecten die leidinggevendenden hebben op kennisdeling geïllustreerd, die tezamen een belangrijk bijdrage hebben in het beantwoorden van de complexer wordende vraagstukken in de publieke sector. Door bovendien belangrijke expliciete- en stilzwijgende kennis in kaart te brengen, kunnen organisaties bewuster inzetten op kenniscreatie en kennisdeling.

5.2 Praktische implicaties

Uit dit onderzoek volgen enkele praktische implicaties die organisatie uit de sector zorg en welzijn kunnen gebruiken in de wijze waarop zij leidinggeven.

Dit onderzoek biedt voor organisaties de mogelijkheid voor managers uit de publieke sector om lering te trekken uit de verscheidenheid van elementen waardoor bewust omgegaan kan worden met positieve beïnvloeden van kennisdeling van teamleden. Bovendien wordt het door het blootleggen van de verschillende elementen mogelijk om kennisdeling effectiever te faciliteren, waardoor kenniscreatie mogelijk wordt (Sandhu et al., 2011), wat ten goede komt van de complexer wordende vraagstukken.

5.3 Limitaties en vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk is nader uitgelicht met welke methodologische en praktische limitaties dit onderzoek mogelijkheid hebben beïnvloed. Tevens wordt ingegaan op de aanbevelingen voor vervolgonderzoek waar dit onderzoek aanleiding toe geeft.

Als eerst de methodologische limitatie, waar bij het uitvoeren van een pilot interview is getracht om de diverse onderwerpen te toetsen aan de intentie van de vraag en de wijze waarop dit geïnterpreteerd werd door de interviewee, wat heeft geleid tot optimalisatie van het interview. De pilot interview is echter effectief geweest in de intentie, waardoor de opbouw en uitvoer van het interview op relatief veel aspecten is aangepast. Dit heeft ertoe geleid dat na de eerste paar interviews een aantal onderwerpen niet conform vraagintentie geïnterpreteerd zijn en dat het interview nogmaals bijgesteld moest worden in het interviewsript van de opvolgende interviews. Dit kan interviewbias van de interviewer in de hand hebben gewerkt, omdat de interviews zijn aangepast naar een specifieke onderwerpsrichting. Interviewbias kan mogelijk ook van toepassing zijn op de geïnterviewde, omdat zij de organisaties waar zij voor werkzaam zijn niet in diskrediet willen brengen (Markensteyn, z.d.)

Een belangrijke eigenschap bij het onderzoeken van kennisdeling is het in acht nemen van de organisatiebehoefte, wat de tweede methodologische limitatie inleidt. In dit onderzoek is literatuur aangewend om barrières en stimulansen te identificeren waarin expliciet benoemd is dat het onderzoek in de publieke sector is uitgevoerd. Bij een veelvoud aan onderzoeken wordt deze factor niet overtuigend benoemd of slechts geïmpliceerd, waardoor gerenommeerde literatuur waar geen duidelijke organisatie- of sector is aangegeven, niet is meegenomen in dit onderzoek. Hierdoor zijn mogelijke stimulansen- of barrières van kennisdeling die aangetoond zijn in eerdere onderzoeken in de publieke sector niet meegenomen in dit onderzoek, waardoor aanvullende stimulansen of barrières van kennisdeling gemist kunnen zijn.

Een derde methodologische limitatie is dat alle individuele kwantitatieve studies die zijn geraadpleegd ten behoeve van dit onderzoek eigen onbenoemde- of benoemde methodologische of praktische zwaktes bevatten. De limitaties in de onderzoeken kunnen elkaar mogelijk versterken of verzwakken. Deze punten zijn niet in acht genomen bij het opstellen van dit onderzoek, wat mogelijke zwaktes die elkaar versterken in de hand kan werken.

In de methode van analyse is het van belang geacht om een onderscheid te maken tussen opvattingen en gedrag wat managers vertonen, wat resulteert in de vierde limitatie. Zo is de scheidslijn tussen gedrag- en opvattingen arbitrair. In de resultaten zijn uitingen van respondenten met duidelijke indicaties van gedrag benoemd als zodoende, terwijl meningen, overtuigingen en opvattingen met betrekking tot kennisdeling zijn geïnterpreteerd als opvattingen. Op het moment dat een mening, overtuiging of opvatting uitgedragen wordt binnen de organisatie of naar teamleden, is het echter mogelijk dit als gedrag op te vatten. In dit onderzoek is expliciet gekozen om alleen de daadwerkelijke uiting van handelen te kenmerken als gedrag. In het ontwerp van het onderzoek is gekozen voor het afnemen van interviews, omdat dit de mogelijkheid biedt om ervaringen, meningen, gevoelens en kennis nader te bevragen (Patton, 2005). Mogelijk had het opzetten van dit onderzoek middels een casestudie methodologie het gedrag kunnen verifiëren middels observatie, alhoewel deze methode tijdrovend is, de onderzoeker mogelijk selectief observeert en gedrag van de geobserveerde mogelijk verandert (Tellis, 1997, p.12).

Alhoewel de literatuur geen eenduidig antwoord geeft op de vraag of opvattingen ook leiden tot bepaald gedrag, is bij leraren inconsistentie tussen opvattingen die zij hebben en gedrag wat zij uiten geconstateerd (Wilcox-Herzog, 2002). Dit resulteert in de laatste analytische limitatie, omdat deze resultaten mogelijke opvattingen die een bijdrage leveren aan het versterken van stimulansen en overwinnen van barrières in een ander perspectief zet. Dit biedt echter gelijktijdig kansen voor vervolgonderzoek om de relatie uit te zoeken tussen opvattingen- en gedrag van leidinggevend in de publieke sector, wat nader is toegelicht in de aanbevelingen betreffend vervolgonderzoek.

Een praktische limitatie is dat ten tijde van het uitvoeren van het onderzoek een pandemie gaande is. Deze pandemie heeft grote impact op de sector zorg en welzijn op het gebied van personeelsverzuim (Vernet, 2021), thuis of op kantoor werken (Inspectie SZW, 2021) en algehele werkdruk (FNV, 2020). De pandemie kan van invloed zijn op de manier waarop leidinggevend omgaan met de verschillende barrières en stimulansen. Enkele voorbeelden die zijn genoemd in de interviews zijn dat betrokken leidinggeven bemoeilijkt wordt door verplicht beperktere fysieke interactie, digitale interactie in veel organisaties wordt gestimuleerd of verplicht is en mogelijke stimulansen voor een kennisdelingscultuur achterwege blijven, omdat activiteiten die het onderling vertrouwen vergroten minimaal worden georganiseerd.

Tevens biedt het onderzoek aanleiding voor vervolgonderzoek. Als eerst zijn in dit onderzoek verschillende manieren naar voren gekomen waarop leidinggevend omgaan met stimulansen en barrières. Het biedt kans voor vervolgonderzoek om specifieke effecten van de acties die leidinggevend ondernemen nader te onderzoeken. Zo komt de factor 'vertrouwen' als rode draad naar voren om barrières te overwinnen en stimulansen te versterken. Vervolgonderzoek kan zich richten op de verschillende activiteiten die leidinggevend organiseren om vertrouwen te winnen of geven op effectiviteit te onderzoeken.

Ten tweede komt uit het onderzoek duidelijk naar voren dat leidinggevenden niet alleen coördinerende activiteiten ondernemen binnen het team- of organisatie om kennisdeling te faciliteren, maar ook buiten de organisatie. Zo is naar voren gekomen dat leidinggevenden gericht de opdracht geven aan teamleden om congressen te bezoeken, wenden ze externe netwerken aan, zetten samenwerkingen op, vragen leveranciers om hulp of willen kennisdeling bewerkstelligen door extern specialisme in te huren. Of dit bijdraagt aan het overbruggen van barrières of stimulansen versterkt komt niet overtuigend naar voren in de literatuur. Vervolgonderzoek kan zich richten op het onderzoeken van coördinerende initiatieven buiten de organisatie.

Als derde komt uit de literatuur naar voren dat de behoefte van de organisatie in acht genomen moet worden om kennisdelingsinitiatieven van een andere organisatie over te nemen. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de sector zorg en welzijn, maar de gehele publieke sector heeft te maken met complexer wordende vraagstukken. Het biedt kansen voor vervolgonderzoek om andere publieke sectoren nader te onderzoeken op de wijze waarop leidinggevenden omgaan met barrières en stimulansen.

Afsluitend zijn er in deze studie verschillende opvattingen, gedrag en activiteiten geïdentificeerd die leidinggevenden ondernemen. Zoals reeds aangegeven biedt het kans voor vervolgonderzoek om te onderzoeken wat de relatie is tussen opvattingen en gedrag van leidinggevenden in de publieke sector. Dit biedt niet alleen de mogelijkheid om opvattingen die leidinggevenden vasthouden uit dit onderzoek in een specifiek licht te schijnen, maar ook voor toekomstige studies om over de relevantie van opvattingen een aannemelijke conclusie te formuleren.

BRONVERMELDING

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851845>
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2012-0369>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen* (2e druk). Boom Lemma uitgevers.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brazelton, J., & Gorry, G. A. (2003). Creating a knowledge-sharing community. *Communications of the ACM*, 46(2), 23–25. <https://doi.org/10.1145/606272.606290>
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2001). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00203-6)

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 30 september). Meerderheid werknemers zorg meldt toename werkdruk. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/40/meerderheid-werknemers-zorg-meldt-toename-werkdruk>

Connelly, C. E., Ford, D. P., Turel, O., Gallupe, B., & Zweig, D. (2014). 'I'm busy (and competitive)!' Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 74–85. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.61>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 30 september). Meerderheid werknemers zorg meldt toename werkdruk. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/40/meerderheid-werknemers-zorg-meldt-toename-werkdruk>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 27 augustus). Kleinere groei aantal werknemers zorg en welzijn in eerste kwartaal 2020. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/35/kleinere-groei-aantal-werknemers-zorg-en-welzijn-in-eerste-kwartaal-2020#:~:text=Kleinere%20groei%20aantal%20werknemers%20zorg%20en%20welzijn%20in%20eerste%20kwartaal%202020,-27%2D8%2D2020&text=Tussen%20het%20eerste%20kwartaal%20van,ruim%201%2C3%20miljoen.>

Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47(4), 226–236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Dienes, Z., & Perner, J. (1999). A theory of implicit and explicit knowledge. *Behavioral and Brain Sciences*, 22(5), 735–808. <https://doi.org/10.1017/s0140525x99002186>

Disterer, G. (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Published. <https://doi.org/10.1109/hicss.2001.927138>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research* (6de ed.). SAGE Publications.

- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113–136. <https://doi.org/10.1348/000709900158001>
- Evans, P., & Rauch, J. (1999). Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of “Weberian” State Structures on Economic Growth. *American Sociological Review*, 64(5), 748. <https://doi.org/10.2307/2657374>
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40(3), 265–276. <https://doi.org/10.2307/41165954>
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4135/9781849208826>
- FNV. (2020, 3 september). FNV luidt noodklok: 80% zorgmedewerkers niet goed voorbereid op tweede coronagolf. <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2020/09/80-zorgmedewerkers-niet-goed-voorbereid-op-tweede>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Grandori, A. (1997). An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. *Organization Studies*, 18(6), 897–925. <https://doi.org/10.1177/017084069701800601>
- Guy Peters, B. (2010). Bureaucracy and Democracy. *Public Organization Review*, 10(3), 209–222. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0133-4>
- Hartley, J., & Benington, J. (2006). Copy and Paste, or Graft and Transplant? Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Networks. *Public Money and Management*, 26(2), 101–108. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2006.00508.x>
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees’ tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749–768. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2015-0414>
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-Level Antecedents of Individuals’ Knowledge Networks*. *Decision Sciences*, 34(4), 741–770. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02344.x>

Hong, D., Suh, E., & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications*, 38(12), 14417–14427.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.072>

Inspectie SZW. (2021, januari). Het werk in coronatijd. Rijksoverheid.
<https://www.inspectieszw.nl/binaries/inspectieszw/documenten/rapporten/2021/01/14/rapporten-over-werken-tijdens-de-coronapandemie/Het+werk+in+coronatijd+-+Waarnemingen+en+ervaringen+van+de+Inspectie+SZW+tijdens+de+pandemie.pdf>

Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing. *VINE*, 45(1), 67–88. <https://doi.org/10.1108/vine-05-2014-0037>

Johnson, B., Lorentz, E., & Lundvall, B. A. (2002). Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 245–262.
<https://doi.org/10.1093/icc/11.2.245>

Kim, S., & Lee, H. (2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 8. <https://doi.org/10.1109/hicss.2005.234>

Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>

Kulkarni, U. R., Ravindran, S., & Freeze, R. (2006). A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222230311>

Lee, D. J., & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 938–956.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.03.052>

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473–491.
<https://doi.org/10.1177/1350507610362036>

Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132. <https://doi.org/10.2307/41165946>

Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>

- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108–125.
<https://doi.org/10.1108/00251740410510181>
- Luhmann, N. (2017). *Trust and Power* (1ste ed.). Amsterdam University Press.
- Markensteyn, E. (z.d.). Wat is bias in onderzoek? En wat zijn de gevolgen ervan? EM Onderzoek. Geraadpleegd op 22 mei 2021, van <https://www.emonderzoek.nl/wat-is-bias/#:%7E:text=2.-,Interviewer%20bias,een%20interviewer%20en%20een%20respondent.&text=Deze%20persoon%20is%20bijvoorbeeld%20vooringenomen,de%20antwoorden%20van%20de%20respondent.>
- Mascitelli, R. (2000). From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 179–193.
<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1730179>
- Masters, R. S. W. (1992). Knowledge, knerves and know-how: The role of explicit versus implicit knowledge in the breakdown of a complex motor skill under pressure. *British Journal of Psychology*, 83(3), 343–358. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1992.tb02446.x>
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85. <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>
- McNamara, C. (z.d.). General Guidelines for Conducting Research Interviews. Free Management Library. Geraadpleegd op 20 februari 2020, van <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm#anchor615874>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nuys., O. (z.d.). Marktwerving, een illusie? [managementissues.com](https://www.managementissues.com). Geraadpleegd op 19 juni 2021, van <https://www.managementissues.com/index.php/organisatiemanagement/76-management/626-de-relatie-tussen-ontwikkelingen-in-het-private-bedrijfsleven-en-bij-de-publieke-overheid>
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359–374.
<https://doi.org/10.1080/095373299107401>
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science*, 1633–1636. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514>

- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Public Sector Innovation Research: What's Next*, 12(2), 122–137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463–494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
- Reid, F. (2003). Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30(3), 43–49. <https://doi.org/10.1002/ert.10097>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), 80–89. <https://doi.org/10.2307/41165944>
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. K. B. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206–226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516. <https://doi.org/10.1108/01437720310491053>
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372–380. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.12.003>
- Sharatt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Understanding knowledge-sharing in online communities of practice*, 1(2), 187–196. https://www.researchgate.net/profile/Abel_Usoro/publication/228709048_Understanding_knowledge-sharing_in_online_communities_of_practice/links/0f3175396e311c610e000000/Understanding-knowledge-sharing-in-online-communities-of-practice.pdf
- Silvi, R., & Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 309–323. <https://doi.org/10.1108/14691930610681429>
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321. <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>
- Stoker, J., & Garretsen, H. (2020, 15 april). Ook de managers in de zorg verdienen ons applaus. *FD.nl*. <https://fd.nl/opinie/1341518/ook-de-managers-in-de-zorg-verdienen-ons-applaus>

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges For Public Sector Managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22–37. <https://doi.org/10.4018/irmj.2004040102>

Te Meerman, W. (2016, 8 september). Minder managers in zorg levert weinig op. FD.nl.
<https://fd.nl/opinie/1166690/minder-managers-in-zorg-levert-weinig-op>

Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*. Published.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2015>

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>

Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 753–760.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.674.8927&rep=rep1&type=pdf>

UWV, & Van der Aalst, M. (2019, maart). Zorg: Factsheet arbeidsmarkt. UWV Afdeling Arbeidsmarktinformatie en –advies. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>

Van Tulder, R. (2018). *Skill Sheets* (3de ed.). Pearson Benelux B.V.

Vernet. (2021, 28 januari). Ziekteverzuim in de zorgsector door corona enorm gestegen. *ZorgKrant.nl*. <https://zorgkrant.nl/arbeid-cao/13038-ziekteverzuim-door-corona-in-de-zorgsector-enorm-gestegen>

Wilcox-Herzog, A. (2002). Is There a Link Between Teachers' Beliefs and Behaviors? *Early Education & Development*, 13(1), 81–106. https://doi.org/10.1207/s15566935eed1301_5

Weiss, L. M. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Academy of Management Proceedings*, 1999(1), A1–A6.
<https://doi.org/10.5465/apbpp.1999.27613308>

Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581–606. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul021>

BIJLAGE 1

Onderstaand tref je het interview die topic gewijs opgesteld is en bestemd is voor managers uit de publieke sector.

Algemene introductie

- Verzoek toestemming voor opname en overleg publicatiemogelijkheid naam
- Start interview en start van opname
- Samenvatting van topics die volgen
- Verzoek geïnterviewde tot introductie van zichzelf en organisatie, rol in de organisatie en grootte team waaraan leiding wordt gegeven

Algemene vragen organisatie

Doorvragen

1. Wat is de rol van communicatie binnen jouw team?	<i>Kan je een praktijkvoorbeeld geven?</i>
2. Hoe zorg jij ervoor dat teamleden in contact komen om over werk gerelateerde zaken te communiceren?	<i>Wat bedoel je met...?</i>
3. Hoe zorgen teamleden ervoor dat zij in contact komen om over werk gerelateerde zaken te communiceren?	<i>Kan je iets meer vertellen over wat je bedoelt met...?</i>
4. Zijn er bijeenkomsten buiten werk?	<i>Waarom gaat Zoals je net aangaf?</i>
5. Hoe vind je dat de interactie momenteel verloopt tussen teamleden? Hoe ga je hiermee om? En buiten de afdeling?	<i>Heb je meer ervaring binnen de organisatie met....?</i>
	• Zie je een verschil binnen je team en buiten het team (buiten afdeling) • Wat is de rol van software daarin?

Stimulansen van kennisdeling

Doorvragen

1. Stel er moet een belangrijk onderwerp gedeeld worden tussen teamleden: hoe/waar begin je?	<i>Kan je een praktijkvoorbeeld geven?</i>
2. Stel een teamlid heeft een werkprobleem: hoe adviseer jij hem hiermee om te gaan?	<i>Wat bedoel je met...?</i>
3. Heb je een voorkeur voor een communicatiewijze tussen teamleden en stuur je hier op	<i>Kan je iets meer vertellen over wat je bedoelt met...?</i>
4. Hoe ga je om met fouten die gemaakt worden door teamleden?	<i>Waarom gaat Zoals je net aangaf?</i>
6.. Zijn er factoren binnen jouw team waar je extra op coacht?	<i>Heb je meer ervaring binnen de organisatie met....?</i>
5. Wat voor factoren spelen een rol bij het aannemen van nieuw personeel in jouw team?	• Zie je een verschil binnen je team en buiten het team (buiten afdeling) • Wat is de rol van software daarin?
6. Wordt er actief scholing/studie aangeboden?	
7. Hoe ga jij om met een teamlid dat bewust/onbewust proactief over langere termijn kennis en ervaringen verspreid onder teamleden? Wat zie jij aan de wijze waarop teamleden omgaan met dit teamlid?	

Barrières van kennisdeling**Doelvragen**

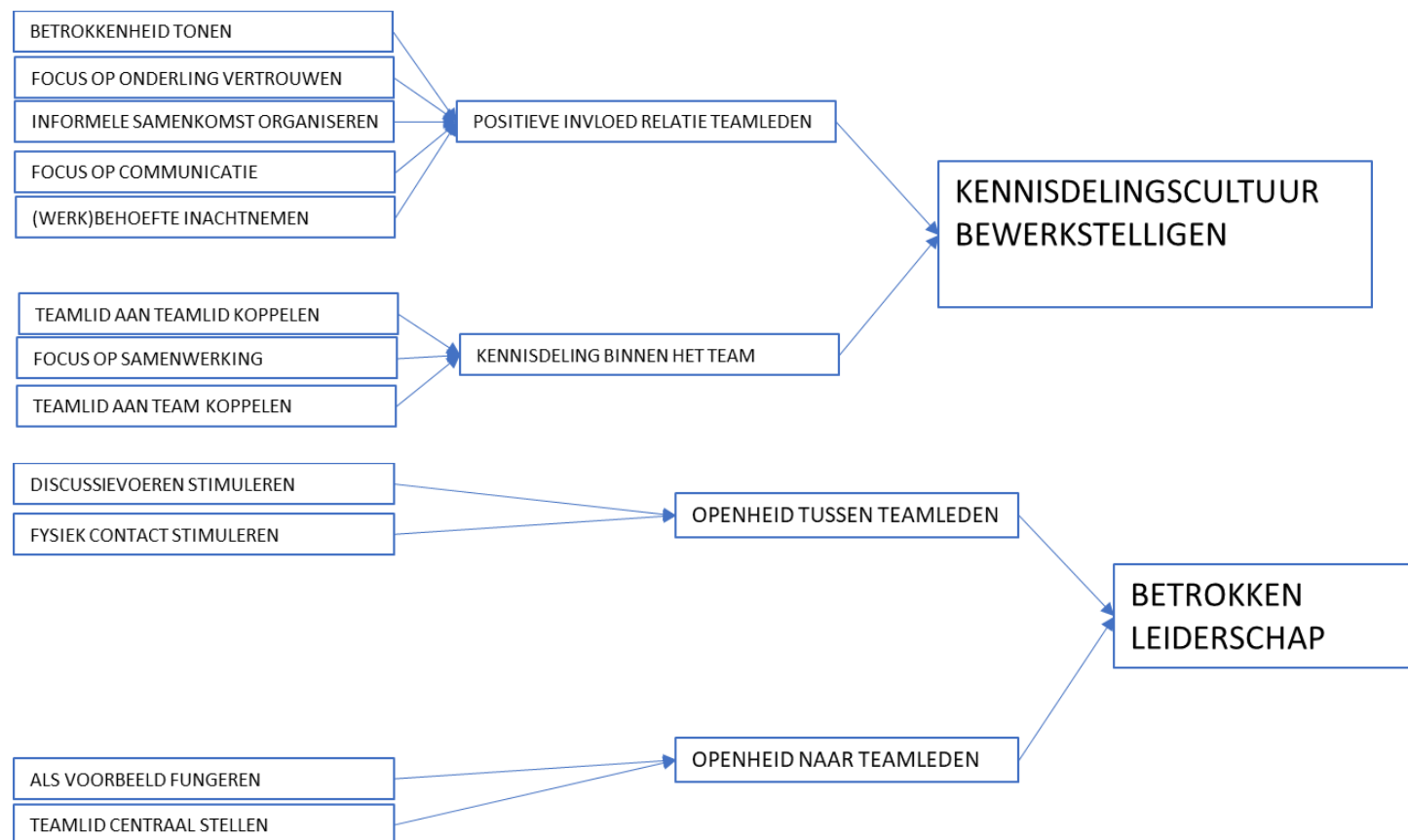
1. Stel je teamleden hebben de kennis voor een bepaalde oplossing niet: hoe ga je hiermee om en waar begin je?	<i>Kan je een praktijkvoorbeeld geven? Wat bedoel je met...?</i>
2. Zijn er manieren waarop jij kennisdeling organiseert, buiten de gebaande paden?	<i>Kan je iets meer vertellen over wat je bedoelt met...?</i>
3. Als jij een nieuwe taak hebt die je bij een teamlid wilt beleggen, hoe ga je daar mee om en wat voor respons volgt hieruit?	<i>Waarom gaat Zoals je net aangaf? Heb je meer ervaring binnen de organisatie met....?</i>
4. Hoe bewaak jij de balans bij teamleden tussen uitvoer van de baan van de dag en nieuwe werkzaamheden bij je teamleden?	• <i>Zie je een verschil binnen je team en buiten het team (buiten afdeling)</i> • <i>Wat is de rol van software daarin?</i>

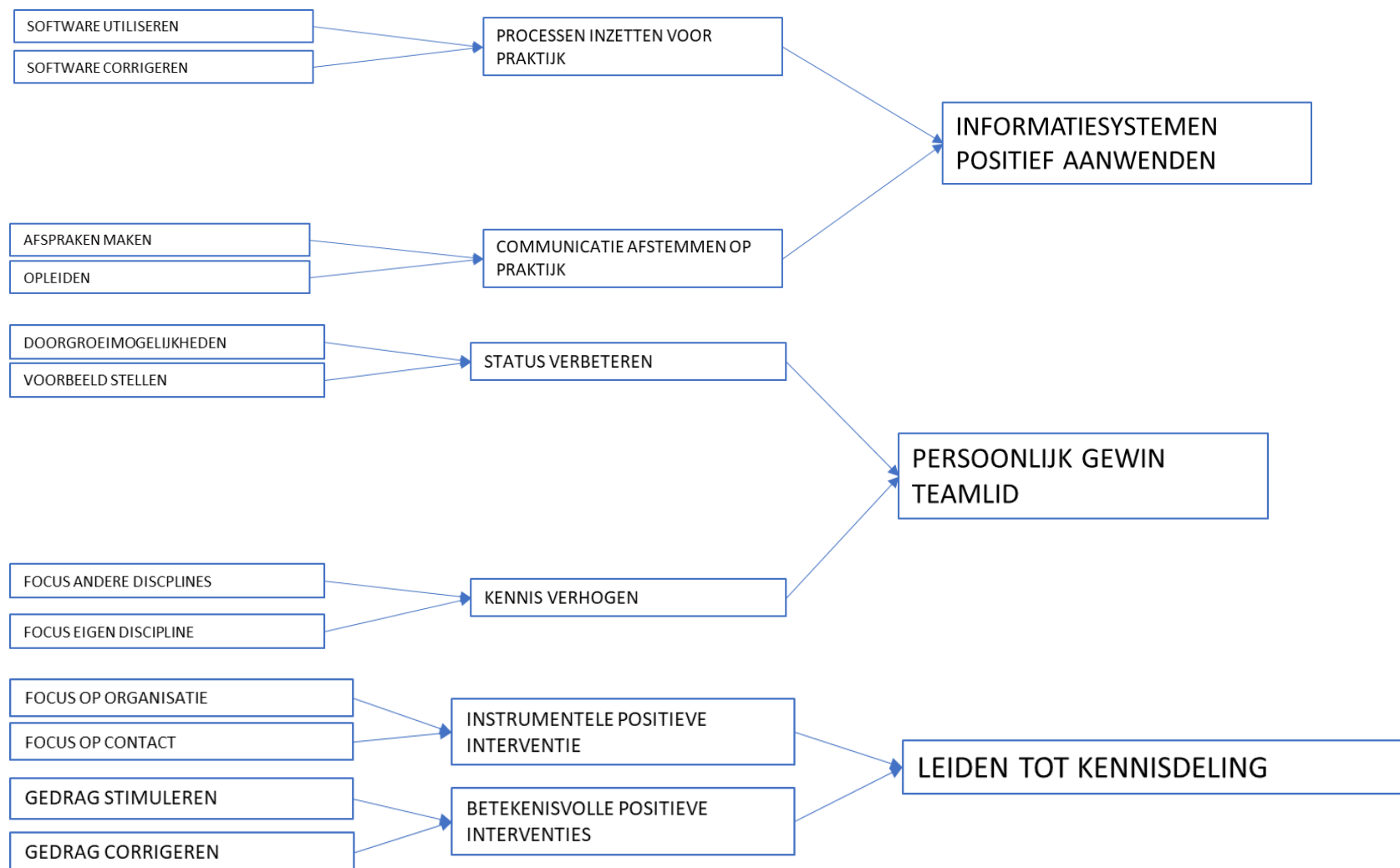
Sluiten van het interview

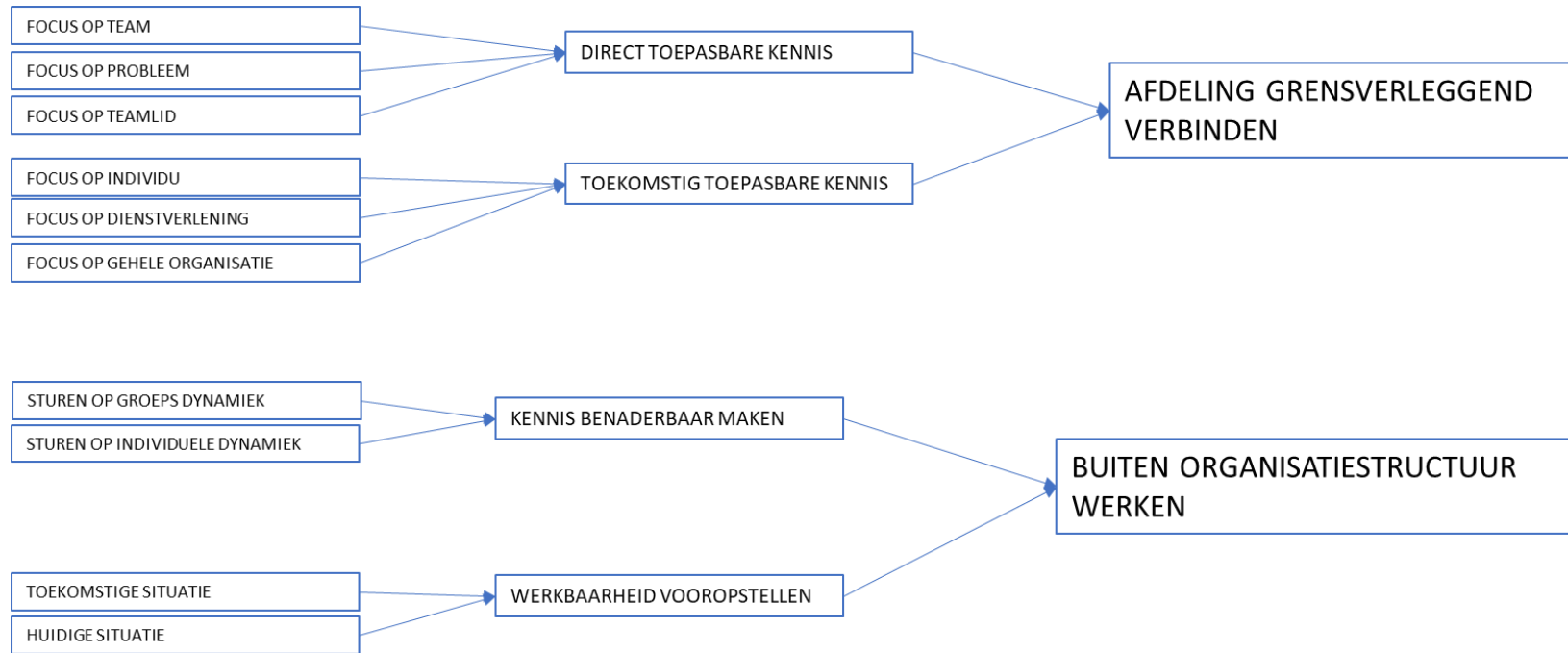
- Is er iets wat je hebt gemist in dit interview?
- Is er iets wat je nog wilt toevoegen aan het interview?
- Heb je nog verdere vragen over het onderzoek of dit interview?
- Hoe heb je het interview ervaren?
- Wil je de resultaten ontvangen na afloop?
- Heb je nog verdere contacten in de eigen kring die geschikt zijn voor dit interview?
- Bedank geïnterviewde voor zijn/haar tijd

BIJLAGE 2

Onderstaand tref je de codeerboom naar aanleiding van de analyse van de interviews.







BIJLAGE 3

Onderstaand tref je de voorbeeldcitaten waaruit de codeerboom is afgeleid.

	Element	Gevolg
Kennisdelingscultuur bewerkstelligen	<i>"...Als het niet lukt en als ik het zie dat iemand kopje ondergaat, dan is het al te laat. Maar als ik zie dat iemand niet lekker is in zn balans ziet, zal ik heus het gesprek aangaan en bevragen. Uiteindelijk is het iemand zn eigen verantwoordelijkheid en kunnen we samen kijken naar oplossingen"</i> <i>"...er zit een hoge mate van autonomie, maar ook van vertrouwen. Alleen ja, door een jaar gesprek überhaupt, wel echt een heel belangrijk moment. Ja, dat je daar even heel goed uitvraagt, welke resultaten heb je gehaald, waar ben je trots op, waar wil je aan werken, wat heb je daarvoor nodig?"</i> <i>"Dan hebben we ook een fun-app en daar kunnen korte mededeling, bijvoorbeeld iemand die moeder is geworden of een kind wat geboren is. Lief en leed kan daar gedeeld worden en dat gaat niet op de werkgerelateerde app."</i> <i>"... waardoor je heel veel verschillende belangen hebt, dat daar best veel in algemene zin, best veel wantrouwen is, dat er dus heel veel gecommuniceerd moet worden om ook dat vertrouwen ook weer te winnen met elkaar, we kunnen wel een win-win creeëren bij wijze van spreken."</i> <i>"...Ik merk nadat ik één team sessie gedaan had en ik merk dat men vertrouwen in mij had, dat mensen ook vaker gingen bellen. Normaal namen ze de moeite niet eens om te bellen en nu is het wel en ook wel eens s avonds om tien uur. Van, ik sta voor een moeilijke keuze, kan ik even met je overleggen. Dat zie ik dan als een teken van vertrouwen. Vertrouwen om deelgenoot te worden van hun leefwereld maar het voorkomt wel, dat zij misschien nu lang lopen te wikken en wegen van ja, moet ik het zo doen, of moet ik het anders doen?"</i> <i>"Het vertrouwen moeten ze ook krijgen in mij en dat is ook belangrijk... Dat ik wat ik zeg ook echt ga doen, wat je zegt ook echt kunnen doen..."</i> <i>"afgelopen twee jaar hebben we geïnvesteerd in "ontmoetingslunch", letterlijk elkaar ontmoeten, maar ook even niks hoeven. Door zoveel mogelijk mensen die dan op dat moment er waren bij elkaar gezet en ze het gesprek met elkaar aan te laten gaan, niet alleen over het werk, maar ook gewoon over persoonlijk...."</i> <i>"...Nou, en dat werd dan beloond met een borrel en toen heb ik gezegd van joh: laten we niet een beetje achter dat scherm gaan zitten, en een beetje van, wat heb jij allemaal niet in die doos zitten? Maar laten we iets leuks daaraan verbinden. Dus we hebben gisteren in een digitale escaperoom gezeten. Ontzettend leuk, dat is de tweede keer dat ik dat doe, digitaal zo'n escaperoom, maar dat werkt toch ook wel extra verbindend."</i>	Betrokkenheid tonen Bevorderend voor relatie met teamleden Focus op onderling vertrouwen Informele samenkomst organiseren

“...Meteen de eerste week dat ik hier was, was op vrijdagmiddag een borrel, heel bijzonder. Maar ook echt heel leuk. Dat is nu nog steeds. Proberen ze gewoon te doen” “...want ik spreek het ook uit naar degene die niet meer aandacht krijgen, dat ik heel blij met zijn werkwijze ben, en dat mijn deur altijd openstaat als diegene wat nodig heeft... dus het is vooral ondersteunen...” “De mensen hebben wel het gevoel dat ik beschikbaar ben, je moet er wel zijn. Dat is die lage drempel, die opendeur, dus als er een probleem is, dan is het belangrijk dat je het ook echt kan spiegelen.” “...ik vind dat wel van belang dat je heel erg transparant in communicatie naar je team. Het kan niet altijd, zo werkt dat ook, ik deel liever te veel dan te weinig.” “...en vooral vragen wie het leuk zou vinden om dat te gaan doen. Ik denk dat het belangrijkste is, zoiets met je niet opleggen, maar je moet ervoor zien te zorgen dat iemand zelf enthousiast is om die taak op te gaan pakken en sowieso een het beleggen bij iemand die vindt dat het anders moet.” “...ik probeer daar dan structuur in aan te brengen. Niet van: hier alsjeblieft, ga je gang maar, nee dan proberen we wel binnen drie weken weer een vervolgafpraak te maken. Ja, ik heb ik jou handvatten aangeboden, je zou daarmee oefenen, lukt dat? Wat heb je daar nog voor nodig?” “...Probeer je van terug te krijgen van hé: wat speelt er? Hoe gaat het met jullie? Maar dat heb ik al in de een-op-eentjes natuurlijk dus ja.” “...omdat ik van de ene hoor dat die met iets bezig is en dan zeg; ga eens kijken bij die andere of doe het samen, dat soort dingen dat ik probeer hun op onderwerpen aan elkaar te verbinden” “...specifieke vragen ook onderling die ze dan hebben, de neiging is dan om uit te weiden de diepte in te gaan, dan vraag ik altijd wel van joh, doe dat even samen zoek dat samen even uit, dan krijg je die afspraken gemaakt...” “...het is altijd de afweging van hé, ga ik hier nu beantwoorden, want dan kan de collega verder of ga ik het terugleggen waar het hoort. En dat is namelijk bij zijn of haar directe collega of bij de inhoudelijk deskundige. Dus dat is een afweging die ik heel vaak moet maken...” “...het is heel gebruikelijk dat je dat met elkaar deelt, als je nooit tegen mij vertelt dat je dingen moeilijk vindt, ja, dan geloof ik je niet, kan niet, dus dat is helemaal geen goede basis om dan met elkaar te blijven werken, dus ik prikkel wel heel erg om met elkaar te delen waar je tegenaan loopt.” “Eigenlijk is dat heel vervelend voor die persoon, maar wel heel fijn voor mij en de rest van het team. Want iedereen heeft in de gaten hoe – dat iemand iets vervelends heeft in zijn privé situatie, wat waarschijnlijk ook veroorzaakt dat ze vandaag een beetje afwezig is in haar werkzaamheden, dat ze het wat lastiger heeft en ook wat stiller is. Maar dan weet iedereen, oké, dat heeft diegene meegemaakt en dan kunnen ze daar rekening mee houden. En er wordt rekening mee gehouden.”	Focus op communicatie (Werk)behoefte in acht nemen Teamlid aan teamlid koppelen Focus op samenwerking	Kennisdeling binnen het team
---	---	-------------------------------------

<i>“Dan ga je met elkaar de diepte in, dus dat helpt om casuïstiek met elkaar te bespreken of om dingen met elkaar te delen”</i> <i>“...Daar moet ik dat wel wat meer stimuleren door te zeggen van bijvoorbeeld, laten we een teamoverleg ook gebruiken dat ten minste een iemand elke keer even een onderwerp pakt waar die mee bezig en dat deelt, vaak zie je dat dat hele leuke inzichten geeft, die dan in kleiner comité vervolgd worden. Zo probeer ik dat bij sommige teams wel wat meer te stimuleren dan bij andere teams.”</i> <i>“Dat zou je natuurlijk op verschillende punten kunnen doen. Door aan elkaar te presenteren, kun je een soort van kruisbestuiving bewerkstelligen.”</i>	Teamlid aan team koppelen
---	---

Betrokken leiderschap

<i>"...Kennissen delen is ook, het is ook een onderdeel van het netwerken. Krijg ik dan weer informatie terug die van belang is voor mijn locaties, dan organiseer ik het niet zo, maar dan gebruik ik de overleggen die gepland zijn"</i> <i>"Het laatste werkoverleg hebben wij de de taakkaarten besproken, dus daar hebben wij een groot deel van het werkoverleg mee gevuld. Gewoon gewoon zaken waar ze tegen lopen, dagelijks, die worden veelal op de agenda gezet."</i> <i>"...Ik stuur het in ieder geval door en dan als er geen signalen uit terug komt uit het team dat ze daar iets mee willen en ik denk wel dat er een belang is dan zet ik hem daar op de agenda."</i> <i>"Als je elkaar ontmoet, elkaar ook letterlijk ziet, door corona is het wat lastiger geweest, maar als je elkaar ontmoet, elkaar ziet, dan trek je ook sneller aan de bel..."</i> <i>"Dus die koppel ik direct aan elkaar, ga maar met je collega zitten, die kan je daar alles over vertellen en die neemt je daarin mee, dus dat is, denk ik iets wat ik op heel veel vlakken doe. Mensen aan elkaar koppelen..."</i> <i>"Ik hou van mensen en het interpersoonlijk contact, maar dat ben ik en dat is de aard van beestje. En ik vind, alles via de mail communiceren vind ik dan een slap aftreksel waardoor veel vaker ook misverstanden ontstaan, dingen escaleren, waar het niet nodig is."</i> <i>"...waar we voor werken, belangrijk, zo is de motivatie om de goede dingen te doen voor collega zorgverleners, voor cliënten en voor het primaire proces is. Ja, die passie die delen we met elkaar. Dus ja, by example, Ik doe mijn dingen zoals ik denk het goed te doen en daar een voorbeeld in te zijn."</i> <i>"Een stukje kwetsbaarheid is natuurlijk wel ingewikkeld voor mensen, hè dus, een probleem delen vraagt heeft te maken met; kun je je kwetsbaar opstellen, dat je het probleem ervaart en ook naar collega's toe is dat soms makkelijker, in andere gevallen wat lastig."</i> <i>"...En doordat ik dat heb gedaan, waardeerden de andere teammanagers mij om het feit dat ik me zo kwetsbaar opstelden. Dat hoorde ik achteraf, dat ik dacht van oh bijzonder voor mij voelt dat als de normaalste zaak van de wereld..."</i>	Discussieveren stimuleren Fysiek contact stimuleren Voorbeeld fungeren	Openheid tussen teamleden Openheid naar teamleden
--	--	--

<i>“Een medewerker die werkt ook veel thuis, dit woont ook helemaal in Zeeland, werkt maar 28 uur volgens mij. Als je naar het takenpakket kijkt, dan zou ik dat ook niet binnen 28 uur kunnen, dus in die individuele werkplannen wordt ook heel erg gekeken. We hebben afgesproken dat mensen op hun reguliere taken, maar een neventaak mogen hebben, dat geeft lucht, want dan kunnen we afbakenen”</i> <i>“En dan denk ik altijd van joh, maar laten we vooral kijken naar wat iemand wel goed, dus benutten van talenten. En hoe kunnen we dat inzetten?”</i> <i>“...ik denk drink veel koffie met mensen. En tijdens die koffiegesprekken, heb je gewoon een gesprek en natuurlijk ben je als een gek aan het coachen en dat merken mensen veelal niet, omdat je gewoon een gesprek voert...”</i>	Teamlid centraal stellen	
---	---------------------------------	--

Informatiesystemen positief aanwenden

<i>“De meerwaarde is dat we gebruik kunnen maken van alle ondersteunende diensten vanuit die SBK-Groep, maar we zijn eigenlijk te klein om een eigen P&O afdeling te hebben en ICT en dat kan nu wel omdat je slim samenwerkt. Zo kun je gebruik maken van alle kennis en kunde die hier binnen de organisatie is.”</i> <i>“...dat is een zelf ontwikkeld, webbased softwarepakket waar we inderdaad, onze klanten kunnen volgen en het zijn eigenlijke cliënt dossiers en het is eigenlijk het dossier van de klant. Wij mogen daar in werken en communiceren daarin ook over de klant, soms met de klant. Maar meestal over de klant. Het is een pakket wat we uiteindelijk zelf hebben laten bouwen en wat we zelf laten onderhouden. Waar we zelf wensen in kunnen aanbrengen, dus het is een heel prettig pakket om te gebruiken...”</i> <i>“We hebben te weinig geïnvesteerd en er zijn twee man die op een nette manier de organisatie zijn uitgegaan en we hebben nu een nieuw bedrijf dat gaat ons nu ondersteunen om optimaal gebruik te maken van de systemen. Ik kom hiervoor vanuit een andere organisatie. Daar hadden we echt volledig ingericht, het digitale systeem, het zorgsysteem konden we rapporten uitdraaien, er konden koppelingen gedaan worden, en dat is nu allemaal niet. Dus het kost ons als Teammanagers heel veel tijd om een bepaalde flow goed te laten aansluiten en op te volgen en zien hoe de acties verder lopen.”</i> <i>“...We hebben nu een soort van legenda afgesproken. Dus als ik een mail sturen staat erboven "ter info" of "met spoed", zodat ik in ieder geval beter er iets mee kan. Dat hebben de Teamleiders overgenomen dat ik zeg, als ik in de bcc sta – kun je het beter niet sturen, want dan lees ik het toch niet, dan ben ik waarschijnlijk niet belangrijk genoeg... We hebben een manier gevonden, als je het hebt over timemanagement om die informatiestroom te stroomlijnen...”</i> <i>“...niet iedereen vindt dat fijn als je zomaar in een app groep wordt gestopt. Maar tot nu toe vindt iedereen dat fijn waarin alleen het management kan zenden en hun niet kunnen</i>	Software gebruiken Software corrigeren Afspraken maken	Processen inzetten op de praktijk Communicatie afstemmen op de praktijk
---	--	---

reageren. Mensen vinden het vervelend als ze al bij voorbaat weten dat ze bijvoorbeeld al op zondagavond al zeggen, ik ben morgen ziek en de hele groep dat weet, sowieso mijn eigen voorkeur is, ik wil geen overbodige informatie in de groep,” “Eigenlijk hebben we een soort key-user nodig, die eigenlijk weer de digicoaches worden, op het gebied van digitalisering de afdeling mee kunnen nemen en aanspreekpunt zijn, want dat zijn op de poli de assistenten en verpleegkundigen de mensen die niet per se vooroplopen in de digitalisering. De plannen die we hebben, met digitalisering wat natuurlijk overal zo ongeveer beleid is, zeker de organisatie waar ik vandaan kom was het ook heel belangrijke pijlers, dat probeer ik hier ook vorm te geven in het ziekenhuis.” “De oldschool werken vaak met PowerPoint, tegenwoordig doen we in Teams dat er een Whiteboard achter je staat. Dus ik heb geleerd van stel je voor dat je een presentatie hebt over visie, de basale pijlen, sjablonen, hoe teken je mensen, dat dus... Het kan op je Whiteboard maar ook in MS-Teams. Dan zou je kunnen tekenen. Dat was twee en een half uur, echt de leukste die ik ooit heb gedaan. Het ging niet over werk, maar wel weer over hoe je dat kunt doen.	Opleiden	
--	----------	--

Persoonlijk gewin teamlid

“...dan zitten er ook een paar potentials zijn om misschien nog een keer door te groeien naar een zwaardere functie of naar bedrijfsleider, dus het idee is om die laag wat meer aan het stuur te krijgen, en ook niet dat de veranderingen op hun neerdalen, maar dat ze ook die veranderingen meer dragen.” “...ik denk, als jij dus laat zien dat jij verder kijkt in je eigen afdeling, dat jij dus kijkt van hé, zijn er afdelingen die hulp kunnen gebruiken, of die mijn kennis kunnen gebruiken, dan speel je positief in the picture volgens mij, door te laten zien dat je breder kan denken en denk ik ook dat het je helpt om breder te denken, dus dan ben je zeker beter beslagen, dat is zeker een plus voor het doorgroeitraject wat mij betreft...” “Zelf ga ik dus waarderend met een dergelijk persoon om, zodat iemand zich bewust wordt en zich gestimuleerd voelt. Daarbij is een bepaalde houding wel prettig, je wilt niet betweterig of denigrerend overkomen op je collega's. Dat neemt echter weg dat proactief en structureel kennis delen heel goed is. Ik geef zulke mensen dus ook graag een podium op bijv. een werkoverleg, zodat goed voorbeeld doet volgen.” “Een teamlid dat proactief ervaringen deelt kan worden gezien als een senior, inwerkmaatje of iemand die op basis van zijn of haar expertise gevraagd wordt voor bepaalde werkgroepen. Ik zie dat het prettig is om in de teams medewerkers met ervaring en kennis van zaken te hebben. Zij trekken nog onervaren collega's mee en zorgen voor kennisoverdracht.” “...op de IC, de intensivisten, de artsen die hier werken, die komen ook regelmatig met een onderwerp aan, van joh, misschien moeten we even de beademing nog wat bijscholing doen, want ik merk de laatste stap dat die en die er moeite mee had. Zullen we	Doorgroeimogelijkheden Spotlight zetten kennisdeler Focus andere disciplines	Status verbeteren Kennis verhogen
---	---	---

dit onderwerp even met elkaar doen, zodat het niet een op een hoeft, maar dat we het breder oppakken.” “... heel veel van die woonbegeleiders van een studentenhuus bijvoorbeeld, die hebben ook interesse in werktrajecten, die willen daar meer mee, ze hebben wel een werkcoach in de buurt. Maar ja, ze willen wat globale kennis hebben, dus we organiseren ook gewoon wat intern scholing...” “...in samenspraak met het team, dus ik geef daar fiat voor dat we methodische cyclus training hebben dat we met elkaar kijken van oké, wat is hier in je team nodig voor deskundigheidsbevordering...” “We hebben onlangs een telefonie training georganiseerd, omdat we merken dat mensen aan de telefoon, ja, dat wisselt een beetje in een manier van omgang met de patiënt, sowieso ook achter de balie. En daar horen bepaalde etiketten bij, dus de omgangsvormen met mensen – en we hebben ze daarin getraind – ze hebben vandaag ook een training daarin. Ja, dat is belangrijk.”	Focus eigen discipline	
--	--------------------------------------	--

Leiden tot kennisdeling

<i>"...op verzoek van zorgkantoor hebben we onze top iets veranderd, iets breder gemaakt. Dus ik stuur nu de ene helft op zorgen aan en een collega van mij de andere helft op zorgen aan. En dat nou ja, dat maakt ook dat dat ik soms wat makkelijker kan sparren over zaken en ook de focus kan leggen op op een bepaald aandachtsgebied."</i> <i>"...dat is gewoon heel ingewikkeld om de rijke interactie tussen te krijgen, zoals je hebt op de woonlocaties bij ons en ik zou graag verandering in zien en die verandering kunnen we volgens mij vooral te weeg brengen als we groter groeien en dan niet meer met z'n 12en over het hele land zitten, maar dat we met z'n achten in een provincie zitten. Dat werkt wat makkelijker als team..."</i> <i>"Deze ruimte waar we nu zitten, willen we gaan inrichten voor de backoffice telefonie, zodat als mensen het even niet weten, ze elkaar om hulp kunnen vragen en dat niet meer in aparte ruimtes zit. Ze zaten vroeger wel bij elkaar. Sinds de nieuwbouw niet meer, ze missen dat, dus wij zijn aan het kijken in hoeverre we deze ruimte kunnen ombouwen tot zes werkplekken. Dat is een signaal wat ze an mij hebben afgegeven dat ze graag weer bij elkaar willen zitten, zoals vroeger. Ik snap dat ook, ik denk dat je beter gaat samenwerken en dat als je met lunchpauze gaat dat je dan ook een keer een takenpakket kan doorgeven aan iemand anders die naast je zitten."</i> <i>"...We hebben vier nieuwe mensen rondlopen, die ik geselecteerd heb op dat mensen communicatief sterk zijn. En met je merkt dat we daar wel in schort, hè zeker het middenkader, waar toch een hoop verwachtingen liggen. De uitdagingvraag oplegt dat mensen communicatief sterk te zijn, en daar zie je een wisselwerking tussen de wat oudere werknemers die al lang in dienst zijn, en de nieuwe werknemers, dat van de oudere werknemers een andere manier van communiceren gevraagd wordt..."</i>	Focus op organisatie Focus op contact	Instrumentele positieve interventie
---	--	--

“...En dan denken ze bij zichzelf: die hebben we niet meegenomen... En nu word je gedwongen er eerst naar te kijken, wat is dit voor een verbeterpunt? En dan ga je met elkaar zitten om een soort visstaart-diagram, Van welke partners zijn er nu allemaal bij betrokken en waar zitten de raakvlakken? Die haal je erbij en dan ga je met elkaar de punten aanpakken. Op die manier voorkom je dat iedereen z'n eigen projectjes gaat draaien en zo voorkom je dat verbeterpunten achteraf eigenlijk helemaal niet werken, omdat het bij een andere afdeling juist averechts werkt.” “Mijn voorkeur is heel erg vanuit samen, vanuit je eigen, samen bereik je gewoon echt meer, dat resultaatgerichte kan alleen maar met elkaar en dus omdat het zo niet mijn stijl is heb ik daar wat moeite mee als andere dat wel hebben. Je leert dan gaandeweg dat je daarin wat roder moet optreden...” “Ik heb met heel veel mensen gesprekken, contacten, en probeer daar mijn kennis te delen en daar waar nodig trek ik het breder, dus dan ga je organiseren...” “Ook denk ik dat het juist goed is om op de hoogte te zijn van de kennis en kunde die je collega's in huis hebben en ze deze met elkaar te laten delen. Maak gebruik van de expertise van de ander en maak inzichtelijk wie je waarvoor kunt benaderen. Dat juich ik alleen maar toe.” “...dan dat ik het zeg alleen, er zijn ook medewerkers waarvan ik weet: ja, die zijn niet zo in het delen, houden het liever bij zichzelf.... Dan hebben ze een stukje informatievoorsprong ten opzichte van de rest, sommige mensen houden daarvan. Ja, dan kan ik zeggen van joh, ik vind dat je het moet delen en als ik dan uiteindelijk merk dat iemand het niet doet, dan doe ik het en dan laveer je een beetje in je stijl per persoon, waarbij ik het liefst zie dat mensen het zelf gaan doen.” “Ik zou mij ook kunnen voorstellen dat het om kennis gaat die bijvoorbeeld voorbehouden is aan 1 collega, zo hebben we een collega die veel weet over ontruiming en BHV. Zijn kennis is meer dan welkom en hij weet er ook meer van dan zijn collega's. Wanneer collega's dit als niet prettig ervaren hoop ik dat ze hem daarop aanspreken en erover in gesprek kunnen gaan. Mocht dit niet lukken dan hoop ik dat ze mij benaderen waarop ik vervolgens (indien gewenst) met betreffende medewerker in gesprek kan gaan.” “Dus voor mij als leidinggevende is het van belang dat ik dit goed monitor (en acteer waar nodig) en als ik zie dat het teamlid hierin alleen staat, dan we samen gaan kijken wat ligt dat aan, ligt dat aan de manier van uitdragen o.i.d. Maar ook de andere teamleden hierin betrekken.”	Gedrag stimuleren Gedrag corrigeren	Betekenisvolle positieve interventies
--	---	--

Afdeling grensverleggend verbinden

<i>“Één van de dingen waar we vorig jaar mee zijn gestart net voor de Corona, een locatie ervaring. Je zat letterlijk in een busje van locatie a naar b om ook te zien en te kijken in de keuken van de ander.”</i>	Focus op team	Direct toepasbare kennis
--	-----------------------------	---------------------------------

<i>“Je kunt door elkaar mee te nemen, een week lang in de nieuwe situatie, laten we de goeie dingen aan elkaar overbrengen, laten we proberen van mekaar te leren, dus daar hebben we nog niet echt een vastomlijnd programma voor, hoe we dat zouden willen, maar het is wel de bedoeling.”</i> <i>“Ik merk nu dat heel erg gefocust zijn op hun cliënten. Het is heel erg focus zijn van nou; wij doen het goed, en onze wijze van begeleide is de beste en ik zou het heel erg leuk vinden als men juist bij elkaar in de keuken gaat kijken. Om te leren van elkaar en daarmee tot inzicht te komen die ze zelf alleen niet hadden opgepakt, zeg maar dus vooral een stukje kennisdelen.”</i> <i>“De vraag is of dat kan en moet je natuurlijk een soort business case maken van wat is de omzet en wat zijn de kosten? Dan is het A) Heb je een stempeltje van control nodig? Die heeft natuurlijk wel kennis, die kan een goede Excel maken, die weet waar je de kostprijs moet halen en dat soort dingen. Dus daar helpen ze dan mee en dat is op zich niet persé bedoeld dat dat hoofd dan de volgende keer de business case helemaal zelf maakt, volgende keer ga je dat weer samendoen, iedereen zijn rol natuurlijk.”</i> <i>“...maar ik kan me voorstellen dat in je probleem daar echt een casuïstiek probleem op het vlak van bijvoorbeeld autisme. Dan zou ik hem kunnen koppelen aan bijvoorbeeld mensen bij research en development, die heel erg bezig zijn met onze visie op autisme. We hebben wat gedragswetenschappers in de organisatie lopen, daar kan ik mensen aan koppelen en op het moment dat het echt een functioneringsgesprek blijkt te zijn. Ja, dan zit er waarschijnlijk iets in zo'n persoon zelf. En dan kan het ook heel interessant zijn om daar samen uitgebreid over te hebben.”</i> <i>“Meestal is dat een arts in dit geval, als ik het dan even naar relateer naar hier en dan ga ik gewoon met die mensen ook in gesprek van dit is gebeurd en ik heb zelf de oplossing niet. Hoe denk je, hoe loop je, wat vinden jullie van dit probleem of hoe zien jullie de oplossing? Laat ik daar vooral de kennis en kunde van buitenaf bijhouden om dat probleem op te lossen. Bijvoorbeeld een dokter die ook een deelgenoot is van het probleem, die probeer ik er dan in te betrekken.”</i> <i>“Mijn team toentertijd vond het heel erg leuk dus vanuit daar is het begonnen. Wij hadden zoiets van nou, dan gaat een flexer even op jouw dienst komen te staan, waardoor jij op een andere locatie kunt gaan werken. Het heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat er veel meer wisseling in de teams kwam en dat mensen ook op een gegeven moment zagen van, nou ja, op een andere locatie kom ik veel beter tot mijn recht”</i> <i>“Ze lopen sowieso mee op de afdeling als boventallig om nog bij te leren, en als het bijvoorbeeld nodig is dat ze specifieke kennis van een andere afdeling missen, dan wordt die gelegenheid geboden om daar een stage in te plannen. Dat is afhankelijk van wat iemand nodig heeft, we hebben nu een stagiaire lopen op de spoedeisende hulp en die heeft bijvoorbeeld een week op de kinderafdeling meegelopen omdat ze weinig met kinderen te maken heeft gehad.”</i>	Focus op probleem	Focus op teamlid
--	---------------------------------	--------------------------------

<i>"Die hebben dus niet per se super veel met elkaar inhoudelijk, dat ze echt zaken met elkaar moeten doen. De verbinding is dat ze dezelfde mensen hebben en dat ze allemaal wel grote vraagstukken hebben natuurlijk... Ze hebben elkaar niet echt nodig, maar ze kunnen wel van elkaar leren en elkaar helpen en dat probeer ik ook zoveel mogelijk te stimuleren, want in die zin is het niet echt een team, wat met elkaar één ding moet doen. De een gaat over orthopedie en andere over oogheelkunde, de andere over iets anders, ze hebben allemaal een eigen winkel, maar ze delen, kun je soms elkaar met personeel helpen, hoe pak je bepaalde dingen aan."</i> <i>"Wat ik ook vertelde, die poli's zijn een beetje apart winkeltjes, dus het is soms ook een beetje eenzaam in je eigen winkel dus die polihooften zijn ook best wel op zoek naar een netwerk waarin ze kunnen sparren over dingen."</i> <i>"Mensen moeten van elkaar weten dat het initiatief er is, dus mijn werkcoaches hebben ook gewoon de opdracht om aan te sluiten bij Teamvergaderingen of bij bewonersoverleg Studenten overleggen, cliënt overleg en daar sluiten wij dan ook aan om bijvoorbeeld een klein cursusje te geven over hoe schrijf je een cv, de expertise wordt op die manier ook wel in beeld gebracht, zodat mensen van elkaar weten, van oh, ja een collega zit op die andere locatie die hier heel veel van weet."</i> <i>"...een jaar geleden kwam het nog wel eens voor dat een begeleider uit een studentenhuus had dan een studenten die klaar was met zijn studie en dan ging die begeleider, die ging dan drie reïntegratiebureaus bellen in de regio omdat ze dachten; deze klant wil naar werk dus ik heb de integratiebureaus nodig, ja dat slaat nergens op, als je zelf die expertise in huis hebt – en dat gebeurt nu gewoon, onze werkcoaches, die zijn dermate ingebed in de organisatie dat niet meer wordt gekeken naar andere partijen, expertise wordt eerst bij ons wordt gehaald. En dus die kunnen elkaar steeds makkelijker vinden in de regio en wat ook gewoon een versterkend effect heeft. De zorg wordt er echt beter van, omdat werkcoaches meekijken en er komen ook veel nieuwe klanten voort uit de zorg wat vijf jaar geleden niet gebeurde. Dus dat betekent ook dat ze ons beter weten te vinden. Dus daar is aandacht voor geweest en dat levert ook echt wat op."</i> <i>"...binnen dat kwaliteitsdomein hebben we ludieke dingen om kennis te delen. Kwaliteit is niet iets van centraal, we hebben wel een centrale stafafdeling, maar kwaliteit lever je, elke dag... Daar doen we wel heel veel dingen in, bijvoorbeeld we hebben een Steeds Beter Mee, altijd elk jaar... steeds beter is dus ons kwaliteitsslogan en dan organiseren we echt heel veel ludieke manier om kennis te delen en niet alleen wij als staf met de organisatie, maar ook de organisaties onderling. En dat speelt daar wel mee. Met bijvoorbeeld een award die mensen kunnen krijgen waar ze allemaal dingen pitchten, met een heel groot steeds beter bord met hele leuke korte beschrijvingen van initiatieven die mensen kunnen zien. Daar organiseren we heel veel in."</i>	Focus op individu Focus op dienstverlening Focus op gehele organisatie	Toekomstig toepasbare kennis
---	--	------------------------------

<i>"Uitwisseling van teams, hè dus ga eens met elkaar op een andere plek aan de slag, en kijk eens wat dat betekent voor jou als als zorgverlener, waar je tegenaan loopt en waar niet en leer de goede dingen aan je collega's."</i> <i>"...ik heb wel geprobeerd bij die werkgroepen er dan steeds ook steeds stafleden bij te laten aansluiten, bij het HR-werkgroepje iemand van HR erbij, veiligheid en kwaliteit iemand van kwaliteit erbij, om daar ook nog wat actiever die verbinding te zoeken tussen lijn en staf. Uiteindelijk, de groep is gemaakt, ik heb één keer in de maand heb ik daar even overleg, dan doen we even een rondje van, waar ben je mee bezig, waar kun je hulp gebruiken? Dan geven ze elkaar ook ideeën..."</i> <i>"... hebben het Initiatief genomen om een junior, degenen die net nieuw zijn, een beetje onder de vleugels mee te nemen. Dus die hebben een bijeenkomst georganiseerd waar ze alle juniors bij elkaar hebben gezet en dan gaan kijken van, wat missen jullie? Hoe kunnen we jullie helpen en kunnen we uitwisselen?"</i> <i>"Dus ik ben ook heel erg van het vormen van duo's. ... in één stuk kan iemand heel goed zijn en in het andere stuk dan ook weer niet zo, dan koppel ik... Dan ga ik niet van 'moet je doen, moet je doen'. Dan denk ik dit is een beetje trekken aan een dood paar, want in dat is die persoon heel goed. Laten we vooral daar gebruik van maken. Ik vind dat zo ontzettend leuk om te doen. En dat werkt eigenlijk van twee kanten, want mensen voelen zich gehoord en gezien... En komt bijna altijd ten goede van het bedrijfsresultaat."</i> <i>"En hoe ervaren mensen het en af en toe stimuleer ik het ook om juist die mensen die dat doen, die als buddy's te knopen aan de nieuwelingen, want die vinden het blijkbaar leuk om kennis te delen... Dus die kunnen dan ook heel goed buddy zijn."</i> <i>"...dat is juist zo leuk om dat met betrokkenen te doen die meedenken, van wat sluit aan, hoe kunnen we echt goed iedereen bereiken, dan zoek je ook wel weer heel erg naar een tijdelijk werkgroepje met juist betrokkenen uit de organisaties omdat je goed wil dat het landt. Zo varieert het eigenlijk heel sterk, ik wil er altijd voor maken, dat we als staf niet van alles bedenken uit onze ivoren toren. want zo wordt dat dan wel eens</i>	Sturen op groepsdynamiek Sturen op individuele dynamiek Toekomstige situatie	Kennis benaderbaar maken Werkbaarheid vooropstellen
--	--	--

wordt genoemd, wat niet aanslaat... We zoeken wel steeds meer eigenlijk naar het met die organisatie doen, zodat je echt die mensen erbij betreft, eigenaar maakt en dat vinden ze superleuk." "De komst van het brandweerteam is iets wat in zo'n visie bijeenkomst is ontstaan vanuit de werkdruk en beleving en een stukje ontevredenheid van te veel werk... de vraag was eigenlijk, we hebben meer informatie nodig, uiteindelijk in een gesprek met de teamleiders hebben we gevraagd hoe zien jullie dat dan? Nou, daar zijn we uitgekomen op. Laten we dan kijken of we boven de formatie iemand kunnen aannemen dus het brandweerteam is daaruit voortgekomen." "brein en broodje" genoemd dat was tijdens de lunchpauze, werd er twee keer een bijscholing van een specialist of bijvoorbeeld een medewerker die iets ziekenhuis breed wil delen of een afstudeeronderwerp, wat leuk is om voor iedereen te delen, dan kon dat ingepland worden..." "De teamleider heeft in ieder geval wel de vrijheid gekregen om, als het over hun eigen personeel gaat, om gewoon met ICT te bellen of met P&O. Maar binnen de organisatie is dat nog niet de manier, dat is nog niet helemaal goed. Omdat dat dus vertraagt hebben we dus korte lijntjes die Teamleiders nu hebben met ook een collega van P&O..."	Huidige situatie
---	--------------------------------

Tijd optimaal benutten

<i>“Ik probeer wel gevoel te houden met de de belastbaarheid van de medewerkers, zowel thuis als op het werk. Ja, dat heeft invloed, de situatie thuis. Daar kunnen zorgen zijn, gaat aandacht naar uit, gaat dus energie in zitten, ja, dan de schepjes erbovenop of juist iemand te ontlasten. Dat probeer ik altijd wel in de gaten te houden. Dus dan manage ik met name workload...”</i> <i>“Bijvoorbeeld een medewerkers die werkt ook veel thuis, dit woont ook helemaal in Zeeland, werkt maar 28 uur volgens mij. Als je naar het takenpakket kijkt, dan zou ik dat ook niet binnen 28 uur kunnen, dus in die individuele werkplannen wordt ook heel erg gekeken.”</i> <i>“Als mensen bij mij komen met de mededeling dat ze te weinig tijd hebben om dingen te doen, dan vraagt dat wel enige onderzoek is. Soms snap ik het direct hè, omdat ik weet dat er een veelheid van onderwerpen ligt en het heeft allemaal prioriteit, dan neemt de werkdruk alleen maar toe. Nou, en dan probeer ik wel te kijken naar herprioritering.”</i> <i>“Op dit moment zitten we daar echt wel met zes fte tekort, en dat hebben we ook niet zomaar opgevuld, maar de diensten moeten wel gedraaid worden, dus daar werken ze echt wel onder hele hoge druk met heel veel extra diensten waardoor een teamoverleg, daar is weinig energie voor, om daar ook nog eens buiten werktijd energie in te stoppen, want dat kan natuurlijk niet onder werktijd, zo'n overleg.”</i> <i>“...kijk ik, ik kom uit de commerciële dienstverlening, ik vind overleggen heel goed en dan moet het doel goed voor ogen gehouden worden. En ik vind dat wij bij Humanitas een beetje</i>	Teamlid gericht sturen	Efficiënter tijd besteden
<i>“Op dit moment zitten we daar echt wel met zes fte tekort, en dat hebben we ook niet zomaar opgevuld, maar de diensten moeten wel gedraaid worden, dus daar werken ze echt wel onder hele hoge druk met heel veel extra diensten waardoor een teamoverleg, daar is weinig energie voor, om daar ook nog eens buiten werktijd energie in te stoppen, want dat kan natuurlijk niet onder werktijd, zo'n overleg.”</i> <i>“...kijk ik, ik kom uit de commerciële dienstverlening, ik vind overleggen heel goed en dan moet het doel goed voor ogen gehouden worden. En ik vind dat wij bij Humanitas een beetje</i>	Teamgericht sturen	

veel overleggen om het overleg. En zo komt het op mij over... Een overleg van drie uur. Ja, ik vind dat toch een beetje heel erg lang. En ik denk ook altijd, met mijn zakelijke achtergrond van hé, daar zit hier 20 mensen, die kosten zoveel per uur... Dat kunnen we wel wat korter." "Fysieke kaarten heb ik gemaakt, maar het is nu een beetje lastig, omdat er zijn veel mensen, ziek, er is iemand uitgevallen door het overlijden van haar man. Er heeft iemand vakantie. We komen sowieso FTE tekort, dus ik kan nu nog niet keihard die taak kaarten doordrukken, en dat wil ik ook niet. Mensen moeten daar natuurlijk wel open voor staan en je moet wel aan de randvoorwaarden voldoen en dat is voldoende personeel. Dat hebben we op dit moment niet." "Ik vind het altijd heel leuk om met de lego te werken, niet helemaal serieus lego Play, maar wel gewoon om alle mensen uit de comfort zone te halen. Ik werk vaak al stellingen of in groepjes dat mensen met elkaar over zaken na moeten denken. Dus waar begin ik mee, het interactief maken, en polsen hoe mensen erin staan." "Als ik merk dat het een lastig onderwerp is, dan doe ik iets met post-it's, met de kranten, met de wallpaper, met de PowerPoint. Dat het even die lading afhaalt en iedereen de ruimte geeft om erover na te denken. En dan kun je vaak wel met elkaar in gesprek." "En ik ben begonnen met allemaal posters aan de muur, met allemaal acties die ik in gang had gezet, want ik wilde voor mezelf het overzicht, maar daarbij nodig je ook mensen uit van ja kijk, deze acties hebben we nu allemaal uitgezet. Wat denk jij, is dat slim? Heb je daar ervaring mee? " "En dan zijn ze meer in het proces van een nieuwe SBK-groep strategie waarin een van de pijlers ook is om die kruisbestuiving tussen die verschillende divisies of zusterorganisaties in ieder geval voor elkaar te krijgen. Eén van de dingen waar we vorig jaar mee zijn gestart net voor de Corona, een locatie ervaring. Je zat letterlijk in een busje van locatie a naar b om ook te zien en te kijken in de keuken van de ander."	Live contact stimuleren in het team	Doelbewuster interacteren
	Live contact stimuleren buiten het team	