

COMMUNITIES OF PRACTICE AAN HET WERK BIJ DE GMK

ALKMAAR



Een empirisch onderzoek naar kennisdeling bij de GMK Alkmaar

Door: Carolien Wagenaar – 3504697

Universiteit Utrecht – Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap,

Scriptie voor de Master Communicatie, beleid en management

21-6-2013

Begeleiding: Prof. dr. Eugène Loos

Tweede lezer: Dr. Madeline Winnubst

Inhoud

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 De Gemeenschappelijke meldkamer	6
1.2 Aanleiding.....	6
1.3 Doel- en vraagstelling.....	7
1.4 Relevantie van het onderzoek.....	8
2. Literatuurreview	10
2.1 Wat is kennis?.....	10
2.2 Soorten kennis.....	11
2.3 Kennisdeling	12
2.3.1 Kennismanagement.....	12
2.3.2 Kennisdeling: een doel op zich?	13
2.3.3 Toegang tot kennis	13
2.4 Communities of Practice	15
2.4.1 Wat is een CoP?.....	15
2.4.2 Het succes van een CoP.....	17
2.5 Online kennisdelen.....	17
2.5.1 Constructie van een Digital habitat	18
2.5.2 De focus van een Digital habitat.....	19
2.6 Motivatie om te delen	20
2.6.1 De Social Cognitive- en Social Capital theorieën.....	21
2.6.2 Online inbedding in offline interactie.....	21
2.7 Koppeling tussen de literatuur en het empirisch onderzoek	22
3. Onderzoekdesign	24
3.1 Het interview	24
3.1.1 Vorm	24
3.1.2 Setting.....	25
3.1.3 Registratie.....	25
3.1.4 Respondenten	26
3.2 Dataverzameling.....	27
3.2.1 Vragenlijst interview.....	27
3.2.2 Vragenlijst focusgroep.....	30
3.2.3 Het diagram	31
3.3 Positionering van de onderzoeker	31

3.3.1 Onderzoeksparadigma	31
3.3.2 Betrouwbaarheid.....	32
3.3.3 Vooronderstellingen en houding.....	32
3.4 Validiteit	33
3.4.1 Interne validiteit	34
3.4.2 Externe validiteit	34
3.4.3 Instrumentele validiteit	34
3.5 Data-analyse.....	35
4. Resultaten	36
4.1 Welke kennis willen de medewerkers van de GMK Alkmaar delen?	36
4.1.1 Overeenkomsten	36
4.1.2 Verschillen	37
4.2 Op welke manier willen de medewerkers deze kennis delen?	39
4.2.1 Overeenkomsten	39
4.2.2 Verschillen	39
4.3 Welke motivaties hebben de medewerkers van de GMK Alkmaar voor het online delen van kennis?.....	43
4.3.1 Overeenkomsten	43
4.3.2 Verschillen	43
4.4 Op welke manier willen de medewerkers kennis delen als de verschillende Community oriëntaties van Wenger et al. (2002) als uitgangspunt dienen?	45
4.4.1 Algemene beschrijvingen	46
4.4.2 Tools	47
4.4.3 Community orientations	49
4.4 De resultaten gerelateerd aan de literatuur	51
4.4.1 Deelbare kennis.....	51
4.4.2 Leren in de organisatie	51
4.4.2 Motivatie	52
5. Conclusie	54
5.1 Kennisdeling bij de GMK Alkmaar	54
5.2 Het lerende vermogen van de GMK Alkmaar.....	55
5.3 Aanbevelingen voor de Gemeenschappelijke meldkamer Alkmaar	56
5.3.1 Aanbevelingen ten aanzien van de behoeften van de medewerkers van de GMK Alkmaar.....	56
5.3.2 Aanbevelingen ten aanzien van leren in de organisatie	56
6. Discussie	58

6.1 Het onderzoek in context	58
6.2 Een kritische blik op het onderzoek	59
6.2 Succesfactoren	60
Bibliografie	61
Bijlagen	

Samenvatting

In de huidige situatie is informatie bij de Gemeenschappelijke meldkamer Alkmaar niet altijd goed vindbaar en moeilijk up to date te houden. Om deze informatie beter toegankelijk te krijgen is de 'projectgroep kennisbank' opgericht die bezig is met het ontwerp van een online kennisplatform waarop de informatie centraal toegankelijk wordt. Het succes van het platform ligt in handen van centralisten en medewerkers van de meldkamer die het gebruik ervan bepalen. In dit onderzoek wordt daarom nagegaan wat de behoeften van centralisten en andere medewerkers zijn met betrekking tot (online) kennisdeling.

Om de behoeften na te gaan van de medewerkers bij de GMK Alkmaar, zijn deelvragen opgesteld over de soort kennis die gedeeld kan worden, de manier waarop deze kennis gedeeld kan worden, de ideeën die de respondenten hebben bij het online delen van kennis en een vraag die ingaat op de instrumentele mogelijkheden ten aanzien van het online delen van kennis. In het verlengde van deze informatiedeling ligt het vermogen om op een zodanige manier kennis met elkaar te delen dat de organisatie als geheel 'leert'. Dit lerende vermogen wordt besproken middels het concept van de Community of Practice (CoP) die Wenger in de jaren '90 heeft geïntroduceerd. Volgens dit concept komen mensen (vrijwillig) bij elkaar om in interactie te treden over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld om samen een probleem op te lossen. Wanneer hierbij gebruik wordt gemaakt van digitale technologie dan is sprake van een Digital habitat zoals wordt geïntroduceerd door Wenger et al. (2002). Deze theorieën over het leren in organisatie worden meer inhoudelijk besproken in paragraaf 2.4 en 2.5.

De theorie over het leren in organisaties helpt vervolgens om de hoofdvraag te beantwoorden, namelijk: *Wat zijn de behoeften van de medewerkers van de GMK Alkmaar ten aanzien van kennisdeling en hoe verhouden deze zich tot het lerende vermogen van de organisatie?*

Het onderzoek is uitgevoerd middels interviews en een focusgroep. De interviews zijn halfgestructureerd en zijn gehouden met 12 centralisten en alle 3 de groepchefs. De focusgroep is gehouden met deelnemers van de 'projectgroep kennisbank' en het hoofd- en vervangend hoofd van de meldkamer. De afname van de interviews vond plaats onder werktijd en duurde gemiddeld 45-60 minuten. Om de betrouwbaarheid van de resultaten zo hoog mogelijk te houden zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd.

De conclusie van het onderzoek is dat alle respondenten positief zijn over het online delen van kennis. Hoewel de centralisten van de politie relatief minder positief zijn dan de overige respondenten, zien ook zij mogelijkheden om de mail (gedeeltelijk) te vervangen middels een online kennisplatform. Op een online platform wordt dan ook graag vakinhoudelijke informatie gedeeld.

Het delen persoonlijke informatie is toegestaan, maar dient beperkt te blijven tot verjaardagen, diploma-uitreikingen, weetjes van collega's et cetera. Tevens wordt er een onderscheid gemaakt tussen 'need to know' en 'nice to know' informatie. De 'nice to know' informatie is vrij deelbaar. Aanpassingen in instructies moeten echter net als de 'need to know' informatie wel altijd gevalideerd blijven, omdat dit de primaire informatie is waarmee centralisten werken. Daarnaast zorgt de privacywetgeving ervoor dat respondenten kiezen voor een manier van kennisdeling waarbij autorisaties noodzakelijk zijn. Het lerende vermogen van de meldkamer is door deze autorisaties en validiteit van informatie dan ook niet optimaal. In de optimale situatie zou kennis namelijk vrij deelbaar zijn.

Op basis van de methodologische en inhoudelijke inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd, kan desgewenst een onderzoeksdesign ontworpen worden voor een grootschalig kwantitatieve vervolgstudie bij de Gemeenschappelijke meldkamer Alkmaar en andere Gemeenschappelijke meldkamers in Nederland.

'Samen Hulpvaardig' (Weits, 2013, p.4)¹

1. Inleiding

1.1 De Gemeenschappelijke meldkamer

In de regio Noord-Holland Noord werken gemeenten en hulpverleningsdiensten samen op het gebied van rampen- en incidentbestrijding. Deze samenwerking heeft als doel dat de voorbereiding op incidenten beter wordt, de risico's op een crisis kleiner worden en dat hulpverlening bij een ramp snel en adequaat gebeurt ("[Organisatie van de veiligheidsregio]", z.j.). De meldkamer valt onder de verantwoordelijkheid van de veiligheidsregio die verder bestaat uit een samenvoeging van de regionale brandweer, de ambulancezorg Noord-Holland Noord en de GHOR (geneeskundige hulpverlening). In samenwerking met de meldkamer van het politiekorps Noord-Holland Noord ontstaat de Gemeenschappelijke Meldkamer (GMK) Alkmaar. Het gemeenschappelijke kenmerkt zich door een eenhoofdige leiding en operationele groepschefs van de beide organisaties.

Op dit moment zijn beide meldkamers in een gemeenschappelijke ruimte gevestigd en gebruiken ze het gemeenschappelijke meldkamer systeem (GMS) (Weits, 2013). Naast het ontstaan van de nationale politie, waarbij de 25 politiekorpsen teruggebracht zijn naar het aantal van tien, wordt ook het aantal meldkamers op deze schaal verminderd. In de toekomst, vermoedelijk tussen 2015 en 2017 wordt de GMK Alkmaar daarom samengevoegd met de meldkamers uit Kennemerland en Zaanstreek/Waterland.

1.2 Aanleiding²

De Gemeenschappelijke meldkamer levert door de inzet van brandweer- en ambulancezorg en door de inzet van politie een bijdrage aan de veiligheid in Noord-Holland Noord. De GMK helpt de hulpvrager op afstand, ondersteunt en coördineert de gealarmeerde en ingezette eenheden en bewaakt de paraatheid en het informeren van diensten en organisaties (Weits, 2013). Van belang hierbij is dat de centralisten de benodigde informatie en kunde hebben om deze hulp te bieden.

Op dit moment is de informatie die centralisten en andere medewerkers bij de GMK Alkmaar nodig hebben voor hun werk zowel hard-copy als digitaal, op twee verschillende domeinen, beschikbaar. Te weten het domein van de veiligheidsregio en het domein van de politie. Hierdoor kost het veel tijd om informatie op te zoeken, zo zegt Anneke Weits, calamiteitencoördinator bij de GMK Alkmaar.

¹ Motto van de Veiligheidsregio Noord-Holland Noord die samen met de meldkamer van de politie de Gemeenschappelijk Meldkamer (GMK) Alkmaar vormen.

²Deze paragraaf is gebaseerd op persoonlijke communicatie met Anneke Weits (calamiteitencoördinator) en Jaap-Frank Ponstein (voormalig hoofd GMK), op 17.12.2012.

Daarnaast moet aanvullende informatie vanuit de centralisten betreffende de werkinstructies eerst naar de groepschef van de afdeling gestuurd worden, waarna deze informatie aangepast of verwerkt kan worden in de bestaande informatie. Het up to date houden van bestaande informatie is op deze manier een proces van veel en langdurig e-mailverkeer. Ook voor de inwerkboeken die nieuwe centralisten krijgen geldt dat deze moeilijk up to date gehouden kunnen worden. Dit komt onder andere doordat de inwerkboeken hard-copy worden aangeleverd. Aanpassingen zijn daarom niet zo eenvoudig te maken.

Om deze informatie beter toegankelijk en aanpasbaar te maken is vanuit het MT van de GMK Alkmaar gewenst dat de informatie digitaal op één centrale plek gebundeld wordt. Tevens geeft Anneke Weits aan dat de wens is dat centralisten en andere medewerkers binnen de meldkamer zelf informatie kunnen toevoegen en aanpassen. Het uitgangspunt hierbij is dat veel operationele kennis bij de centralisten aanwezig is, waardoor zij ook degene zijn die bijvoorbeeld werkinstructies het beste kunnen aanpassen. Op die manier wordt getracht de beschikbare informatie zo up to date mogelijk te houden.

Om deze wensen operationeel te maken is er vanuit de GMK Alkmaar een projectgroep gestart die zich bezig houdt met het ontwerp van een kennisbank waarin de beschikbare informatie gecentraliseerd kan worden. Vooraf aan dit plan is er vanuit de meldkamer, door een van de centralisten, een inventarisatie gedaan naar de behoeften van (enkele) centralisten met betrekking tot een kennisbank. Deze inventarisatie is volgens Anneke Weits en Jaap-Frank Ponstein, die tot en met februari 2013 hoofd van de meldkamer was, echter te klein om er daadwerkelijk conclusies aan te kunnen verbinden. Om daadwerkelijk te achterhalen welk draagvlak er bij de GMK Alkmaar aanwezig is voor een kennisbank vinden zij het noodzakelijk dat er een diepgaander onderzoek komt naar de behoeften van centralisten met betrekking tot (online) kennisdeling.

1.3 Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek gaat in op de vraag vanuit de meldkamer om na te gaan welk draagvlak er aanwezig is bij de GMK Alkmaar met betrekking tot (online) kennisdeling. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de associaties die de medewerkers hebben bij online kennisdeling. Als deze associaties voornamelijk negatief zijn dan is het denkbaar dat kennisdelen via een online platform niet voorspoedig verloopt.

In het kader van het zelf toevoegen en aanpassen van informatie is een koppeling zichtbaar met de *Digital habitats* zoals Wenger, White en Smith (2002) omschrijven. Digital habitats zijn gebaseerd op *Communities of Practice* (CoP) die Wenger in de jaren '90 heeft geïntroduceerd. Communities of Practice zijn volgens Wenger et al. (2002) gemeenschappen waarin het component leren centraal

staat (p.3). Het gaat hier volgens hen niet over leren uit een boek of in een onderwijsruimte, maar over leren als onderdeel van het leven (wie we zijn, wat we doen, waar we mee verbonden zijn en waar we naartoe willen). Wanneer deze CoP verbonden wordt aan digitale technologie dan is sprake van een Digital habitat. Wenger et al. (2002) spreken in *Digital habitats* over zogenoemde *Community orientations*. Ze beschrijven deze Community oriëntaties als: “a typical pattern of activities and connections through which members experience being a community” (p.69). In het kader van kennisdeling vormen deze patronen in dit onderzoek een hulpmiddel om de behoeften van medewerkers met betrekking tot kennisdeling na te gaan. Tevens wordt op basis van deze Community oriëntaties nagegaan of kennisdeling een mogelijkheid biedt tot leren bij de meldkamer. De centrale vraag in dit empirisch onderzoek is:

Wat zijn de behoeften van de medewerkers van de GMK Alkmaar ten aanzien van kennisdeling en hoe verhouden deze zich tot het lerende vermogen van de organisatie?

Hierbij worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. Welke kennis willen de medewerkers van de GMK Alkmaar delen?
2. Op welke manier willen de medewerkers deze kennis delen?
3. Welke motivatie hebben de medewerkers van de GMK voor het online delen van kennis?
4. Op welke manier willen de medewerkers deze kennis delen als de verschillende Community oriëntaties van Wenger et al. (2002) als uitgangspunt dienen?

De vragen in dit onderzoek worden beantwoord middels interviews en een focusgroep met de medewerkers uit verschillende functieniveaus van de organisatie. Daarbij worden zowel de medewerkers van de politie als de veiligheidsregio in het onderzoek meegenomen.

1.4 Relevantie van het onderzoek

Door na te gaan wat de behoeften van de medewerkers van de GMK Alkmaar zijn ten aanzien van kennisdeling zal een eerste stap gezet worden om tot de creatie van een (online) kennisplatform te komen. Mocht er geen draagvlak bestaan voor een (online) kennisplatform, is het mogelijk door middel van dit onderzoek na te gaan welke argumenten de medewerkers van de GMK Alkmaar daarvoor aandragen.

Wat betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek is het niet mogelijk om de resultaten van dit onderzoek als algemeen geldend te beschouwen. Dit omdat de meldkamers in Nederland volgens Jaap-Frank Ponstein van elkaar verschillen wat betreft cultuur, werkwijzen en externe omstandigheden (persoonlijke communicatie, 17-12-12). Wel kan het onderzoeksdesign van dit

onderzoek een leidraad vormen voor gelijksoortig onderzoek naar (online) kennisdeling bij andere meldkamers.

Op wetenschappelijk gebied draagt het onderzoek bij aan de literatuur over kennisdeling en Digital habitats. Er wordt in dit onderzoek nagegaan welke functie-eigenschappen, afkomstig uit de Community oriëntaties van Wenger et al. (2002), als middel kunnen dienen om kennis te delen bij de GMK Alkmaar. Hierdoor vormt het onderzoek een aanvulling op eerder wetenschappelijk onderzoek naar kennisdeling en naar communicatie bij de meldkamers in Nederland. Eerder is er onderzoek gedaan naar onder andere identiteitsconstructies bij de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek (Hilderink, 2009), naar de schaalvergroting van de meldkamers (Grim, 2011) en naar de gehele communicatie bij de politie op landelijk, regionaal en lokaal niveau (Oosterheert, 2009). Er is nog niet eerder onderzocht hoe de interne communicatielijnen bij de Gemeenschappelijke meldkamer georganiseerd kunnen worden middels het concept 'Community of Practice' (CoP).

Verder draagt dit onderzoek bij aan kennis over de mogelijkheden voor toepassing van het concept Digital habitats in een context waarin leren beperkt zal zijn door onder andere regels over geheimhouding, regelgeving betreffende hulpdiensten en door de interne toepassing die het in de context van dit onderzoek vraagt. Dit in tegenstelling tot het idee van CoP zoals Wenger et al. (2002) deze in eerste instantie omschrijven:

“... the species itself contributes to shaping its habitat. A habitat is not fixed. As new elements are introduced, the species needs to adapt to environmental changes. A habitat, therefore is a dynamic mutually-defining relationship between a species and a place.”

Wenger et al. (2002) zien een Digital habitat veelal als een open en flexibel systeem waar mensen (nieuwe) relaties met elkaar aangaan.

In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op de meldkamer als organisatie; literatuur over kennis, kennisdeling, Communities of Practice en Digital Habitats; en de methodologische verantwoording, waarna de resultaten, conclusie en discussie volgen. De masterscriptie sluit af met aanbevelingen ten aanzien van kennisdeling bij de GMK Alkmaar.

2. Literatuurreview

2.1 Wat is kennis?

Kennis is een breed begrip en tamelijk ambigu. Begrippen als 'informatie', 'kennis', 'ervaringen', 'attitudes' en 'competenties' worden veelvuldig door elkaar gebruikt (Stam, 2004). Ook Nonaka & Takeuchi (1995) stellen dat er op verschillende manieren met het begrip kennis omgegaan kan worden, afhankelijk van de nadruk die op kennis gelegd wordt, het soort kennis en de wijze waarop kennis verkregen en gebruikt wordt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van kennis zoals die wordt aangedragen door Nonaka & Takeuchi (1995) en door Weggeman (2002) die zich op deze auteurs baseert.

Nonaka & Takeuchi (1995) zijn bekende auteurs als het gaat om kennis, en worden door verschillende wetenschappers aangehaald (zie o.a. Jasimuddin & Zuopeng, 2011; MacKenzie Owen, 2001; Meyer & Sugiyama, 2007; Weggeman, 2002). Zij baseren hun definitie over kennis niet op de traditionele kennisleer, die gericht is op het absolute, statische en niet-menselijke karakter, uitgedrukt in formele logica en stellingen, maar zien kennis als "Een dynamisch menselijk proces waarin de persoonlijke overtuiging door toetsing tot 'waarheid' wordt." (p. 70). Daarbij maken zij een onderscheid tussen de begrippen 'kennis' en 'informatie' die volgens hen vaak met dezelfde betekenis gebruikt worden. Het onderscheid ligt volgens hen in het feit dat we door middel van informatie aan dingen die we zien betekenis kunnen geven (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kennis is dan "de door informatie totstandgekomen overtuiging" (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.70).

Om dit te verduidelijken maakt Weggeman (2002) aanvullend onderscheid tussen allereerst 'data' waarna 'informatie' en 'kennis' behandeld worden. Weggeman (2002) beschrijft data als "symbolische weergaven van hoeveelheden en grootheden, feiten en meningen" (p. 34). Informatie ontstaat volgens Weggeman (2002) vervolgens wanneer "een of andere betekenis toegekend wordt aan waargenomen data" (p. 35). Om uiteindelijk ook daadwerkelijke betekenis aan data te kunnen geven is vervolgens weer kennis nodig. Het wordt dus duidelijk dat we met kennis betekenis kunnen geven aan data (het creëren van informatie), en dat kennis ontstaat door met bestaande kennis informatie te geven aan nieuwe data.

Zowel Nonaka & Takeuchi (1995), als Weggeman (2002) benadrukken dat kennis persoonsgebonden is. Data worden namelijk pas informatie als een persoon zelf kan kiezen welke informatie hij of zij aan de data toekent. Een machine, die ingesteld is, kan deze keuzes niet maken en is daarom ook niet in staat om informatie te produceren. Op grond van zijn programma's kiest hij altijd de beste keuzes en

kan hierin ook niet falen. Het is volgens de auteurs dan ook niet mogelijk om kennis als een pakketje uit te wisselen. Het komt voort uit onder andere ervaringen die personen opdoen binnen een bepaalde sociaalhistorische context (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dit leidt ertoe dat Weggeman (2002) kennis definieert als “het – deels onbewuste – vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische functie is van de informatie, ervaring, vaardigheden en attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt” (p.38).

2.2 Soorten kennis

Er kunnen verschillende soorten kennis worden onderscheiden (Johnson, Lorenz & Lundvall, 2002). Een voorbeeld is het verschil tussen expliciete en impliciete kennis. Impliciete kennis is “knowledge for which we do not have words” (Smith, 2001, p. 314). Deze kennis is niet terug te vinden in boeken, databases of bestanden en heeft te maken met ervaring. Polanyi, een belangrijke wetenschapper op het gebied van kennis, beschrijft impliciete kennis als “knowing more than we can tell” (Polanyi, 1967, p.4). Smith (2001) voegt daaraan toe: “Knowing how to do something without thinking about it like ride a bicycle” (p. 314). Ook Weggeman (2002) maakt verschil tussen beiden vormen van kennis en stelt dat impliciete kennis bestaat uit persoonsafhankelijke ervaringen, vaardigheden en attitudes. Omdat het niet expliciet beschreven staat, is het makkelijker om er macht aan te ontleen.

Expliciete kennis wordt omschreven als veelal technische of wetenschappelijke data of informatie die is beschreven in formele taal, zoals handleiding, copyrights, patenten en wetmatige beschrijvingen (Smith, 2011, p.315). Het is technische kennis en vereist een bepaalde mate van begrip dat verkregen kan worden door er studie naar te doen (Weggeman, 2002, p. 40). Het is dus kennis die expliciet gemaakt kan worden, waardoor deze ook voor anderen toegankelijk en deelbaar wordt.

Johnson et al. (2002) beargumenteren dat het onderscheid tussen beide soorten kennis belangrijk is, ervan uitgaande dat menselijk gedrag niet te voorspellen is op basis van het model van de ‘economic man’ (p.248). In dit model is menselijk gedrag voorspelbaar op basis van rationaliteit, waarbij sociale, psychologische en antropologische aspecten worden weggelaten. Johnson et.al. (2002) stellen echter dat ook de impliciete dimensie, gericht op sociale interactie een rol speelt, waardoor menselijk gedrag lang niet zo voorspelbaar is.

Zowel Johnson et al. (2002) en Duguid (2007) leggen in dit kader uit dat kennis vrijwel altijd een impliciet kenniscomponent bevat. Het gaat volgens Duguid (2007) niet alleen om weten hoe iets tot stand is gekomen, bijvoorbeeld het uitleggen van een grap, maar het gaat er volgens hem ook om hoe je het uitvoert, het vertellen van een grap. Dit geldt ook voor kennis. Impliciete kennis expliciet maken, betekent niet automatisch dat de uitvoering ervan ook goed zal zijn. Een tweede voorbeeld dat Duguid (2007) in dit kader aandraagt is dat het er in het onderwijs niet alleen om gaat hoe een

docent aan een klas kan vertellen, maar dat het er ook om gaat wat hij of zij er impliciet mee doet en er aan toevoegt. Deze impliciete ervaringskennis is volgens de auteur nodig om daadwerkelijk te kunnen doceren.

De vormen van kennis zoals hiervoor beschreven liggen ten grondslag aan kennisdeling. Expliciete kennis kan namelijk makkelijker gedeeld worden dan impliciete kennis.

2.3 Kennisdeling

Het delen van kennis is een complex proces dat anders is in verschillende contexten, afhankelijk van onder andere het aantal mensen of organisaties waarmee kennis gedeeld wordt, en/of de hoeveelheid vakinhoudelijke inhoud van de kennis (Wilson, 2010). Wilson (2010) stelt daarom dat het moeilijk is om een algemene theorie op te stellen. In deze literatuurreview wordt dan ook ingegaan op inzichten over kennisdeling zoals die mijn inziens van toepassing zijn op dit onderzoek. Dit heeft tevens invloed op de technologie die gevonden wordt bij een bepaalde manier van kennisdeling. Hier wordt later meer op in gegaan.

2.3.1 Kennismanagement

In de literatuur wordt onder andere door Owen (2001) onderscheid gemaakt tussen kennismanagement en informatiemanagement. Hij beschrijft het verschil tussen beide benaderingen vooral als de manier waarop naar informatie en kennis gekeken wordt in organisaties. Bij informatiemanagement wordt kennis gezien als object dat is geproduceerd, beschreven, verwerkt, gedistribueerd en dat toegepast kan worden. De informatie is vooral gericht op de interne werkprocessen en de kwaliteit van bedrijfsresultaten (p.13). Bij kennismanagement daarentegen gaat het veel meer om kennis als concept waarbij de nadruk ligt om impliciete kennis en op mensen als kennisdragers. Het gaat om verschillende aspecten van organisatie, zoals strategie, manier van werken en personeelsbeleid, en is gericht op het faciliteren van 'kennisrijke relaties' (p.13). Kijkend naar de GMK Alkmaar ligt de nadruk op dit moment vooral nog op informatiemanagement waarbij expliciete informatie de basis vormt voor kennis op de meldkamer. De ambitie vanuit het management is nu dat er wordt overgegaan op een focus van kennismanagement, waarin ook impliciete kennis een rol mag spelen en waar kennis de bedrijfsvoering bij de GMK Alkmaar mag verbeteren (Jaap-Frank Ponstein, persoonlijke communicatie, 17-12-2012).

Kennismanagement is een begrip dat veel aandacht heeft gekregen in de huidige samenleving. Dit omdat de huidige technologie in staat is om kennisintensief werk te faciliteren (Owen, 2001). Een van de belangrijkste doelstellingen van kennismanagement is om relevante kennis zoveel mogelijk expliciet te maken (Owen, 2001, p.7). Omdat het in de praktijk erg lastig blijkt te zijn om ook impliciete kennis expliciet te maken stelt Owen (2001) dat het functioneel kan zijn om directe

kennissuitwisseling te faciliteren. Kennismanagement gaat dus over “...de manier waarop mensen in organisaties van elkaar kunnen leren en hoe we kennisoverdracht in de vorm van leerprocessen kunnen organiseren.” (p.7).

2.3.2 Kennisdeling: een doel op zich?

Dankbaar et al. (2009) hebben het in hun artikel over kennismanagement met als doel “het verbeteren van competenties van medewerkers door kennis te laten toepassen, delen en ontwikkelen” (p.9). In het kader van dit kennismanagement beschrijven zij vier subdoelen, namelijk het ontwikkelen van nieuwe kennis, het delen van kennis, het opslaan van kennis en het distribueren van kennis. Veelal staat een combinatie van deze doelen centraal.

In dit onderzoek wordt ingegaan op de combinatie van deze doelen. De doelen staan in de visie van dit onderzoek namelijk niet los van elkaar, het is eerder een samenwerking. Het delen van kennis gaat dan het beste wanneer kennis ook wordt opgeslagen in woorden. Op deze manier is kennis dan toegankelijk voor alle leden waarmee de kennis gedeeld moet worden. Zo bezien is het, om de kennis te kunnen delen, dan gewenst dat deze gedeelde en opgeslagen kennis ook toegankelijk wordt gemaakt. Dit leidt er vervolgens toe dat op organisatieniveau nieuwe kennis wordt ontwikkeld. Dit is de benadering van kennismanagement zoals in dit onderzoek wordt gebruikt. Het onderzoek richt zich immers op kennisdeling, maar sluit niet uit dat er geen nieuwe kennis gecreëerd kan worden tijdens het proces van kennisdeling. Wanneer kennis gedeeld wordt, wordt voor anderen namelijk nieuwe kennis gecreëerd. Hoewel het onderzoek ingaat op kennisdeling an sich is het goed om dit in het achterhoofd te houden.

2.3.3 Toegang tot kennis

Zoals eerder beschreven beschikt de mens over verschillende soorten kennis. Afhankelijk van het competitieve voordeel wordt er op deze vormen van kennis verschillende nadruk gelegd. Zo was er in eerdere tijden sprake van een economische gedachte over kennis die leidend was in de maatschappij. Mensen werden in deze gedachte gezien als computers waardoor innovatie en leren niets meer was dan het verspreiden van pakketjes met kennis (Duguid, 2005). In deze gedachte over kennis betreft kennis de puur feitelijke kennis ofwel, de expliciete kennis. Verschillende wetenschappers (Hayek, 1945; Arrow, 1969) gaven hun kritische blik ten aanzien van deze economische gedachte over kennis en stelden dat kennis ook opgedaan kan worden in onbewuste toestand of door te observeren. Tegenwoordig herkennen we deze ommekeer in denken en is te lezen dat zowel de expliciete als impliciete kennis een belangrijke rol spelen (zie o.a. Smith, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995; Weggeman, 2002).

Nonaka & Takeuchi (1995) ontwikkelden het SECI model waarin kenniscreatie centraal staat. In dit model staat de conversie tussen expliciete en impliciete kennis centraal. Het model is gebaseerd op de veronderstelling dat persoonlijke kennis gecreëerd en vergroot wordt door middel van sociale interactie tussen deze twee soorten kennis. Deze kennisconversie kan ook worden benaderd middels het concept kennisdeling, waarbij de processen van conversie het doel dienen om de kennis te kunnen delen (waardoor ook kennis gecreëerd wordt). Elk van de vier soort conversiemogelijkheden vereist zijn eigen manier van delen, zie figuur 3.1. In elk van de manieren van kennisdeling is er sprake van het ontstaan van nieuwe kennis voor degene naar wie de kennis gedeeld wordt.

	persoonsgebonden kennis	expliciete kennis
persoonsgebonden kennis	socialisatie	externalisatie
expliciete kennis	internalisatie	combinatie

Figuur 2.1: Vormen van kennisconversie volgens Nonaka & Takeuchi (1995, p. 75).

- **Socialisatie: van impliciete kennis naar impliciete kennis**

“Iemand kan zonder tussenkomst van een taal rechtstreeks van anderen persoonsgebonden kennis krijgen” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.74). Men deelt de kennis, en leert dus van elkaar, bijvoorbeeld door af te kijken en te imiteren. Weggeman (2002) noemt als voorbeeld het netjes leren praten (p.53).

- **Externaliseren: van impliciete kennis naar expliciete kennis**

In dit proces van kennisdelen wordt de impliciete kennis van mensen expliciet gemaakt, ofwel omschreven in taal of tekeningen. Op deze manier wordt de kennis (die via o.a. socialisatie eigen is geworden) toegankelijk voor anderen. In taal gebeurt dit veelal via metaforen of analogen (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 77).

- **Combineren: van expliciete naar expliciete kennis**

In dit proces van kennisdelen wordt expliciete kennis, zoals is opgeslagen in taal of tekeningen, uitgewisseld of samengevoegd. Digitale systemen kunnen dit uitwisselen of samenvoegen faciliteren (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.80). Weggeman (2002) noemt het ook wel “de kunst van het weglaten (...) de introductie van de walkman: een cassettespeler zonder luidspreker en zonder opnamefunctie” (p.54)

- **Internaliseren, van expliciete kennis naar impliciete kennis**

“Investeren in ervaring door voortdurend varianten van hetzelfde te doen, vergroten van de operationele efficiency van denken en handelen” (Weggeman, 2002, p.55). Ervaringen worden impliciete, persoonsgebonden kennis. Weggeman (2002) benadrukt dat deze vorm van kennisdeling terugkomt als iemand na enkele jaren rijden opnieuw zijn rijexamen zou

moeten doen. Bepaalde ervaring zorgt ervoor dat dit beter gaat dan tijdens de eerste rijexamen.

Kennis is op verschillende manieren te delen, via documenten, digitale systemen of via persoonlijk contact. Dankbaar et al. (2009) stellen dat directe (persoonlijke) kennisuitwisseling tussen personen snel en direct resultaat oplevert (p.54). Het nadeel is echter dat het bereik ervan beperkt is, dat kennis erg subjectief is en dat kennis gekoppeld blijft aan de personen met wie de kennis gedeeld is. Om ook deze persoonlijke kennis toegankelijk te maken op organisatieniveau stellen Jasimuddin & Zuopeng (2011) dat deze kennis expliciet gemaakt kan worden doordat mensen het verspreiden en opslaan in sociale netwerken. In deze sociale netwerken kunnen mensen namelijk hun ervaringen met elkaar delen, waarbij zij tevens de informatie opslaan. De informatie wordt op deze manier expliciet gemaakt.

2.4 Communities of Practice

2.4.1 Wat is een CoP?

De opmerking van Jasimuddin & Zuopeng (2011) over het delen van impliciete kennis in sociale netwerken ligt in het verlengde van de in de inleiding genoemde 'Community of Practice' (CoP) van Wenger (1998). Hij stelt dat iedereen zich bevindt in verschillende Communities of Practice, bijvoorbeeld op school, op het werk en in onze hobby's, met onder andere bepaalde routines, symbolen en conventies. Het is een manier van leven, en is vaak zo informeel dat het nauwelijks expliciet wordt gemaakt en dat het als heel normaal wordt ervaren. Wenger (1998) spreekt vooral over de CoP als onderdeel van het leren in organisaties. Het collectieve leren leidt tot activiteiten die de doelen van de organisatie reflecteren en die de sociale interactie in (goede) banen leiden (p.45).

Communities of Practice zijn volgens Wenger et al. (2002) gemeenschappen waarin het component leren centraal staat (p.3). De community leert door te focussen op problemen die zich voordoen op bijvoorbeeld het werk. Door samen tot oplossingen te komen, ontstaat er nieuwe kennis waardoor het probleem kan worden opgelost en waardoor de deelnemers tevens hun eigen persoonlijke capaciteiten en kennis verhogen. Hierdoor is de community in staat om steeds meer (en grotere) problemen met elkaar op te lossen. Juist deze bron van kennisvorming en kennisdeling is volgens Wenger & Snyder (2002) belangrijk: "(...) that's why communities of practice give you not only the golden eggs but also the goose that lays them" (p.143).

De CoP bestaat uit drie fundamentele dimensies, te weten een 'domein', 'practice' en een 'community' (Wenger et al., 2002, p. 8). Het domein houdt in dat personen een community vormen rondom een bepaald onderwerp of rondom meerdere onderwerpen, waarover zij kennis uitwisselen.

Dit delen van kennis kan eenzijdig, dan leren de personen *van* elkaar, maar kan ook tweezijdig, dan leren de deelnemers *met* elkaar. Het *met* elkaar delen van kennis heeft dan vooral betrekking op het betekenisgeven aan bepaalde gebeurtenissen of objecten. Deze uitwisseling valt binnen het domein van een 'practice'. Ten slotte staat het domein 'community' voor het zijn van een groep. Binnen deze groep zijn er deelnemers die actief participeren en deelnemers die passief meeleezen (pp.4-10). De Community of Practice zijn niet plaatsgebonden en zijn niet gebonden aan persoonlijke kenmerken. Het idee hierachter is dat ze ontstaan uit een intentie en dat personen deelnemen en weggaan op basis van behoeften (Wenger, 1998). Een CoP kan op basis van deze kenmerken dan ook niet gevormd worden door bijvoorbeeld een managementteam van een organisatie. Het is een community die door geïnteresseerden zelf ontworpen moet worden. Het management kan deze spontaniteit van werknemers wel proberen te activeren, maar het zijn uiteindelijk werknemers of personen zelf die samenkomen rondom een onderwerp, probleem, taakstelling et cetera. De kenmerken die Wenger (1998) toeschrijft aan een CoP zijn weergegeven tabel 2.3.

Kenmerken van een Community of Practice

- Sustained mutual relationships – harmonious or conflictual
- Shared ways of engaging in doing things together
- The rapid flow of information and propagation of innovation
- Absence of introductory preambles, as if conversations and interactions were merely the continuation of an ongoing process
- Very quick setup of a problem to be discussed
- Substantial overlap in participants' descriptions of who belongs
- Knowing what others know, what they can do, and how they can contribute to an enterprise
- Mutually defining identities
- The ability to assess the appropriateness of actions and products
- Specific tools, representations, and other artifacts
- Local lore, shared stories, inside jokes, knowing laughter
- Jargon and shortcuts to communication as well as the ease of producing new ones
- Certain styles recognized as displaying membership
- A shared discourse reflecting a certain perspective on the world

Tabel 2.3 Kenmerken van een CoP volgens Wenger (1998, p. 125)

Het is, in context van een organisatie, echter niet het geval dat een CoP ontstaat uit het niets. Vaak zijn er wel al mensen binnen bijvoorbeeld een organisatie die de ambities hebben om de competenties van een organisatie te ontwikkelen. Het is juist de kunst om ervoor te zorgen dat deze mensen bij elkaar kunnen komen om deze ambities te realiseren. Aan de organisatie de taak om dit mogelijk te maken, door bijvoorbeeld ondersteunende technische systemen (Wenger & Snyder, 2000).

2.4.2 Het succes van een CoP

Er is veel literatuur die stelt dat Communities of practice effectief zijn om kennis te delen in organisaties (zie o.a. Wenger, 1998; Wenger, 2002; Matzat, 2005; Filius, 2007). Zo stelt Filius (2007):

“Communities zijn interessant omdat ze het leervermogen van de organisatie op twee manieren versterken. Enerzijds wordt nieuwe kennis ontwikkeld, anderzijds vinden er nieuwe interacties tussen groepen en betrokken plaats” (p.22).

Volgens Filius (2007) is het succes van een CoP afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie en de deelnemers. Zonder afbreuk te doen aan het spontane karakter is het volgens de auteur goed om in een bepaalde periode naar een doel toe te werken (p. 24). Het kan echter zo zijn dat mensen niet gemotiveerd zijn om deel te nemen in een CoP. Dit is dan met name het geval bij CoP's in organisatorische context. Buiten deze context vormen mensen namelijk een CoP juist op basis van motivatie of interesse. Het motief 'motivatie' zal hier dus geen of minder een rol spelen. Zboralski (2009) stelt daarom in het kader van deze motivatie dat er een rol is weggelegd voor een community leider. Dit is niet een leider zoals we die kennen vanuit de top-down management, met meetbare doelen. De leider in een CoP is verantwoordelijk voor het leren en kennisdelen en moet deze processen proberen te ondersteunen. Uitdaging is om ervoor te zorgen dat deze participatie ondanks de ondersteuning toch vrijwillig verloopt en om ervoor te zorgen dat ook passieve leden gemotiveerd raken om actief te participeren. Mogelijkheden hiervoor zijn het organiseren van community evenementen, het coachen van nieuwe leden in het gebruik of het faciliteren van interactie (p. 93). Ook offline activiteiten kunnen een hulpmiddel zijn om kennis online te delen. De dichtheid van de relaties tussen deelnemers is hier namelijk bepalend voor. Door offline groepsactiviteiten of vergaderingen te organiseren leren mensen elkaar beter kennen.

2.5 Online kennisdelen

De Community of Practice, zoals Wenger (1998) die aandraagt, vormt de basis voor het concept van een 'Digital habitat'. Dit concept wordt geïntroduceerd door Wenger et al. (2002) als “where community and technology intersect” (p.11). Een habitat wordt in dit concept gezien als een gebied met alle benodigde eigenschappen om als soort te kunnen overleven. Het gaat daarbij niet zozeer om de fysieke kenmerken die een habitat heeft, maar meer om hoe een soort de kenmerken gebruikt om te kunnen overleven. Het zijn dan ook de bewoners zelf die de habitat vorm geven en hem aanpassen aan veranderingen uit de omgeving (p.38). Ook Communities of Practice hebben volgens Wenger et al. (2002) zo'n habitat nodig om samen te kunnen leren. Deze habitat biedt ze een mogelijkheid om verbondenheid met elkaar te ervaren. Deze Digital habitats worden in de literatuur ook wel omschreven als '*virtual communities*' of '*online communities*'. De instrumenten die in dit

hoofdstuk besproken worden, laten zien welke mogelijkheden er zijn ten aanzien van kennisdeling middels een online platform.

2.5.1 Constructie van een Digital habitat

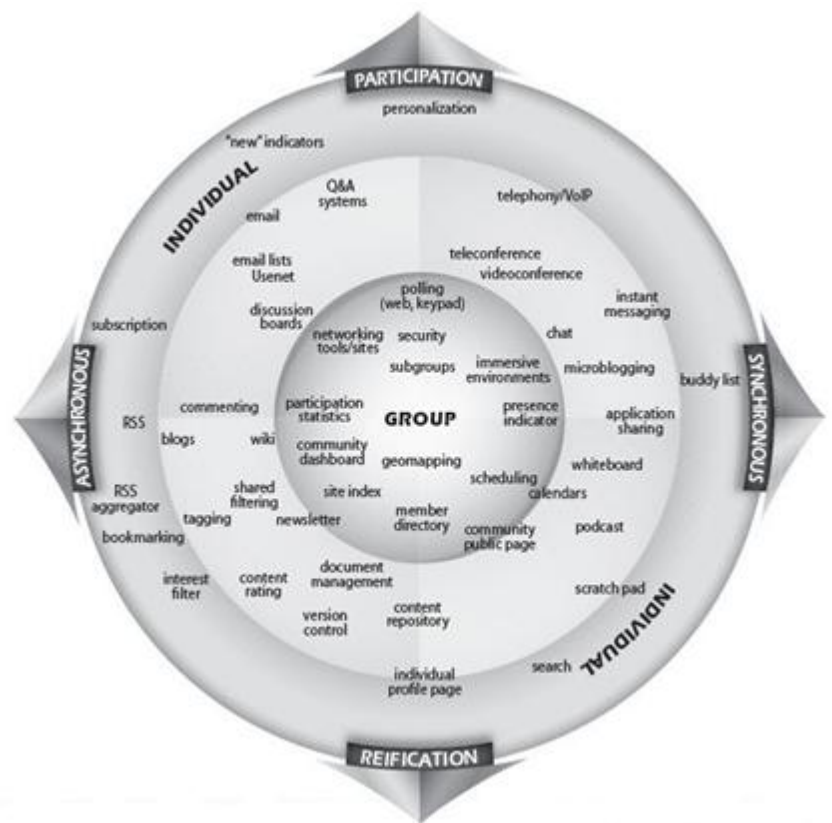
Wenger et al. (2002) noemen vier perspectieven die weergeven op welke manier een Digital habitat ondersteunend is aan een community. Allereerst noemen zij de '*tools*', dat zijn de technische instrumenten die horen bij een specifieke activiteit. Een voorbeeld van een tool is een discussiebord. Het tweede perspectief is het '*platform perspective*'. Hieronder verstaan Wenger et al. (2002) een platform waar meerdere activiteiten in geïntegreerd zijn. Een voorbeeld is bijvoorbeeld een Wikipedia waar artikels geplaatst kunnen worden, en waar ruimte is voor discussie. Het derde perspectief is het '*feature perspective*'. Deze gaat in op de kenmerken die een tool of platform bruikbaar maken voor een bepaald doel. Het gaat bij een discussiebord dan bijvoorbeeld om het kunnen zien van het aantal lezers van een bepaald bericht. Het laatste perspectief is het '*configuration perspective*'. Hier gaat het om het totaal plaatje aan technologie in een Digital habitat. Het is goed, met name voor beheerders van een CoP, om helder te hebben uit welke verschillende tools en platforms een Digital habitat bestaat om ervoor te zorgen dat de Digital habitat de groep blijft dienen.

De keuze voor bepaalde tools, platforms en features hangt volgens Wenger et al. (2002) deels af van verschillende kenmerken als participatie, verbondenheid en groepsdenken of juist de tegenpolen hiervan, zoals individualiteit en gescheidenheid. De verschillende kenmerken stellen verschillende eisen aan een Digital habitat en staan vrijwel altijd met elkaar in verband (Wenger et al., 2002). Hoe wordt individuele participatie mogelijk, terwijl er toch een groepsgevoel moet ontstaan? Wenger et al. (2002) noemen dit ook wel '*polarities*' (p.56), in dit onderzoek tegenpolen genoemd. De kenmerken zijn van elkaar afhankelijk, hebben invloed op elkaar en moeten samen in balans zijn. Wenger et al. (2002, p.56) noemen de volgende tegenpolen:

- Rhythms: Togetherness and separation
- Interactions: Participation and reification
- Identities: Individual and group

Op basis van deze tegenpolen dragen Wenger et al. (2002) tools aan zoals weergegeven in figuur 2.4. Het diagram geeft aan welke eigenschappen bepaalde tools in zich hebben. De lichtgrijze cirkel staat voor de tools met interactieve eigenschappen. De overige twee cirkels staan voor de tegenpolen individual en group.

Op basis van deze voorbeelden kan nagegaan worden welke tools ingezet kunnen worden op een online platform. Belangrijk om hierbij in gedachte te houden is het feit dat veel technologieën samen gaan in een hybride vorm. De afbeelding is echter een basis van waaruit we over het gebruik van tools kunnen nadenken.



Figuur 2.4: The tools landscape (Wenger et al. 2002, p. 60)

2.5.2 De focus van een Digital habitat

Wenger et al. (2002) stellen dat communities allemaal anders leren, doordat ze kennis op verschillende manieren met elkaar delen. De manier waarop ze dit doen noemen Wenger et al. (2002) 'orientations' (p.69) en heeft gevolgen voor de keuze van de te gebruiken technologie. De verschillende oriëntaties geven aan ten behoeve van welk doel of focus een community handelt.

Volgens Wenger et al. (2002) kan de focus op een van de oriëntaties echter wel veranderen wanneer de community als geheel ook verandert. De verschillende oriëntaties die Wenger et al. (2002, p. 70) aandragen zijn weergegeven in tabel 2.5.

Wenger et al. (2002) hebben aan elke oriëntatie een set aan mogelijke tools verbonden die ingezet kunnen worden. Van elke oriëntatie is nagegaan welke mogelijkheden er geboden worden ten aanzien van kennisdeling via een online platform. Er is bewust gekozen om directe interactie, bijvoorbeeld face-to-face, niet mee te rekenen. Dit omdat de medewerkers van de GMK Alkmaar veelal in verschillende diensten werken en omdat het aan het doel van een kennisbank voorbij gaat. De kennisbank is namelijk bedoeld om kennis met elkaar te delen en de interactie aan te gaan, maar niet om directe contacten te (onder)houden. De overgebleven tools zijn weergegeven in bijlage 1.

Vergadering	Samenkomen op een fysieke locatie, samenkomen op een digitale locatie of digitaal samenkomen op verschillende locaties en verschillende tijdstippen binnen een afgesproken tijdsbestek.
Open gesprekken	Het onderhouden van een alsmaar doorgaand gesprek, vaak bij communicatie op verschillen locaties. Dit kan de vorm aannemen van een spontane uitwisseling van informatie rondom één onderwerp in één gesprek of kan een vorm van informatie-uitwisseling aannemen waarbij meerdere onderwerpen in één gesprek of in meerdere gesprekken besproken worden (p.76).
Projecten	Gericht op projecten of de productie van functionele artefacten. De leden moeten dus niet alleen kennis delen, maar dragen samen bij aan het productieproces.
Inhoud	De focus ligt op het creëren, delen en toegang bieden tot documenten en andere inhoud. Dit kan de vorm aannemen van een bibliotheek, waarin documenten verzameld worden en toegankelijk worden gemaakt. Een tweede mogelijkheid is dat deelnemers in een community zelf de mogelijkheid hebben om te publiceren of dat het mogelijk is om aanpassingen te doen.
Toegang tot expertise	Veelal een soort vraagbaak, waar de focus ligt om vragen van anderen te beantwoorden.
Relaties	De nadruk ligt op het bouwen en onderhouden van relaties in de online community.
Individuele participatie	Gericht op de individuele participatie en niet op de participatie als groep. Het gaat er vanuit dat mensen met verschillende achtergronden, culturen en ambities. Dit is niet het geval bij de meldkamer. Daarom worden de tools uit deze oriëntatie niet meegenomen in de evaluatie.
Creatie van een gemeenschap	De nadruk ligt hierbij op het ontwikkelen van de community. Vaak is dit een groepje of maar één persoon uit de community die dit begeleidt. Deze oriëntatie bevat dan ook tools die de leider van een community kan gebruiken om de community goed (en steeds beter) te laten functioneren
Context	Communities kunnen verschillende contexten dienen. Dit kan de context van een organisatie zijn, de context van interactie met deelnemers van verschillende bedrijven, de context van participatie tussen verschillende communities, de context van het leren en de context van een publieke taak. In het geval van de meldkamer betreft het vooral de context van een organisatie.

Tabel 2.5 Community oriëntaties volgens Wenger et al. (2002, pp. 70-99)

2.6 Motivatie om te delen

Wanneer een ontwerp gemaakt is of gemaakt gaat worden voor een online kennisplatform is het niet voldoende om te weten welke tools beschikbaar zijn. Deze tools worden namelijk niet gebruikt wanneer deelnemers niet gemotiveerd zijn om daadwerkelijk te participeren. Net zo belangrijk is het daarom om te achterhalen welke motivaties deelnemers hebben om wel of geen kennis te delen.

Duguid (2005) stelt dat er twee mogelijke barrières zijn die kunnen optreden wat betreft kennisdeling. Enerzijds betreft dat de mogelijkheid om kennis te *kunnen* delen en anderzijds betreft het de *wil* van mensen om kennis te delen. De mogelijkheid om kennis te kunnen delen op instrumenteel gebied is behandeld in het vorige hoofdstuk. Dit kunnen delen van kennis is echter ook gebaseerd op bijvoorbeeld gemeenschappelijke taal of cultuur, waardoor deelnemers van een CoP elkaar begrijpen. We hebben het dan over de relationele eigenschappen van een CoP. De wil om kennis met elkaar te delen hangt ook van verschillende factoren af. Denk bijvoorbeeld aan het

persoonlijke doel, de voor- en nadelen en de moeite die het kost. Al deze factoren komen in de volgende paragraaf aan bod.

2.6.1 De Social Cognitive- en Social Capital theorieën

De grootste uitdaging van een CoP is mensen ertoe krijgen actief te participeren (Chiu et al., 2006). In deze paragraaf wordt nagegaan welke motieven deelnemers van een CoP kunnen hebben om actief kennis te delen. Als uitgangspunt hiervoor wordt in dit onderzoek het onderzoek van Chiu et al. (2006) gebruikt. Zij gaan na welke motivaties kennisdeling positief beïnvloeden kijkend naar de hoeveelheid en de kwaliteit van deze kennis. Zij gebruiken de *Social Cognitive Theory* en de *Social Capital Theory* om deze motieven nader te verklaren.

De eerste theorie, de Social Cognitive Theory gaat ervan uit dat geloof in het eigen kunnen en het geloof in positieve verwachtingen over de uitkomst van positieve invloed zijn op kennisdeling (p. 1873). Wanneer deelnemers meer geloven in de eigen capaciteiten en positiever zijn over de te verwachten uitkomsten zullen zij meer kennis delen. Deze twee factoren worden volgens Chiu et al. (2006) deels beïnvloed door de factoren uit de tweede theorie. Deze tweede theorie, de Social Capital Theory, gaat er vanuit dat het type netwerk van relaties invloed heeft op kennisdeling (p.1873). Social Capital wordt dan ook gedefiniëerd als “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit.” (Chui, 2006, p. 1875). Deze relaties hebben te maken met de sterke sociale binding tussen deelnemers van een community met onderling vertrouwen, met identificatie met de groep en met gedeelde taal of visie.

2.6.2 Online inbedding in offline interactie

Ook Matzat (2005) introduceert in het kader van motivatie een drietal theorieën die invloed hebben op de motivatie voor het delen van kennis. Hij bespreekt dit in een context waarin wordt ingegaan op de sociale inbedding van online interactie in offline interactie. Volgens Matzat (2005) zijn dit twee processen die elkaar beïnvloeden. Een online interactie wordt hierbij gezien als een verlengstuk van offline interactie, en staat dus niet op zichzelf. De drie theorieën die hij introduceert zijn het reputatiemodel, het normontwikkelingsmodel en het model van de relationele signalen.

De eerste theorie, het reputatiemodel, gaat er vanuit dat mensen gemotiveerd zijn om met elkaar in een community participeren. Door actief deel te nemen aan een online groep hopen de deelnemers status te verwerven, die ook geldt in de offline interactie. Ook Wasko & Faraj (2005) trekken deze conclusie in hun onderzoek naar motivaties voor kennisdeling. De koppeling tussen de virtuele wereld en de reputatie in de fysieke wereld leiden tot motivatie om deel te nemen in een netwerk. Hoewel Matzat (2005) en Wasko & Faraj (2005) stellen dat dit het geval is voor deelnemers die elkaar

vrijwel niet kennen geldt dit mijn inziens ook voor collega's, die elkaar wel kennen. Ook binnen een organisatie kan er namelijk persoonlijke concurrentiestrijd plaatsvinden tussen werknemers die op basis van online interactie uitgespeeld wordt.

De tweede theorie is het normontwikkelingsmodel. Volgens dit model wordt het delen van kennis gestimuleerd door het hebben van normen over de online interactie. Deze normen kunnen zowel in online als offline interactie worden vastgesteld, afhankelijk van het doel van de communicatie en de reikwijdte. Een norm zou kunnen zijn dat een deelnemer met kennis van zaken meer online input geeft in discussies (Matzat, 2005, p.102).

De derde theorie is de theorie over relationele signalen, en is vergelijkbaar met de Social Capital Theory van Chui et al. (2006). Het eerste deel van deze theorie gaat in op de verschillende interesses die leden hebben om kennis uit te wisselen. Wanneer de individuele interesse belangrijker is dan de gemeenschappelijke interesse zal de welwillendheid om kennis te delen afnemen en vice versa.

Het tweede onderdeel van deze theorie gaat over de signalen die deelnemers afgeven wanneer zij participeren. Een voorbeeld is dat deelnemers participeren ten behoeve van bijvoorbeeld korte individuele doelen, of voor het aangaan van online relaties.

Wat uit voorgaande afgeleid kan worden is dat de theorieën van Matzat (2005) veel overlap hebben met de theorieën van Chui (2006) en Wasko & Farraj (2005). Wanneer men het eigen kunnen en de verwachte uitkomsten van deelname aan een online community nagaat, kan het resultaat ervan de wens zijn om reputatie te verwerven. De andere twee theorieën van Matzat (2005) over normen en relationele signalen zijn met name gerelateerd aan de Social Capital Theory die in gaat op de dichtheid van de community, het vertrouwen en de identiteitsconstructie. Chui et al. (2006) hebben het dus meer over de cognities van personen, terwijl Matzat (2005) in zijn artikel spreekt over concretere uitingen van motivatie.

2.7 Koppeling tussen de literatuur en het empirisch onderzoek

Om in mijn empirisch onderzoek na te kunnen gaan welke behoeften en ideeën er bij de GMK Alkmaar aanwezig zijn ten aanzien van kennis en kennisdeling wordt gebruik gemaakt van bovenstaande theorieën. Allereerst is duidelijk geworden dat de mens beschikt over verschillende soorten kennis en dat het veelal de expliciete kennis is die gedeeld wordt middels het uitwisselen van informatie. Jasimuddin & Zuopeng (2011) stellen dat impliciete kennis expliciet en deelbaar kan worden middels participatie in sociale netwerken. Dat leidt in dit onderzoek tot het geloof dat het gebruik van een sociaal netwerk mogelijk bijdraagt aan het toegankelijk maken van deze impliciete kennis. Ook Nonaka & Takeuchi (1995) tonen aan dat de impliciete kennis belangrijk is. Door middel

van de interviews ga ik daarom na welke vormen van kennisdeling, volgens het SECI model, aanwezig en mogelijk zijn bij de meldkamer. Op die manier tracht ik na te gaan welke mogelijkheden er zijn ten aanzien van leren door kennisdeling.

Het lerende vermogen van individuen en organisaties door het delen van kennis komt vervolgens terug in de CoP van Wenger et al. (1998). Hierbij wordt verondersteld dat de medewerkers op vrijwillige basis bij elkaar komen om in interactie te gaan over een bepaald onderwerp. Op die manier kunnen zij bijvoorbeeld samen problemen oplossen. Aanvullend ligt in het verlengde van de CoP de Digital Habitat, de digitale omgeving waarin een CoP opereert. Wenger et al. (2002) dragen in hun boek *Digital habitats* instrumentele mogelijkheden en beperkingen aan ten aanzien van een CoP. Gekoppeld aan het onderzoek uit deze twee concepten zich dan ook in interviewvragen over instrumentele mogelijkheden om online kennis te delen. Aan de hand van de gegeven reacties ga ik na in hoeverre het bij de GMK Alkmaar mogelijk is om middels het concept van een CoP te leren.

Ten slotte dient de theorie over de motivatie om deel te nemen aan een CoP uit paragraaf 2.6 als basis voor de aanbevelingen. Er van uitgaande dat alle mensen handelen op basis van verschillende motivaties, waarden en normen is het niet voorspelbaar op basis waarvan mensen gemotiveerd worden om kennis te delen. Toch probeer ik middels deze theorieën een indicatie te geven van welke motivaties medewerkers kunnen hebben om kennis met elkaar te delen. De theorieën geven daarvoor een eerste indicatie: factoren als normen en reputaties kunnen de motivatie beïnvloeden. Daarnaast ga ik middels de interviews met de respondenten na welke (andere) motivatie(s) zij hebben om wel of geen kennis met elkaar te delen. Op basis van een vergelijking tussen beide indicaties tracht ik een beeld te geven van de meest belangrijke motivaties die de medewerkers van de GMK Alkmaar hebben ten aanzien van kennisdeling.

3. Onderzoeksdesign

Het empirisch onderzoek bij de Gemeenschappelijke meldkamer Alkmaar is een kwalitatief onderzoek. In het onderzoek wordt door middel van interviews en een focusgroep onderzocht welke ideeën en behoeften er bij de GMK Alkmaar bestaan ten aanzien van het (online) delen van kennis.

3.1 Het interview

3.1.1 Vorm

Door middel van gedeeltelijk gestructureerde interviews wordt nagegaan welke ideeën en behoeften de medewerkers van de GMK Alkmaar hebben ten aanzien van (online) kennisdeling in de organisatie. Bij deze vorm van interviewen zijn de belangrijkste vragen vooraf bepaald. In vergelijking met een gesloten interview staat het de onderzoeker wel vrij om aan de volgorde en vraagstelling aanpassingen te doen wanneer het verloop van het interview daar om vraagt. Tevens is het voor de onderzoeker mogelijk om door te vragen op antwoorden die de respondent geeft (Baarda, de Goede en Teunissen, 2005). Op die manier wordt getracht te achterhalen welke achterliggende redenen en/of gedachten de respondent heeft met betrekking tot een argument. Deze redenen en/of gedachten kunnen namelijk ook aanwijzingen geven over de behoeften ten aanzien van (online) kennisdeling binnen de meldkamer.

Er is gekozen voor een gedeeltelijk gestructureerd interview, in plaats van voor een half gestructureerd interview, omdat het in dit onderzoek duidelijk is waarover tijdens de interviews gesproken gaat worden, namelijk over kennis, kennisdeling en de ideeën en behoeften van de respondenten over deze onderwerpen (zie paragraaf 3.4.1). Dit in tegenstelling tot half gestructureerde interviews waar alleen de onderwerpen van gesprek zijn vastgesteld en waar het verloop van het interview door de interactie wordt bepaald.

Naast de interviews wordt informatie verzameld middels een focusgroep. Deze focusgroep wordt gehouden met de 'projectgroep kennisbank' van de meldkamer (zie paragraaf 3.4.1). Op deze manier wordt het mogelijk om een grotere groep medewerkers te betrekken bij het onderzoek en is het voor de medewerkers in de focusgroep mogelijk om met elkaar in interactie te gaan. De medewerkers kunnen elkaar aanvullen en bekritisieren, waardoor ook in kaart kan worden gebracht welke tegenwerpingen er zijn ten aanzien van bepaalde ideeën met betrekking tot kennis en kennisdeling. Tevens leidt interactie met respondenten tot het samen bedenken van oplossingen of mogelijkheden, meer dan in een één op één interview (Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg CBO, 2004).

Voorafgaand aan de interviews zijn twee pretetsen uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat de vraag over het geven van reacties in subgroepen geen geschikte vraag was. De vraag was: 'Wat vind je van het idee van verschillende subgroepen waar je deel van kunt uitmaken om kennis met elkaar te delen?'

Ten eerste bleek deze vraag tijdens het gesprek een meer technisch detail te zijn. Het werd dan ook voornamelijk aan de technische experts overgelaten of dit functioneel zou zijn. Ten tweede werden reacties over samenwerking rondom een bepaald onderwerp of in samenwerking in een subgroep vaak al gaande het gesprek gegeven, waardoor de vraag overbodig werd. Omdat het om deze redenen een onduidelijke vraag was die vrijwel geen toegevoegde informatie opleverde, is besloten om de vraag weg te laten. Verder bleken de vragenlijst en de vragen met betrekking tot het diagram uit bijlage 6 goed te functioneren. Wel vraagt het diagram soms om enige toelichting bij de begrippen. Er is dan ook voor gekozen om de respondenten deze toelichten te laten geven.

3.1.2 Setting

De interviews met de centralisten duren gemiddeld een uur en worden gehouden onder werktijd. Dit omdat de centralisten na een dienst van acht uur liever geen extra uren willen blijven, en omdat sommige centralisten ervan overtuigd zijn dat zij beter over de kennis kunnen vertellen wanneer zij tijdens hun dienst voorbeelden van de huidige systemen kunnen laten zien. Dit resulteert in een interview setting waarbij de interviews worden afgenomen op het moment dat de centralist niet in (telefoon)gesprek is. Wanneer de telefoon gaat, wordt het interview even afgebroken. Het interview wordt voortgezet wanneer het gesprek beëindigd is. Ook de interviews met de groepschefs vinden plaats onder werktijd en worden in hun eigen kantoor afgenomen.

Het groepsgesprek vindt plaats op 25 april 2013 in een vergaderruimte van het gebouw waar de GMK Alkmaar gevestigd is. Ik leid als onderzoeker het gesprek. De secretaresse van de meldkamer is de assistent gespreksleider en maakt aantekeningen tijdens discussies, noteert quotes, en schrijft zoveel mogelijk non-verbale uitspraken op. Het gesprek duurt 45-60 minuten.

3.1.3 Registratie

De interviews worden, na goedkeuring, opgenomen en opgeslagen op de computer. Op die manier is het mogelijk om de verzamelde data zoveel mogelijk keer als nodig terug te luisteren. Tevens stijgt daardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek, "de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval" (Baarda et al., 2005, p. 193).

Wanneer de centralist in een (telefoon)gesprek is zal de opname, in het kader van vertrouwelijkheid, gepauzeerd worden. Ten eerste geldt namelijk dat een opname inbreuk kan doen op het vertrouwen van de respondent, aangezien zijn of haar functioneren aan de telefoon wordt opgenomen. Door de opname te stoppen weet de respondent zeker dat hier geen inbreuk op gedaan kan worden. Ten

tweede is het in het kader van vertrouwelijkheid en veiligheid beter om het functioneren van de meldkamer, buiten de interviews, niet openbaar te maken. Iedere persoon op de meldkamer is in het kader van veiligheid en vertrouwelijkheid gescreend. Om deze vertrouwelijkheid en veiligheid te waarborgen zal de opname daarom logischerwijs gepauzeerd worden wanneer het interview onderbroken wordt.

De registratie van de focusgroep gebeurt middels het noteren van aantekeningen door de assistent gespreksleider en middels een opname. Op die manier is het wederom mogelijk om het gesprek op een later tijdstip terug te luisteren.

3.1.4 Respondenten

De respondenten in het onderzoek zijn gekozen door Anneke Weits, calamiteitencoördinator bij de GMK Alkmaar. Zij heeft de 3 groepschefs gekozen en 12 van de 68 centralisten die werkzaam zijn bij de meldkamer. Van de centralisten zijn 7 centralisten afkomstig van de veiligheidsregio en 5 centralisten afkomstig van de politie. De keuze voor de centralisten heeft zij gebaseerd op functiegebied (politie of veiligheidsregio), functie, en aantal jaren in dienst. Op deze manier heeft zij geprobeerd een zo representatief mogelijke selectie van werknemers te maken. Een overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage 7. Elke respondent wordt in het onderzoek benoemd op basis van letters afkomstig uit de eigen naam, bijvoorbeeld respondent CW.

De respondenten worden persoonlijk benaderd met de vraag of zij mee willen werken met een onderzoek over kennis en kennisdeling bij de meldkamer. Daarbij wordt verteld dat het idee voor dit onderzoek is ontstaan vanuit het idee van een kennisbank, bedacht door Anneke Weits en Jaap-Frank Ponstein. In overleg met de medewerkers worden verschillende data voor deze interviews genoteerd, waarna zij per email een bevestiging ontvangen over de definitieve data en tijd waarop het interview zal worden afgenomen.

De groep respondenten voor de focusgroep bestaat uit de projectgroep zoals die is opgericht voor de 'projectgroep kennisbank'. Deze projectgroep bestaat uit mensen van verschillende functies te weten: calamiteitencoördinatoren, centralisten, een RTIC medewerker, medewerkers van opleiden/oefenen en een specialist meldkamer. Bij deze focusgroep zijn ook de hoofd- en vervangend hoofd meldkamer gevraagd. Deze twee medewerkers zijn sinds 2 maanden in dienst en kunnen met hun andere achtergrond ook andere en wellicht vernieuwende ideeën aanbrengen tijdens het groepsgesprek. De respondenten van de focusgroep worden tijdens de vergadering en per email benaderd voor deelname. Ook over deze respondenten is in bijlage 7 meer informatie te vinden.

Om uitval zoveel mogelijk te voorkomen is de focusgroep direct achter de vergadering van de projectgroep ingepland. Op die manier zullen de respondenten die ook bij de vergadering zijn zeer waarschijnlijk ook aanwezig zijn bij de focusgroep. Tevens heeft Anneke Weits de vergadering ingekort van twee naar één uur, waardoor de totale bijeenkomst maximaal een half uur langer duurt dan wanneer een normale vergadering zou plaatsvinden.

3.2 Dataverzameling

Vooraf aan het interview wordt de respondent gevraagd zijn of haar gegevens in te vullen (zie bijlage 2). Tevens wordt een handtekening gevraagd voor het opnemen en voor de personificatie van de interviews. Hier is voor gekozen, om achteraf te voorkomen dat er een discussie rondom deze onderwerpen ontstaat.

3.2.1 Vragenlijst interview

Het interview start met een filmpje van 4.54 minuten over Marc Leidner, werkzaam bij Viadesk, die vertelt over kennis en kennisdeling in de praktijk en over de ontwikkelingen met betrekking tot kennis en organisaties. Dit filmpje wordt laten zien, omdat uit uitnodigingsgesprekken voor de interviews is gebleken dat er veel verschillende ideeën bestaan over wat onder kennis geschaard kan worden. Om voor de medewerkers helder te krijgen vanuit welk perspectief dit onderzoek start wordt door middel van het filmpje een korte uitleg gegeven over kennis en kennisplatforms in de huidige samenleving. Vervolgens is een vertaalslag gemaakt van de literatuur naar een vragenlijst.

Allereerst wil ik ten behoeve van deelvraag 1 en 2 als onderzoeker nagaan of en hoe kennis bij de meldkamer in de huidige situatie beschikbaar is. Hiervoor zijn de volgende drie vragen opgesteld:

1. **A. Zoek je tijdens het werk wel eens informatie op? En welke informatie is dat dan?**
B. Op welke manier zoek je informatie op?
2. **A. Ben je tevreden over de manier waarop je toegang hebt tot deze kennis? Waarom?**
B. Kan het verkrijgen van deze informatie op een andere/betere manier?
3. **A. Is er kennis/ informatie naast de informatie die er al is die je wel eens voor jezelf op slaat?**
Welke kennis?
B. Waarom sla jij deze informatie voor jezelf op?

Vraag 1 is een introductievraag en dient ter inventarisatie van de huidige situatie. Dit geldt ook voor vraag 2. Deze vraag wordt echter aangevuld door het SECI model van Nonaka & Takeuchi (1995). Het betreft hier het proces van internaliseren, waarbij expliciete kennis wordt geraadpleegd om in de praktijk aan het werk te kunnen. Door de toepassing kan de ervaring vervolgens aan de persoonlijke kennis worden toegevoegd. Vraag 3 is ook een inventarisatievraag, maar kan zowel het proces van combineren (samenvoegen van expliciete kennis) als externaliseren (het expliciet maken van impliciete kennis) omvatten. Tevens wordt door middel van deze vraag nagegaan of er naast bestaande informatie andere informatie wordt opgeslagen die gemist wordt of deelbaar kan zijn.

Vervolgens ga ik na wat de ideeën bij de meldkamer zijn rondom kennisdeling en of er al kennis wordt gedeeld. Daarvoor zijn drie vragen opgesteld:

4. **A. Deel je de informatie bij vraag 3 wel eens met anderen? Is er ook andere kennis?**
B. Op welke manier deel je deze informatie?
C. Ontvang jij wel eens informatie van anderen van de meldkamer? Welke informatie?
5. **Wat vind je van het idee dat er onderling bepaalde informatie wordt uitgewisseld?**

Bij vraag vier wordt een inventarisatie gemaakt van de huidige situatie ten aanzien van kennisdeling. Het betreft hier het proces van combineren waarbij expliciete kennis met elkaar wordt uitgewisseld. Vraag 5 gaat vervolgens in op de behoeften om kennis met elkaar te delen.

Ook vanuit het MT van de meldkamer werden vragen gesteld ten aanzien van kennis. Zij vroegen zich af welke informatie als essentieel wordt gezien door medewerkers bij de meldkamer. Om er tevens achter te komen welke informatie de werknemers deelbaar achten, worden de volgende vragen gesteld:

- 6 **A. Welke informatie van je essentieel bij de meldkamer?**
B. Is deze informatie al beschikbaar? Waar?
C. Is er ook informatie die je overbodig acht? Waarom?
- 7 **Welke informatie mis je nog?**
- 8 **A. In het kader van het delen van kennis: Welke kennis zou je graag delen en waarom?**
B. Met wie moet deze kennis gedeeld kunnen worden?
- 9 **A. Is er ook kennis die volgens jou niet gedeeld zou moeten worden? Waarom?**
- 10 **A. Op welke manier krijg je informatie van anderen?**
B. Bevalt dit? Hoe zou het anders kunnen?

Vervolgens worden de tools zoals Wenger et al. (2002) die aandragen bij de verschillende Community oriëntaties als basis genomen. Hoewel de verschillende tools vrij specifiek worden omschreven, zijn er vijf algemene omschrijvingen waaronder de tools geschaard kunnen worden, namelijk het kunnen uploaden van bestanden, het kunnen reageren op informatie/documenten, het doen van wijzigingen in bestaande informatie en het invoeren van relationele aspecten (zie tabel 3.1).

Omschrijving	Voorbeelden
Uploaden van bestanden	Uploaden van bestanden, bijlagen toevoegen, controlemiddelen invoeren
Reageren op informatie/documenten	Discussieplatform, polls, waarderingen, archiveren, nagaan participatiegraad,
Het doen van wijzigingen	Wiki, archiveren, track changes, Blogs,
Invoeren van relationele aspecten.	Kalender, delen van applicaties, adresboek, social media tools, profielen, fotoalbums
Geen wijzigingen	Veel gestelde vragen, samenvattingen, toegangscontrole, e-learning

Tabel 3.1 Vijf algemene omschrijvingen voor de tools van Wenger et al. (2002)

Op basis van deze omschrijvingen en de wens om na te gaan welke motivatie en/of associaties medewerkers hebben bij het online delen van kennis (deelvraag 3) zijn de volgende vragen opgesteld:

- 11 A. Wat vind je van het idee dat medewerkers zelf bestanden kunnen uploaden?
B. Welke bestanden zouden in jouw ogen relevant kunnen zijn?**
- 12 A. Wat vind je van het idee om reactiemogelijkheden te creëren op informatie/documenten?
B. Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?**
- 13 A. Wat vind je van het idee dat medewerkers kunnen wijzigen in bestaande informatie?
B. Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?**
- 14 Vind je dat er aandacht moet zijn voor het relationele aspect (social media tools bvb). Wat zou je hier graag van terugzien?**

De B-vragen bij vraag 12 en 13 zijn bedoeld om de motivatie van de medewerkers na te gaan. Door te vragen naar het gedrag van collega's zal de respondent mijn inziens denken aan het gedrag van collega's, maar tegelijkertijd ook nadenken over het eigen gedrag. Mijn inziens benoemd de respondent dan automatisch zijn of haar eigen gedrag, er vanuit gaande dat het eigen gedrag een leidraad vormt voor meningen en ideeën rondom een fenomeen. Er is gekozen voor deze manier van vraagstelling, omdat het voor respondenten eenvoudiger kan zijn om in termen van het gedrag van iemand anders te praten, dan in termen van het eigen gedrag. Dit omdat mensen graag sociaal wenselijk willen antwoorden, en dit in tegenstrijd kan zijn met het daadwerkelijke gedrag van de respondent.

Ter afsluiting van de instrumentele dimensie worden de volgende vragen gesteld, tevens gebaseerd op de oriëntaties van Wenger et al. (2002):

- 15 Vanuit welke plekken moet een platform beschikbaar zijn?**
- 16 Als je denkt aan bijvoorbeeld het sociale intranet en andere digitale mogelijkheden die er tegenwoordig zijn, wat zie je dan graag terug op een nieuw online platform?**
- 17 Wat zou je graag zien op de startpagina van je online platform?**
- 18 Wie moeten er toegang hebben tot een kennisbank?**
- 19 Vind je dat je de kennisbank moet beveiligen? Op welke manier zou je een kennisbank het beste kunnen beveiligen?**
- 20 Hoe zou je de kwaliteit kunnen bewaken van het platform?**

Tot slot volgen nog drie ten aanzien van de mogelijke middelen voor kennisdeling:

- 21 Welke sociale media gebruik je zelf? Welke frequentie?**
- 22 Maak je (veel) gebruik van het sociaal intranet? Wat gebruik je dan? Waarom?**
- 23 Zijn er nog dingen niet aan bod gekomen die je wel graag zou willen meegeven ten aanzien van kennisdeling en een online platform?**

De vragenlijst zoals gebruikt in dit onderzoek is te vinden in bijlage 3.

3.2.2 Vragenlijst focusgroep

Allereerst wordt weer gestart met het filmpje van 4.54 minuten over Marc Leidner, zoals eerder beschreven in de vorige paragraaf. Voor de vragen in de focusgroep worden dezelfde vragen als voor de interviews als uitgangspunt gebruikt. Dit omdat ik antwoord krijg op dezelfde soort vragen (zie bijlage 4).

Tijdens de eerste vergadering van de projectgroep werd er gepraat over informatie die wel en niet deelbaar en wijzigbaar is. Omdat niet iedereen hier dezelfde gedachten over had stel ik nogmaals de vraag:

- I. **Tijdens de eerste vergadering werd er gezegd dat er niet onbeperkt informatie gewijzigd of aangeleverd kan worden. Welke ideeën hebben jullie rondom de kennis die aanwezig moet zijn en de kennis die gedeeld moet worden met elkaar?**

Middels deze vraag probeer ik te inventariseren welke informatie belangrijk wordt geacht en welke mogelijkheden er zijn voor het online delen van kennis. Protocollen kunnen niet gewijzigd worden, en kunnen dus ook niet gedeeld worden.

Vervolgens ga ik na wie er onderling met elkaar kennis zouden kunnen delen. De vraag is als volgt:

- II. **Wie zouden er kennis met elkaar moeten delen?**

Middels deze vraag ga ik na wat de behoefte en de motivatie van medewerkers is. Als zij zichzelf niet als deelnemers van kennisdeling zien zijn zij mogelijk niet geïnteresseerd om kennis te delen. Er kan dus wel een behoefte zijn aan kennisdeling, maar geen motivatie om daadwerkelijk zelf te participeren.

Vervolgens ga ik over naar vragen met betrekking tot de instrumentele dimensie. De vragen over de noodzaak van bepaalde kennis en of een medewerker wel eens kennis opzoekt zijn vragen over persoonlijk gebruik van kennis die niet tijdens het groepsgesprek beantwoord worden. Deze vragen worden aan het groepsgesprek gesteld middels een enquête met open vragen (zie bijlage 5).

De vragen met betrekking tot de instrumentele dimensie zijn:

- III. **Wat vinden jullie van het idee dat medewerkers zelf bestanden kunnen uploaden?
Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?**
- IV. **Wat vinden jullie van het idee om reactiemogelijkheden te creëren op informatie/documenten?
Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?**
- V. **Wat vind je van het idee dat medewerkers kunnen wijzigen in bestaande informatie?**
- VI. **Wat zijn de ideeën rondom de relationele aspecten (bvb soort facebook, blog etc.)? Wel/niet? Welke vorm? Restricties?**
- VII. **Vanuit welke plekken moet een platform beschikbaar zijn?**
- VIII. **Als je denkt aan bijvoorbeeld het sociale intranet en andere digitale mogelijkheden die er tegenwoordig zijn, wat zie je dan graag terug op een nieuw online platform?**
- IX. **Wat zou je graag zien op de startpagina van je online platform**

X. Hoe zou je de kwaliteit kunnen bewaken van het platform?

3.2.3 Het diagram

Het laatste onderdeel van beide afnamen, zowel het interview als de focusgroep, bestaat uit een diagram dat gebaseerd is op het 'tools landscape model' van Wenger et al. (2002, p. 60). De tools die relevant geacht worden voor dit onderzoek (zie bijlage 1) zijn ook in het 'tools landscape model' zichtbaar. De overige tools uit dit diagram die niet in bijlage 1 voorkomen³ zijn uit het model verwijderd. Op die manier blijft er een visuele weergave over van de tools in verhouding tot participatie, reïficatie, synchrone participatie en asynchrone participatie. 'Reification' wordt in het kader van dit onderzoek vertaald met het woord 'reïficatie'. De betekenis hiervan is in tegenstelling tot de online (directe) interactie, een meer offline gedocumenteerde inter-/reactie.

De respondent krijgt de opdracht om de vier functies te kiezen die hij of zij aanwezig acht op een online kennisplatform. De respondent moet de functies nummeren op mate urgentie waarbij het cijfer 1 als het meest belangrijkst wordt beoordeeld. Vervolgens wordt aan de respondent gevraagd om de keuze toe te lichten, waardoor ik de data als onderzoeker zoveel mogelijk kan interpreteren zoals de respondent bedoeld heeft.

De toepassing van dit diagram heeft verschillende functies. Allereerst dient het als een controlemiddel op de vragen 11 t/m 15. De vraag luidt dan: komen de eigenschappen van de gekozen functies overeen met de antwoorden die gegeven zijn op de vragen 11 t/m 15?. Ten tweede heeft de respondent de mogelijkheid om zijn wensen om te zetten in functies. Op die manier wordt meer concreet welke functies gewenst worden, aanvullend op de eerder gegeven motivatie en ideeën over kennis. Ten slotte zijn de functies gebonden aan een bepaalde mate van participatie en synchrone- of asynchrone interactie. Doordat de respondent in concrete voorbeelden kan aangeven welke functies gewenst worden is impliciet te benoemen of er een voorkeur bestaat voor een bepaalde manier van interactie. Het diagram zoals gebruikt in dit onderzoek is te vinden in bijlage 6.

3.3 Positionering van de onderzoeker

3.3.1 Onderzoeksparadigma

Dit empirisch onderzoek is gebaseerd op het interpretatieve paradigma. Dit paradigma kijkt naar de wereld zoals hij betekenis krijgt in het bewustzijn van mensen en ziet de wereld als een sociaal proces dat geconstrueerd is door mensen. Dit in tegenstelling tot het functionalisme, dat vaak

³ De tools die uit het model verwijderd zijn: telephony, teleconference, instant messaging, document management, community dashboard, shared filtering, whiteboard, podcast, scratch pad, content repository, geomapping, member directory, scheduling, immersive environments, site index, version control, content rating, interest filter, bookmarking, RSS aggregator, RSS, subscription, email lists, "new" indicators, community public page en application sharing.

gebruikt wordt bij organisatieonderzoek. Het functionalisme gaat over het op een rationele manier in de hand houden van sociale gebeurtenissen. Er wordt dan bijvoorbeeld nagegaan hoe problemen in de hand gehouden kunnen worden (Burrell & Morgan, 2000). In dit onderzoek gaat het echter over welke behoefte medewerkers van de GMK Alkmaar hebben ten aanzien van (online) kennisdeling. Er wordt dus puur nagegaan welke betekenis zij geven aan het online delen van kennis en hoe zich dit verhoudt tot de literatuurreview over de lerende organisatie.

De betekenissen die door respondenten gegeven worden aan het online delen van kennis worden vervolgens door mij als onderzoeker geïnterpreteerd. De onderzoeker is in empirisch onderzoek dan ook nooit objectief. Dit komt omdat het gehele onderzoek beïnvloed wordt door het theoretisch kader, de eigenschappen van de onderzoeker en door schrijf- en publicatieconventies (Boeije, 2005). Om deze subjectiviteit te ondervangen wordt dan ook verwacht dat de methodologie zo nauwkeurig mogelijk toegelicht wordt.

3.3.2 Betrouwbaarheid

Normen, waarden en gevoelens kunnen van invloed zijn op manier waarop data tijdens het onderzoek verzameld en geïnterpreteerd worden. De afname en interpretaties zijn dus ook per onderzoeker verschillend. Dit geldt ook voor de gehanteerde literatuurreview. Als onderzoeker kies ik theorie die ik passend vind voor mijn onderzoek en op basis waarvan ik mijn interviews en resultaten vorm geef. Een theoretisch kader met een andere invalshoek over hetzelfde domein zou andere resultaten kunnen opleveren, doordat van andere concepten of kijkwijzen gebruik wordt gemaakt. Ditzelfde geldt voor de methodologische keuze. Wanneer voor dit onderzoek enquêtes gekozen waren, was het resultaat waarschijnlijk anders geweest. Ook mijn interpretatie van theorieën en van de antwoorden in de interviews bepaalt welke betekenis toegekend wordt en hoe de resultaten vorm krijgen. Hieronder zal ik aangeven welke factoren een rol spelen bij mijn interpretatie van de resultaten. Tevens zal ik in de methodologische verantwoording beschrijven op welke wijze ik tot mijn resultaten gekomen ben. Door al deze factoren te beschrijven wordt de mate van zelfcontrole groter en stijgt de betrouwbaarheid (Baarda et. al., 2007).

3.3.3 Vooronderstellingen en houding

Met mijn interesse voor (online) kennisdeling, ga ik er in dit onderzoek vanuit dat een online kennisplatform een oplossing biedt voor een goede kennisdeling bij de meldkamer. Afhankelijk van de behoeften en motivaties van de medewerkers bij de GMK Alkmaar hoeft dit echter niet het geval te zijn. Ditzelfde geldt voor mijn persoonlijke aanname over het ontbreken van een helder (digitaal) communicatiesysteem bij de GMK Alkmaar. Deze aanname is ontstaan uit het kennismakingsgesprek met Anneke Weits en Jaap-Frank Ponstein op 17 december 2012. Als onderzoeker moet ik proberen

deze aannames zo min mogelijk een rol te laten spelen in het onderzoek en tijdens de interviews. Een zo neutraal mogelijke houding ten aanzien van kennisdeling kan hier aan bijdragen.

Daarnaast is de meldkamer een geheel nieuwe werkomgeving voor mij. Hierdoor heb ik nog weinig vooroordelen of veronderstellingen over de communicatie en kennisdeling binnen de meldkamer. Gedurende het onderzoek zullen over deze onderwerpen wel ideeën bij mij ontstaan waar ik rekening mee moet houden. Zo heb ik tijdens een meeloopdag met Anneke Weits al wel geconstateerd dat er meer speelt binnen de meldkamer dan alleen een gebrek aan kennisdeling. Ook over interne- en externe communicatielijnen wordt intern veel gesproken, denk aan communicatie over de Nationale politie, trage communicatie, of dubbele communicatie naar meerdere personen. Ik moet daarom als onderzoeker oppassen dat ik niet verdwijn in deze veelheid aan onderwerpen die behandeld kunnen worden. Juist door mij hier bewust van te zijn kan ik dit proberen te voorkomen.

Ook tijdens de interviews moet ik mij bewust zijn van mijn vooroordelen en houding. Het is belangrijk zo zeggen Rubin & Rubin (2005) om je eigen persoonlijkheid als onderzoeker af te stemmen op de interviewsituatie. Agressie of juist terughoudendheid kunnen ongewenste reacties teweeg brengen bij de respondent. Ook het empathisch vermogen van de onderzoeker is hierbij belangrijk, omdat de respondent anders het gevoel kan krijgen dat hij of niet serieus genomen wordt. Tijdens de interviews zal ik daarom proberen deze adviezen zoveel mogelijk toe te passen in mijn gedrag als interviewer.

Ten slotte maak ik gedurende het onderzoek notities en verslagen over gebeurtenissen zoals bezoeken en vergaderingen. Op deze manier voorkom ik selectiviteit in mijn geheugen (Baarda et al. 2005). Tevens helpt het mij om in een later stadium te herinneren wat ik wanneer en om welke reden heb ondernomen.

3.4 Validiteit

Validiteit in het onderzoek gaat over de juistheid van de onderzoeksbevindingen (Baarda et al. 2005). Baarda et al. (2005) stellen dat het gaat “om de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk heeft afgespeeld” (p. 197). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie soorten validiteit:

- Interne validiteit – gaat over de vraag of de resultaten inderdaad gekoppeld kunnen worden aan het onderzoek. Invloeden van buitenaf dienen een zo min mogelijke invloed te hebben.
- Externe validiteit – gaat over de vraag in welke mate de resultaten generaliseerbaar zijn.
- Instrumentele validiteit – gaat over de vraag of het meetinstrument inderdaad meet wat het zou moeten meten.

3.4.1 Interne validiteit

De interne validiteit is in dit onderzoek gewaarborgd door tijdens het onderzoek na te gaan of de onderzoeksvragen voldoende aansluiten bij het doel van het onderzoek. Wanneer namelijk uit enkele interviews blijkt dat aanvullende of andere vragen gesteld moeten worden om tot een beter antwoord op de hoofd- en deelvragen te komen, dan is het wenselijk dat de vragenlijst aangepast wordt. In dit onderzoek is dit niet voorgekomen. Wel heb ik ervaren dat ik bij elk onderzoek nieuwe ervaringen opgedaan heb ten aanzien van het houden van interviews. Zo heb ik bijvoorbeeld geleerd om bepaalde vragen op een andere, minder suggestieve manier te stellen, of heb ik geleerd welke vraagstellingen onduidelijkheid kunnen opleveren. Tevens heb ik ervaren dat elk interview een bijdrage levert aan mijn eigen kennis over de werkpraktijk op de meldkamer. Door deze ervaring kan ik gerichter doorvragen en kan ik doorvragen over onderwerpen die in een eerder interview ook aan de orde zijn gekomen. Daarbij heb ik echter wel ervaren dat het ook goed is om mijn focus als onderzoeker niet te verkleinen. De neiging bestaat om te denken vanuit eerder gegeven antwoorden, terwijl ik er als onderzoeker ook rekening mee moet houden dat er nieuwe antwoorden bestaan.

3.4.2 Externe validiteit

De externe validiteit is beperkt doordat het onderzoek niet generaliseerbaar is. De onderzoeksresultaten in dit onderzoek zijn van toepassing op de GMK Alkmaar en kan door verschillen in omgeving, organisatie en organisatieculturen niet gegeneraliseerd worden naar andere meldkamers. Wel kan het meldkamers een kader bieden van waaruit ze over interne kennisdeling kunnen nadenken. Tevens kan het onderzoeksdesign een voorbeeld vormen voor eenzelfde soort onderzoek naar (online) kennisdeling bij een andere meldkamer.

3.4.3 Instrumentele validiteit

Meet ik met mijn meetinstrument inderdaad wat ik wil meten? Baarda et al. (2005) stellen dat member-checking een goed middel kan zijn om dit te achterhalen. In deze methode worden de resultaten, die gebaseerd zijn op de verzamelde data, voorgelegd aan de betreffende respondenten om te vragen of zij zich in de resultaten herkennen. Deze methode gebruik ik met name tijdens de interviews door af en toe een korte samenvatting te geven van wat de respondent gezegd heeft. Op die manier verificer ik of ik het antwoord goed begrepen heb en kan de respondent eventueel nog aanvullingen geven. Ook is deze methode goed bruikbaar ten aanzien van de validatie over de omschrijving van de meldkamer en omschrijving van huidige situaties. Omdat Morse et al. (2002) in hun kritisch betoog stellen dat deze methode niet geheel valide is, gebruik ik deze methode verder niet. De auteurs stellen namelijk dat de gevonden resultaten, gebaseerd op alle verzamelde data, niet altijd terug te lijden zijn tot de individuele respondent. Op die manier is het moeilijk om de resultaten bij de respondenten te verifiëren.

Naast member-checking heb ik aan het einde van de interviews en de focusgroep een vraag ingevoegd die middels het eerder genoemde diagram beantwoord wordt (zie paragraaf 3.2.3). De respondent omcirkeld vier eigenschappen die een (online) kennisplatform volgens hem of haar moet bevatten en nummert deze op mate van urgentie. Op die manier wordt op twee manieren gemeten welke eigenschappen de respondent belangrijk acht, namelijk middels een interview en middels het maken van een keuze op papier. Door op twee manieren naar eenzelfde fenomeen te vragen probeer ik een zo goed mogelijke weergave te krijgen van de ideeën van de respondent ten aanzien van een (online) kennisplatform.

3.5 Data-analyse

Om de data te analyseren wordt gebruik gemaakt van het programma NVivo 10. Dit programma maakt het eenvoudiger om een groot aantal interviews te coderen en te analyseren.

Allereerst zijn alle interviews getranscribeerd. Dit is zoveel mogelijk op woordniveau gedaan, maar uitgebreide voorbeelden of eventuele toelichtingen die afwijken van de interviewvragen zijn uit de transcripties weggelaten. Ook de vragen die ik als onderzoeker stelde zijn in steekwoorden weergegeven. Dit omdat ik als onderzoeker weet welke vragen uit de vragenlijst bij welke steekwoorden horen. Zo is bijvoorbeeld de vraag 'zoek je zelf wel eens informatie op?' afgekort naar 'info zoeken'. Vervolgens zijn alle transcripties in NVivo ingevoerd. Om vervolgens te kunnen coderen heb ik een eerste codeboom gemaakt op basis van de hoofdthema's in het onderzoek, namelijk 'huidige situatie', 'kennisdeling', 'essentiële informatie op de meldkamer', 'instrumenten' het 'toelichting op het model'. Vervolgens heb ik middels het lezen van de transcripties subkopjes toegevoegd aan de hoofdthema's. Subkopjes bij de 'huidige situatie' gingen bijvoorbeeld over of informatie werd opgezocht, of informatie werd opgeslagen en de over de toegankelijkheid van deze informatie. Naast deze hoofdthema's en subkopjes kwam er tijdens de analyse nog een aanvullend hoofdthema naar voren. Dit was het thema 'beschikbaarheid', met de subkopjes 'beveiliging' en 'kwaliteit'. Ook het losstaande onderwerp 'eigen gebruik van social media' heeft een eigen kopje toegewezen gekregen. De volledige codeboom is te vinden in bijlage 8. De reden dat het thema kennisdeling een subkopje 'overig' heeft gekregen is omdat er buiten het onderwerp 'online kennisdeling' suggesties kwamen over bijvoorbeeld het invoeren van een briefing vooraf aan de werkdienst. Hoewel dit niet over online kennisdeling an sich gaat geeft het wel aan wat er gemist wordt aan communicatie op de meldkamer. Om ook deze resultaten mee te kunnen nemen in de aanbevelingen heb ik deze geschaard onder het kopje 'overig'.

4. Resultaten

In de resultatensectie worden de antwoorden op de verschillende deelvragen beantwoord. De antwoorden in de eerste drie paragrafen zijn opgesplitst in de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende doelgroepen in dit onderzoek, namelijk centralisten van de veiligheidsregio, centralisten van de politie, groepschefs, en deelnemers van de 'projectgroep kennisbank'. Deze keuze is gemaakt omdat allereerst verschillen in antwoorden aanwezig kunnen zijn tussen centralisten van de veiligheidsregio en centralisten van de politie. Deze verwachting komt voort uit een evaluatiegesprek met Anneke Weits (persoonlijke communicatie, 18-4-2013) en het interview met respondent PG waarin verteld is dat beide organisaties over een andere organisatiecultuur beschikken. Politied medewerkers zouden volgens hen sneller vasthouden aan bestaande manieren van werken dan centralisten van de veiligheidsregio. Daarnaast worden de antwoorden van de groepschefs gegeven in het kader van hun leidinggevende positie, waardoor vanuit een ander perspectief naar kennisdeling gekeken kan worden. Ten slotte is de 'projectgroep kennisbank' momenteel veel bezig met het onderwerp, waardoor zij meer inzicht hebben in de mogelijkheden en wellicht meer of andere ideeën hebben over dit onderwerp dan andere medewerkers. Paragraaf 4.4 is voor de leesbaarheid onderverdeeld in drie omschrijvingen van tools. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 4.5 waarin de belangrijkste resultaten in het kader van de literatuur worden besproken.

4.1 Welke kennis willen de medewerkers van de GMK Alkmaar delen?

Met de eerste deelvraag van dit onderzoek wordt nagegaan welke soorten kennis de motivatie om kennis te delen vergroten. De soorten kennis kunnen onderverdeeld worden in inhoudelijke soorten kennis, maar kunnen ook onderverdeeld worden in expliciete en impliciete kennis, zoals omschreven in paragraaf 2.2. Met expliciete kennis wordt de kennis bedoeld die al expliciet (met tekst en/of afbeeldingen) aanwezig is. Met impliciete kennis wordt de kennis bedoeld die in hoeden van mensen aanwezig is en die in het kader van de lerende organisatie zoveel mogelijk toegankelijk moet worden voor anderen. In tabel 4.1 zijn de resultaten schematisch weergegeven per doelgroep.

4.1.1 Overeenkomsten

Over het algemeen wordt door alle centralisten, zowel van de veiligheidsregio als van de politie, aangegeven dat zij graag kennisdelen over hun taakaccent wanneer zij taakaccenthouder zijn. Respondent HG geeft aan: "Ik denk dat ik wel meer tijd en ruimte zou willen hebben om C2000 door te geven aan de collega's. Ik merk dat een aantal collega's op bepaalde punten blijven hangen". Daarnaast bestaat alle deelbare informatie op de meldkamer volgens alle respondenten uit vakinhoudelijke informatie. Persoonlijke informatie vinden zij ook interessant, maar dit moet beperkt blijven tot verjaardagen, diploma-uitreikingen, weetjes van collega's et cetera: "Kan me wel

voorstellen dat je het zakelijk houdt, ziektes die de kop op steken, plofkragen, dat je dat meer deelt omdat het niet vast staat, het verandert iedere keer. Maar niet van 'ik was bij een ongeval hoe vond jij dat?'. Dat je het wel zakelijk gericht houdt, je leert van elkaar" (respondent MG). Ook ervaringen, de meer impliciete kennis, worden door alle respondenten graag gedeeld: "Tips en trucs. Ik ben wel eens dingen tegengekomen dat je denk de procedure klopt, maar als je het in die volgorde doet, kom je er beter uit dan wanneer je vasthoudt aan de procedure" (respondent HG).

4.1.2 Verschillen

In tegenstelling tot de centralisten van de politie maken de centralisten van de veiligheidsregio, groepchefs en de 'projectgroep kennisbank' een onderscheid tussen 'need to know' en 'nice to know' informatie. Onder de 'need to know' informatie verstaan zij de basiskennis die je moet weten voor je werkzaamheden. Hieronder valt bijvoorbeeld het inwerkboek en straks ook de medische reader die nu gemaakt wordt. Deze kennis is dus altijd expliciet. Onder de 'nice to know' informatie verstaan zij voornamelijk de achtergrondinformatie, tips en trucs en de weetjes, die zowel expliciete als impliciete kennis kunnen zijn. Zowel de 'need to know' als de 'nice to know' informatie zou volgens de respondenten gedeeld moeten worden, maar hebben wel ieder hun eigen gebruiksregels. Hier wordt in de tweede deelvraag op teruggekomen.

Er wordt volgens de centralisten ook informatie gemist. Drie centralisten van de politie geven aan dat zij behoefte hebben aan een briefing voordat de dienst begint. In de huidige situatie wordt informatie tijdens de dienstoverdracht onvoldoende gecommuniceerd. Het dagrapport is summier en alleen opgesteld voor en door de calamiteitencoördinatoren. Dit zou volgens de centralisten dan ook voor alle collega's op de werkvloer moeten gebeuren. Volgens vier centralisten van de veiligheidsregio is een tekort aan informatie over de brandweer: "Zeker voor de brandweerkant waar ik zelf helemaal geen verstand van heb. Als ik een 1-1-2-melding krijg over een gasleiding, ja wat moet ik zeggen (...) ik heb geen protocol, bij de ambulance wel, maar bij de brandweer niet. Ik kan alleen zeggen zorg voor uw veiligheid en ga u huis uit" (respondent RE). Dezelfde respondent geeft aan dat zij graag ziet dat de veiligheidsregio een bepaalde visie uitdraagt "Van hier staan we voor, dit is ons doel en wat onze rol kan zijn bij grootschalige incidenten bijvoorbeeld. Maak iedereen er steeds maar attent op waarom we hier nou zijn met z'n allen" (respondent RE).

Kijkend naar de wensen van de verschillende doelgroepen is een verschil waarneembaar tussen de respondenten van de politie en de overige respondenten. De centralisten van de politie leggen over het algemeen meer nadruk op functionele informatie, terwijl de overige respondenten daarnaast ook meer aandacht hebben voor informatie over collega's. Ook hebben de centralisten van de veiligheidsregio, net als de groepschefs en de deelnemers van de 'projectgroep kennisbank', al meer concrete ideeën over het online delen van kennis. Zo antwoordt respondent RK bijvoorbeeld: "Als al

die nieuwsbrieven daar ook in zou staan, dan zou ik die daar ook neerzetten en al die casustieken en PROQA puntjes en zaken als nieuwe voertuigen ik zeg maar wat hoor, misschien in deze vorm dat je hem in het midden kunt hebben”. Doordat zij een beter beeld hebben bij de mogelijkheden voor het online delen van kennis zou het mogelijk zijn dat zij ook al meer over de mogelijkheden ten aanzien van kennisdelen hebben nagedacht. Tevens kan het onderscheid in informatie verband houden met de uitvraagprotocollen waar de centralisten van de veiligheidsregio mee te maken hebben. Door deze uitvraagprotocollen zijn zij veel meer gebonden aan vaststaande regels en informatie dan de centralisten van de politie, die deze protocollen nog niet gebruiken. Op die manier is er een duidelijker onderscheid tussen informatie die je moet weten (expliciet) en informatie die je kunt weten (expliciet en impliciet), terwijl deze scheiding bij de politie minder duidelijk is. De laatste mogelijke verklaring voor het verschil in wensen zou te maken kunnen hebben met de eerder genoemde meer conservatieve cultuur van de politie, waarin zij liever niet te veel verandering zien.

Doelgroep	Welke kennis	Wat missen ze nog	Welke kennis (liever) niet
Centralisten politie	<ul style="list-style-type: none"> • Taakaccent • Vakinhoudelijk • Nieuwtjes • Verjaardagen • Ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing 	<ul style="list-style-type: none"> • Grapjes • Persoonlijke informatie
Centralisten Veiligheidsregio	<ul style="list-style-type: none"> • Taakaccent • Need to know • Nice to know Nieuwtjes Artikelen Evaluaties Ervaringen Verjaardagen Positieve berichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Brandweer • Een uitgedragen visie 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle kennismakingen van de VR
Groepschefs	<ul style="list-style-type: none"> • Ter ondersteuning van de centralisten (gemeentelijke afspraken, werkinstructies, nieuwsbrieven en bijscholing) • Need to know • Nice to know Verjaardagen Ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tips en trucs van centralisten zelf 	<ul style="list-style-type: none"> • Privacy gevoelige informatie
Projectgroep 'kennisbank'	<ul style="list-style-type: none"> • Vakinhoudelijk informatie • Need to know • Nice to know Verjaardagen Weetjes Diploma-uitreikingen • Dagjournaal • Verkeerswerkzaamheden 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke informatie

Tabel 4.1 Overzicht van de informatie die respondenten (niet) willen delen per doelgroep

4.2 Op welke manier willen de medewerkers deze kennis delen?

Deze deelvraag geeft inzicht in de ervaringen van de huidige manier van kennisdelen en op welke manier zij zelf denken kennis te willen delen. Deze paragraaf gaat nog niet gedetailleerd in op de verschillende tools die genoemd worden, dat wordt besproken in paragraaf 4.4. In tabel 4.2 zijn de resultaten schematisch weergegeven per doelgroep.

4.2.1 Overeenkomsten

Vrijwel alle medewerkers van de GMK Alkmaar geven, zoals eerder genoemd, aan dat zij een (veel te) grote hoeveelheid mails ontvangen, mede doordat vrijwel alle communicatie via de mail verloopt. Respondent MO van de veiligheidsregio licht toe: “Daar zie ik voor mezelf dan ook een enorme behoefte in, dat je wordt overladen met je mails maar eigenlijk zijn er een aantal zaken dusdanig werk gerelateerd die zou ik wel op een andere manier terug willen zien”. Met name mist zij een overzicht van de belangrijkste informatie wanneer zij haar dienst begint. Naast de overtollige mail geven ook vrijwel alle centralisten aan dat een goede zoekfunctie, met name in het meldkamerhandboek en op het huidige intranet, ontbreekt: “Als dat mijn idee is dat ik daarop moeten kunnen zoeken, dan moet hij me daar antwoord op geven. Moet niet zo zijn dat er maar een bepaald aantal zoekwoorden zijn”(respondent HG). Dit is dan ook een veelgenoemd punt van verbetering.

Om de kwaliteit van de kennis te kunnen waarborgen geven alle respondenten aan dat kennis meldkamer breed gedeeld zou moeten worden: “Het is wel goed om wat van elkaar te weten, dan snap je wel meer van elkaar wat ze doen en krijg je minder wroegingen” (respondent LM). Belangrijk daarbij is de aanwezigheid van autorisaties, omdat wegens privacy wetgeving niet alles voor iedereen toegankelijk mag zijn. Daarnaast geven de respondenten ook allemaal aan dat de validiteit van de informatie erg belangrijk is. Ze stellen dan ook voor dat een redactie nodig is die toezicht houdt op het geheel: “Er moet iemand opzitten die checkt wat wel en wat niet, want anders heb je binnen de kortste keren wildgroei aan informatie” (respondent SB). “...maar dan een redactie van de werkvloer zelf. Niet van bovenaf gaan doen dat werkt vaak alleen maar demotiverend” (respondent RE). Verder geven de politiecentralisten expliciet aan dat een duidelijke mappenstructuur gewenst is om informatie vindbaar te houden.

4.2.2 Verschillen

Waar de centralisten van de politie met name informatie opzoeken in bestaande systemen, zoeken de centralisten van de veiligheidsregio ook veel achtergrondinformatie op in Google en bijvoorbeeld blogs. Respondent JG geeft aan dat zij ervaringen leest om haar kennis op pijl te houden: “Bijvoorbeeld op forums, discussies over bijvoorbeeld protocol. Maar ik ben er niet in geschoold dus

ik zie wel dat de meningen erover erg verschillen en dat is al mooi om te weten, waardoor ik me beter kan anticiperen”.

Wat betreft kennisdelen zijn de centralisten van de veiligheidsregio, in tegenstelling tot de politie, echter niet erg actief. Een enkele keer delen zij kennis wanneer iemand erom vraagt, maar vrijwillig wordt er weinig doorgestuurd. Zij hebben echter wel ideeën bij het online delen van kennis en geven dan ook aan dat het jammer is dat de informatie op dit moment niet gedeeld wordt: “...toen hebben we bedacht dat we die kennis vast moeten leggen. En daarom gaan we nu de medische reader maken” (respondent WD). Alle informatie, zowel ‘need to know’ als ‘nice to know’, zou volgens de centralisten goed op een platform gedeeld kunnen worden. Daarbij moet er echter wel rekening gehouden worden met het feit dat niet alle informatie zomaar geplaatst kan worden. Respondent JH licht dit toe: “ik merk dat ik zelf dingen op het internet aan het zoeken was en dat het gewoon niet zo was, dan denk je dat het zo is en dan is het niet zo. En dan ga je van kennis uit die niet geverifieerd is”.

Een oplossing zou volgens de centralisten van de veiligheidsregio zijn om voor de ‘nice to know’ informatie (achtergrondinformatie) een redactie op te richten en gedragsregels te creëren. Respondent RD geeft aan: “Je moet wel zorgen dat het goede informatie is, dus niet dat Jan en alleman erop kan zetten wat ze willen”. De redactie moet toezien op de kwaliteit, taalgebruik en bronvermelding. Het beheer van de ‘need to know’ informatie moet volgens de centralisten bij de eindverantwoordelijke van die informatie blijven.

Ook volgens vier van de vijf centralisten van de politie zou veel van de informatie, die nu via de mail wordt gedeeld, online gezet kunnen worden. Dit heeft echter geen prioriteit, respondent SB licht toe: “Het wordt het een grabbelbak. Ik sta er niet afwijzend tegenover, maar het lijkt me ook niet een echte bijdrage aan het geheel leveren. [De mail is een] snelle en makkelijkere manier om informatie te delen zonder dat je het gelijk mis hoeft te lopen want dat is wel een beetje in een 24-uurs bedrijf”. Tevens zien de centralisten, die eerder spraken over een briefing, de mogelijkheid om dit via een online kennisplatform te communiceren: “...het zou alleen niet een woordelijke briefing kunnen zijn, dat gaat niet werken. Wel kan een overzicht van 24 uur gepresenteerd worden op schermen die doorlopend draait, ik denk dat dat het meest effectief is” (respondent LM).

De groepschefs en deelnemers van de ‘projectgroep kennisbank’ benadrukken, net als de centralisten van de veiligheidsregio, de gebruiksregels ten aanzien van de ‘need to know’ en ‘nice to know’ informatie. Ze geven echter ook aan dat de ‘nice to know’ informatie vrij gedeeld moet kunnen worden zonder of met beperkte redactie: “Dus ervaringen en casustieken mag je best delen en op het moment dat daar bijvoorbeeld uit voort vloeit dat daar een werkinstructie of

methodiekverandering aan gaat komen en dat dat gevalideerd wordt. Je zal een onderscheid moeten maken. Dagkranten hoeven niet onder redactie” (respondent JS).

Wat betreft de bereikbaarheid vinden de politiecentralisten dat een online kennisplatform alleen vanuit de werkplek benaderbaar hoeft zijn: “...werk is werk, privé is privé” (respondent LA). De groepschefs en de deelnemers van de 'projectgroep kennisbank' geven echter aan dat een online kennisplatform ook vanuit externe locaties benaderbaar moet zijn: “...ja breder, bijvoorbeeld burgemeester, huisartsenposten, gemeentes, wie is je doelgroep? Welk netwerk hangt om ons heen als meldkamer, ziekenhuizen”. Respondent JS (groepschefs) stelt daarbij wel: “Ik zou graag klein willen beginnen met de mogelijkheid om uit te kunnen breiden als daar behoefte aan is. Ook omdat als je het andersom zou doen, en het bevalt niet, dan is het altijd iets negatiefs waarin je beperkingen moet gaan toepassen” De meningen van de centralisten van de veiligheidsregio over de beschikbaarheid zijn verdeeld. Eén centralist vindt bereikbaarheid vanuit de werkplek voldoende, vier centralisten zouden het prettig vinden wanneer zij thuis toegang hebben, waarvan twee dit minder noodzakelijk achten, en de overige twee centralisten zien graag externe toegang met betrekking tot landelijke samenwerking.

Ten slotte geven twee centralisten van de veiligheidsregio en één van de politie aan dat zij middels het online kennisplatform mogelijkheden zien voor contact met de andere meldkamers uit Zaanstreek-Waterland en Kennemerland: “Sociaal is het misschien wel leuk om te kijken of je medewerkers meer naar elkaar kunt laten groeien. Anders kom je bij elkaar en denk je whoep.. als je elkaar al een beetje kent zou dat wel relaxter zijn” (respondent CI).

Doelgroep	Huidige manier van kennis opzoeken	Huidige manier van kennisdelen	Wensen ten aanzien van kennisdeling	Met wie?	Kwaliteitsborging
Centralisten Politie	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande systemen • Contactgegevens 	<ul style="list-style-type: none"> • Taakaccent • Mondeling en via de mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing • Simpel en overzichtelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldkamer breed • Met Zaanstreek en Kennemerland 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke mappenstructuur • Gebruiksregels, redactie • Autorisaties • Werkplek
Centralisten Veiligheidsregio	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande systemen, Google, blogs • Termen, ziektebeelden, ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig • Op aanvraag via de mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Een centrale plek • Onderscheid in 'need to know' en 'nice to know' informatie • Toegang tot (artsen)blogs 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldkamer breed • Met Zaanstreek en Kennemerland 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragsregels t.a.v. 'nice to know' informatie, redactie door centralisten • Redactie 'need to know' informatie bij verantwoordelijke • Autorisaties • Werkplek + thuis
Groepschefs	<ul style="list-style-type: none"> • Ten dienst van de centralist 	<ul style="list-style-type: none"> • Via de mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Een centrale plek • Onderscheid in 'need to know' en 'nice to know' informatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldkamer breed 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisaties • Redactie die leest • Bronvermelding • Werkplek + thuis • 'Nice to know' informatie vrij laten.
Project 'kennisbank'	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Een centrale plek • Onderscheid in 'need to know' en 'nice to know' informatie • Vervanging, niet ernaast 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldkamer breed • Klein beginnen, later uitbouwen 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisaties • Gedragsregels • Redactie 'need to know' informatie bij verantwoordelijke • 'Nice to know' informatie vrij laten

Tabel 4.2 Wensen ten aanzien van kennisdeling per doelgroep

4.3 Welke motivaties hebben de medewerkers van de GMK Alkmaar voor het online delen van kennis?

Deze deelvraag gaat in op de meningen en associaties die de medewerkers hebben bij online kennisdeling. In tabel 4.3 zijn de resultaten schematisch weergegeven per doelgroep.

4.3.1 Overeenkomsten

Op de vraag of de respondenten denken dat collega's zouden participeren op een online kennisplatform antwoorden zij allemaal met het antwoord 'de één wel en de ander niet'. Bovendien geven zij aan dat het dan ook altijd dezelfde zijn die reageren: "20% niet, dat vind ik heel jammer (...) want dan gaan ze zeuren en nooit recht in het gezicht, constructief" (respondent JG). De respondenten vinden het daarom moeilijk in te schatten wat de daadwerkelijke participatiegraad zal zijn.

4.3.2 Verschillen

Op de vraag wat de respondenten vonden van online kennisdelen reageerde drie van de vijf politiecentralisten positief, één matig positief, mits de gebruiksvriendelijkheid goed is en één vrijwel negatief: "Ik zou niet weten wat ik daarin zou moeten uploaden (...)wat ik daar persoonlijk aan zou moeten bijdragen wat niet al te vinden is in het MHB" (respondent LM).

De centralisten van de veiligheidsregio zijn daarentegen positiever: "Ik denk wel dat daar behoefte aan is bij ons groepje van EDQ's, wij luisteren dus geluidsbanden terug. Bij Engelstalig of Amerikaanstalig forum hebben ze al een groot internet forum waar EDQ's met hun vragen kunnen komen (...) en zoiets willen we ook in Nederland, maar dat komt heel moeilijk van de grond" (respondent JG). Alle zeven centralisten geven aan positief te zijn, waarvan één centralist minder behoefte heeft aan een online kennisplatform dan zijn collega's: "Wat moet ik daar bij denken, vragen waar anderen op kunnen reageren? Maar als ik vragen heb probeer ik ze zelf te zoeken, maar zo ben ik anderen zijn daar misschien anders in" (respondent RD). Respondent JH is daarnaast erg positief over het landelijk delen van kennis, doordat er meer mensen bereikt kunnen worden die ook weer (andere) kennis hebben.

Ook alle drie de groepschefs en de deelnemers van de 'projectgroep kennisbank' zijn positief ten aanzien van het online delen van kennis en zien het als een slimme en efficiënte manier van communiceren. Respondent JS (groepschef) vult aan: "Er moet altijd een papieren versie zijn. Zoals het MHB, als wij geen internet hebben, die doet het niet, intranet is uitgevallen en GMS heeft een hapering zijn we totaal uitgevallen. Nou dat vind ik niet kunnen". Tevens benadrukken deze twee doelgroepen ook dat de validiteit, met name voor de 'need to know' informatie, erg belangrijk is, omdat dit de primaire informatie is waarmee gewerkt wordt door centralisten.

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers van de meldkamer daadwerkelijk gebruik gaan maken van een online kennisplatform zijn in tabel 4.3 de belangrijkste eigenschappen/voorwaarden van een online kennisplatform weergegeven die door de respondenten genoemd zijn. Waar de respondenten het allen over eens zijn is dat het platform gebruiksvriendelijk en laagdrempelig moet zijn: “Dan wordt het een vergaarbak van allerlei dingen en wordt het onoverzichtelijk. Moet kort en bondig en duidelijk blijven” (respondent HG). Respondent LH geeft als concreet voorbeeld: “Herkenbare formats zijn daarom ook heel erg belangrijk, dat het herkenbaar is opgebouwd en dat je kunt zoeken waar je naar zoekt”. Verder zien zij graag, zoals ook al bleek uit de resultaten van paragraaf 4.1.1, vakinhoudelijke informatie die up to date gehouden wordt: “Je moet daar een dynamiek in brengen dat er op z’n minst twee keer in de week wat nieuws op staat” (respondent PG).

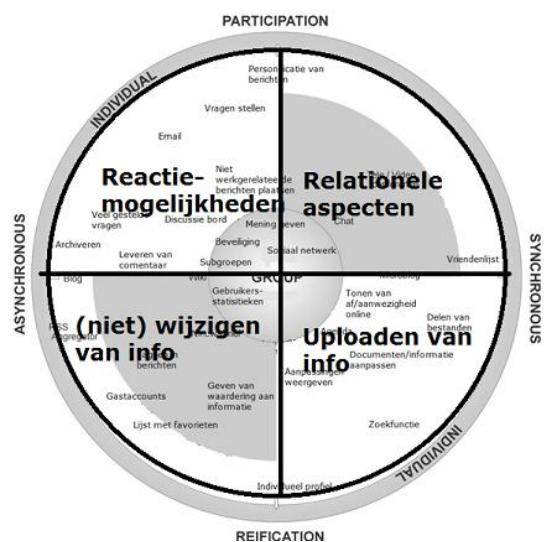
Het voornaamste verschil tussen de wensen ten aanzien van een online kennisplatform is dat de centralisten van de veiligheidsregio in vergelijking met de centralisten van de politie expliciet spreken over vormgeving: “Maar als je een bepaald intranet hebt, wat er nu is kijk ik amper naar, niet interessant en niet flitsend genoeg, ik vind het een beetje saai” (respondent RE). Ook geven zij expliciet aan dat het werkoverleg niet vervangen mag worden door het gebruik van een online kennisplatform: “Zaken waar je wel eens je zegje over wil doen die wil ik dan tijdens het werkoverleg en niet op een platform” (respondent MO).

Doelgroep	Associatie over online kennisdelen	Argument	Participatie	Belangrijke kenmerken van een online platform
Centralisten politie	<ul style="list-style-type: none"> • 3 centralisten positief • 1 matig positief • 1 negatief 	<ul style="list-style-type: none"> • Echter: hoeveel tijd kost het? • Mits het toegankelijk is • Weinig nut 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaatsen van reacties – Ene onderwerp wel andere niet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruiksvriendelijk • Goede vindbaarheid • Up to date houden • Vakinhoudelijk • Persoonlijk profiel
Centralisten veiligheidsregio	<ul style="list-style-type: none"> • 6 positief • 1 matig positief 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu weinig gedaan + landelijk • Zelfstandigere werkhouding 	<ul style="list-style-type: none"> • Een wel ander niet 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantrekkelijke vormgeving • Up to date houden • Vakinhoudelijk • Persoonlijk profiel • Geen vervanging van het werkoverleg
Groepschefs	<ul style="list-style-type: none"> • Positief 	<ul style="list-style-type: none"> • Mits er altijd een papieren versie is • Mits validiteit gewaarborgd blijft 	<ul style="list-style-type: none"> • Een wel ander niet • Cultuur: vrij individueel dus minder gebruik? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruiksvriendelijk • Vernieuwend/ dynamisch • Laagdrempelig • Elementen die gebruik triggeren
Project ‘kennisbank’	<ul style="list-style-type: none"> • Positief 	<ul style="list-style-type: none"> • Mits validiteit gewaarborgd blijft voor ‘need to know’ 	<ul style="list-style-type: none"> • Een wel ander niet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruiksvriendelijk • Herkenbare formats

Tabel 4.3 Ideeën over online kennisdelen per doelgroep

4.4 Op welke manier willen de medewerkers kennis delen als de verschillende Community oriëntaties van Wenger et al. (2002) als uitgangspunt dienen?

Het diagram van Wenger et al. (2002) dat in paragraaf 3.2.1 is aangepast voor dit onderzoek (zie bijlage 6) biedt de respondenten de mogelijkheid om de antwoorden over reactiemogelijkheden, het uploaden van bestanden, het wijzigen van bestanden et cetera in concrete tools te vertalen. Als het diagram vergeleken wordt met de algemene beschrijvingen van tools (zie paragraaf 3.2.1) kan gesteld worden dat reactiemogelijkheden het beste overeenkomen met de tools in asynchrone participatie, dat de relationele aspecten het beste overeenkomen met de tools in synchrone participatie, dat het uploaden van bestanden het beste overeenkomst met de tools in synchrone reïficatie en dat het (niet) wijzigen van informatie het beste past bij de tools in asynchrone reïficatie. In figuur 4.4. is deze vergelijking visueel zichtbaar. Het woord 'niet' staat bij het wijzigen van informatie tussen haakjes, omdat een wiki past bij het wijzigen van informatie, maar een nieuwsbrief helemaal niet. In deze categorie passen dus zowel positieve als negatieve ideeën over het wijzigen van informatie. Door deze vierdeling te maken kan er een vergelijking gemaakt worden tussen de gegeven antwoorden die horen bij de algemene beschrijvingen van tools en de gegeven antwoorden bij het model. Het is echter belangrijk op te merken dat niet alle tools evengoed passen bij de gemaakte vierdeling. Desondanks kan met behulp van een kritische blik toch een vergelijking gemaakt worden.



Figuur 4.4: Het aangepaste diagram van Wenger et al. (2002) en de algemene omschrijvingen van tools in één (nieuw) figuur

4.4.1 Algemene beschrijvingen

In onderstaande tabel zijn de toolomschrijvingen op volgorde van aantrekkelijkheid weergegeven per doelgroep.

	1	2	3	4
Politie	Uploaden	Reactiemogelijkheden	Wijzigen	Relationeel
Veiligheidsregio	Reactiemogelijkheden	Uploaden	Wijzigen	Relationeel
Groepschefs	Reactiemogelijkheden	Uploaden	Wijzigen	Relationeel
Project 'kennisbank'	Reactiemogelijkheden	Uploaden	Wijzigen	Relationeel

Tabel 4.5 Toolomschrijvingen op volgorde van aantrekkelijkheid per doelgroep. 1 is het meest aantrekkelijk gevolgd door respectievelijk 2, 3 en 4.

De centralisten van de politie hebben, in tegenstelling tot de overige doelgroepen, de meest positieve ideeën bij het uploaden van bestanden: “Je hebt ook veel uitleg over opschalingen in meer kindertaal, naja dat zet dat er maar op” (respondent LA). Bij het plaatsen van reacties noemen zij dat ze positief zijn, maar tevens bang zijn voor oeverloze discussies: “Eigenlijk kan je dat al. Als je een mailtje heb en dat wordt rondgestuurd, vaak zie je dan al dat er iemand is die een antwoordt allen doet” (respondent LA).

De centralisten van de veiligheidsregio, groepschefs en deelnemers van de 'projectgroep kennisbank' zijn het meest positief over het geven van reacties: “Prima, hartstikke goed want daar kunnen veel praktijkervaringen worden gedeeld of dingen wel werken of niet werken.” (respondent JS).

Wat betreft het uploaden van bestanden zijn alle respondenten het er wederom over eens dat de validiteit van de informatie belangrijk is. Respondent MA licht toe: “Dus je zal wel altijd een moderator moeten hebben die zegt van wacht eventjes, bijvoorbeeld geen namen, geen details, informatie die echt niet klopt. Je haalt dan namelijk ook wel heel snel de misverstanden uit de lucht”. Respondent PG benadrukt dat deze opmerking niet geldt voor de samenwerking in (project) groepen: “...daarmee kan je alles erop zetten want met elkaar ben je interactie aan het zoeken om iets te bereiken” (respondent PG).

Het wijzigen van informatie moet volgens de centralisten, van zowel de politie als de veiligheidsregio, in handen blijven van de eindverantwoordelijke van die informatie. Respondent JH van de veiligheidsregio is echter de enige die daar anders over denkt: “Dat is super, dat zou wat mij betreft net zo ver mogen gaan als Wikipedia dat je het zou mogen aanpassen, maar niet de basiskennis, dat is voor de werkbegeleiders die bepalen wat basiskennis is”. De groepschefs geven alle drie een ander antwoord als het om het wijzigen van informatie gaat. Respondent JS is tegen het kunnen wijzigen van informatie: “En ik wil niet dat er op centralistenniveau allerlei smaakjes aan worden gegeven en

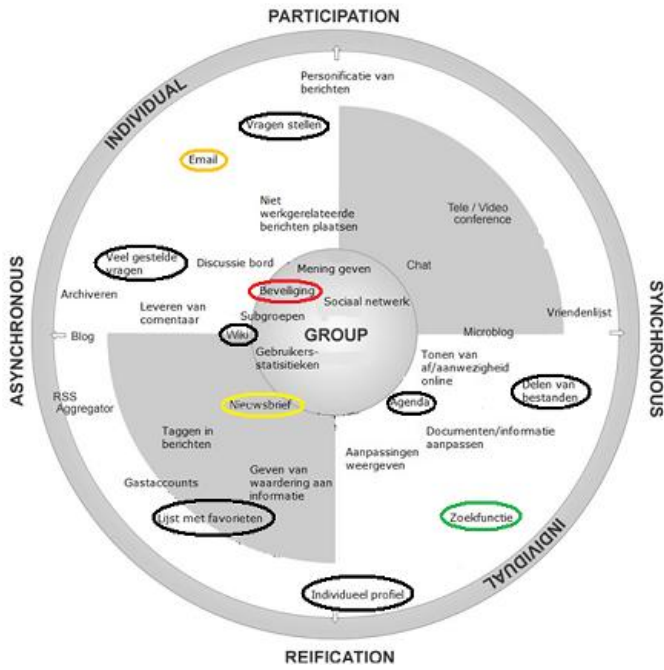
dat kan ook niet". Respondent PG ziet een rol voor een redactie en respondent SV is positief gestemd over het wijzigen van informatie: "...als het geen protocollen, maar meer over handigheidjes, slimme dingen (...) dat is alleen maar nice dat moet ook kunnen dan maak je het ook interessant mee". Als laatste stelt respondent AN in de 'projectgroep kennisbank': "Ik denk dat je moet kijken als hoe Wikipedia werkt, met alle negativiteit die erbij hoort, maar als het niet blijkt te kloppen moet je het er dus af kunnen halen". De nadenkende blikken van de overige deelnemers van deze projectgroep gaven aan dat zij waarschijnlijk nog niet op die manier over de informatie nagedacht hadden. Zij sluiten zich dan ook eerder aan bij de optie voor een redactie.

Over de relationele aspecten zijn vrijwel alle respondenten het eens. Deze moeten beperkt blijven tot verjaardagen, het wel en wee van mensen en de eventuele uitwisseling van informatie met de meldkamers in Zaanstreek-Waterland en Kennemerland. Aanvullend geven de groepschefs aan dat een prikbord wel kan triggeren om te participeren op een platform: "Je zou er misschien een prikbord aan kunnen hangen (...) nu nog redelijk makkelijk voor 80 mensen en straks zie je elkaar 3-4 weken niet en dan zou dat een gremia kunnen zijn die kan binden" (respondent PG).

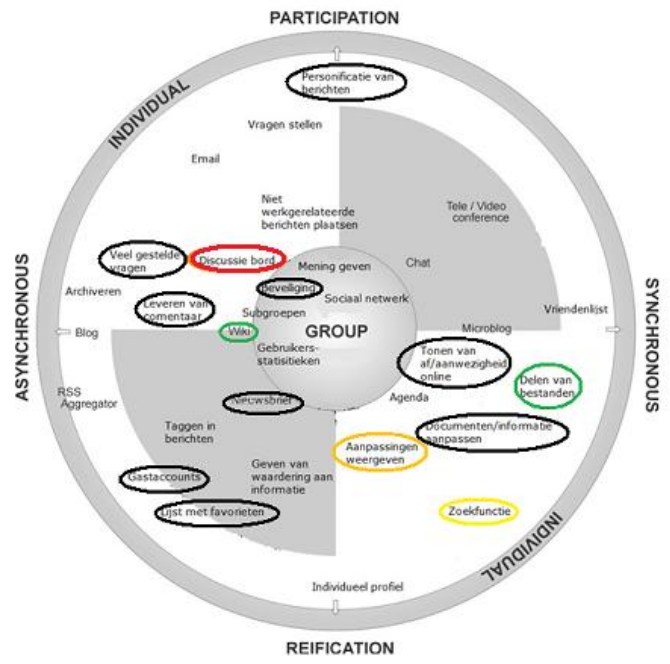
4.4.2 Tools

Als de respondenten zelf een online (start)pagina mogen ontwerpen zien zij allen graag eigenschappen die als vervanging van de e-mail dienen. Daarnaast zien zij graag nieuwsberichten op de startpagina en zijn adresboeken, favorieten en een zoekmachine handige functies om het gebruiksgemak te dienen. Tevens geven centralisten van de politie, zoals eerder beschreven, aan dat zij dagrapporten willen zien en geven de centralisten van de veiligheidsregio aan dat een smoelenboek van toegevoegde waarde is. Ook wordt door de centralisten van de veiligheidsregio meerdere keren aangegeven dat een online kennisplatform er mooi en overzichtelijk uit moet zien.

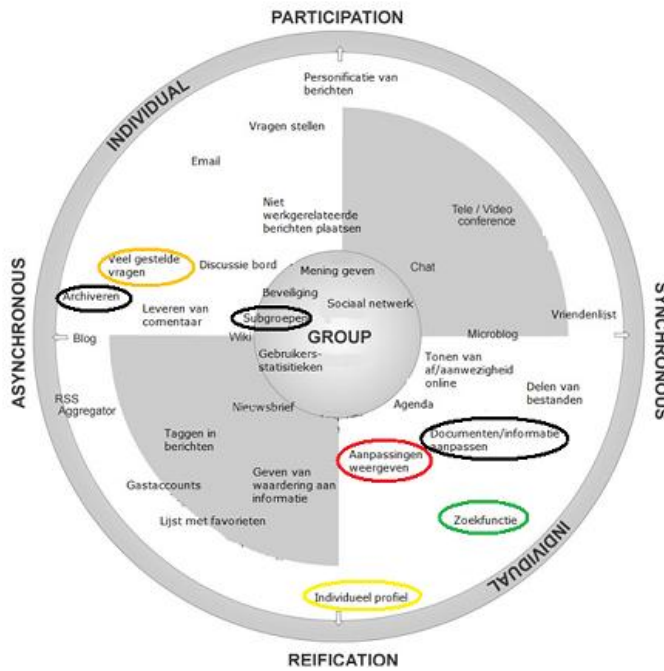
Wanneer de respondenten vervolgens het diagram uit bijlage 6 invullen blijkt, zoals we in onderstaande figuren kunnen zien, dat zij allemaal een voorkeur hebben voor synchrone participatie en asynchrone reïfificatie (Wenger et al, 2002), ofwel reactiemogelijkheden en mogelijkheden voor het uploaden van informatie.



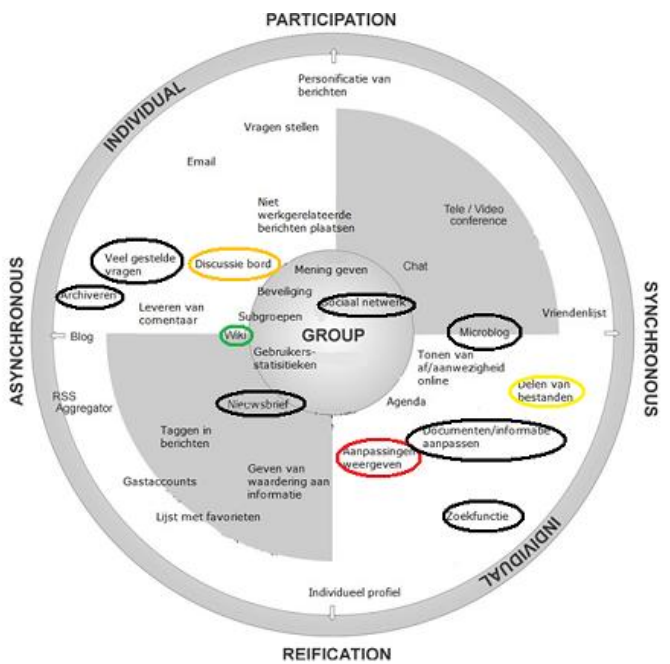
a. Centralisten van de politie



b. Centralisten van de veiligheidsregio



c. Groepschefs



d. Deelnemers project 'kennisbank'

Figuur 4.6 Antwoorden op het diagram uit bijlage 6 per doelgroep. De tool die met groen is aangegeven, is de meest gekozen tool, gevolgd door de steeds minder frequent gekozen tools in respectievelijk de kleuren geel, oranje en rood. De overige gekozen tools zijn met zwart aangegeven.

Door zowel de politie als de groepchefs wordt een goede zoekfunctie het belangrijkste gevonden. De centralisten van de veiligheidsregio en de 'projectgroep kennisbank' vinden de wiki, ofwel het delen van bestanden het belangrijkste. Deze twee zijn gelijk aan elkaar, omdat uit de reacties van de respondenten duidelijk wordt dat zij een wiki zien als een manier om informatie te delen en op te zoeken. Wijzigen, zoals dat op een Wikipedia kan wordt hier dus niet bedoeld.

Verder is een discrepantie zichtbaar tussen de eerder gegeven voorkeuren voor tools en de antwoorden op de modellen. Hoewel de centralisten van de politie eerder aangaven voorkeur te hebben voor het uploaden van bestanden en de centralisten van de veiligheidsregio en de groepschefs aangaven voorkeur te hebben voor reactiemogelijkheden, lijkt nu het tegengestelde aan de orde. Mogelijk hebben zij tijdens het interview, wanneer gevraagd werd wat ze van het plaatsen van reacties vonden, de voor- en nadelen tegen elkaar afgewogen. Er wordt dan gekeken naar het gebruiksgemak. In het diagram hebben zij dan mogelijk veel meer hun behoefte aangegeven ten aanzien van de informatiestromen op de meldkamer.

Kijkend naar de specifieke tools die zijn gekozen (zie figuur 4.6) is wel te zien dat de centralisten van de politie, zoals eerder ook is aangegeven, kiezen voor valide informatiestromen. De centralisten van de veiligheidsregio kiezen daarbij ook voor discussie. Tevens valt de interesse van de centralisten van de veiligheidsregio voor het geven van reacties deels samen met de relationele aspecten. Een voorbeeld is de 'personificatie van berichten', een combinatie van reactie en relatie. Deze antwoorden komen dus wel overeen met de antwoorden die zij in de gehele resultatensectie geven. Ditzelfde geldt voor de groepschefs die eerder aangaven valide informatie te willen ronddelen, maar wel met, waar mogelijk, mogelijkheden voor participatie. De antwoorden van de 'projectgroep kennisbank' komen in zowel het model als de omschrijvingen overeen.

Het lijkt er dus op dat de respondenten niet kiezen voor een bepaalde richting van soorten tools, maar dat zij kiezen, gezien de gekozen tools, voor een manier van informatiedeling waarbij de mogelijkheden voor reacties (participatie) in verband staan met validiteit van informatie. Er moet hier dus een balans in gevonden worden.

4.4.3 Community orientations

De gekozen tools, zoals weergegeven in paragraaf 4.4.2, en de eerder gegeven motivatie ten aanzien van kennisdelen, zoals weergegeven paragraaf 4.3, maken duidelijk op welke Community oriëntaties (Wenger et al., 2002) een online kennisplatform zich bij de meldkamer kan richten (tabel 4.7). De Community oriëntaties geven een beeld van de mogelijkheden bij de gegeven antwoorden, doordat de gekozen tools van de respondenten binnen een verzameling tools passen, gebaseerd op een

bepaalde oriëntatie. Doordat bijvoorbeeld vergadering een passende oriëntatie is, wordt ook duidelijk dat polls een functionele rol kunnen spelen op een online platform bij de meldkamer.

Orientatie	Omschrijving
Vergadering	Samenkomen op een (digitale) locatie op verschillende locaties en tijdstippen digitaal samenkomen binnen een afgesproken tijdsbestek.
Open gesprekken	Het onderhouden van een alsmaar doorgaand gesprek, vaak bij communicatie op verschillen locaties.
Projecten	Gericht op projecten of de productie van functionele artefacten.
Inhoud	De focus ligt bij inhoud op het creëren, delen en toegang bieden tot documenten en andere inhoud.
Toegang tot expertise	Veelal een soort vraagbaak, waar de focus ligt om vragen van anderen te beantwoorden, door alle deelnemers van een online community beantwoord worden, of door een specifieke groep mensen.
Relaties	De nadruk ligt op het bouwen en onderhouden van relaties in de online community.
Creatie van een gemeenschap	De nadruk ligt hierbij op het ontwikkelen van de community.
Context	Communities kunnen verschillende contexten dienen.

Tabel 4.7 De verschillende Community orientations waarop de meldkamer zich kan richten

Voor alle doelgroepen geldt dat een online kennisplatform zich kan richten op ‘vergadering’, ‘expertise’ en ‘context’. De tools die bij deze oriëntaties genoemd worden zijn respectievelijk discussies en feedback, kwaliteitsbewaking en veel gestelde vragen, en (gast)accounts.

Daarnaast gebruiken de centralisten van de veiligheidsregio, meer dan de andere respondenten, een platform ook graag om inhoud te creëren en om relaties aan te gaan. De tools die hierbij horen zijn onder andere: discussies, informatie plaatsen, versiecontrole, profielen, zoekmachine en sociale media tools. De antwoorden van de groepschefs duiden, naast de drie eerst genoemde oriëntaties, op het creëren van een gemeenschap door middel van een kennisplatform. Hierbij horen polls, nagaan van participatie en (gast)accounts. Doordat de antwoorden van de ‘projectgroep kennisbank’ nog meer ruimte boden voor vrije informatiedeling komt hier ook de oriëntatie ‘open gesprek’, waar spontane informatiedeling centraal staat, naar voren. Afhankelijk van de doelen van de meldkamer kan een oriëntatierichting met mogelijke tools in de toekomst voorkeur verkrijgen.

4.4 De resultaten gerelateerd aan de literatuur

4.4.1 Deelbare kennis

De GMK Alkmaar maakt veel gebruik van expliciete kennis, die ook wel onder de noemer 'need to know' informatie geschaard kan worden. Vrijwel alle informatie die de medewerkers gebruiken is afkomstig van expliciete bronnen, die dus ook in overvloed aanwezig zijn en in de huidige situatie veelal gedeeld worden. De impliciete kennis van de medewerkers is daarnaast ook erg belangrijk. Dit kan gaan om tips en trucs, taakaccentkennis die in hoofden van mensen zit, maar ook de informatie over de brandweer die veel centralisten nu missen. Onderling wordt dan ook door centralisten informatie gevraagd over deze onderwerpen. Tevens zijn zij het er over eens dat deze informatie expliciet gemaakt kan (moet) worden, zodat ook anderen buiten een bepaalde dienst hier gebruik van kunnen maken.

Twee processen van kennisdelen, zoals Nonaka & Takeuchi (1995) die omschrijven zijn dus aanwezig, namelijk het combineren van bestaande informatie en het internaliseren van expliciete informatie. Internalisatie gebeurt doordat door het veelvuldig toepassen van expliciete informatie nieuwe impliciete (ervarings)kennis ontstaat. Zoals blijkt uit de resultaten lijken met name het proces van externaliseren en het proces van combineren goede manieren om kennis met elkaar te delen. Tips, trucs en ervaringen zijn vaak goed in woorden te omschrijven en ook het delen bestaande informatiebronnen is goed mogelijk op een online kennisplatform. Vervolgens komt daar dan het proces van internaliseren uit voort. Het delen van kennis middels socialiseren, is in de situatie van de GMK Alkmaar meer een ondersteunend proces aan het internaliseren. Dit omdat medewerkers de mogelijkheid hebben om te kijken hoe bestaande kennis eigen wordt gemaakt. Een voorbeeld kan zijn dat afgekeken wordt wat effectieve handelingen zijn ten aanzien van het snel doorlopen van protocollen. Tijdens het onderzoek ben ik er achter gekomen dat dit veelal specifieke ervaring is en dat dit dus ook niet goed expliciet gemaakt kan worden. Socialiseren is dan een mogelijkheid om dit toch te kunnen leren.

4.4.2 Leren in de organisatie

Wat betreft de resultaten over manieren van kennisdelen zijn er twee belangrijke voorwaarden voor het online delen van kennis die van invloed zijn op het lerende vermogen van de organisatie. De eerste voorwaarde is dat het online platform over autorisaties moet beschikken. Deze voorwaarde wordt gesteld, omdat het wegens de privacywetgeving niet mogelijk is om meldkamer breed over alle soorten informatie te communiceren. De veiligheidsregio mag bepaalde informatie niet communiceren met de politie en vice versa. De tweede voorwaarde voor het online delen van kennis is dat de informatie waarmee op de meldkamer gewerkt wordt volledig valide is. Dit is noodzakelijk omdat de meldkamer in levensbedreigende situaties moet handelen en waardoor foute informatie

levens kost. De meerderheid van de respondenten geeft echter aan dat deze eis bij de 'nice to know' informatie minder van belang is. Wanneer het onderscheid tussen 'nice to know' en 'need to know' informatie wordt aangehouden, dan is het de 'need to know' informatie die essentieel is en die leidend is voor het handelen. De 'nice to know' informatie zou dan meer mogelijkheid bieden om interactie aan te gaan met collega's en mogelijk ook om met elkaar in discussie te gaan.

Vanuit de literatuur over de Communities of Practice (Wenger, 1998), is het lerende vermogen van de organisatie door deze voorwaarden beperkt. In het concept van de CoP wordt er vanuit gegaan dat mensen op basis van interesse of problemen met elkaar in interactie treden. De zojuist gestelde voorwaarden beperken deze vrije interactie. Ook wanneer besloten wordt om een intern kennisplatform ook extern te gebruiken, is het lerende vermogen niet optimaal. Wederom zijn er autorisaties nodig om de privacygevoelige informatie naar externen te blokkeren. De overige informatie die wel deelbaar is, is door de mogelijkheid tot vrije interactie, overigens wel bruikbaar om te kunnen leren.

Wanneer de respondenten concrete eigenschappen voor op een online kennisplatform mogen kiezen, kiezen zij voor een vorm van informatiedeling waarbij de mogelijkheden voor reacties (participatie) in verband staan met de validiteit van informatie. Desondanks is er wel een verschil tussen de centralisten. De politiecentralisten hebben behoefte aan valide informatiestromen door bijvoorbeeld informatie te delen en vragen te kunnen opzoeken, terwijl de centralisten van de veiligheidsregio en de groepschefs daarnaast kiezen voor meer discussie en meer interactieve eigenschappen als 'personificatie van berichten'. De 'projectgroep kennisbank' is nog meer ruimdenkend over de mogelijkheden tot participatie op een online kennisplatform. Een verklaring voor deze verschillen is mogelijk zoals eerder genoemd, het verschil in cultuur en voorkennis tussen de doelgroepen.

Ten slotte geven de respondenten aan dat een goede zoekfunctie en het delen van bestanden als belangrijkst worden gezien. Daarnaast zijn de oriëntaties 'vergadering', 'expertise', 'context' en 'relaties' een belangrijke leidraad voor de mogelijke tools op een online kennisplatform bij de GMK Alkmaar. De keuze voor het gebruik van deze tools is dan afhankelijk van het doel van de communicatie.

4.4.2 Motivatie

Dat een online kennisplatform volgens de respondenten gebruiksvriendelijk moet zijn, komt overeen met de Social Cognitive Theory uit het artikel van Chui et al. (2006), zoals besproken in paragraaf 2.6.1. Deze theorie stelt dat kennisdeling positief wordt beïnvloed door het geloof in het eigen kunnen en door positieve verwachtingen over de uitkomst. Wanneer de gebruiksvriendelijkheid goed

is, hebben de respondenten er meer vertrouwen in dat zij een online kennisplatform ook daadwerkelijk kunnen gebruiken en hebben zij er meer vertrouwen in dat het gebruik hen ook iets oplevert. Volgens de tweede theorie van Chui et al. (2006) zijn mensen bereid kennis te delen als de relaties tussen deelnemers sterk is. Dit is bij de meldkamer in de huidige situatie niet het geval. Er heerst een individuele cultuur, waardoor volgens deze theorie kennis minder snel gedeeld zal worden.

Vanuit de theorie die Matzat (2005) aandraagt over de motivatie om onderling kennis te delen is op basis van de resultaten geen zinnige uitspraak te doen over het reputatiemodel, aangezien hier niets over gezegd is. Daarentegen is het aannemelijk dat de werving van reputatie een rol zou kunnen spelen in de motivatie om (online) kennis te delen. Het normontwikkelingsmodel speelt wel een rol. De regels die opgesteld moeten worden ten aanzien van kwaliteit en het up to date houden van informatie zijn hier een voorbeeld van. De derde theorie, die ingaat op de relationele signalen, komt overeen met de eerder genoemde onderlinge relaties bij de meldkamer.

5. Conclusie

De hoofdvraag van dit empirisch onderzoek luidt:

Wat zijn de behoeften van de medewerkers van de GMK Alkmaar ten aanzien van kennisdeling en hoe verhoudt dit zich tot het lerende vermogen van de organisatie?

De conclusie van dit empirisch onderzoek is tweeledig. Het eerste deel omvat de behoeftebepaling ten aanzien van kennisdeling bij de Gemeenschappelijke meldkamer Alkmaar en het tweede deel van de conclusie gaat in op de Gemeenschappelijke meldkamer als potentieel lerende organisatie, waarbij de literatuur uit de literatuurreview leidend is. De conclusie sluit met aanbevelingen ten aanzien van kennisdeling bij de meldkamer als organisatie.

5.1 Kennisdeling bij de GMK Alkmaar

Als antwoord op de eerste deelvraag, met betrekking tot de soort kennis die gedeeld kan worden, blijkt dat de twee voornaamste informatiebeperkingen bestaan uit de grote hoeveelheid mails en de slechte vindbaarheid van informatie als gevolg van een slecht werkende zoekmachine. Dit zijn dan ook twee verbeterpunten die in de gehele resultatensectie naar voren komen. Verder delen de respondenten graag vakinhoudelijke informatie en dient persoonlijke informatie beperkt te blijven tot verjaardagen, diploma-uitreikingen, weetjes van collega's et cetera.

De tweede deelvraag gaat in op de manier waarop de bovenstaande kennis gedeeld kan worden. Om de kwaliteit op een online platform te kunnen waarborgen geven de respondenten aan dat een redactie vanuit de werkvloer nodig is die toezicht houdt op de inhoud, bronvermelding en het taalgebruik. In het kader van de 'need to know' en 'nice to know' informatie stellen de centralisten van de veiligheidsregio dat dit geldt voor de 'nice to know' informatie, die verder vrij gecommuniceerd kan worden. De 'need to know' informatie moet volgens alle respondenten onder verantwoordelijkheid van de beheerder van die informatie blijven. Verder geven zij allen aan dat een online kennisplatform meldkamer breed toegankelijk moet zijn en geven de centralisten van de veiligheidsregio, groepschefs en deelnemers van het 'project kennisbank' aan dat een online kennisplatform bereikbaar moet zijn vanuit huis en eventueel andere externe locaties. Tevens zou het prettig zijn wanneer, middels een online kennisplatform, contact gelegd kan worden met de meldkamers van Zaanstreek-Waterland en Kennemerland

Ten slotte geven de resultaten uit deelvraag 3 aan dat alle respondenten positief zijn over het online delen van kennis. Hoewel de centralisten van de politie relatief minder positief zijn dan de overige respondenten zien ook zij mogelijkheden om de mail (gedeeltelijk) te vervangen middels een online kennisplatform.

5.2 Het lerende vermogen van de GMK Alkmaar

Wanneer gekeken wordt naar het lerende vermogen van de GMK Alkmaar, dan blijkt deze niet optimaal te zijn. De 'need to know' informatie, die volledig gevalideerd behoort te zijn is de informatie waarmee gewerkt wordt. De 'nice to know' informatie die interessant blijkt te zijn voor het leren in de organisatie, en waar dus ook interactie over plaats kan vinden, is daarentegen achtergrondinformatie. Hoewel deze informatie wel belangrijk is, gezien de begrijpelijkheid van de handelingen, is dit niet de primaire informatie waarop de organisatie functioneert. Het directe (lerende) effect van kennis is niet aanwezig, doordat uitvraagprotocollen leidend blijven. Wel zouden interacties in de 'nice to know' informatie kunnen leiden tot aanpassingen in de 'need to know' informatie, waardoor de kwaliteit van de informatie in de organisatie toch stijgt. Het lerende vermogen van de organisatie is echter beperkt, omdat informatie, voordat het daadwerkelijk gebruikt kan worden, eerst goedgekeurd moet zijn.

Voor de politie- en brandweerkant van de meldkamer is leren veel beter mogelijk, omdat deze niet te maken hebben met uitvraagprotocollen. De informatie die voort komt uit de interacties die centralisten voeren met betrekking tot de werkzaamheden, kunnen direct toegepast worden. Op die manier kunnen bijvoorbeeld problemen rondom een werkinstructie of vragen snel worden gecommuniceerd en aangepast. Ook de politie en de brandweer gaan in de nabije toekomst echter over op uitvraagprotocollen, waardoor wederom geldt dat leren in de organisatie beperkt wordt door de gestelde voorwaarden.

Ten slotte kan het lerende vermogen van de GMK Alkmaar in verband gebracht worden met de tools die de respondenten kiezen bij deelvraag 4. De centralisten kiezen voor een vorm van informatiedeling waarbij de mogelijkheden voor reacties (participatie) in verband staan met de validiteit van informatie. In deze context leren de medewerkers van de GMK Alkmaar door expliciete informatie (bestanden) te delen en door het plaatsen van tips, trucs en reacties. Het vrij delen en bewerken/aanpassen van informatie is niet wenselijk en ook voor relationele aspecten, om bijvoorbeeld een (hechte) gemeenschap te creëren, is weinig interesse. Wanneer een online platform gecreëerd wordt voor de GMK Alkmaar bevat deze dus voornamelijk vakinhoudelijke informatie met een scheiding tussen 'need to know' en 'nice to know' informatie.

5.3 Aanbevelingen voor de Gemeenschappelijke meldkamer Alkmaar

De aanbevelingen zijn net als de conclusie tweeledig. Het eerste deel gaat in op de aanbevelingen behorende bij de behoeften die medewerkers van de GMK Alkmaar hebben ten aanzien van het (online) delen van kennis. Het tweede deel van de aanbevelingen gaat expliciet in op het mogelijk maken van leren in de organisatie.

De meest omvangrijke aanbeveling is om het mailverkeer te verminderen middels een online kennisplatform. Omdat dit aantal mogelijkheden groot is en voornamelijk bekeken moet worden vanuit technische oogpunt, is het moeilijk een kant en klare oplossing te geven. Op basis van de resultaten zijn daarom de volgende aanbevelingen opgesteld:

5.3.1 Aanbevelingen ten aanzien van de behoeften van de medewerkers van de GMK Alkmaar

- I. Zorg voor **vakinhoudelijke informatie**.
- II. **Beperk persoonlijke informatie** tot ervaringen, verjaardagen, tips en trucs en weetjes van collega's.
- III. Zorg voor een **goede zoekfunctie**.
- IV. Zorg voor **autorisaties**, zodat de informatie die niet gezien mag worden geblokkeerd is. Anderen die wel toegang hebben tot kennis rondom een bepaald onderwerp kunnen dan evengoed kennis met elkaar delen.
- V. Zorg op de startpagina voor een **kort en duidelijk overzicht van de informatie die centralisten moeten weten wanneer zij hun dienst beginnen**. Dit scheelt een hoop mailverkeer en voorkomt dat informatie te laat wordt geraadpleegd.
- VI. De **gebruiksvriendelijkheid van het platform dient goed te zijn**. Dit betekent dat de vormgeving aantrekkelijk dient te zijn, dat het gebruik laagdrempelig dient te zijn en dat de medewerkers de mogelijkheid moeten hebben om een persoonlijk profiel aan te maken.
- VII. Start het online kennisplatform **op het niveau van de meldkamer**. Wanneer behoefte is aan meer externe samenwerking kan het platform op een later tijdstip worden uitgebreid door middel van een extranet.

5.3.2 Aanbevelingen ten aanzien van leren in de organisatie

- VIII. **Maak een onderscheid tussen 'need to know' en 'nice to know' informatie** en stel de 'nice to know' informatie open voor vrije communicatie. Veranderingen in de werkprocessen ('need to know' informatie) die hieruit voortkomen worden vervolgens eerst gecontroleerd door de eindverantwoordelijke van die informatie.

- IX. Start het online kennisplatform **op het moment dat de drie meldkamers samen gaan**. Het aantal deelnemers is groter, waardoor de continuïteit beter gewaarborgd blijft, en tevens is het een middel om de organisaties en mensen met elkaar te verbinden.
- X. Zorg er ten slotte voor dat iemand in de organisatie functioneert als **community leider**. Hij/zij stimuleert het proces van kennisdeling. Ondanks dat participatie vrijwillig moet verlopen is het ook taak dat diegene ervoor zorgt dat passieve medewerkers actief worden. Mogelijkheden hiervoor zijn het organiseren van community evenementen, het coachen van nieuwe leden in het gebruik of het faciliteren van interactie. Ook offline activiteiten kunnen een hulpmiddel zijn om kennis online te delen. Door offline groepsactiviteiten of vergaderingen te organiseren leren mensen elkaar beter kennis.

6. Discussie

6.1 Het onderzoek in context

Het lerende vermogen van de GMK Alkmaar wordt, gezien vanuit het concept van de Community of Practice, beperkt door bepaalde mate van toegang tot informatie en een vereiste mate van validiteit van informatie. Desondanks zijn er wel mogelijkheden om als organisatie te leren.

Het is goed om op te merken dat dit het resultaat is wanneer wordt uitgegaan van een lerende organisatie middels het concept van een CoP en een Digital habitat. Wellicht dat andere benaderingen over leren in organisaties tot aanvullende inzichten kunnen leiden. Tevens is de conclusie over het lerende vermogen gebaseerd op theorie die in gaat op de omstandigheden waarin een organisatie of groep kan leren. De praktijk zit mogelijk gecompliceerder in elkaar, waardoor factoren als beperkte participatie, geen goede relaties tussen collega's en/of wisseling van de community leider het lerende effect kunnen beperken.

De CoP en de Digital habitat zijn concepten waarvan de eigenschappen in dit onderzoek met name gebruikt zijn om te komen tot vragen voor de interviews en de focusgroep. Op basis van deze vragen ontstaat een indicatie van de behoeften die de respondenten hebben ten aanzien van kennisdeling bij de meldkamer. Dit is dan ook de eerste stap die gezet is naar het ontstaan van een online kennisplatform. Het is namelijk niet mogelijk om de antwoorden in dit onderzoek te generaliseren naar de gehele meldkamer, aangezien het aantal respondenten hiervoor te laag is.

Omdat in dit onderzoek is gebleken dat er behoefte bestaat voor een online kennisplatform, is stap 2 een grootschalig onderzoek waarin door alle medewerkers aangegeven wordt wat zij voor ideeën hebben bij het online delen van kennis. Dit onderzoek kan uitgevoerd worden door middel van enquêtes. Tevens kan dit grootschaliger onderzoek in verband gebracht worden met het samengaan van de meldkamers over een aantal jaar. Wanneer de overige meldkamers geen nut zien in een online kennisplatform zullen zij deze niet of nauwelijks gebruiken. Het zou dus goed zijn om vergelijkbaar onderzoek als deze ook bij de andere meldkamers uit te voeren. Dan wordt duidelijk welke overeenkomsten en verschillen er aanwezig zijn en waar rekening mee gehouden moet worden willen de meldkamers, ook met betrekking tot een online kennisplatform, in de toekomst samenwerken.

Vervolgens ontstaat uit voorgaande stap een pakket aan eisen waaraan een online kennisplatform moet voldoen. In de derde en laatste stap kan dan op basis van het pakket aan eisen een technisch ontwerp gemaakt worden.

6.2 Een kritische blik op het onderzoek

Een kritische noot kan geplaatst worden bij de uitkomsten van het onderzoek. Wat namelijk opvallend is, is dat, in het diagram van Wenger et al. (2002) zoals deze is aangepast voor dit onderzoek, vaak voor komt dat een tool maar één keer wordt gekozen door een van de respondenten. Het lijkt er dan op dat de tool als minder relevant wordt gezien. Zoals net al is aangegeven is dit onderzoek echter een indicatie. Mogelijk blijkt dat deze tools vaker gekozen worden, naarmate het aantal respondenten stijgt. Ondanks dat de gegeven antwoorden ons dus een resultaat beelden, is het goed om er als onderzoeker en als lezer bewust van te zijn dat bij een grootschaliger onderzoek ook andere tools prioriteit zouden kunnen krijgen.

Verder werden de interviews in het onderzoek vaak aan de tafel gehouden waar de centralist aan het werk was. Wanneer hij of zij de telefoon moest opnemen werd het interview even onderbroken. Soms gebeurde dit midden in een gesprek over een bepaald onderwerp. Als onderzoeker merkte ik dat de respondenten het moeilijk vonden om na een onderbreking het oude denkpatroon weer op te pakken. Vaak werd er door de respondenten dan ook een soort samenvatting van het eerdergenoemde antwoord gegeven. Voor vervolgonderzoek adviseer ik dan ook om de interviews te houden in een ruimte die losstaat van de werkplek. Op die manier zijn de respondenten beter geconcentreerd op het gesprek.

Een andere kritische noot kan geplaatst worden bij het feit dat sommige respondenten vrijwel niets wisten over een online kennisplatform. Hoewel het filmpje vooraf aan het interview werd laten zien, leek dit voor deze respondenten geen denkkader te bieden. Waarschijnlijk kwam dit doordat zij het filmpje niet aan hun voorkennis konden verbinden. De respondenten die wel al enig idee hadden van een online kennisplatform leken daarentegen juist extra hulp te krijgen bij het nadenken. Zij gaven merkbaar meer concrete, visuele antwoorden dan bijvoorbeeld de politiecentralisten. Wellicht dat deze discrepantie in voorkennis over het onderwerp ook een mogelijke verklaring biedt voor de discrepanties in het onderzoek tussen de doelgroepen. Het is dus niet met zekerheid te zeggen of politiecentralisten minder positief zijn over het delen van kennis. Wel is het zo dat zij minder van het onderwerp af wisten. Wederom zou hier in grootschaliger onderzoek naar gekeken kunnen worden.

Ten slotte ben ik als onderzoeker kritisch tegenover de wens ten aanzien van een online kennisplatform met betrekking tot de doorstroom van personeel. Heel duidelijk was in het onderzoek dat Jaap-Frank Ponstein, als hoofd van de meldkamer erg positief was over het delen van kennis en leren in de organisatie. Jaap-Frank is echter in maart weggegaan en is overgenomen door een nieuwe hoofd meldkamer. Deze persoon heeft andere interesses en heeft ook aangegeven weinig ideeën bij dit onderwerp te hebben. Wanneer het in de toekomst zo zou zijn dat ook Anneke Weits en andere initiatiefnemers van een online kennisplatform weggaan, is het nog maar de vraag wat er over blijft

van de effectiviteit van het platform. Wanneer een MT niet achter een online kennisplatform staat dreigt mogelijk het gevaar dat het gebruik en de effectiviteit ervan daalt. Belangrijk is dus mijn inziens dat het MT achter het gebruik van het platform staat, wil deze überhaupt een succes worden in de organisatie.

6.2 Succesfactoren

Wanneer eenzelfde onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd adviseer ik om als onderzoeker een positie als buitenstaander in te nemen. Juist door vanuit een buitenstaande positie naar de situatie op de meldkamer te kijken word je als onderzoeker minder meegenomen in de verschillende meningen en opvattingen die medewerkers in de organisatie hebben. Een persoonlijk voorbeeld was het moment waarop ik het idee had dat mijn onderzoek weinig toegevoegde waarde meer had, omdat ik er na verschillende gesprekken met Anneke Weits achter was gekomen dat uitvraagprotocollen leidend zijn voor het primaire werkproces. Kennisdeling zou in dat geval geen toegevoegde waarde hebben. Doordat ik hier met Anneke niet goed uitkwam heb ik onder andere met de specialist meldkamer gesproken om mijn beeld ten aanzien van alle nieuwe indrukken en gebeurtenissen de eerste 1 à 2 maanden wat te relativiseren. Vanuit een andere invalshoek bleek mijn veronderstelling onjuist te zijn.

Tevens is het als (buitenstaande) onderzoeker verstandig om te vragen wat er bedoeld met bepaalde termen of procedures wanneer je dit niet begrijpt. Alle medewerkers vertellen namelijk graag wat hun werkzaamheden inhouden en dit begrip is belangrijk om te begrijpen in welke context antwoorden gegeven worden. Tevens leiden dit soort zijweggetjes soms tot nieuwe resultaten, waar anders niet op gekomen was. Wat me daarnaast geholpen heeft is dat ik geen (werk)relaties en belangen met medewerkers van de meldkamer had. Dit zou een van de redenen geweest kunnen zijn dat, maar mijn idee, iedereen eerlijk aangaf wat zijn of haar ideeën waren.

Voor de dataverzameling heb ik ervaren dat het goed is om als onderzoeker in gesprek te gaan met de respondent in plaats van alleen vragen te stellen. Ondanks dat veelal in onderzoek gesteld wordt dat de onderzoeker niet te veel mag sturen tijdens de interviews, is het mijn inziens wel goed mogelijk om suggesties aan te dragen wanneer blijkt dat er te weinig kennis aanwezig is over het onderwerp. Online kennisdelen is geen dagelijks gespreksonderwerp, waardoor respondenten soms niet goed weten waar ze over na moeten denken. Juist door voorbeelden en situaties aan te dragen kunnen zij beter aangeven wat ze wel en niet wensen.

Ten slotte is het voor het benaderen van respondenten het beste om dit via persoonlijk niet digitaal contact te doen. De ervaring is dat niet iedereen zijn mail beantwoordt en dat de bereidheid om mee te doen groter is bij een persoonlijk niet digitale benadering.

Bibliografie

- Arrow, K.T. (1969). Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge. *American Economic Review*, 52(2), 29-35.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Wolters-Noordhof
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M. & Van der Meer-Middelburg, A. G. E. (2007). *Basisboek interviews: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Wolters-Noordhof
- Burrell, G. & Morgan, G. (2000). Two dimensions. Four Paradigms. In Peter J. Frost, A.Y. Lewin, R.L. Daft (eds.), *Talking about Organization Science. Debates and Dialogue From Crossroads*. (pp. 107-122). Thousand Oaks (USA): Sage.
- Chui, C., Hsu, M. & Wang, E.T.G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42, 1872-1888.
- Dankbaar, M., Oprins, E., Andriessen, J., van Hoek, F. & Tonneman, J. (2002). *Kennismanagement: Leerprocessen organiseren in werkomgevingen*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Duguid, P. (2007). "The Art of Knowing": Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. *The Information Society*, 21(2), 109-118.
- Filius, R. (2007). Communities of Practice: Leren van en met elkaar. *Opleiding en Ontwikkeling*, (6), 22-27.
- Grim, P.M.B. (2011). *Wat & hoe schaalvergroting meldkamers: Wat zijn de lessonslearned van schaalvergroete meldkamers in Nederland* (Scriptie).
- Hayek, F.H. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hilderink, A. (2009). *Eén 112? Identiteitsconstructie bij de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek*(Scriptie). Geraadpleegd via http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2010-0208-200210/Definitieve_Scriptie_Aukje_Hilderink_04-10-2009.pdf (3-3-2013).
- Jasimuddina, S.M. & Zuopeng, Z.J. (2011). Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge. *Information Systems Management*, 28(1), 84-94.
- Kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg CBO (2004). *Handleiding focusgroepen*(handleiding). Geraadpleegd via: www.cbo.nl/Downloads/102/Handleiding%20focusgroepen.pdf (1-5-2013).
- Matzat, U. (2005). Kennisdeling in online groepen: de sociale inbedding van online interactie in offline relaties. In J. de Haan & L. van der Laan (eds.), *Jaarboek ICT en Samenleving* (pp.97-110). Amsterdam, Boom.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge-Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, inc., 1995 (Nederlandse vertaling 1997, Scriptum, Schiedam)

- Oosterheert, A. J. (2010). *Kennismanagement en de praktijk bij de politie* (scriptie). Geraadpleegd via <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/3030/1/mw%26infAJoosterheertnov09.pdf> (3-3-2013).
- [Organisatie van de veiligheidsregio]. (z.j.). Geraadpleegd via: <http://www.veiligheidsregio-nhn.nl/sf.mcgi?5473&cat=1045>
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company, inc.
- Rubin, H.J. & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage publications, Inc.
- Stam, C. D. (2004). Productiviteit van de kenniswerker. *Kennismanagement: Van theorie naar de praktijk van kennisproductiviteit*. (pp. 9-22). Noordwijk: de Baak.
- Wasko, M. & Faraj, F. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wenger, E.C. & Snyder, M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, (January-February), 130-145.
- Wenger, E., White, N., & Smith, J. D. (2009). *Digital habitats: Stewarding technology for communities*. Portland: CPsquare.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Wilson, T. D. (2010). Information sharing: An exploration of the literature and some propositions. *Information Research*, 15(4). Geraadpleegd via: <http://InformationR.net/ir/15-4/paper440.html>(22-4-2013).
- Zboralski, K. (2009). Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 90-101.

Bijlage 1- Tools die horen bij de verschillende Community oriëntaties⁴

Vergadering

Hoewel Wenger et al. (2002) beargumenteren dat face-to-face bijeenkomsten het beste offline plaats kunnen blijven vinden noemen ze verschillende technologieën die bij deze focus een rol kunnen spelen:

- Asynchrone interactie: discussieplatforms, Wiki's
- Feedback en besluitname: Vragen of feedback van de medewerkers om besluiten te kunnen maken of om na te gaan of de groep de conversaties nog voldoende volgen (Polls, feedback tools)

Open gesprekken

- Gesprek met één onderwerp: [Een veld voor commentaar op een bericht]
- Gesprek met meerdere onderwerpen: [discussieplatforms, Wiki's].
Maakt het mogelijk om dieper op één onderwerp in te gaan, maar heeft ook een gevaar. Wanneer er een teveel aan onderwerpen is raakt het overzicht kwijt
- Benadrukken van hoofdonderwerpen: [Veel gestelde vragen, samenvattingen, waarderingen aan Berichten]
- Subgroepen: [Toegangscontrole, terugkoppeling van berichten naar de groep]
- Archiveren: [Automatisch opslaan, permalink]
Stel altijd de vraag: wil en/of zal er iemand ooit nog naar kijken?

Projecten

- Creëren van content: [Wiki's, track changes in word, file sharing]
Ga na hoeveel controle nodig is over de inhoud. Voor inhoudscontrole is het goed om documenten eerst te kunnen beoordelen voordat het openbaar wordt. Wiki's en file sharing is beter geschikt voor informele kennisdeling.
- Subgroepen: (zelfde als eerder)
- Projectmanagement: [Projectdashbord, kalender, projectmatige tools]
- Instructie: [e-learning platforms, nagaan van de participatiegraad, web meeting tools en het delen van een scherm]
Met een overvloed aan informatie wordt een bepaalde focus gelegd op informatie.
- Communiceren met anderen: [Blogs, Wiki's]
Blogs zijn functioneel voor het verkrijgen van commentaar, Wiki's juist voor het samen werken aan een document.

⁴ Deze tools zijn gekozen op basis van functies voor een online kennisplatform. De overige functies zijn te raadplegen in het boek van Wenger et al. (2002)

Inhoud

- Uploaden/ delen van documenten: [Bijlagen toevoegen aan discussies, mogelijkheden om documenten te plaatsen]
Bijlagen aan discussies zijn moeilijk terug te vinden.
- Reageren en discussiëren: [Discussieforum, velden voor commentaar]
- Zelf publiceren van inhoud: [Bestanden delen, Blogs, Wiki's, Webpagina's]
- Zelf publiceren binnen restricties: [Content management systems, documentatiestandaarden, metadata]
- Gecentraliseerde redactionele controle: [Markeren van aanpassingen, versiecontrole, toegangscontroles, handleiding voor het aanpassen van documenten]
Kost veel tijd om bij te houden.
- Toegang tot interne en externe inhoud: [Zoekmachines, tag opties, alerts, RSS, toegang met telefoon mogelijk, beschrijvingen over betaalde inhoud]
Voordelig gebruik maken van externe informatie.
- Archiveren: [Notatie van tijd en datum, automatisch archiveren]

Toegang tot expertise

- Vraag en antwoord: [Discussie platforms, FAQ toepassingen, Q&A systemen]
- Bewaken van kwaliteit: [Beoordelen van kwaliteit, toegangsbeperking]
Het is moeilijk om vast te stellen wie de experts zijn en daarnaast zullen experts zonder vastgesteld normen weinig van hun kennis publiekelijk maken.
- Samen tot een oplossing komen: [Delen van applicaties, digitale whiteboards, discussieplatforms]

Relaties

- Netwerken: [Sociale media tools, adresboek, chat]
Er moet vaak een balans gevonden worden tussen relaties bouwen op basis van persoonlijke informatie en privacy.
- Vind informatie over anderen: [Profielen, profielplaatjes, fotogalerij, blogs, lijst van favorieten]

Creatie van een gemeenschap

Omdat de kenmerken reflecteren op de participatie, monitoren van het gebruik en het belonen van gebruik geen betrekking hebben op de tools voor een online platform worden alleen de belangrijkste tools uit deze oriëntatie genoemd, te weten: [nieuwsbrieven, brainstorm tools, polling tools, statistieken over de participatie, overzicht van het gebruik, beloningssystemen voor bijvoorbeeld goede participatie]

Context

De belangrijkste tool die dan van belang is bij de context van een organisatie is:

- Uitnodigen van leden: [Wel of niet zelf kunnen registreren, gastaccounts]

Bijlage 2 – Gegevens respondent

Interview bij de GMK Alkmaar – Kennisdeling – afgenomen door Carolien Wagenaar

Naam Man/vrouw

Leeftijd

Functie

Aantal jaren in dienst bij de meldkamer

Extra taken bij de meldkamer

Mijn expertise binnen de meldkamer ligt bij.....

Ik ga ermee akkoord dat het interview wordt opgenomen (handtekening)

.....

Ik ga ermee akkoord dat mijn naam aan het interview verbonden wordt (handtekening)

.....

Bijlage 3 – Vragenlijst interview

Inleiding

[INTRO: Dit interview is in het kader van mijn afstudeerscriptie van de opleiding communicatie aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek gaat over de kennisdeling bij de meldkamer. Dit idee is ontstaan rondom het idee van een kennisbank door Anneke en Jaap-Frank. Zij bedachten dat alle informatie die aanwezig is in de organisatie op een centrale digitale plek toegankelijk moest zijn, waardoor de informatie beter toegankelijk wordt. Nu ga ik middels interviews na of de informatie in zijn huidige vorm nog is zoals we het willen en daarnaast ga ik na welke ideeën en behoeften er bij de meldkamer aanwezig zijn ten aanzien van kennisdeling zodat er een beeld ontstaat van de behoeften van alle de medewerkers, zowel centralisten als MT. Vervolgens kan ik dan rapporteren welke mogelijkheden er zijn om informatie te delen. Het is dus niet zo dat er foute antwoorden zijn of dat er behoefte is aan positieve antwoorden. Je mag het zeggen als je ergens positief tegenover staat, maar ook zeker als je ergens negatief tegenover staat, niemand zal hier ooit op terugkomen.]

[Het onderzoek duurt ongeveer Minuten. Vind je het goed als ik het gesprek opneem zodat ik tijdens ons gesprek niet hoeft te schrijven? Ik zal de opname stoppen wanneer er gebeld wordt, zodat dit niet wordt opgenomen. Ten slotte zou ik graag weten of ik je naam bij aan het interview mag verbinden, of dat je graag anoniem wilt blijven. Indien ik je naam aan het interview mag verbinden gebruik ik je naam niet in het rapport, maar wordt het wel genoteerd bij de informatie over de respondenten, bijvoorbeeld respondent A: (naam). Dit omdat het dan beter mogelijk is om de resultaten te koppelen aan bijvoorbeeld 'tijd in dienst' of functie.

(NOTITIE: bij wens van anonimiteit dan kan dus ook niet vermeld worden welke extra taken de medewerker heeft en het aantal jaren in dienst]

Vragen

1. **A. Zoek je tijdens het werk wel eens informatie op? En welke informatie is dat dan?**
B. Op welke manier zoek je informatie op?
2. **A. Ben je tevreden over de manier waarop je toegang hebt tot deze kennis? Waarom?**
B. Kan het verkrijgen van deze informatie op een andere/betere manier?
3. **A. Is er kennis/ informatie naast de informatie die er al is die je wel eens voor jezelf op slaat? Welke kennis?**
B. Waarom sla jij deze informatie voor jezelf op?
4. **A. Deel je de informatie bij vraag 3 wel eens met anderen? Is er ook andere kennis?**
B. Op welke manier deel je deze informatie?
C. Ontvang jij wel eens informatie van anderen van de meldkamer? Welke informatie?
5. **Wat vind je van het idee dat er onderling bepaalde informatie wordt uitgewisseld?**
6. **A. Welke informatie van je essentieel bij de meldkamer?**
B. Is deze informatie al beschikbaar? Waar?
C. Is er ook informatie die je overbodig acht? Waarom?

7. Welke informatie mis je nog?
 8. A. In het kader van het delen van kennis: Welke kennis zou je graag delen en waarom?
B. Met wie moet deze kennis gedeeld kunnen worden?
 9. A. Is er ook kennis die volgens jou niet gedeeld zou moeten worden? Waarom?
 10. A. Op welke manier krijg je informatie van anderen?
B. Bevalt dit? Hoe zou het anders kunnen?
 11. A. Wat vind je van het idee dat medewerkers zelf bestanden kunnen uploaden?
B. Welke bestanden zouden in jouw ogen relevant kunnen zijn?
 12. A. Wat vind je van het idee om reactiemogelijkheden te creëren op informatie/documenten?
B. Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?
 13. A. Wat vind je van het idee dat medewerkers kunnen wijzigen in bestaande informatie?
B. Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?
 14. Vind je dat er aandacht moet zijn voor het relationele aspect (social media tools bvb). Wat zou je hier graag van terugzien?
 15. Welke sociale media gebruik je zelf? Welke frequentie?
 16. Vanuit welke plekken moet een platform beschikbaar zijn?
 17. Als je denkt aan bijvoorbeeld het sociale intranet en andere digitale mogelijkheden die er tegenwoordig zijn, wat zie je dan graag terug op een nieuw online platform?
 18. Wat zou je graag zien op de startpagina van je online platform?
 19. Wie moeten er toegang hebben tot een kennisbank?
 20. Vind je dat je de kennisbank moet beveiligen? Op welke manier zou je een kennisbank het beste kunnen beveiligen?
 21. Hoe zou je de kwaliteit kunnen bewaken van het platform?
 22. Maak je (veel) gebruik van het sociaal intranet? Wat gebruik je dan? Waarom?
 23. Zijn er nog dingen niet aan bod gekomen die je wel graag zou willen meegeven ten aanzien van kennisdeling en een online platform?
-

[Dan wil ik je heel erg bedanken voor je medewerking. Mocht je achteraf nog vragen of opmerkingen hebben mag je mij altijd nog een mail sturen – zie mailbox van respondent.]

Groepsgesprek

[INTRO: Dit groepsgesprek staat in het teken van kennisdeling op de meldkamer. Jullie zijn op dit moment bezig met het toegankelijk maken van alle informatie, maar dat staat hier even los van. Het onderzoek is bedoeld om te kijken wat de wensen en mogelijkheden zijn voor het delen van informatie met elkaar, zodat het een naslag vormt voor projecten die rondom kennis en informatie bedacht en opgezet gaan worden.

[Filmpje laten zien om een idee te krijgen van het onderwerp]

<http://www.youtube.com/watch?v=rZsyMsvD7gY>

(Ik heb de onderwerpen van de interviews voor het overgrote deel in het groepsgesprek, omdat ik benieuwd ben naar dezelfde soort vragen/antwoorden. In dit gesprek is het echter ook mogelijk om op elkaar te reageren. Zo kan bijvoorbeeld duidelijk worden waarom iemand géén forum wil terwijl iemand anders dat wel wil. Wanneer vragen al eerder beantwoord zijn wordt deze uiteraard niet nogmaals gesteld.)

- **Tijdens de eerste vergadering werd er gezegd dat er niet onbeperkt informatie gewijzigd of aangeleverd kan worden. Welke ideeën hebben jullie rondom de kennis die aanwezig moet zijn en de kennis die gedeeld moet worden met elkaar?**
- **Wie zouden er kennis met elkaar moeten delen?**
- **Wat vind je van het idee dat medewerkers zelf bestanden kunnen uploaden?
B. Welke bestanden zouden in jouw ogen relevant kunnen zijn?**
- **Wat vind je van het idee om reactiemogelijkheden te creëren op informatie/documenten?
B. Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?**
- **Wat vind je van het idee dat medewerkers kunnen wijzigen in bestaande informatie?
B. Denk je dat medewerkers dit zouden doen? Waarom wel of niet?**
- **Wat vind je van het idee van verschillende subgroepen waar je lid deel van kunt uitmaken om kennis met elkaar te delen?**
- **Wat zijn de ideeën rondom de relationele aspecten (bvb soort facebook, blog etc.)?
Wel/niet? Welke vorm? Restricties?**
- **Vanuit welke plekken moet een platform beschikbaar zijn?**
- **Als je denkt aan bijvoorbeeld het sociale intranet en andere digitale mogelijkheden die er tegenwoordig zijn, wat zie je dan graag terug op een nieuw online platform?**

- **Vind je opmerkingen of feedback op bepaalde documenten of informatie bewaard moet blijven? Hoelang?**
- **Wat zou je graag zien op de startpagina van je online platform**
- **Op welke manier zou je een kennisbank het beste kunnen beveiligen?**
- **Hoe zou je de kwaliteit kunnen bewaken van het platform?**

[Dan wil ik jullie heel erg bedanken voor de medewerking. Mochten jullie achteraf nog vragen of opmerkingen hebben dan kun je die altijd stellen, en mag je mij altijd nog een mail sturen – zie mailbox van respondent.]

Bijlage 5 -Enquête Groepsgesprek

Vragenlijst

Naam

Leeftijd

Jaren in dienst

Functie

Neventaken

1. A. Zoek je tijdens het werk wel eens informatie op? En welke informatie is dat dan?

.....

- B. Op welke manier zoek je informatie op?

.....

2. A. Ben je tevreden over de manier waarop je toegang hebt tot deze kennis? Waarom?

.....

- B. Kan het verkrijgen van deze informatie op een andere/betere manier?

.....

3. A. Is er kennis/ informatie naast de informatie die er al is die je wel eens voor jezelf op slaat? Welke kennis is dat?

.....

- B. Waarom sla jij deze informatie voor jezelf op?

.....

4. A. Deel je de informatie bij vraag 3 wel eens met anderen?

- B. Op welke manier deel je deze informatie?

.....

C. Waarom deel je deze kennis met andere in de organisatie?

.....

5. A. Ontvang jij wel eens informatie van anderen van de meldkamer? Welke informatie?

.....

B. Wat vind je van het idee dat er onderling bepaalde informatie wordt uitgewisseld?.

.....

6. A. Op welke manier krijg je informatie van anderen?

.....

B. Bevalt dit? Hoe zou het anders kunnen?

.....

7. Maak je (veel) gebruik van het sociaal intranet? Wat gebruik je dan? Waarom?

.....

.....

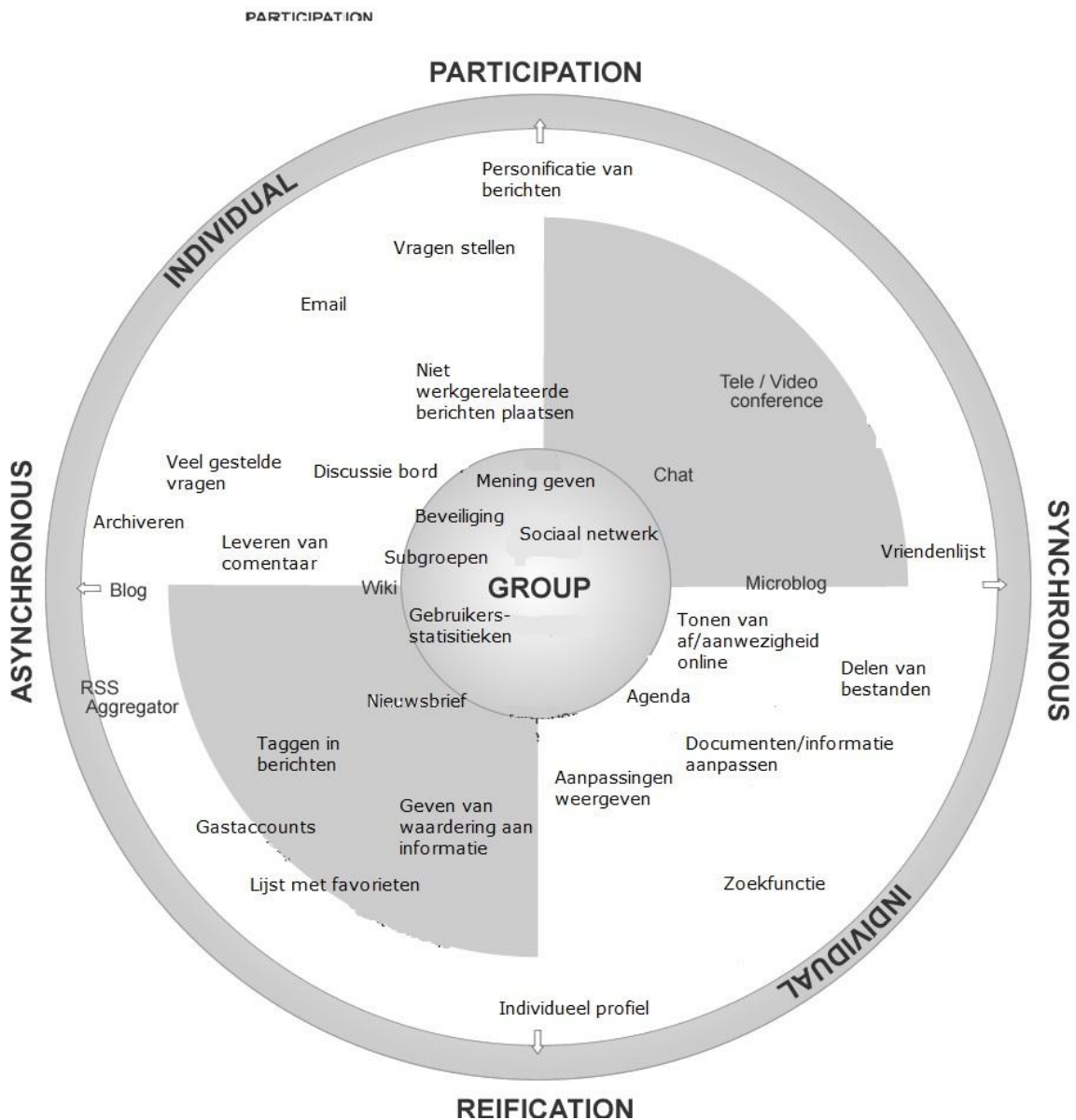
8. Zijn er nog dingen niet aan bod gekomen die je wel graag zou willen meegeven ten aanzien van kennisdeling en een online platform?

.....

.....

Bijlage 6 – Het ‘tools’ model, zoals is aangepast voor dit onderzoek

- Omcirkel 4 functies/eigenschappen die een online kennisplatform voor jou zou moeten hebben.
- Nummer deze eigenschappen met de nummers 1 t/m 4. Nummer 1 is de eigenschap die je het belangrijkste vindt, nummer 4 de eigenschap die je het minst belangrijk vindt.



Bijlage 7 – Informatie over de respondenten

Respondenten interviews

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Functie	Jaren in dienst	Extra taken	Expertise
JS	Man	39	Groepschef VR	10 jaar	Calamiteitencoördinator	Ambulancezorg, Caco (politie academie)
SV	Man	55	Groepschef pol	27 jaar	HRM, projecten, rest	Vakbekwaamheid
CI	Vrouw	35	Ondersteunend aan Droc /centralist pol	11 jaar	Huiselijk geweld coördinator, agressiecoach vakgroepvertegenwoordiger	Huiselijk geweld.
LM	Man	29	Centralist pol	1 jaar	ME	Werk op straat
RE	Vrouw	28	Centralist VR	1 jaar	Medische reader	Medische kennis
JH	Vrouw	34	Centralist VR	5.5 jaar	Ag5, werkbegeleider	Werkbegeleider
SB	Vrouw	36	Centralist pol	1 jaar	-	-
WD	Vrouw	23	Centralist VR	2 jaar	Medische kennisreader	-
HG	Man	56	Centralist pol	10 jaar	C2000 instructie	C2000
JG	Vrouw	35	Centralist VR	4+ jaar	EDQ, LSGZ, Vakgroepvertegenwoordiger	Medisch/kwaliteit
PG	Man	44	Groepschef	2 jaar	-	Brandweer
RD	Man	26	Centralist VR	1 jaar	-	Brandweer
RK	Vrouw	33	Centralist VR	6 jaar	Werkinstructies	-
LA	Vrouw	29	Centralist pol	1 jaar	Verbindelaar	-
MO	Vrouw	47	Centralist VR	13 jaar	Werkbegeleider, EDQ, agressiecoach	-

Respondenten focusgroep

Respondent Focusgroep	Geslacht	Leeftijd	Functie	Jaren in dienst	Neventaken
FR	Man	29	Sr. Specialist GMK	4.5 jaar	-
AW	Vrouw	51	Calamiteiten coördinator	27 jaar	Werkinstructies, projecten
SK	Man	38	Centralist/ Calamiteiten coördinator	12 jaar	Liveview, verbindingsspecialist, kennisbank
	Vrouw	48	Opleiden en oefenen (Werkgroeplid voor alle multi oefeningen)	10 jaar	Calamiteiten-coördinator
MB	Man	43	Calamiteiten coördinator	25 jaar	Specialist opleiden & oefenen, coördinator verbindingfunctionarissen ME
AN	Man	41	Vervangend hoofd meldkamer	7 jaar, 3 maanden in huidige functie	Informatiemanager van ROT, piket
JP	Man	51	Hoofd meldkamer, Unithoofd Intake en Service (ZaWa)	30 jaar	-
MG	Vrouw	48	Coördinator RTIC	30 jaar	-
LH	Vrouw	41	Centralist VR	3 jaar	EDQ

Bijlage 8 – Codeboom

<u>Thema</u>	<u>Subthema</u>
--------------	-----------------

Beschikbaarheid	Beveiliging Kwaliteit
------------------------	--------------------------

Eigen gebruik social media

Essentiële informatie	Essentiële informatie Onzin
------------------------------	--------------------------------

Huidige situatie	Welke kennis zoek je op Waar zoek je kennis op Toegang tot deze informatie Sla je informatie op Gebruik huidig intranet
-------------------------	---

Instrumenten	Uploaden van bestanden Reactiemogelijkheden Relationele aspecten Wijzigen van informatie Motivatie t.a.v. deze instrumenten Eigen platform/Startpagina
---------------------	---

Kennis delen	Welke kennis Hoe deel je kennis/ moet je kennis delen Met wie deel je/ zou je kennis willen delen Mening over (online) kennisdelen Overige informatie over kennisdeling
---------------------	---

Model	<i>[Bij dit thema worden de toelichtingen verzameld die door de respondenten gegeven worden bij de antwoorden in het diagram.]</i>
--------------	--