

Van kennis naar klachtbehandeling

Een mixed methods onderzoek naar de relatie tussen individuele en organisationele factoren en kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman.

Irene Jaspers (4154045)

Master Communicatie & Organisatie - Universiteit Utrecht

Begeleidend docent: Madeline Winnubst

Tweede lezer: Henk Pander Maat

18 januari 2016



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die ik in het kader van de master 'Communicatie en Organisatie' heb geschreven. Dit voorwoord schrijf ik tijdens een treinreis van Amsterdam naar Den Haag. Een reis die ik minstens drie keer per week – heen en terug - heb gemaakt om naar het kantoor van Bureau Nationale ombudsman te gaan.

Mijn afstudeerperiode bij de Nationale ombudsman zie ik ook als een reis, waarbij verschillende mensen in- en uitgestapt zijn om mij te ondersteunen in en te helpen met mijn onderzoeksproces. Ik wil deze mensen in dit voorwoord bedanken.

Ten eerste wil ik Madeline Winnubst, mijn begeleidend docent, bedanken voor haar wekelijkse, constructieve feedback op mijn stukken. Haar feedback heeft mij geholpen de juiste keuzes in het onderzoeksproces te maken. Daarnaast wil ik Nienke Ebbers, communicatieadviseur bij Bureau Nationale ombudsman, bedanken voor haar geweldige hulp, niet alleen tijdens wekelijkse overleggen maar ook wanneer ik daar behoefte aan had. Ook de andere 'communicatiecollega's' van Bureau Nationale ombudsman hebben altijd naar mijn verhalen geluisterd en gaven mij daarmee de ruimte om tot nieuwe inzichten te komen. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn gehele studieperiode.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie!

Irene Jaspers

18 januari 2016

Management summary

Deze scriptie is geschreven in het kader van de masteropleiding 'Communicatie en Organisatie' (Universiteit Utrecht) en gaat over kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman. Bureau Nationale ombudsman behandelt klachten van burgers over de overheid. De Nationale ombudsman, Reinier van Zutphen, is eindverantwoordelijk voor de klachtbehandeling.

Bureau Nationale ombudsman is een kennisorganisatie: het verspreiden, delen en vergaren van kennis is belangrijk om effectief en efficiënt klachten van burgers te behandelen. In dit onderzoek is op explorerende wijze onderzocht welke factoren invloed hebben op klachtbehandeling binnen Bureau Nationale ombudsman. Ook zijn aanbevelingen voor het optimaliseren van kennisdeling geformuleerd.

In een evaluatie geven klachtbehandelaars van Bureau Nationale ombudsman aan dat informatie die zij nodig hebben voor het werk via teveel kanalen wordt verspreid. Ook blijkt uit een medewerkers-tevredenheidsonderzoek dat medewerkers makkelijker betrokken bij elkaars werk willen zijn. Daarnaast is er een groot aanbod aan communicatiemiddelen en overleggen, maar blijkt uit evaluaties dat het voor medewerkers niet altijd duidelijk is waar zij welk middel of overleg voor kunnen gebruiken en waar zij bepaalde informatie kunnen vinden of delen. Als kennisdeling niet effectief en/of efficiënt gebeurt, bestaat de kans dat de burger niet (altijd) goed geïnformeerd wordt. Volgens de wetenschappelijke literatuur staat niet alleen de gebruiksvriendelijkheid van middelen om kennis te delen in relatie tot de mate van kennisdeling en blijken ook andere factoren gerelateerd aan de mate van kennisdeling te zijn. Dit explorerende onderzoek heeft daarom als doel inzicht te krijgen in hoeverre er een relatie tussen de factoren die in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd worden en de mate van kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman.

Het doel van het onderzoek leidt tot de volgende beschrijvende en explorerende onderzoeksvraag: *'Welke factoren hebben invloed op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman?'* Uit deze hoofdvraag zijn een tweetal deelvragen afgeleid: (1) 'Hoe wordt kennisdeling in de literatuur geduid en welke factoren worden in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd?' en (2) 'Hoe vindt kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman plaats?' De hoofdvraag en de deelvragen zijn beantwoord aan de hand van een literatuurstudie en *mixed methods* onderzoek. Dit *mixed methods* onderzoek bestaat uit een kwantitatief deel (enquêtes) en een kwalitatief deel (half-gestructureerde interviews). De onderzoeksdoelgroep bestond uit alle klachtbehandelaars van Bureau Nationale ombudsman en hun leidinggevenden. 55% van de onderzoeksdoelgroep heeft de enquête ingevuld. Daarnaast zijn zeven klachtbehandelaars en twee leidinggevenden geïnterviewd.

Uit de literatuurstudie blijkt dat het halen en brengen van kennis ook wel kennisdeling wordt genoemd. Hierbij wisselen twee (of meerdere) personen kennis met elkaar uit en leren zij van elkaar. Voor een overheidsinstantie als Bureau Nationale ombudsman kan er door goede kennisdeling sneller (en beter) ingespeeld worden op maatschappelijke veranderingen en trends, zodat de burger (nog) beter bediend kan worden. Hierbij is expliciete kennisdeling het delen en halen van fysieke documenten zoals krantenberichten,

handleidingen en methoden van onderzoek. Impliciete kennisdeling verwijst naar het delen en halen van persoonsgebonden kennis zoals vaardigheden, ervaringen en attitudes. Meerdere individuele en organisationele factoren liggen ten grondslag aan de bevordering of juist belemmering van kennisdeling. Bij individuele factoren wordt een onderscheid gemaakt in factoren die leiden tot de intentie om gedrag te vertonen, in dit onderzoek kennisdelingsgedrag: waargenomen norm, zelfeffectiviteit en attitude. Randfactoren die ook invloed kunnen hebben op de intentie zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie. Menselijk gedrag is enerzijds te verklaren door intenties, en anderzijds door de condities waarin dit gedrag moet ontstaan. Condities die gerelateerd zijn aan kennisdeling zijn de leiderschapstijl, de hoeveelheid tijd die beschikbaar is of wordt genomen voor kennisdeling en de middelen die kennisdeling faciliteren. Dit zijn de organisatorische factoren in dit onderzoek. Door kennisdeling te definiëren en factoren die gerelateerd zijn aan kennisdeling te onderscheiden, is deelvraag 1 beantwoord.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat respondenten de waarde van kennisdeling inzien: zij vinden kennisdeling met name belangrijk voor het doel van het werk en stellen dat zonder kennis niet beoordeeld kan worden of een klacht wel of niet gegrond is. Respondenten geven aan veel gebruik te maken van ad hoc overleggen ('even bij elkaar langsgaan') en de middelen Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook om kennis te halen en te delen. Toch is veel kennis impliciet en kan kennis niet teruggevonden worden. Respondenten missen hierbij structuren en regels die aangeven waar en hoe kennis gedeeld kan worden, en gaan nu veelal uit van de behoeften van collega's en hun werkervaring als zij bepaalde kennis wel of niet delen. Ook geven respondenten niet de prioriteit aan kennisdeling omdat zij niet op kennisdeling worden beoordeeld en het belang van kennisdeling daardoor niet duidelijk is. Respondenten willen eerst rapporten maken en onderzoek doen voordat zij kennis delen, terwijl de Nationale ombudsman (Reinier van Zutphen) dit niet los van elkaar ziet en de prioriteit geeft aan kennisdeling. Ook geven respondenten aan meer tijd voor kennisdeling nodig te hebben dan zij daadwerkelijk krijgen. Tot slot hechten respondenten waarde aan inhoudelijke betrokkenheid van de leidinggevende, en geven zij aan dat een dergelijke betrokkenheid een positieve invloed heeft op hun kennisdeling. Zij merken op dat op dit moment leidinggevendenden niet inhoudelijk betrokken zijn, maar senior klachtbehandelaars wel. Ze zouden dit graag meer in balans zien, wat overeenkomt met de visie van de Nationale ombudsman op leiderschap. Op basis van deze inzichten is deelvraag 2 beantwoord.

In de kern hebben de meeste factoren die in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd worden invloed op kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman. De waargenomen norm ten opzichte van kennisdeling en extrinsieke motivatie om kennis te delen zijn hier een uitzondering op, alsmede de meeste criteria voor middelen om adequaat kennis te kunnen delen. Het is hierbij belangrijk om aandacht te besteden aan de invulling van inhoudelijke bevoegdheden, waarbij een beoordeling en/of waardering van kennisdeling van de persoon af komt die ook daadwerkelijk zicht heeft op het onderzoeksproces bij klachtbehandeling. Daardoor worden medewerkers inhoudelijk gestimuleerd kennis te delen. Het is daarbij van belang om een kader voor kennisdeling op te stellen, zodat medewerkers weten waar hun kennisdeling aan moet voldoen en waar zij binnen hun werk, klachtbehandeling, prioriteit aan moeten geven. Tot slot is het goed om met behulp van functies in middelen laagdrempelige en snelle kennisdeling mogelijk te maken.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
1.1 Kennisorganisatie Bureau Nationale ombudsman.....	7
1.2 Aanleiding onderzoek	8
1.3 Doel- en vraagstelling.....	8
1.4 Relevantie	9
1.5 Leeswijzer.....	9
2. Kennisdeling: een theoretische beschouwing.....	10
2.1 Kennis.....	10
2.2 Kennisdeling	11
2.3 Factoren die van invloed zijn op kennisdeling	13
2.3.1 Individuele factoren	14
2.3.2 Organisatorische factoren.....	19
2.4 Samenvatting	24
3. Methode van onderzoek.....	27
3.1 Mixed methods	27
3.2 Onderzoeksdoelgroep.....	28
3.3 Enquête.....	29
3.3.1 Respondenten	29
3.3.2 Pre-test.....	29
3.3.3 Procedure.....	30
3.3.4 Betrouwbaarheid van clusters	31
3.4 Half-gestructureerde interviews met medewerkers.....	33
3.4.1 Samenstelling topiclijst	33
3.4.2 Respondenten	34
3.4.3 Pre-test.....	34
3.4.4 Dataverzameling- en analyse	34
3.5 Half-gestructureerde interviews met sleutelinformanten.....	35
3.6 Kwaliteitscriteria	36
3.6.1 Betrouwbaarheid	36
3.6.2 Validiteit	37

3.6.3 Rol van de onderzoeker	38
4. Resultaten	39
4.1 Individuele factoren	39
4.2 Organisationele factoren	46
4.3 Intentie	51
4.4 Overige analyses	52
4.5 Samenvatting	54
5. Conclusie	56
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen	56
5.2 Aanbevelingen.....	59
6. Discussie.....	61
6.1 Reflectie op onderzoek	61
6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	64
Bibliografie	66
Bijlagen.....	77
Bijlage 1: Verantwoording en inhoud enquête	78
Bijlage 2: Topiclijst half-gestructureerde interviews met medewerkers	86
Bijlage 3: Topiclijst half-gestructureerde interviews met sleutelinformanten	89
Bijlage 4: Overzicht respondenten enquête en half-gestructureerde interviews.....	92
Bijlage 5: Codeboom	94

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven over de context van het onderzoek: kennisdeling binnen kennisorganisatie Bureau Nationale ombudsman. Daarnaast wordt aangegeven wat de aanleiding van het onderzoek is en welke doel- en vraagstellingen in het onderzoek centraal staan. Tot slot staat beschreven wat er in de volgende hoofdstukken aan bod komt.

1.1 Kennisorganisatie Bureau Nationale ombudsman

‘Wij geloven dat het perspectief van burgers geborgd moet worden in alles wat de overheid doet.’

Zo luidt de missie van Bureau Nationale ombudsman. Zij realiseert deze missie door burgers op weg te helpen als het misgaat tussen hen en de overheid (re-actief) en door overheden uit te dagen anders te kijken naar diensten, processen en innovaties (pro-actief) (de Nationale ombudsman, 2015c). Daarvoor heeft de organisatie kennis nodig: onder andere over actualiteiten en maatschappelijke thema's, over inhoud van onderwerpen waar burgers tegenaan lopen en over methoden om dergelijke onderwerpen te onderzoeken. Alleen als deze kennis in de organisatie verspreid wordt en toegankelijk is voor medewerkers, kunnen medewerkers aan de slag met het helpen van burgers bij hun klachten over de overheid. Om die reden is Bureau Nationale ombudsman een kennisorganisatie te noemen. Hierbij is het verspreiden, delen en vergaren van kennis belangrijk om effectief en efficiënt klachten van burgers te behandelen.

Klachtbehandelaars gebruiken verschillende (nieuwe) middelen om kennis te verspreiden en te vergaren. Zo is onlangs binnen Bureau Nationale ombudsman een nieuw intranet, genaamd NoHow, ingevoerd. Op dit medium staat het laatste nieuws over Bureau Nationale ombudsman en informatie over (recent uitgebrachte) rapporten en onderzoeken. De medewerkers van Bureau Nationale ombudsman delen en halen nu via dit intranet, maar ook via de kanalen Kennisbank (waar basisinformatie voor klachtbehandeling in staat), e-mail in Outlook en in diverse overlegvormen allerlei soorten informatie met elkaar. Door de invoering van nieuwe middelen zoals NoHow, de afschaffing van oude middelen zoals Yammer (intern chatprogramma) en een verandering in de organisatiestructuur zijn bestaande communicatieprocessen- en producten veranderd. Medewerkers moeten hierdoor op een andere manier en/of via een andere weg met elkaar communiceren en kennis delen dan voorheen het geval was.

1.2 Aanleiding onderzoek

In een evaluatie van het Ombudsplein, de afdeling waar informatie- en communicatiespecialisten en klachtbehandelaars van Bureau Nationale ombudsman rechtstreeks met de burger communiceren, geven klachtbehandelaars aan dat de informatie die zij nodig hebben voor het werk via teveel kanalen wordt verspreid (de Nationale ombudsman, 2015a). Daarnaast blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit mei 2015 dat informatie en communicatie relatief laag scoort in verhouding tot de andere resultaten uit dit onderzoek (Effectory, 2015). Als verbeterpunt staat aangegeven dat men makkelijker betrokken bij elkaars werk moet kunnen zijn. Het is bij medewerkers niet altijd bekend welke onderzoeken gedaan worden en zijn, en waar ze de informatie over deze onderzoeken op kunnen vragen. Ook is er een groot aanbod aan communicatiemiddelen en overleggen. Het is voor medewerkers niet altijd duidelijk waar zij welk middel of overleg voor kunnen gebruiken en waar zij bepaalde informatie kunnen vinden of delen (de Nationale ombudsman, 2015a). Hierdoor bestaat de kans dat de burger niet (altijd) goed geïnformeerd wordt.

Als kennisdeling op een bepaald moment niet efficiënt en/of effectief gebeurt, is er volgens de wetenschappelijke literatuur een grote kans dat dit niet (alleen) aan de middelen maar (tevens) aan andere factoren ligt (Jeon, Kim & Koh, 2011; Hsu, Yu, Yen & Chang, 2006; Connelly & Kelloway, 2003; Abili, Thani, Mokhtarian & Rashidi, 2011; Davenport, 1997). Zo stellen Fishbein & Yzer (2003) dat gedrag door verschillende psychologische factoren tot stand komt en geven Thompson en Walsham (2004) aan dat organisationele factoren invloed hebben op gedrag van medewerkers. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een medewerker geen tijd heeft of neemt om kennis te delen, of dat kennisdeling door teamleiders meer gestimuleerd kan worden.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in hoeverre er een relatie is tussen de factoren die in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd worden en de mate van kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman. Dit doel leidt tot de volgende beschrijvende en explorerende onderzoeksvraag: *‘Welke factoren hebben invloed op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman?’*

Het is daarbij belangrijk te weten wat kennisdeling is, wat inzichten vanuit de literatuur over de relatie tussen factoren en kennisdeling zijn en hoe op dit moment kennisdeling bij Bureau Nationale ombudsman plaatsvindt. Hiervoor is een aantal deelvragen geformuleerd. Deze zullen aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden beantwoord worden. De theoretische deelvraag luidt als volgt:

- Hoe wordt kennisdeling in de literatuur gedefinieerd en welke factoren worden in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd?

Deze vraag gaat dieper in op de definiëring van begrippen. Door middel van literatuuronderzoek wordt in kaart gebracht wat kennisdeling is en welke factoren gerelateerd zijn aan kennisdeling.

De empirische deelvraag luidt als volgt:

- Hoe vindt kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman plaats?

Deze vraag gaat in op de gang van zaken rondom kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman. Door middel van empirisch onderzoek (kwantitatief en kwalitatief) wordt nagegaan hoe kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman eruitziet.

1.4 Relevantie

Binnen de wetenschappelijke literatuur worden steeds meer onderzoeken gepubliceerd over de relatie tussen individuele of organisationele factoren en kennisdeling. In geen van de bestudeerde onderzoeken wordt het model van Fishbein en Yzer (2003) zo uiteengezet dat zowel individuele als organisationele factoren worden meegenomen. Dit onderzoek is een aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur door beide typen factoren mee te nemen. Op die manier kan een gehele organisatiecontext worden bestudeerd, in plaats van alleen op individuele factoren of factoren die buiten het bereik van een individuele medewerker liggen te focussen.

Daarnaast zijn de meest recente onderzoeken naar de relatie(s) tussen factoren en kennisdeling binnen organisaties in Aziatische landen uitgevoerd. Het is mogelijk dat culturele verschillen de richting van de resultaten bepalen (Hofstede, 1980). In deze studie bestaat de onderzoeksdoelgroep uit medewerkers van een Nederlandse overheidsinstantie. De resultaten van het onderzoek dragen daarom bij aan onderzoek naar kennisdeling binnen (West-)Europese culturen en organisaties.

Dit onderzoek dient ook een praktisch belang. Het komt vaak voor dat organisaties symptomen van een probleem bestrijden en dieperliggende oorzaken niet aanpakken (Janssen, Van der Loo, Jansen & Van den Hurk, 2012). In de context van dit onderzoek zou dit betekenen dat alleen op het symptoom 'overload aan informatie' ingezoomd zou worden, en niet op de achterliggende, mogelijk verklarende factoren. Dit onderzoek tracht daarom dieperliggende factoren die bij kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman een rol spelen op te sporen. Op die manier biedt dit onderzoek inzicht in de factoren die aan kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman gerelateerd zijn en worden op basis van deze resultaten aanbevelingen ten aanzien van kennisdeling geformuleerd. Hierdoor levert dit onderzoek praktisch gezien een bijdrage aan het verbeteren van kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman. Daarnaast is het mogelijk dat de resultaten ook relevant zijn voor andere (overheids)instanties en hun beleid voor kennisdeling.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt bestaande wetenschappelijke literatuur over kennis en kennisdeling kritisch besproken en wordt er een analytisch kader geschetst waarin factoren gerelateerd aan kennisdeling centraal staan. In hoofdstuk 3 staat de onderzoeksmethode uitgewerkt, alsmede de criteria om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van dit onderzoek. Vervolgens staan in hoofdstuk 5 de conclusie en de aanbevelingen voor Bureau Nationale ombudsman. Tot slot staat in de discussie in hoofdstuk 6 een kritische evaluatie van het onderzoek, gevolgd door enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

2. Kennisdeling: een theoretische beschouwing

In dit hoofdstuk worden de verschillende theoretische concepten ten aanzien van kennisdeling en de aan kennisdeling gerelateerde factoren toegelicht. Naar aanleiding van deze literatuurstudie worden verwachtingen opgesteld die leiden tot het conceptueel model van het onderzoek.

2.1 Kennis

Het begrip kennis blijkt moeilijk te definiëren (Stam, 2005). Verschillende auteurs hebben een definitie van kennis geformuleerd, zoals 'justified true beliefs and bodily acquired skills' (Nonaka, 1994, p. 15). En 'the capability to act—making information actionable' (Liebowitz & Megbolugbe, 2003, p. 189). Uit deze definities blijkt dat kennis op een bepaalde manier ontstaat en vormgegeven wordt en dus procesmatig beschouwd kan worden. In dit proces wordt vaak onderscheid gemaakt tussen gegevens, informatie, kennis en wijsheid, waarbij kennis ontstaat door het selecteren, interpreteren, combineren en waarderen van informatie (Bertrams, 1999). Medewerkers kunnen hierbij zowel informatie halen als brengen (Duivenboden, Lips & Frissen, 1999). Informatie ontstaat op zijn beurt door het ordenen van en het betekenis geven aan gegevens (zoals symbolische weergaven van getallen, hoeveelheden, grootheden, feiten of meningen). Wijsheid ontstaat als een persoon zijn kennis kan toepassen, en hierbij de juiste kennis kan selecteren om een bepaald probleem op te lossen (Bertrams, 1999).

Weggeman (2000) gaat ook uit van een proces waarin kennis vormgegeven wordt, maar geeft aan dat kennis 'een – al dan niet bewust – persoonlijk vermogen [is] dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Een vermogen dat een metaforische functie is van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt' (p. 36). Deze individuele component van kennis wordt in de literatuur vaak aangevuld met een organisatorische component, de werkomgeving van de medewerker. Zo geven Harman en Brelade (2007) aan dat 'knowledge management [...] the acquisition and use of resources [is], to create an environment in which information is accessible to individuals and in which individuals acquire, share and use that information to develop their own knowledge and are encouraged and enabled to apply their knowledge for the benefit of the organization' (p. 1). Deze auteurs stellen dat kennis alleen opgedaan kan worden door individueel informatie te vergaren en dat hier een gunstige omgeving, cultuur en instrumenten voor aanwezig moeten zijn. Kennis is dus persoons- en organisatieafhankelijk, en kan per situatie verschillen.

Naast de differentiatie van de verschillende invloeden op kennis zijn er ook verschillende soorten kennis te onderscheiden. Polanyi (1966) stelt dat kennis uit de elementen impliciete en expliciete kennis bestaat. Expliciete kennis is gedocumenteerd waardoor deze kennis relatief makkelijk kan worden overgedragen (Boersma, 2002). Expliciete kennis is vaak niet afhankelijk van persoonlijke factoren en wordt gecommuniceerd via handleidingen, documenten en computerprogramma's (Nonaka & Takeuchi, 1995). Een deel van de kennis die organisaties bezitten is expliciet.

Impliciete kennis bestaat uit ervaringen, vaardigheden en attitudes (Boersma, 2002; Weggeman, 2000). Mensen doen bepaalde dingen omdat het een gewoonte is of omdat ze handelingen eerder hebben uitgevoerd. Impliciete kennis is hierbij persoonsgebonden en contextafhankelijk. Deze kennis is opgeslagen in individuen en daarom ook verweven met de handelingen en ervaringen van deze individuen. Impliciete kennis is verbonden aan persoonlijke ervaringen, zelf verworven overtuigingen en normen en waarden. Zowel impliciete als expliciete kennis is van belang voor het construeren en overbrengen van kennis (Koster, 2009).

Uit bovenstaande definities blijkt dat in de literatuur geen eenduidig kader voor de definitie van kennis geschetst wordt. Wel wordt duidelijk dat kennis procesmatig beschouwd wordt en dat zij uit individuele en organisationele factoren bestaat. Daarnaast ontstaat kennis doordat informatie geselecteerd en geordend wordt. Ook verwijst kennis naar een impliciet en expliciet element.

Vanuit deze definities is een toepasselijke uitleg van kennis voor dit onderzoek ontworpen. Kennis is hierbij persoons- en situatieafhankelijke informatie die geselecteerd, geordend, geïnterpreteerd, gewaardeerd en gecombineerd wordt, en van impliciete of expliciete aard is.

2.2 Kennisdeling

Pas als kennis gedeeld wordt, kan zij waardevol worden (Van den Hooff, Elving, Meeuwssen & Dumoulin, 2003). De laatste jaren is er zowel binnen organisaties als binnen wetenschappelijk onderzoek veel aandacht aan de waarde van kennisdeling besteed. Argote, Ingram, Levine & Moreland (2000) geven aan dat dit door de volgende reden komt: 'A growing body of empirical evidence indicates that organizations that are able to transfer knowledge effectively from one unit to another are more productive and more likely to survive than organizations that are less adept at knowledge transfer' (p. 2). Björkman, Barner-Rasmussen & Li (2004) geven aan dat '[...] globally distributed networks of subsidiaries constitute a potentially important source of competitive advantage for multinational corporations' (p. 1).

Gupta & Govindarajan (2000) stellen het bovenstaande vast in kortere bewoordingen: goede kennisdeling binnen organisaties geeft door betere afstemming tussen medewerkers meer mogelijkheden om sneller in te spelen op veranderingen in de markt. Daardoor kan een competitief voordeel voor een organisatie worden gecreëerd (Cabrera & Cabrera, 2002), worden vaardigheden en competenties van medewerkers ontwikkeld en kan de focus meer op de klant en het identificeren van diens behoeften worden gelegd (Renzl, 2008). Voor een overheidsinstantie als Bureau Nationale ombudsman betekent dit dat er door goede kennisdeling sneller (en beter) ingespeeld kan worden op maatschappelijke veranderingen en trends, zodat de burger (nog) beter bediend kan worden.

In de literatuur wordt geen eenduidige definitie van kennisdeling gegeven. Argote en Ingram (2000) geven in hun definitie van kennisdeling aan dat verschillende stakeholders invloed hebben op kennisdeling: 'Knowledge transfer in and between organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another' (p. 151). Ook Jasimuddin en Zhang (2011) stellen dat actoren het proces van kennisdeling beïnvloeden: 'Knowledge transfer is the process by which knowledge of one actor is obtained by another' (p. 85). Een definitie van kennisdeling kan zich ook meer richten op de vrijwillige aspecten van kennisdeling: '[...] knowledge sharing is a relational act based on a

sender-receiver relationship, which incorporates the voluntary communication of one's knowledge to others as well as the receiving of others' knowledge' (van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004, p. 14).

Uit de genoemde definities blijkt dat kennisdeling in de literatuur op verschillende manieren belicht wordt. Het eerste verschil bestaat tussen kennisoverdracht en kennisdeling. Bij kennisoverdracht is er sprake van eenrichtingsverkeer (Jasimuddin & Zhang, 2011). Bij kennisdeling is er juist sprake van tweerichtingsverkeer tussen personen (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen 2004) en wordt er van elkaar geleerd (Weggeman, 2000). Het tweede verschil bestaat uit het wel of niet op vrijwillige basis delen van kennis. De definitie van Van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) kenmerkt zich door het vrijwillig delen van kennis, terwijl Argote en Ingram (2000) dit in mindere mate benadrukken. Kennisdeling is niet altijd vrijwillig, het kan onderdeel zijn van het takenpakket van een werknemer.

Het eerder gemaakte onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis kan doorgetrokken worden naar kennisdeling. Hierbij is expliciete kennisdeling het delen en halen van fysieke documenten zoals krantenberichten, handleidingen en methoden van onderzoek, al dan niet met behulp van ICT-toepassingen voor het opslaan van deze kennis. Impliciete kennisdeling verwijst naar het delen en halen van persoonsgebonden kennis zoals vaardigheden, ervaringen en attitudes. ICT-toepassingen kunnen hierbij bijvoorbeeld medewerkers met elkaar in contact brengen (Hansen, Morten, Nohria & Tierney, 1999).

Expliciete en impliciete kennisdeling zijn belangrijk als kennisdeling in organisaties ontwikkeld of bevorderd moet worden (Van den Hooff & Hendrix, 2005). Binnen een organisatiecontext richt expliciete kennisdeling zich met name op de opslag en de toegang tot kennis in documenten en binnen (ICT-)systemen. Als een organisatie alleen vanuit deze variant van kennisdeling werkt, ligt de nadruk op het daadwerkelijk opslaan en beschikbaar maken van kennis. Dit kan gedaan worden in databases, encyclopedieën of een vorm van documentenbeheer. Bij impliciete kennisdeling daarentegen worden interpersoonlijke processen benadrukt. Als een organisatie aandacht besteed aan impliciete kennisdeling, worden de persoonlijke ontwikkeling en de stromen van informatieverstrekking binnen een organisatie gestimuleerd. Dit gebeurt door van elkaar te leren in opleidingen, door middel van coaching en door van elkaars (verschillende) dagelijkse werkzaamheden te leren (Van den Hooff & Hendrix, 2005).

Organisaties kiezen over het algemeen voor een visie op kennisdeling die gericht is op expliciete óf impliciete kennisdeling, zo geven Hansen et al. (1999) aan. Deze auteurs onderzochten welke manieren voor het overbrengen van kennis dominant zijn bij het verwerken van kennis in organisaties. Zij stellen dat organisaties meestal één dominante strategie aanhouden: zij kiezen of voor een werkwijze waarbij kennis voornamelijk in de vorm van documenten wordt overgebracht (codificatiestrategie), of voor een gebruik van kennis overgebracht via personen (personalisatiestrategie). Het kiezen voor één van de twee strategieën blijkt niet ideaal te zijn (Huysman & de Wit, 2000; Jeon, Kim & Koh, 2011). Als een organisatie zich met name op de codificatiestrategie focust, is het voor de medewerkers van deze organisatie lastig om nieuwe informatie te verwerken (Jeon, Kim & Koh, 2011). De ontwikkeling van persoonsgebonden kennis blijft dan achter, omdat wordt gedacht dat deze kennis voldoende aanwezig is of zich vanzelf zal ontwikkelen. En als een organisatie zich alleen op de personalisatiestrategie focust, zijn er te weinig naslagwerken in de organisatie aanwezig waar medewerkers informatie uit kunnen putten. Jeon, Kim & Koh (2011) geven aan dat het benadrukken van

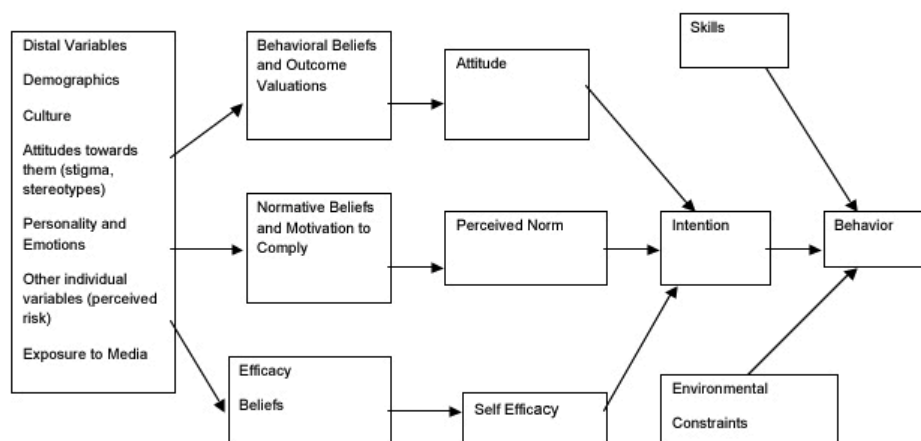
persoonlijke ontwikkeling in combinatie met het daadwerkelijk faciliteren van systemen om kennis op te slaan kennisdeling bevordert.

In dit onderzoek ligt de focus op de combinatie van impliciete kennisdeling en expliciete kennisdeling. Vanuit deze gecombineerde visie zal het onderzoek ingestoken worden, zodat zowel persoonsgebonden kennisdeling als vastgelegde kennisdeling belicht worden. Kennisdeling wordt hierbij gezien als het zowel vrijwillig als onvrijwillig, eventueel via faciliterende systemen, overbrengen van persoonsgebonden en/of gedocumenteerde kennis via een proces van halen en brengen.

2.3 Factoren die van invloed zijn op kennisdeling

Het delen van kennis is echter niet zo vanzelfsprekend als het klinkt. Uit onderzoek blijkt het delen van kennis vaak tegennatuurlijk te zijn (Davenport, 1997). Medewerkers willen bijvoorbeeld kennis voor zichzelf houden, zodat ze een voordeel hebben ten opzichte van collega's (Renzl, 2008). Als ze kennis in hun ogen 'weggeven', denken ze dat hun eigen persoonlijke waarde daalt (Davenport, 1997). Daarnaast kost kennisdelen moeite (vooral als het via een computer moet gebeuren), tijd en moeten medewerkers heel gemotiveerd zijn als ze hiervoor extra werk willen doen (Davenport, 1997). Het is daarom interessant te kijken welke factoren invloed hebben op kennisdelen.

In de literatuur wordt met name een verklaring gezocht voor het gedrag van mensen, in de context van dit onderzoek kennisdelingsgedrag, en welke factoren dit gedrag beïnvloeden (Barden & Petty, 2008; Haugtvedt & Petty, 1992). Volgens het *Integrative Model of Behavioral Prediction* (IMBP), het geïntegreerd model van gedragsvoorspelling, wordt gedrag bepaald door interne, individuele factoren zoals attitude en de waargenomen norm en door omgevingsfactoren, gerelateerd aan de interne en externe omgeving van een organisatie (Fishbein & Yzer, 2003). Het IMPB is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: het *Integrative Model of Behavioral Prediction* (IMBP) (Fishbein & Yzer, 2003).

Meerdere onderzoekers maken een onderscheid in organisationele en individuele factoren die gerelateerd zijn aan kennisdeling, maar werken niet vanuit een bepaald theoretisch model (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Sun & Zhang, 2006; Kuo & Young, 2008). Omdat (afgeleide modellen van) het IMBP zich in veel onderzoeken heeft bewezen als raamwerk voor het voorspellen van (kennisdelings)gedrag (Hrubes, Ajzen & Daigle, 2001; Moan & Rise, 2005; Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Lin, 2007b), is ervoor gekozen om in dit onderzoek het IMBP aan te houden. De individuele en organisationele factoren worden in onderstaande paragrafen behandeld.

2.3.1 Individuele factoren

De intentie van bepaald gedrag is volgens meerdere auteurs de beste voorspeller van het gedrag van een persoon (Ajzen & Fishbein, 1980; Davis, 1989; Mathieson, 1991; Sun & Zhang, 2006; Kuo & Young, 2008). Intenties leggen vast wat de motiverende factoren zijn voor het gedrag van een individu en kunnen op die manier het gedrag beïnvloeden. Daarbij zijn intenties indicaties van de bereidheid en de inspanning die een individu wil leveren om een bepaald gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991). De determinanten van gedrag kunnen volgens de auteurs van het IMBP directe invloed hebben op de intentie waardoor het individu een sterkere intentie kan hebben om het gedrag in kwestie uit te voeren (Fishbein & Yzer, 2003). Als algemene regel geldt: hoe sterker de intentie is om een bepaald gedrag uit te voeren, hoe groter de kans is dat dit gedrag daadwerkelijk wordt uitgevoerd (Ajzen, 1991).

Om tot de intentie te komen zijn er volgens Ajzen en Fishbein (1977) drie determinanten van belang: attitude, zelfeffectiviteit en waargenomen norm. Hieronder worden deze determinanten beschreven.

Attitude

Een attitude refereert volgens Ajzen (1991) aan 'the degree to which a person has a favorable or unfavorable evaluation or appraisal of the behavior in question' (p. 188), oftewel de mate waarin een persoon positief of negatief over iets of iemand denkt. Attitudes kunnen zijn gebaseerd op logische, rationele redeneringen en overwegingen, maar ze kunnen ook gebaseerd zijn op subjectieve overtuigingen (Lechner, Kremers, Meertens, de Vries, 2007). De attitude bepaalt of iemand positief of negatief tegenover het voorgenomen gedrag staat en daarmee of hij of zij van plan is om bepaald gedrag te gaan vertonen (Pol, Swankhuijsen & Vendeloo, 2007).

De attitude wordt enerzijds gevormd door de overtuigingen die iemand heeft over bepaald gedrag (*behavioral beliefs*) (Fishbein & Yzer, 2003), in dit onderzoek kennisdelingsgedrag. Deze overtuigingen blijken ook een belangrijke voorspeller van daadwerkelijk kennisdelingsgedrag te zijn (Lin, 2007b; Bock et al., 2005). In het onderzoek van Lin (2007b) worden echter managers in een commerciële organisatie onderzocht. Hierdoor is er een eenzijdig beeld over de attitude ten opzichte van kennisdelingsgedrag gecreëerd: de medewerkers, waarbij het uiteindelijke gedrag tot stand moet komen, zijn in dit onderzoek geen onderdeel van de onderzoeksdoelgroep. Toch blijkt uit andere onderzoeken dat de relatie tussen kennisdeling en een positieve attitude ten opzichte van kennisdelingsgedrag ook bij uitvoerende medewerkers gevonden wordt (Bock et al., 2005; Bock & Kim, 2001).

De attitude wordt ook gevormd door evaluaties van uitkomsten van het gedrag (*outcome evaluations*) (Fishbein & Yzer, 2003). Wanneer iemand een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling heeft, is hij of zij

ervan overtuigd dat de voordelen van kennisdeling opwegen tegen de nadelen (Bock et al., 2005). Een medewerker kan er bijvoorbeeld van overtuigd zijn dat kennisdeling veel tijd kost, maar tegelijkertijd er ook van overtuigd zijn dat het een voordeel is om kennis te delen omdat hij de klant dan beter kan bedienen. En wanneer het bedienen van klant belangrijker wordt gevonden dan de tijd die kennisdelen kost, levert dit een positieve attitude ten aanzien van impliciete en expliciete kennisdeling op (Lin, 2007b; Bock et al, 2005).

Alhoewel in de hierboven genoemde onderzoeken commerciële organisaties zijn onderzocht die andere organisatiedoelen nastreven dan een overheidsinstantie zoals Bureau Nationale ombudsman (Conrad & Poole, 2013), staat bij beide typen organisaties (het bedienen van) de klant, in het geval van Bureau Nationale ombudsman de burger, centraal. Het is daarom te verwachten dat er ook in dit onderzoek een positieve relatie is tussen gedragsovertuigingen en evaluaties van uitkomsten ten opzichte van kennisdeling en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman.

Waargenomen norm

Naast de attitude wordt er in het IMBP ook gesproken van de waargenomen norm als significante voorspeller van gedrag. De waargenomen norm gaat over de manier waarop een medewerker denkt dat anderen, bijvoorbeeld collega's of kennissen, vinden dat hij zich hoort te gedragen (Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012). Mensen zijn gevoelig voor de waargenomen norm omdat ze een aangeboren neiging hebben om 'erbij te horen' (Baumeister & Leary, 1995; Cialdini & Goldstein, 2004). Baumeister en Leary (1995) definiëren deze neiging om 'erbij te horen' als 'a need to form and maintain at least a minimum quantity of interpersonal relationships' (p. 499). Dit gevoel is erg belangrijk voor medewerkers: als zij het gevoel krijgen er niet bij te horen, scoren zij bijvoorbeeld lager op een IQ-test (Baumeister, Twenge & Nuss, 2002) en gedragen zij zich angstiger (Baumeister & Leary, 1995). De mens is daarom van nature gemotiveerd om bij anderen te horen en zich te gedragen zoals de rest. Het kan ook voorkomen dat mensen niet achter bepaald gedrag staan maar het uitvoeren omdat zij niet buitengesloten willen worden (Asch, 1956). Ander onderzoek toont aan dat de waargenomen norm eveneens onethisch gedrag zoals stelen triggert (Cialdini et al., 2006).

De waargenomen norm heeft betrekking op twee begrippen. Enerzijds gaat de waargenomen norm over de evaluatie van het gedrag: 'Vinden de mensen van wie ik het oordeel belangrijk vind, dat ik moet kennisdelen of vinden ze dat niet?' Dit is de normatieve overtuiging. Anderzijds heeft de waargenomen norm betrekking op de mate waarin een persoon bereid is mee te gaan met de sociale norm. Hierbij kan het zijn dat een individu op een bepaalde manier handelt omdat hij of zij denkt dat anderen dat gedrag van hem verwachten: 'Doet de meerderheid van mijn collega's aan kennisdeling?'. Dit wordt ook wel de *motivation to comply*, de bereidheid om in te schikken met de sociale norm, genoemd (Hoeken et al., 2012).

Meerdere onderzoekers maken in hun onderzoeken naar de relatie tussen de waargenomen norm en gedrag(sintentie) geen onderscheid tussen de normatieve overtuiging en *motivation to comply* (Mathieson, 1991; Hartwick & Barki, 1994; Moore & Benbasat, 1991). Zij zien de waargenomen norm als één concept dat betrekking heeft op de *motivation to comply*. Deze onderzoekers vinden ook geen relatie tussen de waargenomen norm en gedrag. Een verklaring ligt in de onderzoeksmethode: de onderzoekers voerden experimenten uit waarbij proefpersonen zich een fictieve (werk)situatie in moesten beelden en vervolgens

vragen over de waargenomen norm moesten beantwoorden. De proefpersonen werden in deze experimenten aangespoord bepaald gedrag te vertonen, terwijl daar geen echte consequenties tegenover stonden. Hierbij is dus geen realistische organisatiecontext nagebootst. In een organisatiecontext wordt er wel een relatie tussen de *motivation to comply* norm en gedrag gevonden (Venkatesh & Davis, 2000). Echter, in dit onderzoek wordt geen kennisdelingsgedrag behandeld.

Xue, Bradley & Liang (2011) hebben de relatie tussen de normatieve overtuiging en (expliciete) kennisdeling onderzocht. Uit hun onderzoek blijkt dat een hoge normatieve overtuiging tot een hoge mate van kennisdeling leidt. In dit onderzoek zijn studenten onderzocht die in groepen aan een bepaalde taak moesten werken. Het is mogelijk dat deze resultaten daarom geen realistische afspiegeling zijn van kennisdeling in een organisatie, omdat studenten in tegenstelling tot medewerkers in een organisatie (zoals het geval is bij Bureau Nationale ombudsman) slechts voor een bepaalde, vooraf afgesproken periode met elkaar samenwerken. Toch zijn de resultaten van het onderzoek van Xue, Bradley & Liang (2011) ook in andere onderzoeken naar kennisdeling in organisaties gevonden, waarbij de normatieve overtuiging norm in relatie staat tot expliciete kennisdeling binnen een organisatie (Chow & Chan, 2008). Tevens blijkt uit onderzoek dat de *motivation to comply* in relatie staat tot de intentie om kennis binnen organisaties te delen: als een groep kennisdeling belangrijk vindt en/of aan kennisdeling doet zal de medewerker, als onderdeel van die groep, ook geneigd zijn aan impliciete en expliciete kennisdeling te doen (Brock et al., 2005).

Alhoewel de resultaten uit de onderzoeken van Brock et al. (2005) en Chow en Chan (2008) een positieve relatie tussen de waargenomen norm en impliciete en expliciete kennisdeling laten zien, moeten deze in het licht van dit onderzoek naar kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman wel met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Er is een groot verschil tussen de nationale cultuur van de onderzoeksdoelgroep (medewerkers in Aziatische organisaties) van de onderzoeken van Brock et al. (2005) en Chow en Chan (2008) en de nationale cultuur van de onderzoeksdoelgroep, medewerkers van de Nederlandse overheidsinstantie Bureau Nationale ombudsman (Hofstede, 1980; Conrad & Poole, 2005). Hofstede (1980) geeft aan dat Aziatische culturen meer collectivistisch van aard zijn, waarbij de groep voor het individu gaat, en Westerse culturen meer individualistisch, waar medewerkers eerder voor zichzelf dan voor het groepsbelang kiezen. Chow, Deng & Ho (2000) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van cultuurverschillen op kennisdeling in organisaties. Zij hebben managers in Westerse (Amerikaanse) organisaties en Chinese organisaties gevraagd in welke mate contextuele factoren, zoals openheid naar anderen toe, bepalend is voor hun mate van kennisdeling. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat, onder gunstige organisatieomstandigheden, de cultuurverschillen een minimale invloed hebben op kennisdeling binnen de organisaties. Daardoor kan gesteld worden dat de resultaten van de onderzoeken van Brock et al. (2005) en Chow en Chan (2008) een indicatie vormen voor het te verwachten resultaat van de relatie tussen de waargenomen norm en kennisdelingsgedrag. Hierbij is de verwachting dat er in dit onderzoek ook een positieve relatie is tussen de normatieve overtuiging ten opzichte van kennisdeling en kennisdeling binnen het primaire proces Bureau Nationale ombudsman en tussen de *motivation to comply* ten opzichte van kennisdeling en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman.

Zelfeffectiviteit

Mensen passen hun gedrag ook aan op de verwachtingen die zij over hun eigen vaardigheden hebben. Daarnaast maken mensen een inschatting van de gevolgen van het gedrag voor henzelf en anderen en stemmen zij daar hun gedrag op af (Chiu, Hsu & Wang, 2006). Hierbij zijn ze sneller gemotiveerd een bepaalde handeling te verrichten als zij het idee hebben dat zij deze met succes kunnen verrichten (Bandura, 1977). Dit wordt ook wel zelfeffectiviteit genoemd: de overtuigingen ten aanzien van het eigen vermogen om te slagen in bepaalde situaties (Bandura, 1977).

Effectiviteitsovertuigingen zijn een aangetoonde voorspeller van acties in complexe taken (Bandura & Wood, 1989; Kuhn & Yockey, 2003; Stock & Cervone, 1990). Mensen met een sterke mate van zelfeffectiviteit zijn ervan overtuigd dat zij die doelen kunnen bereiken die ze willen bereiken en dat zij datgene wat ze willen vermijden ook daadwerkelijk kunnen vermijden (Cabrera et al., 2006). Effectiviteitsovertuigingen zijn ook gerelateerd aan expliciete kennisdeling, zo blijkt uit het onderzoek van Cabrera et al. (2006). Deze auteurs zien zelfeffectiviteit echter als *role breadth self efficacy* (RBSE): de mate waarin werknemers zich in staat voelen om een meer bredere en proactieve rol te vervullen, die verder gaat dan de voorgeschreven werkvereisten (Parker, 1998). Op basis van deze operationalisatie van effectiviteitsovertuigingen is het mogelijk dat in het onderzoek van Cabrera et al. (2006) niet de daadwerkelijke overtuigingen ten opzichte van kennisdelingsgedrag zijn gemeten, maar de mate waarin een medewerker denkt dat hij meer kan dan van hem verwacht wordt.

Lin (2007b) gebruikt in haar onderzoek de definitie van zelfeffectiviteit van Bandura (1977) - de definitie die ook in dit onderzoek aangehouden wordt. Zij heeft onderzoek gedaan naar de invloed van individuele, organisationele en technologische factoren op impliciete en expliciete kennisdeling. Uit de resultaten van haar onderzoek blijkt dat individuen die zelfverzekerd zijn over hun mogelijkheid om nuttige informatie te delen, en dus een sterke mate van zelfeffectiviteit over hun werk hebben, ook daadwerkelijk meer geneigd zijn kennis te delen. Op basis van deze resultaten is de verwachting dat er ook in dit onderzoek een positieve relatie gevonden wordt tussen effectiviteitsovertuigingen ten opzichte van kennisdeling en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman.

In het IMBP wordt ruimte gelaten voor factoren die van invloed zijn op de attitude, waargenomen norm en zelfeffectiviteit van mensen en daarmee ook op de gedragsintentie en daadwerkelijk gedrag (Brug et al., 2000; Fishbein & Yzer, 2003). Een factor die relevant is voor het kennisdelingsgedrag binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman is motivatie. Want wanneer een werknemer zo min mogelijk obstakels ervaart in het werk en zoveel mogelijk intrinsieke en extrinsieke aanmoediging ervaart om het werk uit te voeren, is de efficiëntie het hoogst (Ryan & Deci, 2000; Vallerand, 1997). Uit empirisch onderzoek naar het MODE-model (*Motivation and Opportunity of Development*) van Fazio (1990, in Fazio & Olson, 2003) blijkt dat mensen die sterk gemotiveerd zijn om gedrag uit te voeren en in de gelegenheid zijn om gedrag te overwegen, sterkere intenties vormen om gedrag uit te voeren dan mensen die dat niet zijn (Fazio & Towles-Schwen, 1999). Er zijn twee vormen van motivatie te onderscheiden: extrinsieke en intrinsieke motivatie (Lin, 2007b). Deze factoren worden hieronder besproken.

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie komt tegemoet aan indirecte of instrumentele behoeften (Bartol & Srivastava, 2002). Hierbij worden medewerkers door externe prikkels gemotiveerd: als een medewerker op een bepaalde manier handelt, komt dit door een factor die buiten hemzelf ligt. Geld is hier een voorbeeld van: een financiële compensatie voor kennisdeling geeft voldoening, ongeacht hoe het werk zelf verlopen is (Brock & Kim, 2001). Toch hechten medewerkers bij de overheid minder waarde aan een geldelijke beloning, stelt Perry (1996) in zijn theorie over Public Service Motivation (PSM). Volgens PSM worden medewerkers bij de overheid niet gedreven door (extra) financiële beloningen, maar zien zij het helpen van anderen als drijfveer om hun werk goed uit te voeren (Perry, 1996). Zij worden daarbij eventueel extra getriggerd als het helpen van anderen een imagoverbetering of andere niet-geldelijke beloning zoals waardering oplevert (Wasko & Faraj, 2000; Frey & Osterloh, 2002).

Sommige auteurs stellen dat een imagoverbetering tegemoet komt aan de intrinsieke drijfveer om erkend te worden (Kwok & Gao, 2004). In dit onderzoek wordt imagoverbetering als extrinsieke motivatie gezien: diegene die kennis deelt, gaat ervan uit dat zijn kennisdelingsgedrag door anderen bevestigd wordt met het verkrijgen van respect en een verbeterd imago (Yang & Lai, 2010). Imago is dus afhankelijk van bevestiging van anderen om als motivatie te blijven werken en wordt daarom als extrinsieke motivatie gezien. Uit empirisch onderzoek naar de relatie tussen imagoverbetering als extrinsieke motivatie en kennisdelingsgedrag binnen een organisatie blijkt een gevoel van aanzien en verhoogde status een significante voorspeller van impliciete en expliciete kennisdeling te zijn (Kankanhalli, Tan & Wei, 2005). Het is de verwachting dat in deze studie ook een positieve relatie tussen imagoverbeteringen door kennisdeling en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman gevonden wordt.

Daarnaast is wederkerigheid ook een extrinsieke sociaal-psychologische stimulans om kennis te delen (Blau, 1967). Als mensen kennis delen, voelen zij de behoefte hier iets voor terug te krijgen. Dit kan bijvoorbeeld dankbaarheid of vertrouwen zijn (Wasko & Faraj, 2000; Kankanhalli et al., 2005; Brock et al., 2005). Kort samengevat behelst wederkerigheid een sociaal 'geven-en-nemen' concept. De positieve relatie tussen wederkerigheid door kennisdeling en kennisdelingsgedrag is aangetoond in meerdere empirische onderzoeken bij (Dyer & Nobeoka, 2000; Kankanhalli et al., 2005), en de verwachting is dat deze relatie ook in deze studie naar kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman gevonden wordt.

Intrinsieke motivatie

In tegenstelling tot extrinsieke motivatie wordt bij intrinsieke motivatie de medewerker van binnenuit geprikkeld (Frey & Osterloh, 2002). Altruïsme is hier een voorbeeld van, waarbij mensen worden gemotiveerd door het plezier van het geven of het bijdragen aan een goed doel (Smith, 1981 in Jeon, Kim & Koh, 2011). Altruïsme verschilt van wederkerigheid (zoals eerder genoemd bij extrinsieke motivatie) omdat mensen niet verwachten iets voor hun gift of daad terug te krijgen. Dit concept is gerelateerd aan het bij extrinsieke motivatie genoemde PSM. Hierbij beredeneert Perry (1996) dat medewerkers bij de overheid het helpen van anderen een belangrijke prikkel vinden om hun werk goed uit te voeren. Dit is ook van toepassing op kennisdeling: uit onderzoek blijkt dat medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om kennis te delen het fijn

vinden om andere mensen te helpen, zonder dat zij verwachten hier iets voor terug te krijgen (Wasko & Faraj, 2000). En omdat het delen van kennis andere mensen helpt om hun vragen te beantwoorden, is de verwachting dat plezier om anderen te helpen door kennis te delen positief gerelateerd is aan kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman.

Naast plezier om te helpen verwijst intrinsieke motivatie naar een gevoel van bij een groep horen. Mensen vinden het prettig bij andere (groepen) mensen te horen zodat ze persoonlijke veiligheid ervaren, blijkt uit meerdere onderzoeken (Greenberg, 1991 in Jeon, Kim & Koh, 2011; Cabrera & Cabrera, 2002). Een dergelijk gevoel van veiligheid kan bereikt worden binnen een netwerk van kennisdeling (Kadushin, 2002). Met het bezitten van kennis heeft iemand een voordeel op een ander: hij weet immers meer dan een ander. Het delen van kennis vergt daarbij voor een deel persoonlijke opoffering: als iemand kennis deelt, stelt hij of zij zich kwetsbaar op (Kadushin, 2002). Cabrera & Cabrera (2005) stellen dat het gevoel van bij een groep horen bijdraagt aan meer motivatie om bepaald gedrag, zoals in dit onderzoek kennisdelingsgedrag, te vertonen. Het is daarom te verwachten dat er binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman ook een positieve relatie is tussen een gevoel van erbij willen horen door kennis te delen en kennisdeling.

Ajzen (1991) gaat ervan uit dat de determinanten voor het gedrag niet alleen in gedrag tot uiting komen, maar ook met elkaar verbonden zijn. De algemene regel binnen deze theorie is: hoe positiever de attitude, de waargenomen norm en de zelfeffectiviteit ten aanzien van het gedrag zijn, hoe sterker de intentie is om het gedrag in kwestie uit te voeren (Ajzen, 1991).

De relatie tussen de drie determinanten is afhankelijk van gedrag en situaties. Dat wil zeggen dat per situatie verschilt in welke mate determinanten invloed hebben op de intentie van het individu. Zo kunnen zich ook situaties voordoen waarin bijvoorbeeld de attitude een significant effect heeft op de intentie en de waargenomen norm en zelfeffectiviteit niet (of minder).

Het IMBP geeft aan dat naast intentie ook vaardigheden een belangrijke voorspeller van gedrag zijn. Deze factor wordt vanwege de tijd die onderzoek naar vaardigheden in beslag neemt niet meegenomen. Het onderzoeken van vaardigheden vergt namelijk dusdanig grondig en adequaat onderzoek (Hogendoorn, 2011), dat dit binnen de ruimte van dit onderzoek te hoog gegrepen is. De vraag is ook of onderzoek naar deze factor relevant is voor Bureau Nationale ombudsman, aangezien medewerkers van de Nationale ombudsman getraind zijn om met middelen om kennis te delen om te gaan. Om deze redenen is de factor 'vaardigheden' in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

2.3.2 Organisatorische factoren

De voorspellende waarde van het IMBP is veelvuldig onderzocht. Meta-analyses van het IMBP wijzen uit dat de theorie inderdaad een sterke voorspeller is, zo blijkt uit het variantiepercentage van intentie en gedrag (Armitage & Conner, 2001). Uit deze meta-analyses kwam naar voren dat de determinanten attitude, zelfeffectiviteit en subjectieve norm redelijk succesvol zijn in het voorspellen van de intentie: 40% tot 60% van de intentie kan worden verklaard door deze drie determinanten. Het voorspellen van het daadwerkelijke gedrag blijkt moeilijker te zijn. De conclusie uit de meta-analyses is dat tussen de 19% en de 38% van het

gedrag kan worden verklaard door de intentie. Volgens de auteurs van het Triandis-model zijn contextspecifieke factoren een andere verklaring voor gedrag (Thompson & Walsham, 2004). Volgens Thompson & Walsham (2004) is menselijk gedrag enerzijds te verklaren door intenties en anderzijds door de omstandigheden waarin dit gedrag moet ontstaan. Deze laatstgenoemde factoren worden ook wel 'faciliterende condities' genoemd. Dergelijke condities gaan bijvoorbeeld over organisationele ondersteuning om het werk te doen, zoals werkruimte en informatiesystemen. Thompson & Walsham (2004) gaan hierbij uit van de faciliterende condities als voorwaarden om gedrag te vertonen. Als er obstakels zijn die gedrag in de weg staan, kan de intentie nog zo hoog zijn, maar zal het gepland gedrag niet uitgevoerd (kunnen) worden (Thompson & Walsham, 2004). Hieronder worden deze faciliterende condities, in dit onderzoek organisatorische factoren genoemd, behandeld.

Leiderschap

Uit onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en kennisdeling blijkt dat effectief leiderschap kennisdeling bevordert (Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011). Volgens Winston en Patterson (2006) is een leider een persoon die volgers met verschillende vaardigheden en mogelijkheden selecteert, traint en beïnvloedt, waarbij hij de focus legt op de missie en de doelen van de organisatie. Hierbij willen de medewerkers energie aan het bereiken van de missie en de doelen van de organisatie besteden. Het leiderschap is de manier waarop een leider dit uitdraagt (Winston & Patterson, 2006). Leiderschap is hierbij nodig voor het geven van richting, visie en coördinatie binnen de organisatie. Daarnaast bestaat leiderschap uit het overhalen van medewerkers om nieuwe waarden, handelingen en doelen over te nemen en om moeite te doen voor deze nieuwe houding (Hogg & Reid, 2006). Deze nieuwe waarden zijn bepalend voor de groepsvorming en bevorderen samenwerking (Hogg & Reid, 2006). Met behulp van het communiceren van dergelijke waarden kan een leider bijvoorbeeld aansturen op het team dat elkaar (meer) nodig heeft. Op deze manier kan een leider individuele acties overzetten naar groepsacties (Hogg & Reid, 2006).

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap (Bass, 1985; Deluga, 1990). Transactionele leiders motiveren hun werknemers door hen compensatie te bieden. Zo krijgen werknemers bijvoorbeeld een geldelijke beloning in ruil voor het (extra) werk dat zij gedaan hebben. Dit leiderschap wordt uitgesplitst in drie dimensies (Bass, 1985):

- (Voorwaardelijke) beloningen: de leider stelt specifieke doelen op en beloont medewerkers voor het behalen van deze doelen. Daarnaast verstrekt de leider (beloftes van) beloningen voor toekomstige inspanning(en) van een werknemer.
- Actief *management-by-exception*: de leider analyseert nauwkeurig het proces en de prestaties en grijpt waar nodig in. De leider kijkt naar fouten, afwijkingen en het niet naleven van regels.
- Passief *management-by-exception*: voor een deel hetzelfde als de actieve vorm, maar bij de passieve vorm grijpt de manager pas achteraf in. Pas als de budgetten niet gerealiseerd zijn of als fouten en problemen zich al hebben voorgedaan, komt de manager in actie ('If it ain't broken, don't fix it').

Werknemers worden op deze manier niet gemotiveerd om meer te doen dan in hun werkcontract staat aangegeven.

Transformationele leiders geven op hun beurt veel aandacht aan interactie met werknemers. Zij hebben als doel een groepsgevoel te realiseren. Ze willen de behoeften van hun medewerkers begrijpen en stimuleren de medewerkers om doelen te bereiken (Burns, 1975). Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door de volgende dimensies (Den Hartog, Koopman & Muijen, 1997; Bass, 1985).

- Charisma en inspiratie – de leider wekt door zijn gedrag bewondering bij de medewerkers op en geeft door zijn gedrag visie en betekenis aan het werk.
- Individuele consideratie – de leider ondersteunt, coacht en motiveert medewerkers.
- Intellectuele stimulatie – de leider daagt medewerkers uit om vanuit een (nieuw) perspectief te denken.

Burns (1978) omschrijft het verschil tussen de transactionele en transformationele leiderschapsstijl als twee extremen op een continuüm, waarbij een leider meer transformationeel of meer transactioneel is. Bass (1985) trekt dit in twijfel en beargumenteert dat deze leiderschapsstijlen niet onafhankelijk van elkaar te zien zijn.

Daarnaast is er ook nog een derde leiderschapsstijl te onderscheiden: laissez-faire leiderschap (Bass, 1985; Deluga, 1990). Als een leider deze stijl hanteert, handelt hij vanuit een niet-betrokken, onverschillige houding. Hij toont weinig interesse in de medewerkers. Hierbij onderscheidt Bass (1985) de zevende dimensie van leiderschap:

- Passief/ontwijkend – het niet ingrijpen als een situatie hierom vraagt en het ontwijken van moeilijkheden.

Bass (1985) gebruikt voor het meten van leiderschap de *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Deze vragenlijst is in meerdere onderzoeken gebruikt (Bass, 1990; House & Shamir, 1993; Howell & Avolio, 1993). Echter, uit meer recente onderzoeken blijkt dat de constructen uit de vragenlijst, zoals benoemd in de zes dimensies die hierboven beschreven staan, te versimpelen zijn (Den Hartog et al., 1997; Tejada, Scandura & Pillai, 2001; Rowold & Heinitz, 2007). Ook zijn de schalen die de constructen binnen de MLQ meten, met name bij transactioneel en laissez-faire leiderschap, niet altijd betrouwbaar. Den Hartog et al. (1997) hebben aan de hand van een factoranalyse van de MLQ een meer betrouwbare indeling in drie typen leiderschap gemaakt. Deze indeling ziet er als volgt uit:

- Rationeel-objectief leiderschap: komt in grote mate overeen met transactioneel leiderschap, maar hierbij wordt de subdimensie passief *management-by-exception* buiten beschouwing gelaten en actief *management-by-exception* wel meegenomen.
- Inspirerend leiderschap: komt overeen met transformationeel leiderschap en bijbehorende dimensies.
- Passief leiderschap: is een combinatie van de dimensie van laissez-faire leiderschap en passief *management-by-exception*.

Elke leider hanteert verschillende typen leiderschap tijdens het leidinggeven, maar de mate van elk type verschilt per persoon. Het meest frequente leiderschapsgedrag noemt Bass (1999) de dominante leiderschapsstijl van de leidinggevende.

Een inspirerende, transformationele leider die onder andere veel individuele aandacht heeft voor medewerkers en meer oog heeft voor de belangen van de groep dan voor zichzelf (Bass, 1985), is een goed

voorbeeld voor het team. De leider kan het team motiveren tot het volgen van dit voorbeeld. Zoals het overnemen van de houding die de leidinggevende heeft, de visie die hij of zij heeft of de manier waarop hij of zij een team aanstuurt (Hogg & Reid, 2006). Vervolgens zullen de medewerkers hetzelfde gedrag gaan vertonen. Op deze manier wordt kennisdeling gestimuleerd.

Recente onderzoeken hebben deze positieve invloed van inspirerend (transformationeel) leiderschap op *'team knowledge sharing'* aangetoond (Srivastava, Bartol & Locke, 2006; Politis, 2001; Renzl, 2008). Als een leider inspirerend leidinggeeft, zal een team beter samenwerken dan als een leider rationeel-objectief of passief leidinggeeft (Sanders & Schyns, 2006; Northouse, 2010). Deze betere samenwerking leidt vervolgens tot een verbeterde manier en grotere mate van kennisdeling. Daarnaast wordt in meerdere onderzoeken aangetoond dat de werkprestatie van medewerkers stijgt en werktevredenheid van medewerkers hoger is onder inspirerend leiderschap, evenals diverse andere prestatie-indicatoren van organisaties een positieve invloed ondervinden van inspirerend leiderschap (Yammarino & Bass, 1990; Ivey & Kline, 2010; Northouse, 2010). Daarbij is de uitwisseling tussen leider en medewerker belangrijk: hoe hoger de kwaliteit van de relatie, hoe meer kennisdeling tussen medewerkers. Een hoge mate van uitwisseling stimuleert zowel de doelstellingen van de groep als die van de leidinggevende na te streven. Dit komt doordat een medewerker vertrouwen heeft in de leider door ervan overtuigd te zijn dat de leider het beste voor hem of haar wenst en hem of haar eerlijk behandelt (Bass, 1985; Northouse, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Dit laatste is het geval bij inspirerend leiderschap, maar in mindere mate bij rationeel-objectief en inspirerend leiderschap. Het is daarom te verwachten dat binnen Bureau Nationale ombudsman inspirerend leiderschap positief gerelateerd is aan kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman, en er geen relatie is tussen rationeel-objectief leiderschap en laissez-faire leiderschap en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman.

Middelen

Kennisdeling moet ook op de juiste technologische manier gefaciliteerd worden. Dit geldt niet alleen voor expliciete kennisdeling, maar ook voor impliciete kennisdeling. Als de codificatiestrategie gevolgd wordt, is het doel het ontwikkelen, vangen, codificeren en opslaan van de kennis, zodat iedereen binnen het bedrijf ongehinderde toegang heeft tot de kennis. De nadruk ligt hierbij sterk op ICT-systemen, die gecodificeerde kennis toegankelijk moeten maken voor de medewerkers. Bij de personalisatiestrategie is de aandacht van kennismanagement gericht op de medewerkers zelf en hun interacties onderling. De nadruk ligt hierbij op het in contact brengen van medewerkers met elkaar, waardoor er kennis gedeeld wordt. Hierbij spelen communicatiemiddelen een ondersteunende rol om mensen met elkaar in contact te brengen (Hansen et al., 1999).

In de literatuur zijn enkele criteria voor goede middelen om kennis te delen opgesteld. Bertrams (1999) geeft aan dat een communicatiemiddel om kennis te delen op de eerste plaats gebruiksvriendelijk moet zijn. Dit betekent dat het middel makkelijk in gebruik is, dat mensen de informatie of kennis die ze nodig hebben kunnen vinden zonder veel tijd kwijt te zijn, niet snel gefrustreerd raken bij het gebruiken van het middel en het middel overal kunnen bereiken. Een gebruiksvriendelijk middel om kennis te delen moet een

systeem zijn dat makkelijk is aan te leren en waarbij makkelijk te onthouden is hoe het gebruikt moet worden (Cuijpers & Hengstmengel, 2007). Daarbij moet het middel efficiënt zijn en het uitvoeren van het werk makkelijker maken (Preece, Rogers & Sharp, 2002). Dit kan gerealiseerd worden door een goede zoekfunctie (Bertrams, 1999). Ook moet veiligheid gegarandeerd worden, waarbij gebruikers behoed worden voor ongewenste acties (bijvoorbeeld als melding nadat een gebruiker een item wil verwijderen: 'Weet u zeker dat u dit item wilt verwijderen?'). Het is tevens belangrijk dat medewerkers het middel eenvoudig kunnen bereiken om de kennis op het systeem te zetten en er kennis vanaf te halen. Ook moeten zij eenvoudig met elkaar in contact kunnen komen (Zuidam, 2001). Goede toegankelijkheid voor alle medewerkers wordt bereikt door iedereen toegang te verschaffen tot een computer met een goede (netwerk)verbinding en toegang tot het systeem om kennis te delen. Tevens moet makkelijk door het middel heen te navigeren zijn (Cuijpers & Hengstmengel, 2007). Volgens Curry en Stancich (2000) is de kwaliteit van een communicatiemiddel zo goed als zijn inhoud. Dit betekent dat een communicatiemiddel succesvol is als er veel nuttige informatie en kennis op staat. Daarnaast is het belangrijk dat deze informatie en kennis actueel en correct is (Curry & Stancich, 2000). Het is op basis van bovenstaande gegevens te verwachten dat er een positieve relatie is tussen een gebruiksvriendelijk middel om kennis te delen en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman.

Tijd

Een laatste te onderscheiden organisatorische factor is de hoeveelheid tijd die medewerkers krijgen en nemen om kennis te (kunnen) delen. Hierbij staat tijd voor de gelegenheid die een werknemer heeft om aan een taak te werken (Bartol & Srivastava, 2002). Elke werknemer heeft namelijk een aantal taken waar hij dagelijks binnen een aantal gestelde uren aan werkt. Het kan voorkomen dat een werknemer extra activiteiten buiten de werkuren moet verrichten. De factor tijd is daardoor een belangrijk element dat kennisdeling kan beïnvloeden, waarbij er een verschil is tussen daadwerkelijk besteedde tijd en benodigde tijd om kennis te delen (Hansen & Haas, 2002).

Tijd wordt echter in empirische onderzoeken naar kennisdeling zelden als factor meegenomen. Toch mag deze factor niet zomaar over het hoofd gezien worden. Zo blijkt uit enkele onderzoeken dat kennisdeling vaak gehinderd wordt door tijd (Hew & Hara, 2007; Riege, 2005, Hansen & Haas, 2002). Vaak wordt in de vrije tijd aan kennisdeling gedaan, waarvoor werknemers vervolgens niet betaald of gewaardeerd worden (Hew & Hara, 2007). Dagelijkse verantwoordelijkheden krijgen meer prioriteit, waardoor kennisdelen automatisch op de achtergrond verdwijnt. Het is daarom te verwachten dat medewerkers die aangeven genoeg tijd te hebben om kennis te delen, ook daadwerkelijk meer aan kennisdeling zeggen te doen. Daarnaast rijst de vraag in welke mate medewerkers vinden dat zij genoeg tijd hebben om kennis te delen: is er een verschil tussen de hoeveelheid tijd die klachtbehandelaars van Bureau Nationale ombudsman aan kennisdeling willen besteden en de hoeveelheid tijd die zij daadwerkelijk aan kennisdeling besteden?

Tot slot

In dit onderzoek wordt, aan de hand van het IMBP van Fishbein & Yzer (2003) in combinatie met het Triandis-model van Thompson & Walsham (2004), een aantal aan kennisdeling gerelateerde factoren behandeld. De factoren die in dit hoofdstuk beschreven zijn, zijn niet de enige concepten die in de literatuur aan kennisdelingsgedrag gerelateerd worden. Kennisdeling kan vanuit veel verschillende perspectieven bekeken worden. Zo focussen meerdere auteurs alleen op de ICT-middelen om expliciete kennisdeling mogelijk te maken (Alavi & Leidner, 2001; O'Dell & Grayson, 1999; Haldin-Herrgard, 2000; Hlupic, Pouloudi & Rzevski, 2002), zoomen andere auteurs in op de organisatiecultuur- en identiteit (Jarvenpaa & Staples, 2001; Lee & Choi, 2003; Janz & Prasarnphanich, 2003) en betrekken weer andere auteurs de nationale cultuur (Chow et al., 2000), vertrouwen in de organisatie (McDermott & O'Dell, 2001; Lin, 2007a) en de bereikbaarheid van medewerkers die veel kennis in een organisatie bezitten (Brown & Duguid, 2000) in hun onderzoeken naar kennisdeling binnen organisaties.

Er is echter bewust gekozen om de combinatie van het IMBP en het Triandis-model als leidraad voor de onderscheiden factoren in dit onderzoek te gebruiken. Het IMBP is eerder gebruikt als basis voor onderzoek naar kennisdelingsgedrag (Bock et al., 2005; Lin, 2007b). Daarbij is het model een significante voorspeller van kennisdelingsgedrag (en de intentie om dit gedrag uit te voeren). Door middel van het combineren van deze twee modellen zijn zoveel mogelijk factoren die gerelateerd zijn aan kennisdeling binnen organisaties in kaart gebracht. Toch is het mogelijk dat andere (rand)factoren een bepaalde relatie met kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman hebben. Binnen de tijdspanne van dit onderzoek is het echter niet mogelijk deze factoren mee te nemen.

2.4 Samenvatting

Uit de literatuurstudie blijkt dat kennisdeling op verschillende manieren geduid wordt. Ook zijn er verschillende factoren die invloed hebben op kennisdeling. Op basis hiervan kan de eerste theoretische deelvraag beantwoord worden: hoe wordt kennisdeling in de literatuur geduid en welke factoren worden in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd?

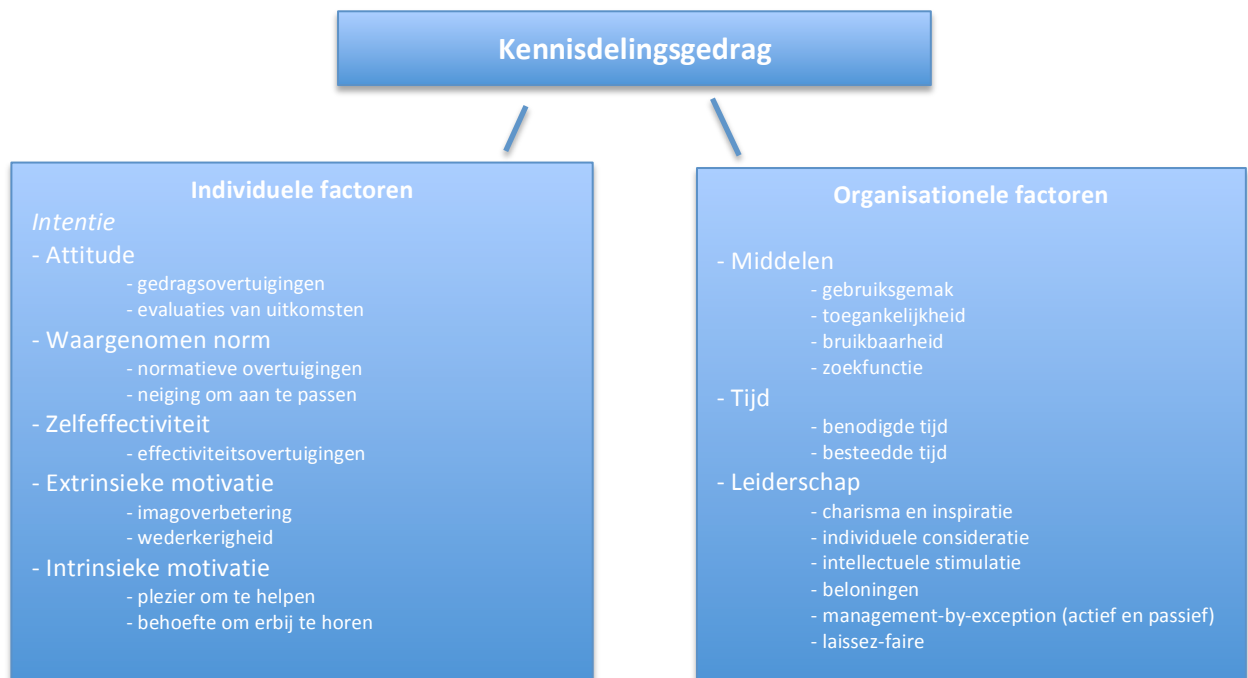
Kennis is persoons- en situatieafhankelijk en verwijst naar twee soorten: expliciete kennis die gedocumenteerd is (bijvoorbeeld in handleidingen en andere documenten) en impliciete kennis die uit ervaringen, vaardigheden en attitudes bestaat (Polanyi, 1966; Koster, 2006).

Als kennis gehaald en gebracht wordt, kan zij waardevol worden (Van den Hooff et al., 2003). Het halen en brengen van kennis wordt ook wel kennisdeling genoemd, waarbij twee (of meerdere) personen kennis met elkaar uitwisselen en waarbij er van elkaar geleerd wordt. Voor een overheidsinstantie als Bureau Nationale ombudsman kan er door goede kennisdeling sneller (en beter) ingespeeld worden op maatschappelijke veranderingen en trends, zodat de burger (nog) beter bediend kan worden. Kennisdeling hoeft niet altijd vrijwillig te gebeuren (Van den Hooff, de Leeuw van Weenen, 2004; Argote & Ingram, 2000), het kan ook onderdeel van het takenpakket van een werknemer zijn. Hierbij is expliciete kennisdeling het delen en halen van fysieke documenten zoals krantenberichten, handleidingen en methoden van onderzoek.

Impliciete kennisdeling verwijst naar het delen en halen van persoonsgebonden kennis zoals vaardigheden, ervaringen en attitudes.

Meerdere individuele en organisationele factoren liggen ten grondslag aan de bevordering of juist belemmering van kennisdeling. Bij individuele factoren wordt in het *Integrative Model of Organisational Behavior* (IMBP) (Fishbein & Yzer, 2003) een onderscheid gemaakt tussen factoren die leiden tot de intentie om gedrag te vertonen, in dit onderzoek kennisdelingsgedrag: waargenomen norm (de mate waarin een medewerker denkt dat anderen vinden hoe hij zich hoort te gedragen met betrekking tot kennisdeling), zelfeffectiviteit (de mate waarin een medewerker ervan overtuigd is dat hij of zij kan kennis delen) en attitude (de mate waarin een medewerker positief of negatief over kennisdeling denkt). Randfactoren die ook invloed kunnen hebben op de intentie zijn intrinsieke (een medewerker wordt van binnenuit geprikkeld om bepaald gedrag uit te voeren) en extrinsieke motivatie (een medewerker wordt door externe prikkels gemotiveerd bepaald gedrag uit te voeren) (Fazio & Olson, 2006).

Menselijk gedrag is enerzijds te verklaren door intenties, en anderzijds door de omstandigheden (condities) waarin dit gedrag moet ontstaan (Thompson & Walsham, 2004). Conditie die gerelateerd zijn aan kennisdeling zijn de leiderschapsstijl bij kennisdeling, de hoeveelheid tijd die beschikbaar is of wordt genomen voor kennisdeling en de middelen die kennisdeling faciliteren. Dit worden ook wel organisatorische factoren genoemd. De factoren die in dit onderzoek als uitgangspunt dienen, worden in figuur 2, het model van de theoretische componenten van dit onderzoek, weergegeven.



Figuur 2: Theoretische onderzoekscomponenten.

Op basis van resultaten uit eerdere onderzoeken is de verwachting dat, zoals uit het IMBP afgeleid wordt, zelfeffectiviteit, waargenomen norm, attitude en (intrinsieke en extrinsieke) motivatie een positieve relatie vertonen met (de intentie tot) kennisdeling. Daarnaast wordt verwacht dat gebruiksvriendelijke, toegankelijke, bruikbare en makkelijk te doorzoeken middelen kennisdeling in de hand werken. Ook wordt verwacht dat medewerkers die aangeven genoeg tijd te hebben voor kennisdeling, ook daadwerkelijk meer aan kennisdeling zullen doen. Hierbij is de vraag in welke mate medewerkers vinden dat zij genoeg tijd hebben om kennis te delen. Tot slot is de verwachting dat de kenmerken van inspirerend leiderschap (charisma en inspiratie, individuele consideratie en intellectuele stimulatie) een positieve relatie vertonen met kennisdeling. Daarbij is ook te verwachten dat de kenmerken van objectief-rationeel en laissez-faire leiderschap niet gerelateerd zijn aan kennisdeling. Door middel van het uitvoeren van empirisch onderzoek wordt achterhaald of bovengenoemde factoren ook binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman gerelateerd zijn aan kennisdeling.

3. Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk bevat een toelichting op de onderzoeksmethoden die in dit onderzoek zijn gebruikt.

Achtereenvolgens worden de toegepaste onderzoeksmethoden (*mixed methods*), de onderzoeksdoelgroep, de dataverzameling en -analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek behandeld. Tot slot wordt de rol van de onderzoeker besproken.

3.1 Mixed methods

Er is in dit onderzoek gekozen voor een combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve methode, ook wel *mixed methods* genoemd. Er zijn verschillende manieren om het kwantitatief en het kwalitatief onderzoek met elkaar te combineren. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van het *profundisation model*, waarbij het kwantitatieve onderzoek voor het kwalitatieve onderzoek plaatsvindt (Langdridge & Hagger-Johnson, 2009). Hierdoor worden de kwantitatieve gegevens verklaard worden door ze met behulp van kwalitatief onderzoek verder uit te diepen. Belangrijk in dit type onderzoek is niet de richting die door een theoretische beschouwing aan het uit te voeren onderzoek gegeven wordt, maar de dominantie van de onderzoeksvraag en het type kennis (de informatie) dat verkregen dient te worden. Is er kennis nodig waarbij zowel kwalitatieve (betekenis) als kwantitatieve (cijfermatige) gegevens nodig zijn, dan wordt voor een combinatie gekozen. Het is de onderzoeksvraag die richting geeft aan de keuze voor een bepaalde methode(combinatie) (Tashakkori & Teddlie, 1998).

In dit onderzoek wordt eerst nagegaan of bepaalde factoren die in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd worden, ook gerelateerd zijn aan kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman. Hier zijn verschillende kwantitatieve methoden voor te gebruiken, zoals een secundaire analyse waarbij gegevens uit eerdere onderzoeken binnen Bureau Nationale ombudsman worden gebundeld, een experiment waarbij binnen een gecontroleerde situatie gegevens van proefpersonen verzameld worden en een surveyonderzoek waarbij numerieke gegevens over meningen, houdingen en kennis bij groepen personen verkregen worden (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is gekozen voor een surveyonderzoek, ook wel enquête genoemd, zodat numerieke gegevens over de relatie tussen factoren en kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman verzameld worden. Surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelmethode waarbij de vragen van tevoren vaststaan (Verhoeven, 2014) en waardoor de meningen en houdingen van medewerkers achterhaald kunnen worden. Het voordeel van surveyonderzoek is dat verschillen binnen subgroepen (zoals leeftijd en aantal jaren werkzaam) opgespoord kunnen worden. Tevens is surveyonderzoek anoniem en wordt zij daarom vaak eerlijk ingevuld. Daarnaast zijn vragen in een surveyonderzoek gestandaardiseerd waardoor elke respondent dezelfde vragen beantwoordt. Standaardisatie verhoogt de interne validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2014).

Een nadeel van surveyonderzoek is dat de context waarbinnen antwoorden worden gegeven onbekend blijft: de vraag waarom een respondent een bepaald (gesloten) antwoord geeft, kan met behulp van surveyonderzoek niet worden beantwoord. Daarom is voor een aanvullend kwalitatief onderzoek gekozen

waarbij de achtergrond van de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek in kaart wordt gebracht. Net als bij kwantitatief onderzoek zijn er ook verschillende soorten kwalitatief onderzoek te onderscheiden. Zo maakt observatieonderzoek het systematisch waarnemen van bepaalde gedragingen van respondenten mogelijk, draagt een inhoudsanalyse bij aan de analyse en betekenis van documenten en dienen interviews om de beleving van een geïnterviewde verder uit te diepen (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is voor half-gestructureerde interviews gekozen. Met behulp van deze methode wordt informatie verzameld over de achtergrond van de verkregen resultaten uit het kwantitatief onderzoek. Hierbij dient een topiclijst als leidraad voor de structuur van het gesprek, maar is er ook ruimte voor de eigen inbreng van respondenten (Verhoeven, 2014). Dit betekent dat een onderzoeker voorafgaand aan het afnemen van de interviews een lijst met onderwerpen opstelt die aan bod moeten komen, maar dat de volgorde van de vragen niet vaststaat (Boeije, 2005). Een voordeel hiervan is dat er veel rijke informatie verkregen wordt (Baxter & Babbie, 2003). Een nadeel is dat een onderzoeker tijdens het interview constant moet afwegen wat een volgende vraag is. Dit maakt het afnemen van half-gestructureerde interviews erg arbeidsintensief (Baxter & Babbie, 2003; Boeije, 2005). Op deze manier wordt wel zowel informatie over de achtergrond van de (niet-)gerelateerde factoren aan kennisdeling als aanvullende informatie over kennisdeling verkregen. In de volgende paragrafen wordt de aanpak van het onderzoek uiteengezet.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek bestaat uit alle klachtbehandelaars en hun teamleiders van Bureau Nationale ombudsman. Klachtbehandelaars werken in vier teams. Deze teams zijn toegespitst op bepaalde kennisgebieden: Team Veiligheid, Justitie en Vreemdelingen (VJV), Team Werk en Inkomen (WI), Team Wonen, Leefomgeving en Mobiliteit (WLM) en Team Zorg en Onderwijs (ZON). Elk team bestaat uit een teamleider, een aantal tweedelijns senior klachtbehandelaars, tweedelijns klachtbehandelaars, eerstelijns klachtbehandelaars en junior klachtbehandelaars. Zowel tweedelijns als eerstelijns klachtbehandelaars onderzoeken klachten die burgers hebben ingediend, maar eerstelijns en junior klachtbehandelaars hebben ook een aantal uren per week telefoon- en/of webcare dienst. Hierbij beantwoorden zij inkomende telefoontjes en/of berichten op *social media* van burgers. Daarnaast behoort een aantal klachtbehandelaars tot team Ombudsplein. Op het Ombudsplein werken klachtbehandelaars met informatie- en communicatiespecialisten samen.

Medewerkers uit afdeling Strategie en Beleid doen onderzoeken die uit eigen beweging gestart zijn, of houden zich bezig met structurele aanpak van klachten. Door deze afdeling wordt ook (mede) beleidsmatige keuzes binnen de organisatie uitgestippeld. De medewerkers van afdeling Strategie en Beleid horen ook bij de onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek. De directrice (Gabriella Bekman) is eindverantwoordelijk voor de beleidsmatige beslissingen. De Nationale ombudsman (Reinier van Zutphen, sinds april 2015 voor een termijn van zes jaar aangesteld) is eindverantwoordelijk voor de klachtbehandeling.¹ De directrice en de Nationale ombudsman zijn sleutelinformanten in dit onderzoek.

¹ Daarnaast is er een aantal ondersteunende afdelingen zoals de Facilitaire dienst, ICT, secretariaten en Personeel en Financiën. De medewerkers uit deze afdelingen, alsmede de informatie- en communicatiespecialisten uit team Ombudsplein, zijn vanwege hun functie niet in de onderzoeksdoelgroep opgenomen.

3.3 Enquête

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van enquêtes om numerieke gegevens over de relatie(s) tussen de factoren die in de literatuur gerelateerd worden aan kennisdeling en kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman te achterhalen.

De enquête begint met een aantal demografische achtergrondvragen zodat de samenstelling van de groep respondenten in kaart gebracht wordt. Vervolgens is de definitie van kennisdeling uiteengezet zodat respondenten weten hoe kennisdeling in dit onderzoek gezien wordt. Achtereenvolgens zijn vragen over de mate van kennisdeling, intentie, attitude, waargenomen norm, zelfeffectiviteit, extrinsieke en intrinsieke motivatie, leiderschap, tijd en middelen gesteld. Deze onderwerpen zijn voortgekomen uit de literatuurstudie.

Een van de risico's die Verhoeven (2014) noemt bij het maken van een vragenlijst is dat niet met zekerheid gesteld kan worden of de vragen als cluster samengenomen kunnen worden. Dit is ondervangen door de enquêtevragen te baseren op vragen uit gevalideerde vragenlijsten die in andere onderzoeken naar kennisdeling gebruikt zijn. Als het niet mogelijk was bestaande vragenlijsten te gebruiken, heeft de onderzoeker zelf vragen opgesteld. Omdat de vragen over leiderschap wellicht gevoelig kunnen zijn en daardoor een hogere cognitieve *load* veroorzaken, is er bewust voor gekozen deze vragen aan het einde van de vragenlijst te stellen. Het is anders mogelijk dat respondenten vroegtijdig afhaken (Verhoeven, 2014).

De enquête sluit af met een open vraag over het gebruik van overlegvormen. Deze vraag is op verzoek van de organisatie toegevoegd en vloeit dus niet voort uit inzichten uit de literatuurstudie. Een uitgebreide beschrijving van de vragen uit de enquête, inclusief verantwoording, is te vinden in bijlage 1.

3.3.1 Respondenten

103 medewerkers, alle klachtbehandelaars en hun teamleiders, zijn voor het invullen van de enquête uitgenodigd. De enquête is door 69 medewerkers ingevuld. Vijftien respondenten zijn tijdens het invullen van de enquête afgehaakt, waardoor de antwoorden van 54 respondenten (53.4% van onderzoeksgroep) in de analyses meegenomen zijn. Hiervan is 29.6% man en 70.4% vrouw. 1.9% van de respondenten heeft als hoogst genoten opleiding voortgezet onderwijs afgerond, 24.1% heeft hoger beroepsonderwijs gevolgd, 72.2% van de respondenten heeft wetenschappelijk onderwijs gevolgd en 1.9% van de respondenten heeft een postdoctoraal afgerond. Gemiddeld is de omvang van de aanstelling van de respondenten 0.84 fte. In bijlage 2 staat het aantal respondenten per team, functie en opleidingsniveau. De respons blijkt een afspiegeling van het personeelsbestand te zijn (Nationale ombudsman, 2015d), gezien de verdeling van medewerkers per aantal jaren werkzaam, hoogst genoten opleiding, geslacht en functie.

3.3.2 Pre-test

Alvorens de enquête in de organisatie is uitgezet, is een pre-test afgenomen bij twee medewerkers (een eerstelijns klachtbehandelaar uit Team WI en een junior klachtbehandelaar uit Team Ombudsplein) van Bureau Nationale ombudsman. Aan deze medewerkers is gevraagd om vragen uit de enquête die zij niet begrepen of lastig vonden te noteren. Nadat zij de vragenlijst hadden ingevuld, heeft de onderzoeker alle vragen met hen nagelopen en opmerkingen genoteerd.

Op basis van de pre-test zijn de 25 vragen over leiderschap teruggebracht naar negen vragen. De medewerkers in de pre-test vermoedden dat respondenten bij het lezen van de vragen over leiderschap af zouden haken. Zij gaven als reden dat enkele vragen specifiek over het karakter van leidinggevend en hierdoor te herleiden is over welke leidinggevende bepaalde antwoorden zijn gegeven. Hierdoor zouden respondenten minder gauw eerlijke antwoorden geven, aldus de medewerkers in de pre-test. In overleg met het afdelingshoofd van het Ombudsplein is daarom besloten de vragenlijst in te korten. Hierbij zijn de vragen over het gedrag van leidinggevend behouden en de vragen over het karakter van leidinggevend verwijderd. Over elke dimensie van leiderschap is minstens één vraag gesteld, met uitzondering van de dimensie 'charisma en inspiratie'. Bij deze dimensie was het niet mogelijk vragen over het gedrag van de leidinggevende te stellen zonder dat te herleiden zou zijn welke leidinggevende het betrof.

Daarnaast gaven de medewerkers in de pre-test ook aan dat twee van de vier vragen over 'intrinsieke motivatie: plezier om te helpen' een grote overlap met de vragen over de attitude vertoonden. Zij gaven aan dat dit irritatie en verwarring op kan wekken. Hierdoor is nogmaals naar de vraagstelling gekeken en geconcludeerd dat deze twee vragen verwijderd konden worden. Daardoor beslaat het cluster vragen over 'intrinsieke motivatie: plezier om te helpen' in de definitieve vragenlijst uit twee vragen.

Tevens gaven de medewerkers in de pre-test aan dat de vragen over attitude wellicht overvloedig zijn. Over attitude zijn in de conceptvragenlijst zes vragen gesteld. Deze vragen overlappen elkaar inhoudelijk gezien in grote mate. Er is daarom besloten om vier vragen over attitude te stellen, zodat nog wel twee vragen over elke dimensie opgenomen zijn.

Tot slot hadden de medewerkers in de pre-test nog een opmerking over de schaal: zij gaven onafhankelijk van elkaar aan dat een zevenpuntsschaal in deze enquête verwarrend werkt en het daardoor veel van medewerkers vraagt om de vragenlijst in te vullen. Ook duurde het invullen van de vragenlijst langer dan verwacht. Er is daarom voor een vijfpuntsschaal gekozen zodat het zo min mogelijk moeite kost om de vragenlijst in te vullen.

3.3.3 Procedure

De enquête is door middel van het online enquêteprogramma SurveyMonkey gemaakt. Van de enquête is een *hyperlink* gegenereerd (<http://nl.surveymonkey.com/r/bnokennisdeling>). Deze *hyperlink* is per mail samen met een uitnodiging naar 105 medewerkers verstuurd. Medewerkers hebben twee keer een herinneringsmail ontvangen waarin werd gevraagd de enquête in te vullen (als zij dit nog niet gedaan hadden). Dit is gedaan om de respons te verhogen.

Als medewerkers op de *hyperlink* klikten, kwamen ze direct bij de inleiding van de enquête uit. Als zij na elke pagina van de enquête op de knop 'volgende' klikten, kwamen ze op een volgende pagina met vragen uit. Op de laatste pagina werden de respondenten bedankt voor hun deelname aan het onderzoek. Daarnaast werd op deze pagina aangegeven waar respondenten bij vragen of opmerkingen de onderzoeker konden bereiken. Vervolgens konden de medewerkers de enquête afsluiten.

3.3.4 Betrouwbaarheid van clusters

Met behulp van de Cronbach's alpha (α) (bij een cluster van drie of meer vragen) is de betrouwbaarheid van de enquêtevragen berekend. Als grens voor de betrouwbaarheid is een alpha van 0.70 aangehouden. Tussen 0.70 en 0.85 is een cluster vragen voldoende betrouwbaar, bij een alpha van meer dan 0.85 is de betrouwbaarheid hoog. Als maar twee vragen over een bepaalde dimensie gesteld zijn, is met behulp van Pearson's correlatiecoëfficiënt de correlatie tussen deze twee vragen berekend. Bij een significante coëfficiënt ($p = <0.05$) of een alpha van >0.70 zijn van de antwoorden op de vragen uit een cluster gemiddelde scores berekend.

Kennisdelingsgedrag

De betrouwbaarheid van de vier vragen over expliciete kennisdeling is voldoende ($\alpha = 0.78$), en de betrouwbaarheid van de vier vragen over impliciete kennisdeling is hoog ($\alpha = 0.89$). Van de antwoorden op de vier vragen over expliciete kennisdeling is een gemiddelde score berekend, net zoals van de antwoorden op de vier vragen over impliciete kennisdeling.

Intentie

De betrouwbaarheid van de vier vragen over de intentie om expliciete kennis te delen is voldoende ($\alpha = 0.74$), en de betrouwbaarheid van de vier vragen over de intentie om impliciete kennis te delen is hoog ($\alpha = 0.86$). Van de antwoorden op de vier vragen over de intentie om expliciete kennis te delen is een gemiddelde score berekend, net zoals van de antwoorden op de vier vragen over de intentie om impliciete kennis te delen.

Attitude

Er is een significant positieve correlatie tussen twee vragen over gedragsevaluaties ($r = 0.44$, $p = <0.001$) en tussen de twee vragen over evaluaties van uitkomsten ($r = 0.61$, $p = <0.001$). Van de antwoorden op de vragen over gedragsevaluaties is een gemiddelde score berekend, net zoals van de vragen over evaluaties van uitkomsten.

Waargenomen norm

De betrouwbaarheid van de drie vragen over normatieve overtuigingen is voldoende ($\alpha = 0.84$). Van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend. De betrouwbaarheid van de drie vragen over de neiging om aan te passen is ook voldoende ($\alpha = 0.82$). Van de antwoorden op deze vragen is ook een gemiddelde score berekend.

Zelfeffectiviteit

De betrouwbaarheid van de vier vragen over de effectiviteitsovertuigingen is onvoldoende ($\alpha = 0.69$). Als vraag 3 ('Mijn collega's kunnen meer dan ik waardevolle kennis delen') wordt verwijderd, zijn de overige drie vragen samen wel voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.74$). Van de antwoorden op deze drie vragen is een gemiddelde score berekend.

Extrinsieke motivatie

De betrouwbaarheid van de vier vragen over imagoverbetering is voldoende ($\alpha = 0.80$), net zoals de betrouwbaarheid van de drie vragen over wederkerigheid ($\alpha = 0.82$). Van de antwoorden op de vier vragen over imago is een gemiddelde score berekend, net zoals van de antwoorden op de drie vragen over wederkerigheid.

Intrinsieke motivatie

De betrouwbaarheid van de vier vragen over behoefte om erbij te horen is voldoende ($\alpha = 0.78$). Daarnaast is er een significante, positieve correlatie tussen de twee vragen over plezier om te helpen ($r = 0.88$, $p = <0.001$). Van de antwoorden op de vier vragen over behoefte om erbij te horen is een gemiddelde score berekend, net zoals van de antwoorden op de twee vragen over plezier om te helpen.

Leiderschap

Inspirerend leiderschap – De betrouwbaarheid van de vier vragen over inspirerend leiderschap (in het geheel) is voldoende ($\alpha = 0.80$). Van de antwoorden op deze vier vragen is een gemiddelde score berekend.

Er is een significante positieve correlatie tussen de twee vragen over individuele consideratie ($r = 0.71$, $p = <0.001$) en tussen de twee vragen over intellectuele stimulatie ($r = 0.39$, $p < 0.001$). Van de antwoorden op de vragen over individuele consideratie en intellectuele stimulatie zijn gemiddelde scores berekend.

Rationeel-objectief leiderschap - De betrouwbaarheid van de drie vragen over rationeel-objectief leiderschap (in het geheel) is voldoende ($\alpha = 0.79$). Van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend.

Er is een significante positieve correlatie tussen de twee vragen over actief *management-by-exception* ($r = 0.595$, $p = <0.001$). Ook van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend.

Middelen

Kennisbank - De betrouwbaarheid van de negen vragen over gebruiksgemak van de Kennisbank is hoog ($\alpha = 0.90$). Van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend. Er is geen significante correlatie tussen de twee vragen over bruikbaarheid van de Kennisbank ($r = 0.12$, $p = 0.38$). De antwoorden op de vragen over de bruikbaarheid van de Kennisbank zijn apart geanalyseerd. Er is wel een significante positieve correlatie tussen de twee vragen over bereikbaarheid van de Kennisbank ($r = 0.34$, $p = 0.01$). Ook van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend.

NoHow - De betrouwbaarheid van de negen vragen over gebruiksgemak van NoHow is hoog ($\alpha = 0.92$). Er is een significante positieve correlatie tussen de twee vragen over de bruikbaarheid van NoHow ($r = 0.61$, $p = <0.001$) en tussen de twee vragen over bereikbaarheid ($r = 0.32$, $p = 0.02$). Van de antwoorden op de vragen over gebruiksgemak, bruikbaarheid en bereikbaarheid van NoHow zijn gemiddelde scores berekend.

E-mail in Outlook - De betrouwbaarheid van de negen vragen over gebruiksgemak van e-mail in Outlook is voldoende ($\alpha = 0.82$). Van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend. Er is geen significante correlatie tussen de twee vragen over de bruikbaarheid van e-mail in Outlook ($r = 0.01$, $p = 0.97$), maar er is wel een significante positieve correlatie tussen de twee vragen over de bereikbaarheid van e-mail in Outlook ($r = 0.75$, $p = <0.001$). De antwoorden op de vragen over bruikbaarheid van e-mail in Outlook zijn apart geanalyseerd. Van de antwoorden op de vragen over de bereikbaarheid van e-mail in Outlook is wel een gemiddelde score berekend.

3.4 Half-gestructureerde interviews met medewerkers

3.4.1 Samenstelling topiclijst

In dit onderzoek is ervoor gekozen interviews met medewerkers te houden. Deze methode wordt gekenmerkt door de vragen die binnen het referentiekader van de geïnterviewde worden gesteld. Hierbij gaat het over de ervaringen van de geïnterviewde, waarbij de vragen worden gesteld in voor hem of haar begrijpelijk taalgebruik (Boeije, 2005). De aanleiding voor het houden van interviews was te achterhalen waarom bepaalde relaties tussen factoren en kennisdeling binnen het primaire proces van de Nationale ombudsman wel of niet voorkomen.

Een van de valkuilen van het afnemen van interviews die Verhoeven (2014) noemt is dat een gesprek geen structuur bevat en daardoor antwoorden van verschillende respondenten niet te vergelijken zijn. Om dit risico te ondervangen heeft de onderzoeker een topiclijst opgesteld waarbij de volgorde van de vragen niet vaststaat. Hierdoor is de structuur voor alle interviews hetzelfde en is er genoeg ruimte voor de respondent om zijn of haar eigen verhaal te vertellen. Deze manier van interviewen wordt half-gestructureerd genoemd (Verhoeven, 2014).

Deze topiclijst is op basis van de resultaten van het kwantitatieve deel van dit onderzoek samengesteld. De eerste vraag van de topiclijst gaat dieper in op de definitie van kennisdeling, waarbij de respondent aan moet geven wat hij of zij onder kennisdeling verstaat en wat hij of zij aan kennisdeling doet. Vervolgens wordt uitgelegd wat in dit onderzoek onder kennisdeling verstaan wordt. Dit is gedaan om een eenduidig uitgangspunt van onderzoeker en respondent te creëren en onduidelijkheden met betrekking tot de inhoud van kennisdeling weg te nemen. Vervolgens komen in de topiclijst vragen over de aard en achtergrond van de factoren in relatie tot kennisdeling aan bod. Tot slot bevat de topiclijst een vraag over welke factor het meest belangrijk is voor de mate waarin de respondent het liefste kennis deelt. Hierdoor wordt achterhaald welke factor nu tot de intentie om kennis te delen leidt: welke factor bepaalt nu het meest waarom medewerkers wel of niet kennis delen? De topiclijst wordt afgesloten met de vraag of de respondent nog iets kwijt wil. Hierdoor wordt informatie achterhaald die mogelijk niet in de rest van het interview wordt behandeld. De topiclijst is te vinden in bijlage 2.

3.4.2 Respondenten

Voorafgaand aan het afnemen van de interviews is als doel gesteld minstens acht medewerkers (een junior klachtbehandelaar, twee eerstelijns klachtbehandelaars, twee tweedelijns klachtbehandelaars (waarvan één senior) en twee leidinggevenden) te interviewen. Dit doel is gehaald: in totaal zijn negen medewerkers geïnterviewd. De respondenten zijn geselecteerd op basis van functie, werkervaring, team en nevenfuncties om een afspiegeling van de onderzoeksdoelgroep te creëren (zie 'kwaliteitscriteria'). Er zijn een junior klachtbehandelaar uit team Ombudsplein, drie eerstelijns klachtbehandelaars uit team WI, VJV en ZON en twee tweedelijns klachtbehandelaars uit team WI geïnterviewd. Ook zijn de teamleider van team WLM en het afdelingshoofd van Strategie en Beleid geïnterviewd. In bijlage 4 is een overzicht van de medewerkers en eventuele nevenfuncties te vinden.

3.4.3 Pre-test

De pre-test diende als middel om te achterhalen of de interviewvragen zinvol voor het verdere verloop van het onderzoek waren. Tijdens een pre-test bij een tweedelijns klachtbehandelaar is aan deze medewerker gevraagd of de vragen begrijpelijk en relevant zijn. De tweedelijns klachtbehandelaar gaf aan dat het verloop van het interview goed was, maar dat de vragen over 'imagoverbeteringen' (behorende bij extrinsieke motivatie) wellicht te weinig inzoomen op de aard van een beoordeling. De medewerker stelde dat deze vragen daarom irritatie en verwarring kunnen opwekken omdat hierdoor niet de complete aard van de beoordeling en waardering van kennisdeling belicht wordt. In overleg met een junior klachtbehandelaar en de teamleider van het Ombudsplein is daarom besloten de vraag over imagoverbeteringen te verwijderen en meer te focussen op de aard van de beoordeling en waardering van kennisdeling.

3.4.4 Dataverzameling- en analyse

De interviews vonden plaats tussen 16 en 24 november 2015 binnen Bureau Nationale ombudsman. De onderzoeker heeft respondenten persoonlijk voor de interviews uitgenodigd.

De onderzoeker gaf aan het begin van het interview een inleiding over de inhoud van het onderzoek en de aanleiding voor de interviews. Hierbij zijn de resultaten van de antwoorden op de enquête nog niet behandeld. Vervolgens stelde de onderzoeker eerst een aantal algemene vragen over het werk van de geïnterviewde en de definitie van kennisdeling in het algemeen. Daarna gaf de onderzoeker de definitie van kennisdeling die in dit onderzoek aangehouden wordt. Vervolgens stelde de onderzoeker de vragen over de factoren en vroeg door wanneer het antwoord van de respondent nog te weinig informatie over de achtergrond van de invloed van de factor(en) bevatte.

De opgenomen interviews zijn uitgeschreven en verwerkt in een transcript. Boeije (2005) geeft de volgende definitie van data-analyse in kwalitatief onderzoek: 'Analyseren is een uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling' (p. 63). Hoewel een vooraf opgestelde topic- of vragenlijst bijdraagt aan een gestructureerde analyse, moet er in de analyse rekening gehouden (kunnen) worden met onverwachte antwoorden. In de analyse is daarom allereerst gebruik gemaakt van open codering van de

getranscribeerde gesprekken. Hierbij worden relevante onderwerpen (codes) afgeleid uit de gesprekken en gespreksfragmenten navenant gecategoriseerd (Boeije, 2005). Bijvoorbeeld op de vraag 'Waarom is je attitude ten opzichte van kennisdeling overwegend positief?' kwam als antwoord: '[...] ik vind het belangrijk dat iedereen de burger kan informeren. Niet dat een iemand weet dat in zijn team een onderzoek is begonnen en een ander team niet, en dat er signalen verloren gaan over wat nu de werkwijze is wat mensen kunnen doen.' Deze opmerking is vervolgens gecodeerd als: 'burger informeren is belangrijk'. Op de vraag 'waarom heb je wel of geen tijd om kennis te delen?' kwam als antwoord: 'Ik heb niet altijd tijd om kennis te delen. Ik ben vaak druk met projecten. Mijn focus is een goed onderzoek neer te zetten en rapporten te schrijven.' Deze opmerking is vervolgens gecodeerd als 'onderzoeken en rapporten schrijven belangrijker dan kennisdeling'.

Door middel van axiale codering zijn vervolgens de meest relevante codes met betrekking tot de probleem- en doelstelling van dit onderzoek uitgelicht en uitgewerkt. Zo werd de eerder genoemde open codering van 'burger informeren is belangrijk' axiaal gecodeerd naar 'kennisdeling is belangrijk voor doel van werk', en werd 'onderzoeken en rapporten schrijven belangrijker dan kennisdeling' axiaal gecodeerd als 'klachtbehandeling belangrijker dan kennisdeling'. Hieruit bleek onder andere dat sommige codes inhoudelijk sterk overeenkwamen, bijvoorbeeld codes gerelateerd aan waargenomen norm, zelfeffectiviteit en leiderschap die allen een sterke link met de inhoud van de rollen en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden vertoonden. Het overzicht van axiaal coderen is weergegeven in een codeboom (zie bijlage 5). De indeling is gebaseerd op de frequentie van benoeming van de code in de interviews.

In de uiteindelijke analyse zijn deze verschillende codes samengevoegd tot één onderwerp. Op deze manier konden er verbanden gelegd worden tussen de begrippen die naar voren kwamen uit de data, onderling en met de theoretische concepten afgeleid uit de literatuurstudie. Dit zorgde voor een gestructureerde presentatie van de onderzoeksresultaten en weergave van de conclusie (ook wel selectief coderen genoemd; zie Boeije, 2005). De uiteenzetting van de onderzoeksresultaten is te vinden in hoofdstuk 4.

3.5 Half-gestructureerde interviews met sleutelinformanten

Na de codering van de resultaten van de interviews met de medewerkers heeft de onderzoeker de resultaten uitgeschreven. Aan de hand van deze resultaten zijn vragen voor de Nationale ombudsman (Reinier van Zutphen) en de directrice opgesteld met als doel hun visie op de resultaten te achterhalen. Net als in de topiclijst voor de medewerkers bevat de topiclijst voor de Nationale ombudsman en de directrice twee algemene vragen over kennisdeling. Tevens is in de topiclijst per factor een vraag over de visie van de Nationale ombudsman en de directrice over een resultaat en/of factor opgenomen. De laatste vraag van de topiclijst gaat over welke factor het meest belangrijk is voor de mate waarin de medewerkers het liefste kennis delen, met als doel de visie van de Nationale ombudsman en de directrice op voorwaarden voor kennisdeling te achterhalen.

De topiclijst voor de interviews met de Nationale ombudsman en de directrice is getoetst op inhoudelijke juistheid bij een communicatieadviseur bij Bureau Nationale ombudsman. De topiclijst is te vinden in bijlage 3.

3.6 Kwaliteitscriteria

Het is mogelijk dat bepaalde keuzes in het proces afhankelijk zijn van de mening van de onderzoeker (Boeije, 2005). Echter, hierdoor wordt het wetenschappelijk gedistantieerd meten van de constructen en daarmee het beantwoorden van de centrale vraag moeilijker. Daarom is nagedacht over het maken van bepaalde keuzes om de kwaliteit en mate van betrouwbaarheid en objectiviteit van het onderzoek te waarborgen. Deze keuzes worden hieronder beschreven.

3.6.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van wetenschappelijk onderzoek gaat over 'beïnvloeding van de waarnemingen door toeval of systematische fouten' (Boeije, 2005). Hoe gestructureerder en preciezer het meetinstrument, hoe groter de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Kwantitatief onderzoek - De betrouwbaarheid van het kwantitatieve deel van dit onderzoek is gerealiseerd door bestaande vragenlijsten te gebruiken die hun betrouwbaarheid in eerder wetenschappelijk onderzoek hebben bewezen. Als het voor een bepaald onderwerp niet mogelijk was een bestaande vragenlijst te gebruiken, heeft de onderzoeker vragen gemaakt die gebaseerd zijn op reeds bestaande meetinstrumenten. Zie bijlage 1 voor de uitwerking van de enquête.

Kwalitatief onderzoek - In kwalitatief onderzoek is het moeilijker om de betrouwbaarheid helder te krijgen dan bij kwantitatief onderzoek. Dit komt doordat de data die verkregen worden veelzijdig zijn en vaak niet geschikt zijn voor de gestandaardiseerde en betrouwbaar bewezen tests of instrumenten die gebruikt worden bij kwantitatief onderzoek. Ook speelt interactie met en interpretatie van de onderzoeker een belangrijke rol bij het verkrijgen en analyseren van de resultaten (Verhoeven, 2014). Hoewel betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek hierdoor over het algemeen laag wordt ingeschat, zijn er wel manieren om betrouwbaarheid te waarborgen (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers, 2002). Zo is in dit onderzoek gebruikgemaakt van een topiclijst om te kunnen garanderen dat alle factoren in ieder gesprek aan bod komen. De topiclijst is ook een middel om de bruikbaarheid van de resultaten ten aanzien van de vraagstelling te waarborgen. Daarbij is aan het begin van het interview een vraag gesteld over wat de respondent onder kennisdeling verstonde. Nadat de respondent antwoord gaf op deze vraag, heeft de onderzoeker de definitie van kennisdeling die in dit onderzoek aangehouden wordt uitgelegd. Hierdoor is getracht een gemeenschappelijke interpretatie van kennisdeling te bereiken. Deze interpretatie diende vervolgens als basis voor het verdere verloop van het interview.

Ook heeft de onderzoeker bij de Nationale ombudsman en de directrice gecheckt of de juiste vragen zijn gesteld en de antwoorden van de medewerkers op de vragen worden herkend. Op die manier is nagegaan of de resultaten een realistische weerspiegeling zijn van kennisdeling in de organisatie. Tot slot zijn de interviews opgenomen en getranscribeerd. Hierdoor zijn de data tot in detail herleidbaar en minder afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker. De data zijn gecodeerd (zie paragraaf 3.4.4 voor de werkwijze) aan de

hand van open, axiale en selectieve codering. De axiale codes zijn opgenomen in een codeboom (zie bijlage 5). Hierdoor is inzichtelijk gemaakt welke keuzes tijdens het coderen gemaakt zijn.

3.6.2 Validiteit

Als bij wetenschappelijk onderzoek over validiteit gesproken wordt, gaat het over 'beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten' (Boeije, 2005). Het onderzoek is valide als ook daadwerkelijk gemeten wordt wat de onderzoeker wilde meten en de onderzoekssituatie geen andere verklaringen biedt voor de resultaten.

Interne validiteit

De interne validiteit gaat over de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek goed is uitgevoerd.

Kwantitatief onderzoek – De selectie van de steekproef van het kwantitatieve onderzoek is vergelijkbaar met de groep waarover de onderzoeker conclusies wil trekken, aangezien alle klachtbehandelaars en leidinggevendenden, op de Nationale ombudsman en de substituut-ombudsman na, voor het invullen van de enquête zijn uitgenodigd.

Daarnaast is het mogelijk dat ontwikkelingen binnen de organisatie invloed hebben op de resultaten. Zo kan bijvoorbeeld een resultaat tijdens een periode van reorganiseren een andere waarde geven dan tijdens een periode waarin de organisatie stabiel is. Dergelijke ontwikkelingen zijn niet te voorkomen. De enquête is in een zo kort mogelijk tijdsbestek uitgezet zodat er zo min mogelijk (verschillende) ontwikkelingen invloed op de resultaten hebben.

Bij elke respondent is dezelfde enquête afgenomen zodat verschillen in vraagstellingen de resultaten niet beïnvloeden. Het is mogelijk dat proefpersonen over gevoelige onderwerpen sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit is ondervangen door in het onderzoek te garanderen dat de antwoorden van de respondenten anoniem behandeld worden. Dit stond als mededeling aan het begin van de vragenlijst.

Kwalitatief onderzoek – Ook bij het kwalitatieve deel van het onderzoek is de anonimiteit van de respondent gewaarborgd. Hierbij heeft onderzoeker aan het begin van het interview de anonieme behandeling van de antwoorden van respondenten benadrukt. Daarnaast is de onderzoeker in de organisatie als 'externe medewerker' gepresenteerd, en is door de communicatieafdeling benadrukt dat de onderzoeker vertrouwelijk te werk gaat.

Daarnaast zijn de interviews, net als de enquête, in een zo kort mogelijk tijdsbestek na elkaar afgenomen, zodat er zo min mogelijk ontwikkelingen binnen de organisatie invloed op de resultaten hebben.

Tot slot is de interne validiteit gewaarborgd door een topiclijst op te stellen en ervoor te zorgen dat de tijdens de interviews gestelde vragen niet teveel van de opgestelde topics afweken. Als dit toch het geval was, heeft de onderzoeker tijdens het interview bijgestuurd. Bij elke respondent is dezelfde topiclijst afgenomen zodat verschillen in vragen de resultaten niet kunnen beïnvloeden.

Externe validiteit

De externe validiteit gaat over de mate waarin de resultaten te generaliseren zijn naar andere situaties. Hierbij gaat het ook om de representativiteit van de groep respondenten.

Kwantitatief onderzoek - De steekproef voor de enquête bestaat uit alle klachtbehandelaars en leidinggevendenden (met uitzondering van de ambtsdragers) van de Nationale ombudsman. De compleetheid van deze groep is dus een goede indicatie voor de externe validiteit, er is immers een complete groep onderzocht. Het responspercentage van 55% is representatief voor de onderzoeksgroep. Zoals eerder in paragraaf 3.3.1 benoemd is deze respons een goede afspiegeling van het totaal aantal klachtbehandelaars (en hun teamleiders) van Bureau Nationale ombudsman.

Kwalitatief onderzoek - In kwalitatief onderzoek ligt de definitie van representativiteit anders dan in kwantitatief onderzoek. Representativiteit in kwalitatief onderzoek betekent namelijk dat de resultaten een afspiegeling zijn van de werkelijkheid. Dit laatste is dan niet zozeer op basis van aantallen (zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is), maar op basis van de mate waarin alle mogelijke variaties in mening in de resultaten van het onderzoek voorkomen (Smaling, 2009). Hier is in de werving van respondenten bewust rekening mee gehouden: door te werven op basis van verschillende persoonlijke kenmerken, nevenfuncties, posities in de organisatie en teams is een gevarieerde presentatie van de onderzoeksdoelgroep verkregen. Daardoor zijn de variaties van meningen van deze medewerkers een weergave van de heersende opinies binnen Bureau Nationale ombudsman.

3.6.3 Rol van de onderzoeker

Tijdens de onderzoeksperiode vervulde de onderzoeker als student aan Universiteit Utrecht ook de rol van stagiair bij Bureau Nationale ombudsman. Deze twee rollen zijn nauw aan elkaar verwant. Zo is in de rol van stagiair relevante informatie voor het onderzoek opgevangen. Hierdoor kan het lastiger zijn om als onderzoeker afstand tot het onderzoek te behouden en objectief naar de resultaten te kijken. Dit is ondervangen door gestrikt gescheiden werktijden te hanteren: de onderzoeker werkte de ene helft van de werkweek als stagiair op het Ombudsplein mee aan communicatietaken, en werkte de andere helft van de werkweek aan het onderzoek. Ook werkte de onderzoeker vaak op een andere locatie aan het onderzoek. Hierdoor kon letterlijk afstand van de organisatie genomen worden. Daarnaast is in het inleidende gedeelte van de enquête en de topiclijst opgenomen dat de onderzoeker in de rol van stagiair op het Ombudsplein niets met de gegevens doet die uit het onderzoek komen. Daardoor is de respondenten een anonieme behandeling van gegevens gegarandeerd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste resultaten over de factoren die in relatie staan tot kennisdeling binnen het primaire proces van de Nationale ombudsman weergegeven. De empirische resultaten zijn gerelateerd aan de theoretische inzichten die uit de literatuurstudie (in hoofdstuk 2) verkregen zijn.

De onderzoeksresultaten zijn getoetst bij de Nationale ombudsman en de directrice. In deze resultatensectie is daarom ook vermeld in hoeverre zij de resultaten herkenden en of hun visie op een bepaalde gang van zaken eventueel verschilt van die van de andere respondenten.

Hieronder zijn de resultaten met betrekking tot de individuele en organisationele factoren die in relatie staan tot expliciete en impliciete kennisdeling weergegeven. Hierbij is expliciete kennisdeling het delen van fysieke documenten zoals krantenberichten, handleidingen en methoden van onderzoek. Impliciete kennisdeling verwijst naar het delen van persoonsgebonden kennis zoals vaardigheden, ervaringen en attitudes (Bertrams, 1999).

4.1 Individuele factoren

De volgende individuele factoren komen in deze paragraaf aan bod: attitude, waargenomen norm en zelfeffectiviteit met betrekking tot kennisdeling en intrinsieke en extrinsieke motivatie om kennis te delen.

Attitude

Uit de literatuurstudie blijkt dat de attitude, oftewel de overtuigingen die iemand over (de uitkomsten van) bepaald gedrag heeft, een belangrijke voorspeller van kennisdelingsgedrag is (Lin, 2007b; Bock et al., 2005). Dit is ook het geval bij Bureau Nationale ombudsman. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er een significant positieve correlatie is tussen attitude – evaluaties van uitkomsten en expliciete kennisdeling ($r = 0.34, p = 0.01$) en tussen attitude – evaluaties van uitkomsten en impliciete kennisdeling ($r = 0.33, p < 0.001$). Ook is er een significant positieve correlatie tussen attitude – gedragsevaluaties en expliciete kennisdeling ($r = 0.30, p < 0.001$) en tussen attitude – gedragsevaluaties en impliciete kennisdeling ($r = 0.34, p = 0.01$). Dit betekent dat hoe hoger de attitude van de respondenten is, hoe meer zij zeggen kennis te delen.

Respondenten vinden kennisdeling erg belangrijk voor het doel van het werk, zo blijkt uit de resultaten van de interviews. De geïnterviewde medewerkers geven aan dat het informeren van de burger en de professionele uitstraling van de organisatie drijfveren zijn om kennis te delen.

- Informeren van burger: Alle respondenten geven aan dat de burger goed geïnformeerd moet worden, en dat dit niet kan zonder goede kennisdeling. Een respondent (een tweedelijns klachtbehandelaar) drukt dit op een heldere manier uit: 'Ik vind het belangrijk dat iedereen [alle medewerkers] de burger kan informeren. Niet dat één iemand [medewerker] weet dat in zijn team een onderzoek is begonnen en een ander team niet, en dat er signalen verloren gaan over wat nu de werkwijze is wat medewerkers kunnen doen' [tweedelijns klachtbehandelaar team WI].

- Bevordering professionele uitstraling organisatie: Ook geven twee respondenten (een tweedelijns klachtbehandelaar en een projectleider) aan dat kennisdeling een professionele uitstraling van de organisatie bevordert: als medewerkers van elkaars werk op de hoogte zijn en dit naar externe partijen kunnen communiceren, vinden respondenten dat de buitenwereld ziet dat zij van Bureau Nationale ombudsman op aan kan. Een respondent (een projectleider structureel onderzoek) verwoordt dit op een duidelijke manier: 'Ik denk dat juist door de onderzoeken die ik doe, dat ik zoveel mogelijk moet weten van het onderwerp. Ik wil gewoon een goed product, een goed gedegen onderzoeksrapport neerzetten. Zodat de buitenwereld van ons [Bureau Nationale ombudsman] op aan kan' [projectleider structureel onderzoek].

De Nationale ombudsman en de directrice herkennen dat de houding ten opzichte van kennisdeling overwegend positief is.

De attitude ten opzichte van kennisdeling blijkt dus, zoals verwacht werd op basis van het literatuuronderzoek, een relatie met de mate van kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman te vertonen. Hierbij is de houding ten opzichte van het doel van hun werk, het informeren van de burger, bepalend voor de mate van kennisdeling. Als medewerkers hier positief tegenover staan, heeft dit een positieve invloed op de mate van kennisdeling binnen het primaire proces.

Waargenomen norm

Uit de literatuurstudie blijkt dat de waargenomen norm, die betrekking heeft op de normatieve overtuiging en de bereidheid om mee te gaan met de sociale norm, een significante voorspeller van kennisdelingsgedrag is (Xue, Bradley & Liang, 2011; Bock et al., 2005; Chow & Chan, 2008). Dit is binnen Bureau Nationale ombudsman niet het geval. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er geen significante correlaties zijn tussen de dimensies van de waargenomen norm (evaluatie van het gedrag en de normatieve overtuiging) en expliciete kennisdeling en impliciete kennisdeling. Dit betekent dat medewerkers niet meer of minder zeggen kennis te (gaan) delen door het oordeel van collega's, leidinggevend en/of ambtsdragers. Tijdens de interviews is getracht te achterhalen waarom deze relatie niet binnen Bureau Nationale ombudsman bestaat. De respondenten geven aan dat het belangrijk is wie precies zicht op de inhoud heeft.

- Ambtsdragers en leidinggevend bevoegd maar niet inhoudelijk betrokken: Vijf respondenten (een projectleider structurele aanpak, drie eerstelijns klachtbehandelaars en een junior klachtbehandelaar) geven aan dat de visie van de Nationale ombudsman en de andere ambtsdragers op kennisdeling het meest belangrijk is, omdat deze leidend is en als eindoordeel dient. Een respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) is hier heel duidelijk over: 'Het oordeel van Reinier [de Nationale ombudsman] kan wel een stok achter de deur zijn, als blijkt dat we het [kennisdeling] te weinig doen. Dat je dan meer gaat opletten als er iets speelt wat meerdere mensen moeten weten.' [eerstelijns klachtbehandelaar team VJV].

Maar respondenten geven ook aan dat de ambtsdragers geen zicht hebben op de inhoud van hun kennisproducten en klachtbehandeling. Dit wordt ook over de leidinggevende gezegd. Daardoor gaan

deze respondenten niet meer of minder kennis delen. Een respondent (een tweedelijns klachtbehandelaar) ziet dit als volgt: 'Ik ga door het oordeel van Reinier [de Nationale ombudsman] en Addie [substituut ombudsman] niet meer kennisdelen, want zij zien toch niet wat ik precies doe.' [tweedelijns klachtbehandelaar team WI].

De Nationale ombudsman vindt het prettig te horen dat respondenten zijn oordeel belangrijk vinden, maar zich er niet teveel van aantrekken. Hij stelt dat zijn oordeel niet als rapportcijfer gebruikt moet worden en dat medewerkers vooral op hun eigen vaardigheden moeten vertrouwen.

- Senioren inhoudelijk betrokken maar niet bevoegd: Bovengenoemde respondenten geven aan dat de mening van de senior klachtbehandelaars erg belangrijk is, omdat deze personen meer inhoudelijk feedback kunnen geven. Een van deze respondenten (een tweedelijns senior klachtbehandelaar) vindt de mening van haar collega's het meest belangrijk, omdat deze wel zicht op de inhoud hebben. Daardoor handelen medewerkers meer naar het oordeel van de directe collega's, waaronder de senioren, dan naar het oordeel van de leidinggevende en de ambtsdragers. Het oordeel van de senioren telt nu niet formeel als beoordeling mee, zo geeft deze respondent aan: 'Ik hecht het meeste waarde aan het eindoordeel van de ambtsdragers, maar zij zien alleen de eindproducten, niet wat eraan vooraf gaat. En ik hecht minder waarde aan het oordeel van mijn leidinggevende want die zit niet zo op de inhoud, die heeft er geen beeld bij. Dus ik handel het meest naar het oordeel van mijn directe collega's, de senioren, want die weten het meest van de inhoud.' [tweedelijns senior klachtbehandelaar team WI].

De Nationale ombudsman en de directrice herkennen de bovengenoemde uitspraken over de bevoegdheden van leidinggevenden en senior klachtbehandelaars. Zij geven aan dat het oordeel van de leidinggevende belangrijker mag zijn dan het nu is waarbij de leidinggevende ook meer zicht krijgt op de inhoudelijke kwaliteit.

De gevonden resultaten in dit onderzoek ondersteunen de resultaten over de relatie tussen waargenomen norm en kennisdeling uit eerdere onderzoeken dus niet. Dit komt doordat de verantwoordelijkheden en de rollen van de leidinggevenden, senioren en ambtsdragers binnen Bureau Nationale ombudsman op een dusdanige manier zijn georganiseerd dat de personen die over kennisdeling kunnen oordelen (leidinggevenden en ambtsdragers) niet inhoudelijk betrokken zijn en de personen die dat wel zijn (senioren) niet bevoegd zijn om te oordelen. Leidinggevenden en ambtsdragers kunnen formeel (be)oordelen, maar niet over de inhoud. De senioren kunnen wel de inhoud beoordelen maar hebben niet de formele bevoegdheid om dit te doen. Hierdoor heeft een dergelijk oordeel geen invloed op de mate van kennisdeling van medewerkers.

Zelfeffectiviteit

Uit de literatuurstudie blijkt dat individuen die zelfverzekerd zijn over hun mogelijkheid om nuttige informatie te delen, ook daadwerkelijk meer geneigd zijn om kennis te delen (Cabrera et al., 2006; Lin, 2007b).

Medewerkers met een sterke mate van zelfeffectiviteit zijn ervan overtuigd dat zij de doelen kunnen bereiken die zij willen bereiken. Ook in dit onderzoek is er een positieve relatie tussen dergelijke effectiviteitsovertuigingen en kennisdeling. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er een

significant positieve correlatie is tussen de effectiviteitsovertuiging met betrekking tot kennisdeling en expliciete kennisdeling ($r = 0.41$, $p = 0.002$). Ook is er een significant positieve correlatie tussen de effectiviteitsovertuiging met betrekking tot kennisdeling en impliciete kennisdeling ($r = 0.44$, $p < 0.001$) zijn. Uit de kwalitatieve resultaten blijkt dat medewerkers graag inzicht in behoeften van anderen en vertrouwen in hun eigen ervaring hebben als zij kennis (gaan) delen.

- Inzicht in behoeften van anderen: Vijf van de negen respondenten (een junior klachtbehandelaar, twee eerstelijns klachtbehandelaars, een tweedelijns senior klachtbehandelaar en een teamleider) geven aan dat zij bij het delen van kennis altijd nagaan of deze kennis aansluit bij de kennisbehoeften in de organisatie. Zo gaan de respondenten na of zij zelf iets aan de kennis zouden hebben, en of collega's de kennis zouden kunnen waarderen. Dit geeft hen vertrouwen om kennis wel of niet te delen. Een respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) verwoordt dit als volgt: 'Zoals jij anderen [collega's] behandelt, wil je zelf ook behandeld worden. Ik probeer het [kennisdeling] op die manier te doen, en ik denk ook wel dat ik dat goed doe.' [eerstelijns klachtbehandelaar team WI].
- Vertrouwen in ervaring: Drie respondenten (een eerstelijns klachtbehandelaar, een projectleider structureel onderzoek en een tweedelijns senior klachtbehandelaar) merken op dat de ervaring die zij hebben bepalend is voor het feit of zij denken dat zij kunnen kennis delen. Zo denkt een respondent (een projectleider structureel onderzoek) dat zij niet voldoende technologische vaardigheden heeft om met de middelen om te gaan. Een andere respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) denkt dat hij geen vaardigheden heeft om lange stukken te schrijven, zo geeft hij op een duidelijke manier aan: 'Je moet voor kennisdeling niet teveel moeite hoeven doen. Dus als ik iets [kennis] nuttigs heb, dat ik dan nog een hele toelichting moet schrijven. Want dan vind ik dat ik die vaardigheden [voor kennisdeling] minder heb.' [eerstelijns klachtbehandelaar team VJV]. De respondent met de functie van tweedelijns senior klachtbehandelaar stelt dat haar werkervaring onmisbaar is bij kennisdeling.

Daarnaast merken respondenten die een leidinggevende positie hebben op dat de verwachtingen en regels die aan medewerkers gesteld worden niet altijd duidelijk zijn. Zij geven aan dat huidige regels en structuren tot onzekerheid kunnen leiden.

- Onduidelijke regels en structuren: De ondervraagde leidinggevendenden merken op dat voor medewerkers sommige regels en structuren onduidelijk zijn. Hierbij doelt een van deze leidinggevendenden (een teamleider) op het delen van kennis via middelen: het is niet duidelijk wanneer wat op welk middel gedeeld moet worden. De andere leidinggevende (een afdelingshoofd) geeft duidelijk aan dat een overheersend gevoel van pragmatisme hieraan ten grondslag ligt: 'Ik denk dat er veel pragmatisme is en dat er daardoor minder heldere regels en structuren zijn. Ik denk dat er veel mensen [klachtbehandelaars] door heldere regels en structuren meer zelfvertrouwen krijgen.' [afdelingshoofd Strategie en Beleid].

De Nationale ombudsman en de directrice herkennen dat er onduidelijke regels en structuren met betrekking tot kennisdeling zijn. Zij geven aan dat er op dit moment veel (impliciete) regels zijn waardoor onduidelijkheid over werkprocessen ontstaat. De directrice vermoedt dat medewerkers denken dat ze alles moeten kunnen en

weten en het moeilijk vinden om toe te geven als ze iets niet kunnen of weten. Zij stelt dat het managementteam explicieter mag zijn in wat van de medewerkers verwacht wordt.

De resultaten uit eerdere onderzoeken naar de relatie tussen zelfeffectiviteit en kennisdeling zijn dus in dit onderzoek bevestigd: ook binnen Bureau Nationale ombudsman blijkt een relatie tussen zelfeffectiviteit en kennisdeling te zijn. De effectiviteitsovertuiging van de respondenten wordt hierbij gevormd door de mate van inzicht in behoeften van anderen en het vertrouwen in werkervaring. Het vertrouwen in de eigen capaciteit van de respondenten om kennis te delen kan worden belemmerd door onduidelijke regels en structuren. Hierdoor weten zij niet waar ze wat moeten delen, en delen zij daarom minder kennis.

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie komt tegemoet aan indirecte of instrumentele behoeften zoals imagoverbetering en iets terugkrijgen voor je kennis (wederkerigheid). Uit onderzoek blijkt dat zowel wederkerigheid als imagoverbetering in relatie staan tot kennisdeling: hoe meer er een behoefte is aan deze twee elementen, hoe meer kennis er gedeeld wordt (Wasko & Faraj, 2000; Koh & Kim, 2004; Bock et al., 2005; Kankanhalli et al., 2005). Dit is binnen Bureau Nationale ombudsman niet het geval. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt namelijk dat er geen significante correlaties zijn tussen de dimensies van extrinsieke motivatie en expliciete kennisdeling en impliciete kennisdeling. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat de respondenten kennisdeling als normaal zien. Daarbij geven zij aan geen zicht te hebben op een beoordeling van kennisdeling waardoor zij niet extrinsiek geprikkeld worden om kennis te delen.

- Kennisdeling wordt als normaal gezien: Zes respondenten (een junior klachtbehandelaar, drie eerstelijns klachtbehandelaars, een projectleider structureel onderzoek en een tweedelijns senior klachtbehandelaar) geven aan dat kennisdeling als normaal en onderdeel van het werk wordt gezien, en dat daardoor een terugkoppeling in de vorm van een beloning prettig, maar niet een vereiste is. Een respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) verwoordt duidelijk waarom dit zo is: 'Ik geef niet iets om iets te verwachten, zodat ik iets terug kan verwachten. Ik verwacht een professionele houding van iedereen, wat binnen Bureau Nationale ombudsman hoort. Dan is het normaal dat je bij elkaar informatie kunt halen en brengen.' [eerstelijns klachtbehandelaar team WI].
- Geen zicht op beoordeling: Zeven respondenten, waaronder bovengenoemde respondenten en een tweedelijns klachtbehandelaar, geven aan geen zicht te hebben op de manier waarop kennisdeling nu in een beoordeling is verwerkt. Vier respondenten (een teamleider, een afdelingshoofd, een eerstelijns klachtbehandelaar en een tweedelijns klachtbehandelaar) geven aan dat een beoordeling van kennisdeling wel zinvol kan zijn. Zij stellen dat waardering voor het werk belangrijk is. Twee respondenten (een projectleider structurele aanpak en eerstelijns klachtbehandelaar) geven duidelijk aan dat als zij op kennisdeling beoordeeld zouden worden, zij alleen kennis zouden delen die nuttig en relevant voor het werk is. Een respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) verwoordt dit als volgt: 'Een goede beoordeling stimuleert mij meer kennis te gaan delen, maar toch zou ik dan wel altijd blijven kijken of de kennis nuttig is en of mensen [medewerkers] er iets aan hebben. Dus het is niet echt een

voorwaarde, maar ik wil wel een goede beoordeling.' [eerstelijns klachtbehandelaar team ZON].

Respondenten blijven dus kritisch op de toegevoegde waarde om bepaalde kennis te delen.

De Nationale ombudsman en de directrice geven aan de beoordeling en waardering van medewerkers (en hun kennisdeling) belangrijk te vinden. Zij pleiten wel voor een andere benadering van de beoordeling. Zowel de Nationale ombudsman als de directrice stellen dat het beoordelen van medewerkers nu weinig tot niets oplevert omdat medewerkers er zelf niets mee opschieten: sommige medewerkers zitten aan het einde van hun schaal en worden ook niet afgerekend op kennisdeling. Er verandert dus niets in de situatie van een medewerker als hij of zij wel beoordeeld zou worden op kennisdeling, geeft de directrice aan.

Er is dus een verschil tussen de resultaten uit eerder onderzoek en de resultaten uit dit onderzoek als het gaat om de relatie tussen extrinsieke motivatie en kennisdeling. Dit komt doordat op dit moment medewerkers niet extrinsiek gemotiveerd worden: zij worden niet beloond omwille van hun kennisdeling. Het is echter niet zo dat medewerkers ongevoelig zijn voor een beloning van kennisdeling: een beloning is zinvol maar moet wel ingaan op nuttige en relevante kennisdeling. Hierbij staat het helpen van elkaar, zoals eerder benoemd bij intrinsieke motivatie, voorop. Literatuur over *Public Service Motivation* (PSM) geeft een verklaring waarom individuen in de publieke sector anderen willen helpen en de maatschappij willen dienen en hierbij door een beloning in de vorm van een bonus of hoger salaris niet gemotiveerd worden (Perry, 1996). Een kenmerk van PSM is dat medewerkers niet gevoelig zijn voor geldelijke beloningen, omdat het helpen van anderen, in dit geval de burger, voorgaat. Medewerkers vinden dit belangrijker dan hun eigen persoonlijke doelen (Perry, 1996). Onderzoeken naar (antecedenten van) PSM laten ook zien dat medewerkers meer gemotiveerd worden door het betrekken bij organisatie-activiteiten dan de voordelen van een hoger salaris (Perry, 1996; Houston, 2000; Crewson, 1997). Het is daarom aannemelijk dat binnen Bureau Nationale ombudsman ook sprake is van PSM, en dat medewerkers zich extrinsiek gemotiveerd voelen als zij betrokken worden bij activiteiten en gewaardeerd worden als zij bijdragen aan het doel van het werk van Bureau Nationale ombudsman. Medewerkers zijn daarbij minder gevoelig voor een vorm van geldelijke beloning.

Intrinsieke motivatie

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om kennis te delen het fijn vinden om andere mensen te helpen, zonder dat zij verwachten hier iets voor terug te krijgen. En omdat het delen van kennis andere mensen helpt om hun vragen te beantwoorden, deelt een medewerker die het leuk vindt om andere mensen te helpen vaker kennis dan een medewerker die dat niet leuk vindt (Wasko & Faraj, 2000). Dit blijkt ook binnen Bureau Nationale ombudsman het geval te zijn, maar alleen bij impliciete kennisdeling. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er een significant positieve correlatie is tussen intrinsieke motivatie – plezier om te helpen en impliciete kennisdeling ($r = 0.36$, $p = 0.01$). Er is geen significante correlatie tussen intrinsieke motivatie - plezier om te helpen en expliciete kennisdeling.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat er ook een relatie is tussen kennisdeling en de behoefte om bij een groep te horen (Cabrera & Cabrera, 2005; Kadushin, 2002). Dit blijkt ook binnen Bureau Nationale ombudsman het geval te zijn. Er is namelijk een significant positieve correlatie tussen intrinsieke motivatie – behoefte om

erbij te horen en impliciete kennisdeling ($r = 0.33$, $p = 0.02$), maar er is geen significante correlatie tussen deze dimensie en expliciete kennisdeling. Dit betekent dat hoe meer intrinsiek gemotiveerd de medewerkers zijn om kennis te delen, hoe meer zij ook daadwerkelijk impliciete kennis delen, maar dat intrinsieke motivatie geen invloed heeft op de mate van expliciete kennisdeling. Dit komt doordat persoonsgebonden kennis niet expliciet gemaakt wordt en er geen duidelijke kaders zijn waarbinnen kennisdeling moet gebeuren, zo geven respondenten aan.

- Persoonsgebonden kennis wordt niet expliciet gemaakt: Alle respondenten geven aan dat helpen een belangrijk onderdeel van het doel van het werk – klachtbehandeling – bij Bureau Nationale ombudsman is, en vinden het daardoor normaal dat kennis gedeeld wordt. Hierbij zien zij kennisdeling als een vorm van helpen. Zo geeft een respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) duidelijk aan waarom hij het helpen van anderen prettig vindt: 'Ik denk dat ik het eerder fijn vind om [collega's] te helpen zodat anderen ook de burger goed kunnen bedienen.' [eerstelijns klachtbehandelaar team ZON]. Toch wordt ook aangegeven dat dit helpen voornamelijk bij het delen van mondelinge informatie belangrijk is. Dit komt volgens twee respondenten (beiden tweedelijns klachtbehandelaar) doordat kennis niet altijd expliciet is gemaakt en daardoor hulp van andere medewerkers nodig is om het werk goed te kunnen doen. Die hulp kan alleen uit persoonsgebonden, oftewel impliciete kennis, bestaan. De kennis die nodig is zit immers alleen in het hoofd van deze medewerkers en staat dus niet op papier of in een technologisch middel. De twee respondenten verwoorden dit op een heldere manier: 'Ik vind het gewoon leuk om mensen op weg te helpen en om mensen iets te leren en hen beter te maken. Dat je je ervaringen kunt delen. Die kun je niet zomaar van een medium halen.' [tweedelijns klachtbehandelaar team WI], en 'Ik denk dat als je een goede database zou hebben waar je ook goed in kunt zoeken, dat je dan goed informatie op kunt slaan. Dan hoeft het ook niet moeilijk te zijn. Dan is de drempel lager en dan blijft de informatie beschikbaar voor anderen. Dat als ik bepaalde dingen weet en ik werk hier morgen niet meer, dan is mijn kennis ook beschikbaar voor anderen. Kennis moet gewoon meer vastgelegd worden.' [tweedelijns senior klachtbehandelaar team WI].

Een respondent (een afdelingshoofd) geeft aan dat dit het grootste probleem binnen de organisatie is. Ook zij benoemt dat impliciete kennis vaak niet op papier staat en daarom ook niet gedeeld wordt: 'Er is gewoon een probleem. Veel kennis wordt niet opgeslagen. En dan gaat het met name om ervaringen want krantenberichten worden allemaal wel gedocumenteerd. Ik kan gewoon nergens terugvinden waar bijvoorbeeld iemand dan en dan is geweest. Zonde.' [afdelingshoofd Strategie en Beleid]. Een andere respondent (een projectleider structureel onderzoek) bevestigt dit. Zij stelt dat veel persoonsgebonden kennis verloren gaat omdat deze nergens opgeslagen wordt: 'Ik vind het belangrijk om collega's te helpen, zodat wij als organisatie, dus als geheel, een professionele uitstraling hebben. Maar veel kennis gaat toch verloren omdat het niet opgeslagen wordt. Dat is zo jammer. Want daardoor kunnen we de burger minder goed bedienen.' [projectleider structureel onderzoek]. De Nationale ombudsman herkent dat medewerkers kennisdeling heel belangrijk vinden en dat veel kennis niet opgeslagen of gedocumenteerd wordt.

- Geen duidelijke kaders voor expliciteren impliciete kennis: Twee respondenten (beiden eerstelijns klachtbehandelaar) geven aan dat zij geen duidelijke kaders hebben hoe en wanneer zij impliciete kennis op moeten slaan. Daardoor lopen ze liever bij een collega langs dan dat ze hun kennis in een systeem zetten. Een van deze respondenten verwoordt dit op een heldere manier: 'Ik vind het gewoon lastig om precies te weten wanneer ik wel of niet iets moet opslaan als ik iemand help. Want ik deel vaak mijn ervaringen en vakkennis, maar wel mondeling hoor. Ik zou niet weten hoe ik dat op zou moeten slaan. Niemand heeft dat ook ooit tegen mij gezegd.' [eerstelijns klachtbehandelaar team VJV].

Zoals op basis van het literatuuronderzoek werd voorspeld, is er ook binnen Bureau Nationale ombudsman een relatie tussen intrinsieke motivatie en kennisdeling. Dit blijkt alleen bij impliciete kennisdeling het geval te zijn. Respondenten zien kennisdeling als een vorm van helpen. Maar hulp van anderen is ook nodig om het werk goed uit te kunnen voeren, omdat veel informatie alleen in de hoofden van medewerkers zit. Hierbij wordt het als een tekortkoming van de organisatie ervaren dat dergelijke kennis niet op papier staat. Als een medewerker veel kennis heeft over een bepaald onderwerp en hij of zij neemt bijvoorbeeld ontslag, is de kennis over het betreffende onderwerp nergens opgeslagen. Dit komt doordat er geen duidelijke kaders zijn voor het expliciteren van kennis. Daardoor weten de respondenten niet goed hoe, waar en wanneer zij kennis op moeten slaan.

4.2 Organisationele factoren

De volgende organisationele factoren komen in deze paragraaf aan bod: leiderschap bij kennisdeling, middelen om kennis te delen en tijd om kennis te delen.

Leiderschap

Op basis van de literatuur is voorspeld dat inspirerend leiderschap in relatie staat tot kennisdeling, in tegenstelling tot laissez-faire en rationeel-objectief leiderschap (Srivastava, Bartol & Locke, 2006; Politis, 2001; Renzl, 2008). Dit blijkt bij een specifiek onderdeel van inspirerend leiderschap het geval te zijn: uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er een significant positieve correlatie is tussen inspirerend leiderschap – intellectuele stimulatie en expliciete kennisdeling ($r = 0.28$, $p = 0.04$). Dit betekent dat als een leidinggevende meer intellectueel stimuleert, medewerkers meer aan expliciete kennisdeling doen. Maar het kwantitatieve resultaat houdt niet in dat de leidinggevende niet laissez-faire en/of rationeel-objectief leidinggeeft: er is geen significante correlatie tussen deze dimensies en kennisdeling. Daarom is tijdens de interviews gevraagd hoe de medewerkers de invulling van de rol van de leidinggevende idealiter zien. Respondenten geven hierbij aan dat zij stimulering van kennisdeling en inhoudelijke betrokkenheid als positieve eigenschappen van een leidinggevende zien en hierdoor meer gaan kennis delen.

- Stimulering van expliciete kennisdeling: De resultaten van de vragenlijst worden bevestigd door de kwalitatieve gegevens. Vier respondenten (een junior klachtbehandelaar, een eerstelijns klachtbehandelaar, een tweedelijns klachtbehandelaar en een projectleider structurele aanpak), zien

de rol van een leidinggevende bij kennisdeling als 'stimulator en inspirator'. Hierbij geven zij aan dat inhoudelijke kennisdeling, oftewel kennisdeling over klachtbehandeling, door een leidinggevende gestimuleerd mag worden. Een respondent (een junior klachtbehandelaar) verwoordt dit op een heldere manier: 'Een teamleider moet wel aangeven wat hij of zij belangrijk vindt in relatie tot kennisdeling. Dus waarom moeten wij bepaalde kennis delen en hoe moeten we dat doen. En dat stimuleren.' [junior klachtbehandelaar team Ombudsplein]. Ook een andere respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) geeft duidelijk aan wat hij de taak van een leidinggevende vindt: 'Ik vind dat de leidinggevende moet stimuleren, en dat ze op de hoogte moet zijn van waar je mee bezig bent. Als zij oordeelt dat jij te weinig van jouw activiteiten met de rest van het team deelt, vind ik dat zij dat moet zeggen.' [eerstelijns klachtbehandelaar team ZON].

- Inhoudelijke betrokkenheid bij werk: Daarnaast geven twee respondenten (een senior tweedelijns klachtbehandelaar en een eerstelijns klachtbehandelaar) aan dat bij het beoordelen van medewerkers nu vooral met senioren afgestemd wordt, maar dat het beter is als een leidinggevende zonder hulp van senioren al weet hoe een medewerker functioneert. Volgens een respondent (een tweedelijns senior klachtbehandelaar) kan dat alleen als leidinggevend inhoudelijk bij het werk betrokken zijn, zo verwoordt zij op een duidelijke manier: 'Een leidinggevende moet over alle medewerkers uit het team iets kunnen zeggen, en dat moet dan met de senioren afgestemd worden. Het zou mooi zijn als een leidinggevende weet hoe je je werk doet, wat er in een rapport staat. Nu is dat dus meer losgekoppeld.' [tweedelijns senior klachtbehandelaar team WI].

De bovengenoemde respondenten geven ook aan dat inhoudelijk stimuleren van kennisdeling op dit moment nog niet tot de functie van een leidinggevende behoort, maar dat het wel wenselijk is dat dit in de toekomst gebeurt. Twee respondenten (beiden leidinggevend) geven ook aan dat hun rol bij kennisdeling op dit moment uit het faciliteren, ondersteunen, van medewerkers bestaat. Een van deze leidinggevend (een afdelingshoofd) geeft duidelijk aan dat een leidinggevende zelf het goede voorbeeld mag geven: 'Ik denk dat een leidinggevende zelf het goede voorbeeld moet geven, dus kennis delen die relevant is. En verbinden, dus zelf mensen ondersteunen in hun werk om kennis te delen of doorverwijzen naar mensen die de kennis wel hebben.' [afdelingshoofd Strategie en Beleid].

De Nationale ombudsman en de directrice herkennen deze uitspraken. Zij geven aan dat leidinggevend nu een rol als manager hebben en dat teamleiders meer inhoudelijk mogen stimuleren. Daarbij mag er een balans zijn tussen leiderschapsvaardigheden en kennis over de inhoud, stellen de Nationale ombudsman en de directrice.

Op basis van de literatuurstudie werd voorspeld dat er een positieve relatie is tussen intellectuele stimulatie en individuele consideratie (kenmerken van inspirerend leiderschap) en kennisdeling, maar dit blijkt binnen Bureau Nationale ombudsman alleen tussen intellectuele stimulatie en expliciete kennisdeling het geval te zijn. De andere leiderschapsstijlen en dimensies vertonen geen enkele relatie, ook geen negatieve, met kennisdeling. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat respondenten veel waarde hechten aan intellectuele stimulatie van hun leidinggevende bij kennisdeling omdat zij hen aansporen meer kennis op papier te zetten.

Toch vervult een leidinggevende op dit moment niet deze rol, en komt de verantwoordelijkheid van de senioren meer in de buurt van intellectuele stimulatie. Respondenten geven aan dat het wenselijk is dat leidinggevend en hen meer intellectueel stimuleren op het gebied van expliciete kennisdeling, zodat zij ook daadwerkelijk meer gaan kennis delen.

Middelen

Uit de literatuur blijkt dat technologische middelen zowel impliciete als expliciete kennisdeling mogelijk kunnen maken. Hoe gebruiksvriendelijker een middel is, hoe meer kennis er gedeeld wordt, zo geven meerdere onderzoekers aan (Cuijpers & Hengstmengel, 2007; Preece et al., 2002; Curry & Stancich, 2000; Bertrams, 1999). Criteria voor middelen die kennisdeling faciliteren zijn gebruiksgemak, toegankelijkheid, bruikbaarheid en een goede zoekfunctie. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er een significant positieve correlatie is tussen de zoekfunctie in NoHow en expliciete kennisdeling ($r = 0.28$, $p = 0.041$) en tussen de zoekfunctie in NoHow en impliciete kennisdeling ($r = 0.34$, $p = 0.013$) zijn. Dit betekent dat hoe hoger de zoekfunctie van NoHow gewaardeerd wordt, hoe meer de respondenten zeggen kennis te delen.

22 respondenten (40,7%) geven aan van andere middelen dan de genoemde middelen in de vragenlijst gebruik te maken bij het delen van kennis. Elf van de 22 respondenten (50%) maken gebruik van Yammer, vier van de 22 respondenten (18,2%) van Internet (Google), drie van de 22 respondenten (13,6%) van de Wiki, vijf van de 22 respondenten (22,7%) van Whatsapp met teamleden en twee van de 22 respondenten (9,1%) van Legal Intelligence. Tot slot geeft één respondent aan van de Bibliotheek gebruik te maken en geeft één respondent aan de G-schijf voor kennisdeling te gebruiken.

Uit de interviews blijkt dat respondenten over het algemeen goed weten waar ze specifieke informatie in middelen moeten halen en brengen. De respondenten geven aan wel bepaalde voorkeuren voor dit halen en brengen te hebben.

- Snel en laagdrempelig, maar niet via e-mail: Kennisdeling moet vooral makkelijk, snel en laagdrempelig kunnen gebeuren, zo geven zes respondenten (een junior klachtbehandelaar, twee eerstelijns klachtbehandelaars, twee tweedelijns klachtbehandelaars en een afdelingshoofd) aan. Zij gebruiken hier veelal e-mail voor. Volgens twee respondenten (een tweedelijns senior klachtbehandelaar en een teamleider) bevordert e-mail de informatie-*overload*, omdat het makkelijk is om kennis te e-mailen en het daardoor teveel gebeurt. Een respondent (een tweedelijns senior klachtbehandelaar) weet dit helder te verwoorden: 'Er komt heel veel mail voorbij en daar ontstaan dan discussies over. En dat is dan soms gewoon verwarrend, omdat het teveel is. Ik heb soms het idee dat ik op een dag vooral bezig ben geweest met de dingen [gedeelde kennis] van anderen doorlezen dan met mijn eigen werk.' [tweedelijns senior klachtbehandelaar team WI]. Kennis kan via e-mail makkelijk en snel gedeeld worden zonder dat grote stukken tekst, zoals bijvoorbeeld wel voor de Kennisbank en NoHow moet gebeuren, getypt moeten worden. Drie respondenten (een junior klachtbehandelaar en twee eerstelijns klachtbehandelaars) geven aan dat op dit moment e-mailgebruik het meest overeenkomt met hoe Yammer eerst werd ingezet. Zij geven aan e-mail vooral voor vluchtige, makkelijke kennisdeling te gebruiken. Het niet meer gebruiken van Yammer voor

kennisdeling wordt hierbij een aantal keer als gemis ervaren. Een respondent (een junior klachtbehandelaar) weet dit helder te verwoorden: 'Ik mis wel iets waar je vluchtig iets kan delen. Dus dat je er niet teveel tijd in hoeft te stoppen. Een goede oplossing was Yammer, maar dat kan nu niet meer. Dat mis je nu echt wel. En daardoor gaat alles via de mail.' [junior klachtbehandelaar team Ombudsplein]. De Kennisbank wordt volgens vier respondenten (een eerstelijns klachtbehandelaar, een tweedelijns klachtbehandelaar en een teamleider) voornamelijk gebruikt voor het zoeken naar (basis)kennis tijdens een telefoondienst.

- (Groepen) medewerkers selecteren: Vier respondenten (een teamleider, een eerstelijns klachtbehandelaar, een junior klachtbehandelaar en een tweedelijns klachtbehandelaar) geven aan dat NoHow met name voor het plaatsen en lezen van actualiteiten geschikt is. Zij geven aan dat selectiviteit in NoHow ontbreekt: er kunnen binnen NoHow geen groepen medewerkers geselecteerd worden voor wie de kennis relevant is.
- Relevante zoekresultaten: De zoekfunctie van NoHow wordt door bovengenoemde respondenten ook meerdere malen genoemd. Zij vinden dat bij het zoeken in NoHow teveel resultaten getoond worden waarbij het moeilijk is relevante zoekresultaten te onderscheiden. Een respondent (een tweedelijns klachtbehandelaar) geeft aan waarom het lastig is om in NoHow te zoeken: 'Ik vind zelf mail wel fijn om zoektermen in te zetten en dingen op te zoeken. Ik vind dat wel lastig in NoHow. Want bij sommige zoekwoorden vind je ook informatie over collega's terwijl je eigenlijk alleen informatie over een rapport over een bepaald onderwerp wil hebben.' [tweedelijns klachtbehandelaar team WI]. Twee respondenten (een projectleider structureel onderzoek en een tweedelijns senior klachtbehandelaar) geven aan dat zij eerder van Google gebruikmaken dan van de zoekfunctie in NoHow. Dit is met name om (oudere) rapporten en protocollen op te zoeken. Een tweedelijns klachtbehandelaar en een afdelingshoofd geven aan dat dat komt doordat in NoHow geen protocollen, die wel in het oude intranet Webno stonden, worden gepresenteerd.

Uit dit onderzoek blijkt dat wat betreft de inhoud en functies van de middelen Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook alleen de zoekfunctie van NoHow voor meer of minder kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman zorgt. Hoe hoger de zoekfunctie wordt gewaardeerd, hoe meer de respondenten zeggen kennis delen. Tussen de andere criteria (bruikbaarheid, gebruiksgemak en toegankelijkheid) en kennisdeling zijn geen correlaties gevonden. Dit komt doordat de zoekfunctie in NoHow de enige functie in de middelen is waar respondenten zich belemmerd door voelen om kennis te delen en te halen, zo blijkt uit het kwalitatieve onderzoek. Hierbij vinden respondenten het lastig om relevante zoekresultaten te selecteren, doordat er veel resultaten naar boven komen als een zoekterm ingetypt wordt.

Respondenten geven daarnaast een aantal suggesties voor verbeteringen van middelen aan. Deze suggesties hebben betrekking op het gebruik van e-mail wat voor een groot deel vervangen kan worden door een andere functie in bijvoorbeeld NoHow: het selecteren van (groepen) medewerkers en snel en laagdrempelig kennis kunnen delen.

Tijd

Uit eerder onderzoek blijkt dat kennisdeling vaak gehinderd wordt door tijd. Op basis van de literatuur was de verwachting dat medewerkers die aangeven genoeg tijd te hebben voor kennisdeling, ook daadwerkelijk meer aan kennisdeling doen (Hew & Hara, 2007). Dit blijkt ook binnen de Nationale ombudsman het geval te zijn. Uit de analyse van de resultaten van de enquête blijkt dat er een significant positieve correlatie is tussen de resultaten van de antwoorden op de vraag 'ik heb tijdens een werkdag genoeg tijd om kennis te delen' en expliciete kennisdeling ($r = 0.35$, $p = 0.01$) en tussen de resultaten van de antwoorden op de vraag 'ik heb tijdens een werkdag genoeg tijd om kennis te delen' en impliciete kennisdeling ($r = 0.34$, $p = 0.01$). Hieruit blijkt dat hoe meer respondenten vinden dat zij genoeg tijd hebben om kennis te delen, hoe meer zij daadwerkelijk aan kennisdeling doen.

Er is een verschil tussen de hoeveelheid tijd die respondenten zeggen nodig te hebben voor kennisdeling en de tijd die respondenten daadwerkelijk aan kennisdeling zeggen te besteden ($t(5.35) = 53$, $p < 0.001$). Respondenten geven aan meer tijd voor kennisdeling nodig te hebben ($M = 3.70$, $SD = 0.94$) dan dat zij er daadwerkelijk aan besteden ($M = 3.24$, $SD = 1.15$).

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd of en in welke mate zij ervaren genoeg tijd voor kennisdeling te hebben, en hoe de verhouding tussen werk en kennisdeling eruitziet. Hieruit blijkt dat respondenten geen prioriteit aan kennisdeling geven. Ook geven respondenten aan alleen tijd voor vluchtige en makkelijke kennisdeling te hebben.

- Gevoel van prioriteiten stellen: De ondervraagde leidinggevenden (een projectleider structureel onderzoek, een eerstelijns klachtbehandelaar en een tweedelijns senior klachtbehandelaar) geven aan dat zij eerst rapporten maken en goede onderzoeken willen neerzetten voordat zij tijd in kennisdeling steken. Een respondent (een projectleider structureel onderzoek) verwoordt dit als volgt: 'Ik heb niet altijd tijd om kennis te delen. Ik ben vaak druk met projecten. Mijn focus is een goed onderzoek neer te zetten en rapporten te schrijven.' [projectleider structureel onderzoek].
- Alleen tijd voor vluchtig en makkelijk kennis delen: Daarnaast geven twee respondenten (een junior klachtbehandelaar en een eerstelijns klachtbehandelaar) aan dat er alleen tijd is voor vluchtig en makkelijk kennis delen. Een respondent (een afdelingshoofd) maakt duidelijk dat medewerkers daardoor eerder tijd steken in impliciete kennisdeling dan in expliciete kennisdeling. Twee respondenten (een eerstelijns en een tweedelijns klachtbehandelaar) geven wel aan dat het prettig is dat tijd zelf ingedeeld kan worden en waarden dit aan hun functie. Een respondent (een tweedelijns klachtbehandelaar) benoemt wel dat het hierdoor kan voorkomen dat kennisdeling in de vrije tijd moet gebeuren, omdat er binnen de functie een focus op klachtbehandeling in plaats van kennisdeling ligt.

De Nationale ombudsman vindt juist dat kennisdeling prioriteit heeft, en vindt het op peil houden van kennis belangrijker dan klachtbehandeling. De directrice vindt dat kennisdeling onlosmakelijk verbonden is met goede dienstverlening aan de burger. Maar zij vindt ook dat het managementteam het belang van kennisdeling meer mag uitdragen zodat medewerkers meer tijd aan kennisdeling mogen en kunnen besteden.

Uit dit onderzoek blijkt dus dat de hoeveelheid beschikbare tijd voor kennisdeling een positieve relatie vertoont met kennisdeling. Dit is ook de verwachting die op basis van de literatuurstudie gesteld werd. De hoeveelheid beschikbare tijd is wel afhankelijk van ander werk, aangezien respondenten eerst rapporten willen maken en goed onderzoek willen doen voordat zij kennis delen. Dit strookt niet met de visie die de Nationale ombudsman op kennisdeling heeft: hij vindt dat kennisdeling prioriteit heeft boven andere werkzaamheden.

Hierbij is een link met andere factoren te maken: als in de organisatie niet duidelijk gemaakt wordt dat kennisdeling prioriteit heeft, is het voor medewerkers ook onduidelijk dat dit het geval is. Dergelijke communicatie over prioritering van werkzaamheden kan plaatsvinden in de vorm van een beoordeling, functieomschrijving en kaders en structuren voor kennisdeling. Anderzijds is het van belang dat respondenten kennisdeling dusdanig nuttig voor het werk vinden (en intrinsiek gemotiveerd zijn) dat zij hier vanuit zichzelf ook prioriteit aan geven. De hoeveelheid tijd die respondenten aan kennisdeling geven heeft dus ook te maken met de manier waarop er door het managementteam en andere klachtbehandelaars met kennisdeling omgegaan wordt.

4.3 Intentie

Tot slot is in dit onderzoek nagegaan wat de bepalende factor voor de mate van kennisdeling is. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de intentie van gedrag de beste voorspeller van het gedrag van een persoon is, en dat deze intentie door de waargenomen norm, zelfeffectiviteit en attitude gevormd wordt. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat ook bij de Nationale ombudsman de intentie om kennis te delen gerelateerd is aan kennisdelingsgedrag. Er is namelijk een significant positieve correlatie tussen de intentie om expliciete kennis te delen en expliciete kennisdeling ($r = 0.58$, $p = <0.001$), zo blijkt uit de analyse van de resultaten van de enquête. Er is ook een significant positieve correlatie tussen de intentie om impliciete kennis te delen en impliciete kennisdeling ($r = 0.76$, $p = <0.001$). Dat houdt in dat naar mate respondenten een hogere intentie hebben om kennis te delen, zij aangeven ook daadwerkelijk meer kennis te delen. Om erachter te komen welke factor precies bepalend is voor deze intentie, is hier tijdens de interviews naar gevraagd. Er komen uit de antwoorden op deze vraag verschillende onderwerpen naar voren die in dit kader relevant zijn. Zo geven respondenten aan dat zij het afstemmen op behoeften van anderen en de beoordeling van hun leidinggevend erg belangrijk vinden voor hun mate van kennisdeling.

- Afstemmen op behoeften van anderen: Drie respondenten (een teamleider, projectleider en klachtbehandelaar) geven aan dat het afstemmen op behoeften van anderen – ‘is deze informatie nuttig voor mijzelf of voor anderen?’ – de belangrijkste factor is om meer of minder te gaan kennisdelen. Als zij het idee hebben daar een goede inschatting van te kunnen maken, geven ze aan meer of minder te gaan kennis delen. Deze inschatting geeft hen meer zekerheid om ook daadwerkelijk kennis te delen.
- Beoordeling leidinggevend/ambtsdragers: Een respondent (een eerstelijns klachtbehandelaar) geeft aan dat een beoordeling van de Nationale ombudsman op kennisdeling bepalend is. Een andere respondent met dezelfde functie hecht veel waarde aan stimulerend leiderschap. Beide respondenten

geven aan dat de richting die vanuit het managementteam aan kennisdeling gegeven wordt leidend is voor hun manier en mate van kennisdeling.

Tijdens de interviews is ook gevraagd naar de voorwaarde om meer kennis te gaan delen. Hieruit blijkt dat respondenten vooral makkelijk en snel kennis willen delen.

- Makkelijk en snel: Vier respondenten (drie eerstelijns klachtbehandelaars en een junior klachtbehandelaar) geven aan dat kennisdeling vooral makkelijk en snel moet kunnen gebeuren. Daarbij vinden twee respondenten (twee tweedelijns klachtbehandelaars) dat een goed systeem, bijvoorbeeld een databank als de Kennisbank, dit mogelijk maakt. Zij geven aan dat dit middel goed moet werken en toegankelijk moet zijn, waardoor medewerkers snel en makkelijk kennis kunnen delen en waarbij kennis op de goede plek terecht komt.

De bevindingen uit de literatuur worden dus bevestigd in dit onderzoek: net als eerder onderzoek uitwijst, blijkt de intentie sterk gerelateerd aan de mate van kennisdeling. Respondenten geven aan dat het afstemmen op de behoeften van anderen en de beoordeling van de leidinggevenden bepalend zijn voor hun mate van kennisdeling. Daarnaast moet kennisdeling makkelijk en snel moet kunnen gebeuren.

Uit eerder onderzoek blijkt echter dat om tot de intentie te komen drie determinanten van belang zijn, te weten waargenomen norm, zelfeffectiviteit en attitude. Uit dit onderzoek blijkt dat zelfeffectiviteit en extrinsieke motivatie (prikkeling door beoordeling en waardering van leidinggevende) meer bepalend zijn voor de intentie om te gaan kennis delen dan de attitude en de waargenomen norm. Ook speelt de laagdrempeligheid van middelen en de tijd om kennis te delen een belangrijke rol bij de intentie om te gaan kennis delen. Dit bevestigt de verwachting dat contextuele condities zoals systemen, tijd en leiderschap voorwaarden zijn om bepaald (kennisdelings)gedrag tot stand te laten komen.

4.4 Overige analyses

In de enquête is ook een vraag gesteld over de overlegvormen binnen Bureau Nationale ombudsman. Dit is op verzoek van Bureau Nationale ombudsman gedaan. Alhoewel in dit onderzoek gefocust wordt op de middelen in plaats van de overlegvormen, is het gezien de antwoorden op deze vraag wel interessant om de resultaten kort toe te lichten. In tabel 1 staat hoe vaak overleggen zijn genoemd bij de open vraag 'Van welke overlegvormen maak je gebruik?' in de enquête.

Tabel 1: *Overleggen aantal keren genoemd in de enquête.*

Overleg	Aantal keer genoemd	Procenten
Kennisgroep	12	22.2%
Ad hoc (‘even bij een collega langslopen’)	12	22.2%
Intervisie	7	13.0%
Teamoverleg	37	68.5%
Briefing	2	3.7%
Symposia	1	1.9%
Bila	8	14.8%
Koffiemomentje	1	1.9%
Lunch	3	5.6%
Één-op-één-overleg (bespreking dossiers/zaak)	20	37%

In de interviews is kort ingegaan op de overlegvormen, waarbij gevraagd is welke behoeften medewerkers hebben op het gebied van overleggen. De respondenten geven aan dat kennisdeling met name in speciaal daarvoor geplande (extra) bijeenkomsten plaatsvindt en dat mondelinge kennisdeling vaak ad hoc gebeurt.

- Alleen kennisdeling bij speciaal daarvoor ingepland bijeenkomsten: Twee respondenten (een eerstelijns klachtbehandelaar en een projectleider structureel onderzoek) geven aan dat kennisdeling met name gebeurt als overleggen zelf geïnitieerd worden of als extra bijeenkomst ingepland worden. Zij zien de huidige ingeplande overleggen niet als middel om kennis te delen.
- Met name ad hoc mondelinge kennisdeling: Daarnaast geven drie respondenten (een tweedelijns klachtbehandelaar, een eerstelijns klachtbehandelaar en een teamleider) aan dat mondelinge kennisdeling vaak ad hoc gebeurt. Een van deze respondenten (een teamleider) geeft aan dat zij ook de voorkeur geeft aan ad hoc mondelinge kennisdeling.

De Nationale ombudsman geeft aan dat hij sommige overleggen weliswaar nuttig vindt om kennis te delen, maar dat hij de meeste overleggen overbodig vindt. Hij geeft aan dat de organisatie beter kan functioneren als er minder overleggen zijn, zodat medewerkers meer tijd hebben om hun werk, waar kennisdeling een onderdeel van is, uit te voeren.

4.5 Samenvatting

Aan de hand van de inzichten uit de literatuurstudie is voorspeld dat tussen bepaalde individuele en organisationele factoren gerelateerd zijn aan kennisdeling. Bij een aantal factoren blijkt dit ook binnen Bureau Nationale ombudsman het geval te zijn. Er is een significant positieve correlatie tussen kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman en:

- de attitude ten opzichte van kennisdeling;
- effectiviteitsovertuigingen met betrekking tot kennisdeling;
- intrinsieke motivatie om kennis te delen;
- beschikbare tijd voor kennisdeling (alleen bij impliciete kennisdeling);
- inspirerend leiderschap dat kennisdeling stimuleert;
- de zoekfunctie in NoHow om kennis op te zoeken.

Er is geen significante correlatie tussen kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman en:

- de waargenomen norm bij kennisdeling
- extrinsieke motivatie om kennis te delen;
- intrinsieke motivatie om kennis te delen (alleen bij expliciete kennisdeling);
- bruikbaarheid, gebruiksgemak en toegankelijkheid van de middelen om kennis te delen.

Tijdens interviews is aan medewerkers gevraagd waarom bepaalde correlaties wel of niet optreden. Hierdoor heeft de onderzoeker een beeld verkregen van hoe kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman eruitziet. Daardoor kan de tweede empirische deelvraag beantwoord worden: *'Hoe vindt kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman plaats?'*

Respondenten vinden kennisdeling erg belangrijk voor het doel van hun werk en zien het als een vorm van helpen. Zij vinden het ook erg prettig om collega's te helpen en zien dit dan ook als een motivatie om aan kennisdeling te doen. Ze maken veelal gebruik van ad hoc overleggen ('even bij elkaar langsgaan') en de drie middelen Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook om kennis te delen. Toch is het niet vanzelfsprekend dat er goede kennisdeling plaatsvindt: veel kennis binnen de organisatie blijkt impliciet te zijn en kan volgens de respondenten niet teruggevonden worden. Daardoor moeten respondenten terugvallen op de impliciete kennis die in de hoofden van collega's zit. Respondenten missen daarbij regels en structuren die aangeven hoe, waar en wanneer zij kennis expliciet moeten maken. De ondervraagde medewerkers geven aan nu bij het delen van kennis uit te gaan van de behoeften van collega's: 'als ik deze kennis deel, kan ik daar dan iemand mee helpen?'. Ook vallen zij terug op hun (werk)ervaring.

Daarnaast geven respondenten niet de prioriteit aan kennisdeling. Ze willen eerst rapporten maken en goed onderzoek doen voordat zij kennis delen. Respondenten geven aan dat dit komt doordat binnen hun functieomschrijving de focus op klachtbehandeling ligt, en kennisdeling hier geen (expliciet) onderdeel van is. Zij geven aan dat zij uiteindelijk op klachtbehandeling beoordeeld worden, en niet op hun kennisdeling. Het is

echter niet zo dat de respondenten ongevoelig zijn voor een beloning van kennisdeling: een beloning en/of waardering is zinvol mits deze ingaat op nuttige en relevante kennisdeling voor de organisatie. Hierbij staat het helpen van elkaar en de burger voorop. Respondenten onderschatten de waarde van kennisdeling dus niet, maar geven aan dat binnen de organisatie de waarde van kennisdeling meer benadrukt mag worden zodat er meer kennis gedeeld wordt.

De afkomst van een dergelijke beoordeling is ook belangrijk voor de mate waarin respondenten kennis delen. In plaats van de leidinggevenden vervullen de senior klachtbehandelaars op dit moment de rol van inhoudelijke stimulator, zo geven respondenten aan. Hierdoor vinden respondenten dat leidinggevenden weinig inhoudelijk betrokken zijn en hechten zij geen waarde aan het oordeel van hun leidinggevende over kennisdeling. De senioren kunnen wel de inhoud (be)oordelen maar hebben niet de formele bevoegdheid om dit te doen. Zij vinden het echter wel prettig om door hun leidinggevende inhoudelijk gestimuleerd te worden om kennis te delen.

Daarnaast voelen respondenten zich over het algemeen niet belemmerd door de middelen om kennis te delen. Ook geven zij aan dat de middelen niet bepalend zijn voor hun mate van kennisdeling. Ze weten goed waar ze de middelen Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook voor moeten gebruiken, en geven ook aan dat dit de meest gangbare middelen zijn om kennis te delen. Zij maken hierbij hoofdzakelijk gebruik van e-mail om kennis te delen, al geven zij aan dat zij daardoor wel een *overload* aan informatie ervaren. Respondenten geven daarom een aantal andere suggesties voor verbeteringen van middelen aan. Deze suggesties hebben betrekking op het gebruik van e-mail wat voor een groot deel vervangen kan worden door een andere functie in bijvoorbeeld NoHow: het selecteren van (groepen) medewerkers en snel en laagdrempelig kennis kunnen delen. Zij denken hiermee de huidige informatie-overload via e-mail te kunnen ondervangen. Het snelle en laagdrempelige kennis delen komt ook terug in de voorkeuren voor overleggen: respondenten delen en halen het liefste hun kennis via ad hoc overleggen.

Tot slot voelen respondenten zich door de zoekfunctie in NoHow belemmerd om kennis te delen en te halen. Respondenten vinden het lastig om op basis van een zoekterm in NoHow specifieke informatie te kunnen achterhalen. Zij zijn van mening dat de zoekfunctie teveel (overbodige) resultaten weergeeft.

5. Conclusie

Dit hoofdstuk bevat een beantwoording van de onderzoeksvragen en aanbevelingen voor (het beleid voor) kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman.

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Dit onderzoek had als doel inzichtelijk te krijgen welke factoren gerelateerd zijn aan kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman en waarom bepaalde factoren wel of niet een relatie vertonen met kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman. Hiervoor is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *‘Welke factoren hebben invloed op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman?’*. Om empirisch onderzoek naar kennisdeling uit te kunnen voeren, was het belangrijk te weten hoe kennisdeling in de literatuur geduid wordt en welke factoren volgens wetenschappers aan kennisdeling gelieerd zijn. Daarom vloeide uit de hoofdvraag de volgende theoretische deelvraag voort: *‘Hoe wordt kennisdeling in de literatuur geduid en welke factoren worden in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd?’*. Ook was het belangrijk te kijken hoe kennisdeling binnen het primaire proces van Bureau Nationale ombudsman eruitziet. Daarmee is de empirische deelvraag (*‘Hoe vindt kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman plaats?’*) beantwoord. Door middel van *mixed methods* onderzoek, waarbij eerst kwantitatief onderzoek (enquêtes) gevolgd door kwalitatief onderzoek (half-gestructureerde interviews) gedaan is, zijn inzichten opgedaan om deze deelvraag te kunnen beantwoorden. Hierbij bestond de onderzoeksdoelgroep uit alle klachtbehandelaars en hun teamleiders van Bureau Nationale ombudsman. Hieronder worden achtereenvolgens de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord.

Theoretische deelvraag: *Hoe wordt kennisdeling in de literatuur geduid en welke factoren worden in de literatuur aan kennisdeling gerelateerd?*

Kennis is persoons- en situatieafhankelijk en verwijst naar twee soorten: expliciete kennis die gedocumenteerd is (bijvoorbeeld handleidingen en andere documenten) en impliciete kennis die uit ervaringen, vaardigheden en attitudes bestaat (Polanyi, 1966; Koster, 2006). In tegenstelling tot expliciete kennis is impliciete kennis nog niet in documenten of systemen opgeslagen (Boersma, 2002; Weggeman, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Als kennis gehaald en gebracht wordt, kan zij waardevol worden (Van den Hooff et al., 2003). Door goede kennisdeling kan sneller (en beter) ingespeeld worden op maatschappelijke veranderingen en trends (Gupta & Govindarajan, 2000), waardoor in de situatie van Bureau Nationale ombudsman de burger beter bediend kan worden. Kennisdeling bestaat hierbij uit het halen en brengen van kennis, waarbij twee (of meerdere) personen kennis met elkaar uitwisselen en waarbij er van elkaar geleerd wordt. Dit hoeft niet altijd vrijwillig te gebeuren (Van den Hooff, de Leeuw & van Weenen, 2004; Argote & Ingram, 2000): kennisdeling kan ook onderdeel van het takenpakket van een werknemer zijn.

Meerdere individuele en organisationele factoren liggen ten grondslag aan de bevordering of juist belemmering van kennisdeling. Wat betreft individuele factoren wordt in het Integrative Model of

Organisational Behavior (IMBP) (Fishbein & Yzer, 2003) een onderscheid gemaakt tussen factoren die leiden tot de intentie om gedrag te vertonen, in dit onderzoek kennisdelingsgedrag. Dit zijn de waargenomen norm (de mate waarin een medewerker denkt dat anderen vinden hoe hij zich hoort te gedragen met betrekking tot kennisdeling), zelfeffectiviteit (de mate waarin een medewerker ervan overtuigd is dat hij of zij kan kennis delen) en attitude (de mate waarin een medewerker positief of negatief over kennisdeling denkt).

Randfactoren die ook invloed kunnen hebben op de intentie zijn intrinsieke (een medewerker wordt van binnenuit geprikkeld om bepaald gedrag uit te voeren) en extrinsieke motivatie (een medewerker wordt door externe prikkels gemotiveerd bepaald gedrag uit te voeren) (Fishbein & Yzer, 2003).

Menselijk gedrag is enerzijds te verklaren door intenties, anderzijds door de condities waarin dit gedrag moet ontstaan (Thompson & Walsham, 2004). Wat betreft kennisdeling kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen de leiderschapsstijl, de hoeveelheid tijd die beschikbaar is of wordt genomen voor kennisdeling en de middelen die kennisdeling faciliteren. Deze condities worden ook wel organisatorische factoren genoemd. In eerdere onderzoeken is de significante relatie tussen individuele en organisationele factoren en kennisdelingsgedrag bewezen.

Empirische deelvraag: Hoe vindt kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman plaats?

Bureau Nationale ombudsman is een kennisorganisatie: het primaire proces (klachtbehandeling) valt of staat met een adequate manier van kennisdeling. Respondenten geven aan veel gebruik te maken van ad hoc overleggen ('even bij elkaar langsgaan') en de middelen Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook om kennis te halen en te delen. Daarbij vinden respondenten het fijn om snel en makkelijk kennis met collega's te delen. Toch is veel kennis impliciet en kan kennis niet teruggevonden worden. Er zijn weinig structuren en regels die aangeven waar en hoe kennis gedeeld kan worden, zo geven respondenten aan, waardoor ondervraagde medewerkers op de behoeften van collega's en hun werkervaring terugvallen als zij bepaalde kennis wel of niet delen. Daarnaast wordt kennisdeling niet beoordeeld, zo geven de respondenten in dit onderzoek aan. En als kennisdeling wel beoordeeld wordt, zien respondenten graag dat dit door de leidinggevende gedaan wordt. Dit laatste moet wel op één voorwaarde gebeuren, zo geven respondenten aan: de leidinggevende moet ook op de hoogte zijn van de inhoud van het werk dat de klachtbehandelaars doen. Tot slot blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat de zoekfunctie in NoHow een struikelblok is om kennis te delen. Hierbij vinden respondenten het een gemis dat geen groepen medewerkers geselecteerd kunnen worden, zoals bij e-mail in Outlook wel kan.

Hoofdvraag: 'Welke factoren hebben invloed op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman?'

Op basis van de literatuurstudie was de verwachting dat zowel de individuele factoren (intentie, attitude, waargenomen norm, zelfeffectiviteit en intrinsieke en extrinsieke motivatie) en organisationele factoren (systemen, tijd en leiderschap) invloed hebben op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman. Dit blijkt niet helemaal het geval te zijn. In totaal hebben zeven van de

negen factoren invloed op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman.

Enkele voorspellingen komen één op één uit: de attitude ten opzichte van kennisdeling en zelfeffectiviteit met betrekking tot kennisdeling zijn gerelateerd aan kennisdeling. Respondenten vinden kennisdeling belangrijk voor het informeren van de burger en daarmee de professionele uitstraling van de organisatie, maar voelen zich wel belemmerd door onduidelijke regels en structuren om daadwerkelijk kennis te delen. Hierbij weten zij niet goed wat van hen verwacht wordt en hebben zij minder vertrouwen om dat te delen dat zij waardevol vinden. Volgens de respondenten ligt binnen de functie de focus op klachtbehandeling waardoor zij prioriteit geven aan dossiers afhandelen boven kennisdeling. Er is wel een verschil tussen de hoeveelheid tijd die zij zeggen nodig te hebben en de tijd die zij daadwerkelijk aan kennisdeling besteden: respondenten hebben meer tijd nodig om kennis te delen dan dat zij daadwerkelijk aan kennisdeling besteden. Respondenten nemen daardoor alleen tijd voor vluchtig en makkelijk kennis delen.

Daarnaast is er een aantal voorspellingen dat gedeeltelijk uitkomt: er is een relatie tussen intrinsieke motivatie en impliciete kennisdeling, maar niet tussen intrinsieke motivatie en expliciete kennisdeling. Respondenten zien kennisdeling als een vorm van helpen en vinden dit erg belangrijk, mede voor het doel van het werk zoals eerder beschreven. Maar hulp van anderen is ook echt nodig om het werk goed uit te voeren omdat kennis vaak alleen in hoofden van medewerkers zit, zo stellen respondenten. Dit biedt ook een verklaring waarom er geen relatie tussen intrinsieke motivatie en expliciete kennisdeling is: respondenten geven aan te weinig kaders te hebben voor wanneer kennis nu wel of niet opgeslagen moet worden. Daarom maken zij kennis vaak niet expliciet.

Er worden ook opvallende relaties tussen organisationele factoren en kennisdeling gevonden. Zo is er wat betreft de factor 'middelen' alleen een relatie tussen de zoekfunctie in NoHow en (impliciete en expliciete) kennisdeling. De zoekfunctie van NoHow wordt te uitgebreid bevonden: bij een zoekopdracht komen er teveel resultaten uit, aldus de respondenten. Er is geen relatie tussen de andere dimensies van de middelen en kennisdeling. Respondenten geven aan over het algemeen tevreden te zijn over de middelen om kennis te delen en kunnen geen specifieke redenen voor het uitblijven van de relatie aangeven. Ze willen snel en laagdrempelig kennis delen en geven aan dat kleine veranderingen in de middelen dit mogelijk kunnen maken. Daarnaast vinden ze het belangrijk om groepen collega's te kunnen selecteren als zij kennis delen. Dit is nu alleen bij e-mail mogelijk, maar de respondenten geven aan dat hierdoor een informatie-overload in het e-mailprogramma kan ontstaan.

Daarnaast is er een relatie tussen inspirerend leiderschap, meer specifiek de dimensie intellectuele stimulatie, en expliciete kennisdeling. Respondenten vinden het prettig als leidinggevenden hen intellectueel stimuleren om kennis te delen, maar dergelijke stimulatie gebeurt op dit moment nog niet. De leidinggevende is niet (genoeg) inhoudelijk bij het werk betrokken waardoor respondenten zich niet gestimuleerd voelen om kennis te delen.

Enkele voorspellingen komen niet uit. Het is opvallend dat er geen relatie is tussen de individuele factor 'waargenomen norm' en kennisdeling. Dit betekent dat de waargenomen norm de mate van kennisdeling niet positief of negatief beïnvloedt. Er is wel een verklaring voor het uitblijven van een relatie met

kennisdeling: inhoudelijke bevoegdheden zijn niet toegekend aan de juiste personen waardoor personen met belangrijk oordeel niet inhoudelijke feedback op kennisdeling kunnen leveren. Daardoor wordt niet naar oordeel met betrekking tot kennisdeling van collega's, leidinggevend en ambtsdragers gehandeld.

Het uitblijven van deze relatie lijkt samen te hangen met het uitblijven van de relatie tussen extrinsieke motivatie en kennisdeling. Ook hier verklaren de bevoegdheden van de leidinggevend het resultaat: medewerkers krijgen geen waardering van de persoon van wie ze het willen krijgen (leidinggevende), maar wel van de senioren. Hierdoor zien zij de meerwaarde van een extrinsieke prikkeling vanuit het managementteam niet. Daarnaast is de (mate van) kennisdeling niet in de formele beoordeling opgenomen en is kennisdeling geen onderdeel van de functieomschrijving. Respondenten zien dit als een tekortkoming van de organisatie.

5.2 Aanbevelingen

Uit de conclusie blijkt dat op enkele factoren (beter) ingespeeld kan worden om kennisdeling te bevorderen. Hieronder staat hoe dat gerealiseerd kan worden.

Stel een kader en visie met betrekking tot kennisdeling op: Het is voor respondenten op dit moment niet duidelijk waar kennisdeling aan moet voldoen en hoe kennisdeling geïntegreerd kan worden in de dagelijkse werkzaamheden. Om die reden geven de respondenten geen prioriteit aan kennisdeling. Stel daarom een duidelijk kader met betrekking tot kennisdeling (bijvoorbeeld: waar moet kennisdeling aan voldoen? En: wat wordt van medewerkers verwacht?) op en communiceer dit naar de medewerkers. Neem daarnaast kennisdeling als taak in een functieomschrijving van een klachtbehandelaar op, zodat duidelijk wordt waar medewerkers in hun werk aan moeten voldoen. Het is van belang om in de communicatie 'het helpen van de burger' te benadrukken als doel en voordeel van kennisdeling, omdat dit voor de medewerkers een belangrijke motivatie is om het werk goed uit te voeren.

Maak de leidinggevend inhoudelijk verantwoordelijk voor kennisdeling van medewerkers: Medewerkers voelen zich binnen de organisatie niet persoonlijk gestimuleerd door collega's of leidinggevend doordat bepaalde bevoegdheden niet bij de juiste personen liggen. Het is van belang dat leidinggevend op de hoogte zijn van de inhoud van het werk van medewerkers zodat zij medewerkers inhoudelijk feedback kunnen geven. Daarbij is het belangrijk de stimulering van (expliciete) kennisdeling in de rollen en verantwoordelijkheden van de leidinggevend op te nemen.

Neem kennisdeling op in de beoordeling van medewerkers: Medewerkers voelen zich niet extrinsiek geprikkeld om kennis te delen, terwijl zij aangeven dat dit wel zinvol kan zijn. Om die reden is het belangrijk kennisdeling op te nemen in de beoordeling van medewerkers. Ook is het van belang kennisdeling expliciet te waarderen. Medewerkers geven zelf aan dat het niet nodig is om dit in de vorm van een financiële beloning te doen, maar stellen wel dat het prettig is als ze weten of ze in de goede richting met hun kennisdeling zitten (zie ook 'stel een kader en visie met betrekking tot kennisdeling op').

Het is belangrijk om hierbij een link te leggen met eerder genoemde *Public Service Motivation* (PSM) (Perry, 1996). PSM gaat ervanuit dat mensen die in de publieke sector werkzaam zijn 'het helpen van anderen' belangrijk vinden en als stimulans zien om hun werk uit te voeren. Ook uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers sterk gemotiveerd zijn om anderen, in dit geval de burger en collega's, door hun kennisdeling te helpen. Het is daarom belangrijk om in een dergelijke beoordeling ook duidelijk te maken wat het einddoel van kennisdeling is: wat levert kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman de burger op? Op die manier wordt nuttige en relevante kennisdeling beoordeeld. Hier zijn medewerkers gevoelig voor, zo geven respondenten aan.

Zorg dat functies in middelen laagdrempelige kennisdeling mogelijk maken: Medewerkers hebben duidelijke wensen wat betreft bepaalde middelen en geven aan bij welke verbeteringen van middelen zij meer kennis zullen gaan delen. Dergelijke suggesties bieden oplossingen voor de korte termijn om middelen dusdanig in te richten dat zij kennisdeling zullen bevorderen. Het is hierbij met name belangrijk dat kennisdeling zo laagdrempelig mogelijk kan gebeuren. Een functie zoals Yammer wordt als gemis ervaren. Het is mogelijk om een dergelijke functie in NoHow te integreren waarbij medewerkers snel feiten met elkaar kunnen delen en van het medium af kunnen halen. Hierbij is het belangrijk om bepaalde groepen medewerkers te kunnen selecteren, zodat medewerkers alleen informatie te zien krijgen die voor hen relevant is.

Omdat de zoekfunctie van NoHow een sterke relatie vertoont met de mate van kennisdeling, is het van belang nader onderzoek te doen hoe deze zoekfunctie er idealiter uitziet. Dat is binnen de tijdspanne van dit onderzoek niet mogelijk geweest. Zie ook 'suggesties voor vervolgonderzoek'

6. Discussie

In dit hoofdstuk staat een reflectie op het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten. Hierbij is kritisch gekeken naar de keuzes die tijdens het onderzoek zijn gemaakt en de invloed die deze keuzes kunnen hebben op de uitkomsten van dit onderzoek. In de laatste paragraaf staan suggesties voor vervolgonderzoek.

6.1 Reflectie op onderzoek

Alle keuzes die tijdens het gehele onderzoeksproces zijn gemaakt, hebben invloed op de uiteindelijke onderzoeksresultaten. Hieronder is verantwoord waarom deze keuzes zijn gemaakt. Deze paragraaf gaat in op de verantwoording waarom:

- er niet meer is ingezoomd op de middelen dan nu is gedaan;
- bepaalde middelen om kennis te delen wel of niet in dit onderzoek zijn meegenomen.
- de overlegvormen en andere voor kennisdeling relevante factoren niet als extra factoren meegenomen zijn;
- de antwoorden van respondenten die ook meededen aan een verwant onderzoek wel zijn meegenomen in de analyses;
- de vragenlijst over de factor leiderschap is ingekort;
- de termen kennis halen en brengen niet los van elkaar in het onderzoek zijn verwerkt;
- de kwantitatieve methode niet voor de kwalitatieve methode is afgenomen;

Aan het begin van het onderzoeksproces is ervoor gekozen om op bepaalde middelen (die kennisdeling faciliteren) in te zoomen, te weten de Kennisbank, NoHow (intranet) en e-mail in Outlook. Deze middelen zijn gekozen op basis van oriënterende gesprekken met medewerkers. In deze gesprekken werd aangegeven dat deze middelen het meest gebruikt worden om kennis te delen. Op de open vraag 'Van welke middelen maak je nog meer gebruik om kennis te delen?' in de enquête kwamen echter nog andere middelen die gebruikt worden om kennis te delen naar voren. Zo gaven meerdere respondenten aan van Yammer, Whatsapp en de Wiki gebruik te maken. Het is hierbij de vraag of in dit onderzoek wel vragen over de juiste middelen om kennis te delen zijn gesteld. Daarom is in de interviews ook dieper ingegaan op ander middelengebruik, zoals het gebruik van Yammer en Whatsapp. Uit de eerste interviews bleek dat respondenten de Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook het meest gebruiken om kennis te delen. Op de vraag of ze ook van andere middelen gebruik maken, kwam als antwoord dat dit in het verleden het geval was maar nu niet meer zo is. Ook gaven respondenten aan voor privédoeleinden van Whatsapp gebruik te maken. Daarom is de keuze gemaakt om in latere interviews niet meer op ander middelengebruik in te gaan en aan te nemen dat in dit onderzoek vragen over juiste middelen om kennis te delen zijn gesteld.

Toch zijn de resultaten over het middelengebruik opvallend, omdat respondenten aangeven dat middelen als Yammer en de Wiki geruime tijd niet meer voor kennisdeling ingezet worden. Het is hierbij de vraag in welke mate de implementatie van NoHow en de Kennisbank (als middelen om kennis te delen

geslaagd) is. Immers, als klachtbehandelaars nog ‘oude’ middelen als bronnen om kennis te delen en te halen zien, zullen zij hun kennis niet meer kwijt kunnen of kennis kunnen halen. Dit kan van grote invloed zijn op de mate van kennisdeling en dus op de resultaten uit dit onderzoek. Het is daarbij mogelijk dat middelen een meer bepalende factor zijn bij de mate van kennisdeling dan in dit onderzoek verondersteld wordt. Er is echter meer onderzoek naar de middelen (om kennis te delen) nodig om deze aanname te kunnen bevestigen.

Daarnaast werd na het afnemen van de eerste interviews al vrij snel duidelijk dat de respondenten belangrijke suggesties hadden voor middelen om kennis te delen. Gezien de aanleiding van dit onderzoek – informatie-*overload* vanwege onduidelijke (invulling van) communicatiemiddelen – was het een logische stap geweest om suggesties van respondenten over de middelen voor kennisdeling verder uit te diepen. Hier is echter niet voor gekozen, omdat uit de resultaten ook bleek dat bepaalde factoren mogelijk meer invloed hebben op kennisdeling dan aanvankelijk werd gedacht, zoals leiderschap en extrinsieke motivatie. Hierbij moet gezegd worden dat aanpassingen van middelen om kennis te delen niet overbodig zijn – integendeel zelfs, met kleine verbeteringen in de middelen voor kennisdeling zou een grote winst op het gebied van kennisdeling behaald kunnen worden. Er is echter wel meer onderzoek nodig om erachter te komen hoe dergelijke aanpassingen eruitzien. Uit de resultaten dit onderzoek blijkt namelijk niet of de suggesties van de respondenten door de hele organisatie gedragen worden en hoe deze dan het beste geïmplementeerd kunnen worden. Ook is niet duidelijk geworden wat voor mogelijke andere effecten (op kennisdeling) aanpassingen van de middelen met zich meebrengen.

Een terugkerend thema in de opbouw van dit onderzoek betrof het wel of niet expliciet meenemen van overlegvormen als extra factor. Vanuit Bureau Nationale ombudsman was er de wens overlegvormen te analyseren. Om die reden is als extra vraag in de enquête ‘van welke overlegvormen maak je gebruik?’ opgenomen, waarna dit concept in de interviews is uitgediept om erachter te komen waarom bepaalde overlegvormen relevant zijn of niet. Toch is ervoor gekozen deze resultaten niet prominent in dit onderzoek naar voren te laten komen, omdat binnen de tijdsperiode van dit onderzoek niet uitgebreid onderzoek naar overlegvormen gedaan kon worden. Om die reden zijn overlegvormen in dit onderzoek aangestipt maar niet zo uitgediept als de overige factoren. Daarnaast zijn andere factoren, zoals de organisatiestructuur en organisatiestrategie, op verzoek van de organisatie niet als factoren meegenomen. Deze factoren worden in de literatuur wel aan kennisdeling verbonden. Op dit moment maakt de organisatie een aantal veranderingen door waarover in dit rapport niet uitgeweid kan worden. Toch kan het zijn dat als deze factoren wel waren onderzocht, er mogelijk andere resultaten naar boven waren komen. Zo kan bijvoorbeeld de organisatiestructuur invloed hebben op de mate waarin medewerkers zich aangesproken en de juiste persoon voelen om kennis te delen. Het is mogelijk dat een meer compleet beeld van kennisdeling binnen Bureau Nationale ombudsman geschetst wordt als deze factoren in vervolgonderzoek worden meegenomen.

De onderzoeker heeft getracht de periode van het afnemen van de enquête en de interviews zo kort mogelijk te houden zodat van zo min mogelijk beïnvloedende factoren sprake zou zijn. Een beïnvloedende factor kan bijvoorbeeld tijdelijke extreme drukte aan de telefoon zijn, als bijvoorbeeld een rapport uitkomt, waardoor medewerkers geen tijd hebben om kennis te delen en vanuit dit referentiekader vragen beantwoorden. Er kon helaas niet voorkomen worden dat gelijktijdig met dit onderzoek een kwalitatief

onderzoek naar 'Kennis en Kunde' van Bureau Nationale ombudsman uitgevoerd werd. Dit onderzoek had betrekking op de kwaliteit van de output van het werk, waarbij ingezoomd werd op de constatering dat veel uitgaande brieven onjuiste verwijzingen naar ombudsjurisprudentie bevatten. De onderzoeker heeft aan het begin van de enquête en bij het afnemen van elk interview kenbaar gemaakt dat dit onderzoek weliswaar enige overlap vertoont met het onderzoek naar Kennis en Kunde, maar dat deze onderzoeken los van elkaar gezien moeten worden. Toch grepen respondenten hier in de interviews af en toe op terug. Dit zijn respondenten die zelf inhoudelijk betrokken waren bij het onderzoek naar Kennis en Kunde. Zij gaven op basis van de voorlopige resultaten van het onderzoek naar Kennis en Kunde antwoord op de vragen die in dit onderzoek gesteld werden. De onderzoeker heeft hierbij overwogen de respondenten van het onderzoek uit te sluiten. Uiteindelijk is besloten dit niet te doen, omdat de respondenten de onderzoeker van waardevolle informatie hebben voorzien. De onderzoeker heeft tijdens het afnemen van de interviews goed opgelet of antwoorden niet teveel gekleurd waren, en heeft zo nodig aangegeven dat de respondent de vraag niet in het licht van het onderzoek naar Kennis en Kunde moest beantwoorden. Daarmee is gewaarborgd dat de verschillende onderzoeken elkaar niet zouden tegenwerken.

De onderzoeker heeft een keuze moeten maken tussen de verschillende argumenten om de factor 'leiderschap' wel of niet uitgebreid te behandelen. In eerste instantie bevatte de vragensectie over leiderschap 34 items. Na de pre-test en een overleg met een leidinggevende in de organisatie is deze lijst teruggebracht naar twaalf items. De reden die hiervoor werd aangedragen was dat vragen over leiderschap mogelijk de verkeerde reacties teweeg konden brengen. Leidinggevendenden zouden zich op een negatieve manier aangesproken en beoordeeld kunnen voelen. Alhoewel het begrijpelijk is waarom dit is gezegd, is ook aangegeven dat juist een onderzoek over kennisdeling een bijdrage kan leveren aan een afgeleide discussie over leiderschap binnen Bureau Nationale ombudsman. Uiteindelijk is besloten de items die mogelijk gevoelig zouden kunnen zijn uit de vragenlijst te verwijderen, maar wel minstens twee items per leiderschapsstijl over te houden. Op die manier konden er toch nog enigszins uitspraken gedaan worden over leiderschap binnen Bureau Nationale ombudsman, zonder de input van het bureau achterwege te laten.

In de definitie van kennisdeling is onderscheid gemaakt tussen kennis halen en kennis brengen. Om een gezamenlijk referentiekader te creëren, is aan het begin van de enquête en de interviews aan de respondent duidelijk gemaakt wat in dit onderzoek onder kennisdeling verstaan wordt. Ook is tijdens het afnemen van de interviews een aantal keren benadrukt wat onder kennisdeling verstaan wordt. Het is daarom aannemelijk dat als respondenten de term 'kennisdeling' horen of zien, daarbij aan kennis halen en brengen denken. De onderzoeker heeft echter vanwege tijdsdruk de keuze gemaakt dit niet in de vragen van de enquête expliciet naar voren laten komen. Er is tijdens de pre-test getoetst of naar aanleiding van het doornemen van de enquête duidelijk was wat met kennisdeling bedoeld werd, en dit bleek het geval te zijn. Toch is niet na te gaan of medewerkers bij het beantwoorden van een bepaalde enquêtevraag kennis brengen of halen, of allebei, in het achterhoofd houden. Het is daarom nuttig in een vervolgonderzoek dieper op dit onderscheid in te gaan.

Tot slot een methodologische beschouwing. In dit onderzoek is naast een omvangrijke literatuurstudie gebruikgemaakt van een *mixed methods* aanpak van het onderzoek waarbij zowel een kwantitatieve als een

kwantitatieve methode is gebruikt. In het begin van het onderzoeksproces is de afweging gemaakt welke methode als eerste ingezet zou worden. Als een kwalitatieve methode eerst gebruikt wordt, kunnen de factoren die in de literatuur worden onderscheiden worden uitgediept ('de waarom-vraag'), om vervolgens statistisch te onderbouwen hoeveel medewerkers achter dergelijke uitspraken staan. Op basis hiervan kunnen uitspraken gedaan worden over frequenties van voorkomen van bepaalde uitspraken en krijgt de onderzoeker een indruk van wat er leeft binnen de organisatie. Toch is ervoor gekozen om de enquêtes voor de interviews af te nemen. Op die manier kon eerst kwantitatieve data over de relatie tussen bepaalde factoren achterhaald worden. Vervolgens kon met behulp van interviews veel dieper op specifieke onderwerpen ingegaan worden dan gerealiseerd zou worden door een andere volgorde van methoden aan te houden. Het was voor de onderzoeker wel een uitdaging om tijdens de interviews zo veel mogelijk afstand van de resultaten te houden. Dat is lastig omdat de kwantitatieve data bij de onderzoeker bekend zijn en de vragen daar mogelijk door gekleurd worden. Dit is ondervangen door een topiclijst te maken en deze als leidraad voor het afnemen van de interviews aan te houden.

6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van bovenstaande paragrafen komen er enkele suggesties voor vervolgonderzoek naar voren, zowel in algemene zin als met betrekking tot de communicatie van Bureau Nationale ombudsman.

In dit onderzoek zijn de factoren die van invloed zijn op kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van Bureau Nationale ombudsman in kaart gebracht. Daarbij is ook ingegaan op de inhoud, weergave en technologie van de middelen. Uit de resultaten blijkt dat respondenten het prettig vinden om met groepen medewerkers te kunnen communiceren, waarbij een soort 'Yammer-functie' wordt gemist. Ook blijkt dat meerdere respondenten van middelen gebruikmaken die niet meer voor kennisdeling ingezet worden. Daarom is het nuttig verder te onderzoeken hoe medewerkers de huidige middelen ervaren. Ook is het zinvol kwantitatieve gegevens te verzamelen over middelengebruik. Het is daarbij belangrijk om te weten hoe vaak een middel wordt gebruikt en hoe dit gebruik bij de gewenste mate van kennisdeling binnen de organisatie past.

Echter, als wordt gesproken over de gewenste mate van kennisdeling binnen de organisatie, is het wel belangrijk dat duidelijk is wat die gewenste mate precies inhoudt. Het is hierbij van belang om binnen de context van Bureau Nationale ombudsman na te gaan hoe de behoeften van de klachtbehandelaars en het managementteam eruitzien met betrekking tot kennisdeling. Het is goed om te achterhalen hoe vaak medewerkers idealiter willen kennisdelen en hoe zij kennisdeling als geïntegreerd onderdeel van hun werk (kunnen) zien, zoals de Nationale ombudsman in dit onderzoek als visie aangaf. Als behoeften voor kennisdeling in kaart zijn gebracht, kan vervolgens gekeken worden op welke punten verschillen of overeenkomsten tussen de medewerkers en het managementteam optreden. En op basis daarvan kunnen het kader en actiepunten voor kennisdeling vastgesteld worden.

Tot slot zijn in dit onderzoek, weliswaar op verzoek van de organisatie, overlegvormen aangestipt. Meerdere respondenten geven aan enkele overlegvormen overbodig te vinden. Ook de Nationale ombudsman is van mening dat er binnen de organisatie teveel overlegd wordt. Het is daarom interessant te kijken welke

overlegvormen daadwerkelijk kennisdeling bevorderen en welke overleggen niet. Door middel van kwalitatief onderzoek kan achterhaald worden welke overleggen toegevoegde waarde hebben en hoe eventueel overleggen anders ingevuld kunnen worden.

De uitkomsten van dit onderzoek zorgen voor antwoorden, maar roepen ook vragen op. Wetenschappelijk gezien levert dit onderzoek een bijdrage aan onderzoek naar de relatie tussen factoren en kennisdeling. In de wetenschappelijke literatuur worden deze factoren los van elkaar omschreven. Zo wordt er bijvoorbeeld een onderscheid tussen individuele en organisationele factoren gemaakt. Uit dit onderzoek blijkt dat deze factoren nauw met elkaar verbonden zijn. Zo blijkt dat het uitblijven van een relatie tussen waargenomen norm en mate van kennisdeling een directe link heeft met de invulling van leiderschap. En de relatie tussen zelfeffectiviteit en mate van kennisdeling wordt verklaard door kaders die vanuit het managementteam opgesteld en gecommuniceerd worden. Een interessante onderzoeksvraag zou daarom zijn wat het verband tussen de verschillende factoren en kennisdeling is. Op die manier kan worden achterhaald hoe de verschillende factoren overlap vertonen en geven resultaten van een dergelijk onderzoek een beeld hoe kennisdeling bevorderd kan worden.

Bibliografie

- Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F., Rashidi, M. M. (2011). The role of effective factors on organizational knowledge sharing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1701-1706.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888 – 918.
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 1-8.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: General and applied*, 70(9), 1.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A., Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self regulation of complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 805-814.
- Barden, J., Petty, R. E. (2008). The mere perception of elaboration creates attitude certainty: exploring the thoughtfulness heuristic. *Journal of personality and social psychology*, 95(3), 489-509.
- Bartol, K. M., Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward

- systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: Collier Macmillan.
- Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Baumeister, R. F., Twenge, J. M., Nuss, C. K. (2002). Effects of social exclusion on cognitive processes: anticipated aloneness reduces intelligent thought. *Journal of personality and social psychology*, 83(4), 817.
- Baxter, L., Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Cengage Learning.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie; kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of international business studies*, 35(5), 443-455.
- Bock, G. W., Kim, Y. G. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Management Resources Journal*, 15(2), 14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1) 87-111.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boersma, J. (2002). *Management van kennis, een creatieve onderneming*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Brown, J. S., Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Brug, J., Schaalman, H., Kok, G., Meertens, R. M., Molen, H. T., van der (2001). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering. Een planmatige aanpak*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.

- Cabrera, A., Collins, W. C., Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), 1872-1888.
- Chow, W. S., Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.
- Chow, C. W., Deng, F. J., Ho, J. L. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 65-95.
- Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review Psychology*, 55, 591-621.
- Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social influence*, 1(1), 3-15.
- Connelly, C. E., Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Conrad, C., Poole, M. S. (2005). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Cuijpers, P., Hengstmengel, E. J. (1997). *Intranet: een netwerk van mensen*. Kluwer BedrijfsInformatie.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Curry, A., Stancich, L. (2000). The intranet—an intrinsic component of strategic information

- management? *International journal of information management*, 20(4), 249-268.
- Davenport, T. H. (1997). Ten Principles of Knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 187-208.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 19-34.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- Duivenboden, H. P. M. van, Lips, A. M. B., Frissen, P. H. A. (1999). *Kennismanagement in de publieke sector*. Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Dyer, J., Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
- Effectory (2015). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Interne publicatie. Den Haag: de Nationale ombudsman.
- Fazio, R. H., Olson, M. A. (2003). Implicit measures in social cognition research: Their meaning and uses. *Annual Review of Psychology*, 54, 297- 327.
- Fazio, R. H., Towles-Schwen, T. (1999). The MODE model of attitude-behavior processes. *Dual process theories in social psychology*, 97-116.
- Fishbein, M., Yzer, M. C. (2003). Using theory to design effective health behavior interventions. *Communication theory*, 13(2), 164-183.
- Frey, B. S., Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer Science & Business Media.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic*

management journal, 21(4), 473-496.

Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual capital*, 1(4), 357-365.

Hansen, M., & Haas, M. R. (2002). Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), 1-6.

Hansen, M., Morten T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.

Hansen, M., Haas, M. R. (2002). Different Knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), 1-6.

Harman, C., Brelade, S. (2000). *Knowledge Management and the Role of HR*. Financial Times/Prentice Hall.

Hartwick, J., Barki, H. (1994). Explaining the role of user participation in information system use. *Management science*, 40(4), 440-465.

Haugtvedt, C. P., Petty, R. E. (1992). Personality and persuasion: Need for cognition moderates the persistence and resistance of attitude changes. *Journal of Personality and Social psychology*, 63(2), 308-319.

Hew, K. F., Hara, N. (2007). Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(14), 2310-2324.

Hoeken, H., Hornikx, J., Hustinx, L. (2012). *Overtuigende teksten*. Bussum: Coutinho.

Hlupic, V., Pouloudi, A., Rzevski, G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: 'hard', 'soft' and 'abstract' issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90-102.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.

Hogendoorn, M. (2008). *Communicatieonderzoek: een strategisch instrument*. Bussum: Coutinho.

- Hogg, M. A., Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory*, 16(1), 7-30.
- Hooff, B. van den, Elving, W., Meeuwse, J. M., Dumoulin, C. (2003). Knowledge sharing in knowledge communities. *Communities and technologies* (119-141). Springer Netherlands.
- Hooff, B. van den, Hendrix, L. (2005). Eagerness and willingness to share: The relevance of different attitudes towards knowledge sharing. *OKLC*.
- Hooff, B. van den, de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- House, R. J., Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*. In: Chemers, M., Ayman, R., *Leadership Theory and Research: perspectives and directions* (81-107). San Diego: Academic Press.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Hrubes, D., Ajzen, I., Daigle, J. (2001). Predicting hunting intentions and behavior: An application of the theory of planned behavior. *Leisure Sciences*, 23(3), 165-178.
- Huysman, M., De Wit, D. (2004). Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and process management*, 11(2), 81-92.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., Chang, C. H. 2007. Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal Human-Computer Studies*, 65, 153-169.
- Ivey, G. W., Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.
- Janssen, D., Van der Loo, M., Jansen, F., Van den Hurk, J. (2012). *Zakelijke communicatie voor professionals*. Noordhoff Uitgevers B.V.

- Janz, B. D., Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, 34(2), 351-384.
- Jarvenpaa, S. L., Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.
- Jasimuddin, S. M. Zhang, Z. J., (2011). Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge. *Information Systems Management*, 28(1), 84-94.
- Jeon, S., Kim, Y. G., Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 251-269.
- Kadushin, C. (2002). The motivational foundation of social networks. *Social networks*, 24(1), 77-91.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 29(1), 113-143.
- Koh, J., Kim, Y. G. (2004). Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. *Expert systems with applications*, 26(2), 155-166.
- Koster, R.M. (2009). *Aangenaam kennismaken. Acht casestudies naar kennisdeling tussen HBO-instellingen en MKB bedrijven tijdens stage- en afstudeeropdrachten*. Enschede: Universiteit Twente.
- Kuhn, K. M., Yockey, M. D. (2003). Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 323-341.
- Kuo, F. Y., Young, M. L. (2008). Predicting knowledge sharing practices through intention: A test of competing models. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 2697-2722.
- Kwok, S.H., Gao, S. (2006). Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 47(2), 45-51.
- Langdridge, D., Hagger-Johnson, G. (2009). *Introduction to research methods and data analysis in psychology*. Pearson Education.
- Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organisational performance: An

- integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lechner, L., Kremers, S., Meertens, R., De Vries, H. D. (2007). Determinanten van gedrag. *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering*, 75-106.
- Liebowitz, J., Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, 21(3), 189-198.
- Lin, C. P. (2007a). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of business ethics*, 70(4), 411-428.
- Lin, H.F. (2007b). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2): 135-149.
- Mathieson, K. (1991). Predicting user intentions: comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information systems research*, 2(3), 173-191.
- Moan, I. S., Rise, J. (2005). Quitting Smoking: Applying an Extended Version of the Theory of Planned Behavior to Predict Intention and Behavior. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 10(1), 39-68.
- McDermott, R., O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(1), 76-85.
- Moore, G. C., Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., Spiers, J. (2008). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Nationale ombudsman, de (2015a). *Evaluatie Ombudsplein*. Interne publicatie. Den Haag: De Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2015b). *Organisatie Bureau Nationale ombudsman*. Geraadpleegd op 9 september 2015, van <http://www.nationaleombudsman.nl>.

- Nationale ombudsman, de (2015c). *Nieuwe identiteit, missie en visie*. Interne publicatie. Den Haag: de Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2015d). *Weergave personeelsbestand en organisatiesamenstelling*. Interne publicatie. Den Haag: de Nationale ombudsman.
- Nonaka, I. (1994). The dynamic theory of organizational knowledge and creation. *Organization Science*, 5(1), 1437.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership, Theory and practice*. Thousand Oaks, SAGE publications.
- O'Dell, C., Jackson Grayson Jr, C. (1999). Knowledge transfer: discover your value proposition. *Strategy and Leadership*, 27(2), 10-15.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pol, L.R., Swankhuijsen, C.E., Vendeloo, P. van (2007). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354-364.
- Preece, J., Rogers, Y., Sharp, H. (2002). *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega: The international journal of management science*, 36, 206-220.

- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Rowold, J., Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sanders, K., Schyns, B. (2006). Leadership and solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams. *Personnel Review*, 35(5), 538-556.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 2(3).
- Srivastava, A., Bartol, K. M., Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stam, C. (2005). *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Amsterdam: Pearson Education.
- Stock, J., Cervone, D. (1990). Proximal goal-setting and self-regulatory processes. *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 483-498.
- Sun, H., Zhang, P. (2006). The role of moderating factors in user technology acceptance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(2), 53-78.
- Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.). (2010). *Sage handbook of mixed methods in social and behavioral research*. New York: Sage.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Thompson, M.P.A., Walsham, G. (2004). Placing Knowledge Management in Context. *Journal of Management Studies*, 41(5), 725-747.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in*

experimental social psychology, (29), 271-360.

Venkatesh, V., Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Wasko, M. M., Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 155-173.

Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Winston, B. E., Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

Xue, Y., Bradley, J., Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.

Yammarino, F. J., Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.

Yang, H.L., Lai, C.Y. (2010). Motivations of Wikipedia content contributors. *Computers in Human Behavior*, 26, 1377-1383.

Zuidam, M.L. van (2001). *De invoer van een intranet in een kennisintensieve organisatie*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.

Bijlagen

Bijlage 1: Verantwoording en inhoud enquête

De enquête begint met een aantal demografische achtergrondvragen, zodat nagegaan kan worden hoe de samenstelling van de groep respondenten eruitziet:

- Geslacht – ben je een man of een vrouw?
- Opleidingsniveau – wat is je hoogst genoten opleiding?
- Aanstelling - wat is de omvang van je aanstelling (in fte)?
- Aantal jaren werkzaam – hoe lang ben je bij de Nationale ombudsman werkzaam?
- Functie – wat is je functie binnen de Nationale ombudsman?
- Team – In welk team/afdeling zit je?

Kennisdeling

Kennisdeling wordt in dit onderzoek gezien als impliciete en expliciete informatie die in de praktijk is gebracht, en wordt gevormd door zowel individuele als organisatiegerelateerde factoren die de inhoud van de kennis sturen. De vragen over het delen van impliciete kennis zijn gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst uit het onderzoek van Lin (2007b) ($\alpha = 0.88$), en de vragen over het delen van expliciete kennis zijn gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst uit het onderzoek van Lee (2001) ($\alpha = 0.90$), waarbij de onderwerpen van de vragen uit de vragenlijst van Bock et al. (2005) zijn overgenomen. Deze onderwerpen (bijvoorbeeld: methoden van onderzoek, werkgerelateerde kennis uit kranten, etc.) pasten beter bij de inhoud van het werk van de Nationale ombudsman. Elke vraag wordt beantwoord op een vijfpunts Likertschaal (nooit – heel vaak). In tabel 2 staan de vragen over impliciete en expliciete kennisdeling weergegeven.

Tabel 2: *Vragen over impliciete en expliciete kennisdeling.*

Delen van impliciete kennis

- Ik deel mijn werkervaringen over de klachtbehandeling met mijn collega's.
- Ik deel mijn expertise over klachtbehandeling met mijn collega's.
- Ik deel mijn ideeën over hoe het werk uitgevoerd moet worden met mijn collega's.
- Ik deel mijn adviezen over hoe het werk uitgevoerd moet worden met collega's.

Delen van expliciete kennis

- Ik deel (onderzoeks)rapporten met mijn collega's.
 - Ik deel methoden van onderzoek met mijn collega's.
 - Ik deel succes- en faalverhalen over de klachtbehandeling met mijn collega's.
 - Ik deel werkgerelateerde kennis uit kranten, magazines, tijdschriften en van televisie met mijn collega's.
-

Individuele factoren

Intentie

Intentie gaat in dit onderzoek over de mate waarin iemand gelooft dat hij impliciete en/of expliciete kennis gaat delen. Net als bij de vragen over de mate van kennisdeling zijn de vragen over de intentie uit de onderzoeken van Lin (2007b) en Lee (2001) overgenomen. Wederom is gebruikgemaakt van de onderwerpen uit de vragenlijst van Bock et al. (2005). De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (niet mee eens – mee eens). In tabel 3 zijn de vragen over de intentie om impliciete en expliciete kennis te delen weergegeven.

Tabel 3: *Vragen over intentie om impliciete en expliciete kennis te delen.*

Expliciete kennis

- Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag kennis over de inhoud van individuele of structurele dossiers met mijn collega's.
 - Als ik de gelegenheid heb, wil ik graag methoden van onderzoek met mijn collega's delen.
 - Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag succes- en faalverhalen over de klachtbehandeling met mijn collega's.
 - Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag werkgerelateerde kennis uit kranten, magazines, tijdschriften en van televisie met collega's.
-

Impliciete kennis

- Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag werkervaringen met mijn collega's.
 - Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag tips en trucs over de klachtbehandeling met mijn collega's.
 - Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag mijn expertise over de klachtbehandeling met mijn collega's.
 - Als ik de gelegenheid heb, deel ik graag adviezen voor de klachtbehandeling met mijn collega's.
-

Attitude

De attitude refereert naar de mate waarin een persoon een voorkeur of afkeer heeft van bepaald (kennisdelings)gedrag. Hierbij is onderscheid te maken tussen evaluaties van uitkomsten van gedrag, en gedragsovertuigingen. De vragen over de attitude zijn gebaseerd op de vragenlijst van Ajzen (2002) ($\alpha = 0.88$), waarvan in deze vragenlijst vier items zijn gebruikt. De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens).

Tabel 4: *Vragen over attitude ten opzichte van kennisdeling.*

Evaluaties van uitkomsten

- Kennisdelen met collega's is voordelig.
 - Kennisdelen met collega's is waardevol.
-

Gedragsovertuigingen

- Kennisdelen met collega's is aangenaam.
 - Kennisdelen met collega's is plezierig.
-

Waargenomen norm

De waargenomen norm gaat in dit onderzoek over de manier waarop een medewerker denkt dat anderen vinden dat hij zich hoort te gedragen. Hierbij is onderscheid te maken in vragen over normatieve overtuigingen, de evaluatie van het gedrag, en de neiging om aan te passen. Deze vragen zijn overgenomen uit de gevalideerde vragenlijst over de waargenomen norm uit het onderzoek van Bock et al. (2011) ($\alpha = 0.82$). Daarnaast is een vraag over de ambtsdragers toegevoegd, zodat de vragen bij de context van de Nationale ombudsman passen. De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens).

Tabel 5: *Vragen over de waargenomen norm met betrekking tot kennisdeling.*

Normatieve overtuigingen

- Mijn leidinggevende vindt dat ik mijn kennis met collega's moet delen.
 - Mijn collega's vinden dat ik mijn kennis met andere collega's moet delen.
 - De ambtsdragers vinden dat ik kennis moet delen
-

Neiging om aan te passen

- Ik probeer op te volgen wat mijn leidinggevende vindt dat ik zou moeten doen, ook al vindt hij/zij iets anders dan ik.
 - Ik probeer op te volgen wat mijn collega's vinden dat ik zou moeten doen, ook al vindt hij/zij iets anders dan ik.
 - Ik probeer op te volgen wat de ambtsdragers vinden dat ik zou moeten doen, ook al vindt hij/zij iets anders dan ik.
-

Zelfeffectiviteit

Zelfeffectiviteit gaat in dit onderzoek over het beoordelen van de eigen competentie met betrekking tot kennisdelen. De effectiviteitsovertuiging worden gemeten aan de hand van een schaal met vier items uit onderzoek van Lin (2007b) ($\alpha = 0.86$). De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens). Daarnaast wordt voor het meten van de effectiviteitsovertuiging een vraag gesteld over in hoeverre de medewerker zichzelf in staat vindt om succesvol kennis te delen.

Tabel 6: *Vragen over zelfeffectiviteit met betrekking tot kennisdeling.*

Gedragsovertuigingen

-
- Ik heb er vertrouwen in dat ik waardevolle kennis met anderen kan delen.
 - Ik heb de expertise, werkervaring en inzichten om waardevolle kennis met anderen te delen.
 - Mijn collega's kunnen meer dan ik waardevolle kennis delen.
 - Ik denk dat het geen verschil maakt of ik nu wel of geen kennis deel.
-

Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie gaat in dit onderzoek over de externe stimuli die iemand motiveert om werk te doen. In dit onderzoek bestaan deze externe stimuli uit imago en wisselwerking ('voor wat, hoort wat'). De vragen over zowel imago ($\alpha = 0.89$) zijn overgenomen uit de gevalideerde vragenlijst van Kankanhalli et al. (2005). De vragenlijst over wederkerigheid ($\alpha = 0.90$) zijn overgenomen uit de gevalideerde vragenlijst van Chen & Hung (2010). De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens).

Tabel 7: *Vragen over extrinsieke motivatie om kennis te delen.*

Imago

- Het delen van kennis verbetert mijn imago binnen de Nationale ombudsman.
 - Collega's die kennisdelen hebben meer invloed binnen de organisatie dan de collega's die dat niet doen.
 - Als ik kennis deel, krijg ik meer erkenning binnen de organisatie.
 - Mijn collega's respecteren mij (meer) als ik kennis deel.
-

Wederkerigheid

- Ik weet dat collega's mij zullen helpen wanneer ik dat nodig heb, dus het is wel zo eerlijk om hen ook te helpen.
 - Als ik met collega's kennis deel, geloof ik dat deze collega's mij ook zouden helpen als ik dat nodig heb.
 - Als ik mijn kennis met collega's deel, geloof ik dat zij mij in de toekomst ook kennis zullen verschaffen.
-

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie gaat in dit onderzoek over de motivatie die vanuit een medewerker zelf komt. In dit onderzoek bestaat deze motivatie uit het plezier om te helpen en de behoefte om erbij te horen. De vragen over het plezier om te helpen zijn gebaseerd op de vragenlijst van Kankanhalli et al. (2005) ($\alpha = 0.96$) en Chang en Chuang (2011) ($\alpha = 0.91$). Hiervan zijn twee items niet gebruikt omdat deze volgens de onderzoeker veel op de vragen over de attitude leken, en bij dit cluster specifiek wordt ingezoomd op plezier om te helpen. De vragen over de behoefte om erbij te horen zijn gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst van Chiu et al. (2006) ($\alpha = 0.90$). De stelling 'ik ken collega's persoonlijk' is aangepast naar de context van Bureau Nationale ombudsman, zodat voor de medewerkers duidelijk zou zijn welke collega's precies bedoeld worden. De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens).

Tabel 8: Vragen over intrinsieke motivatie om kennis te delen.

Plezier om te helpen

- Ik vind het leuk om collega's te helpen door mijn kennis te delen.
 - Het voelt goed om anderen te helpen door mijn kennis te delen.
-

Behoeftte om erbij te horen

- Ik onderhoud een goede relatie met collega's met wie ik kennis deel
 - Ik besteed veel aandacht aan interactie met mijn collega's.
 - Ik ken veel collega's die ook met klachtbehandeling te maken hebben persoonlijk.
 - Ik heb regelmatig persoonlijk contact met de collega's met wie ik kennis deel.
-

Organisatorische factoren

Leiderschap

In dit onderzoek is een leider een persoon die volgers met verschillende vaardigheden en mogelijkheden selecteert, traint en beïnvloedt, waarbij hij de focus legt op de missie en de doelen van de organisatie. Hierdoor willen de volgers energie aan het bereiken van de missie en de doelen van de organisatie besteden. Het leiderschap is de manier waarop een leider dit uitdraagt.

De leiderschapsstijlen worden in dit onderzoek gemeten aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) van Den Hartog, Muijen & Koopman (1997), die de vragenlijst van Bass (1985) heeft vertaald naar het Nederlands. De MLQ bestaat uit drie subschalen: inspirerend (transformationeel) leiderschap, rationeel-objectief (transactioneel) leiderschap en passief leiderschap.

De leiderschapsschaal over inspirerend leiderschap bestaat uit achttien items die inspiratie en charisma, intellectuele stimulatie en individuele consideratie beslaan ($\alpha = 0.95$). Hiervan zijn twee items over individuele consideratie en twee items over intellectuele stimulatie gebruikt. Deze items zijn gekozen omdat deze het beste bij de context van de organisatie passen, zo bleek uit een rondvraag met medewerkers. De rationeel-objectieve leiderschapsschaal van Den Hartog (1997) kent negen items die actief *management-by-exception* en beloningen beslaan ($\alpha = 0.81$), waarvan er in dit onderzoek twee zijn gebruikt. Twee items zijn niet gebruikt omdat die gaan over speciale (geldelijke) beloningen. Deze bestaan in deze organisatie niet, dus is het niet mogelijk die items te meten. Daarnaast is bij deze vragen het woord 'belonen' door het woord 'beoordelen' vervangen, omdat dit meer bij de context hoe Bureau Nationale ombudsman behoort past.

De passieve leiderschapsschaal van Den Hartog (1997) kent zeven items die passief *management-by-exception* en laissez-faire meten ($\alpha = 0.72$). Hiervan zijn vijf items gebruikt.

De items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens).

Tabel 9: Vragen over leiderschapsstijl.

Mijn leidinggevende...

Inspirerend leiderschap

Individuele consideratie

- Behandelt me meer als een individu dan als een onderdeel van een groep.
 - Geeft mij advies wanneer dit nodig is.
-

Intellectuele stimulatie

- Introduceert nieuwe projecten en uitdagingen.
 - Praat optimistisch over de toekomst.
-

Rationeel-objectief leiderschap

Beloningen

- Maakt mij duidelijk hoe ik beoordeeld word wanneer ik doe wat benodigd is.
-

Actief *management-by-exception*

- Let op mijn prestatie wanneer er fouten gecorrigeerd dienen te worden.
 - Demonstreert een sterke overtuiging in zijn / haar opvattingen en waarden.
-

Passief leiderschap

Laissez-faire

- Vermijdt het om betrokken te raken bij belangrijke kwesties.
 - Komt pas in actie wanneer er dingen fout gaan.
-

Passief *management-by-exception*

- Vermijdt het maken van beslissingen.
 - Valt mij niet lastig als ik hem/haar niet lastig val.
 - Gelooft in 'als het niet stuk is, probeer het dan ook niet te repareren'.
-

Tijd

Tijd wordt in dit onderzoek gezien als de periode die nodig is om kennis te delen en is gebaseerd op de items uit het onderzoek Kankanhalli en Wei (2005). In deze studie waren er twee vragen over werktijd. Er is in dit onderzoek gekozen om twee extra vragen over de hoeveelheid tijd die aan kennisdeling besteed wordt, en de hoeveelheid tijd die nodig is om aan kennisdeling te besteden te stellen. De eerste twee items worden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal (eens – oneens).

Tabel 10: Vragen over benodigde en beschikbare tijd om kennis te delen.

- Tijdens mijn werkdag besteed ik in verhouding tot de rest van mijn werk veel tijd aan kennis delen.
- Ik neem tijdens een werkdag naar mijn mening genoeg tijd om kennis te delen.
- Per dag heb ik nodig om kennis te delen.
 - 0 minuten

- 0 – 30 minuten
 - 30 – 90 minuten
 - meer dan 90 minuten
 - Per dag besteed ik aan kennisdelen.
 - 0 minuten
 - 0 – 30 minuten
 - 30 – 90 minuten
 - meer dan 90 minuten
-

Middelen

Middelen zijn in dit onderzoek communicatiemiddelen die het delen van expliciete kennis kunnen ondersteunen. Hierbij is het belangrijk dat het middel gebruiksvriendelijk is. Dit betekent dat het middel makkelijk in gebruik is, dat mensen de informatie of kennis die ze nodig hebben kunnen vinden zonder veel tijd kwijt te zijn, niet snel gefrustreerd raken bij het gebruiken van het middel, het middel overal kunnen bereiken en dat de inhoud van het middel actueel en correct is.

De gevalideerde System Usability Scale is opgesteld door Brooke (1996) als een *'quick and dirty survey scale'* voor *usability* onderzoek om de gebruiksvriendelijkheid van een middel te beoordelen. De SUS bestaat uit 10 vragen ($\alpha = 0.92$ in Lewis & Sauro, 2009), waarvan één vraag over het 'in de toekomst gaan gebruiken van het middel' gaat. Omdat de interne communicatiemiddelen van de Nationale ombudsman al in gebruik zijn, is deze vraag niet in de vragenlijst opgenomen. Daarnaast worden twee vragen over de mate waarin de informatie in het middel actueel en correct is gesteld. Ook worden over de zoekfunctie en bereikbaarheid ieder één vraag gesteld. Deze vragen zijn door de onderzoeker, aan de hand van de inzichten uit de literatuurstudie, bedacht.

De schaalvragen worden gemeten met een 5-punts Likert schaal (zeer mee oneens – zeer mee eens). Over de middelen Nohow (intranet), Kennisbank en e-mail worden steeds opnieuw deze vragen gesteld.

Tabel 11: Vragen over gebruiksvriendelijkheid van middelen om kennis te delen.

Als het gaat om kennis delen met behulp van dit middel, ben je het dan eens of oneens met onderstaande stellingen?

- Ik vind het middel onnodig complex.
 - Ik vind het middel makkelijk te gebruiken.
 - Ik vind het middel erg omslachtig in gebruik.
 - Ik vind dat de verschillende functies in dit middel erg goed geïntegreerd zijn.
 - Ik heb ondersteuning van een technisch persoon nodig om dit middel te kunnen gebruiken.
 - Ik vind dat er veel tegenstrijdigheden in het middel zitten.
 - Ik kan me voorstellen dat de meeste mensen zeer snel leren om dit middel te gebruiken.
 - Ik voel me erg vertrouwd met het middel.
-

-
- Ik moest erg veel leren om met dit middel aan de slag te kunnen gaan.
-

Bruikbaarheid

- De informatie in dit middel is actueel en correct.
 - In dit middel staat veel nuttige informatie die ik kan gebruiken om mijn werk uit te voeren.
-

Zoekfunctie

- In dit middel kan ik informatie snel vinden.
-

Bereikbaarheid

- Ik kan het middel op kantoor goed bereiken.
 - Als ik thuis werk, kan ik het middel goed bereiken
-

Bijlage 2: Topiclijst half-gestructureerde interviews met medewerkers

Introductie

Zoals je waarschijnlijk voorbij hebt zien komen op NoHow of in je mailbox, doe ik onderzoek naar kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman. Eerder heb ik een vragenlijst naar alle bij de klachtbehandeling betrokken medewerkers gestuurd. Hierin stelde ik vragen over factoren die mogelijk in relatie staan tot kennisdeling. De antwoorden op de vragenlijst heb ik geanalyseerd en gekeken of er relaties tussen factoren en kennisdeling zijn. Daar kwamen een aantal opvallende zaken uit. Nu ben ik op zoek naar de achtergrond van die zaken: waarom bestaat er tussen bepaalde factoren en kennisdeling wel een relatie, en tussen andere weer niet? Daar gebruik ik de antwoorden op de vragen uit dit interview voor. Net als bij de vragenlijst zullen je antwoorden anoniem worden verwerkt.

Ook goed om te weten is dat de resultaten uit dit onderzoek gebruikt kunnen worden bij het project van Erica Marechal (over 'Verbetering inhoudelijke kennis en kunde'), maar dat dit onderzoek geen onderdeel van het project van Erica is.

Algemeen

Kun je eerst iets over jezelf vertellen? Bijvoorbeeld: welke opleiding heb je gedaan, hoe ben je bij de Nationale ombudsman terecht gekomen? Werk je parttime of fulltime?

Dit interview gaat over kennisdeling.

- Wat versta jij onder kennisdeling?
- Wat doe jij aan kennisdeling?

Kennisdelen gaat in dit onderzoek over het delen van zowel fysieke documenten als mondelinge afspraken en informatie omtrent de klachtbehandeling. Hierbij kun je denken aan e-mailen met collega's, documenten op de Kennisbank plaatsen of juist er vanaf halen, of even bij een collega langslopen.

Attitude (correlatie met impliciet en expliciet kennisdelen: hoe komt dat?)

Nu volgt er eerst een aantal vragen over jouw houding t.o.v. kennisdelen.

- Sta jij overwegend positief of negatief tegenover kennisdelen?
- Wat maakt dat jij hier positief of negatief tegenover staat? Hoe komt dat?
- Denk je dat je door jouw houding meer of minder gaat kennisdelen?

Zelfeffectiviteit (correlatie met impliciet en expliciet kennisdelen: hoe komt dat?)

Uit eerder onderzoek blijkt dat medewerkers sneller gemotiveerd zijn om kennis te delen als zij het idee hebben dat ze dit ook daadwerkelijk kunnen. Medewerkers moeten dus overtuigd zijn van hun eigen kunnen. Dat heet zelfeffectiviteit. Zelfeffectiviteit kan gaan over vaardigheden om met technologische kennisdelingsmiddelen om te gaan, maar ook over werkervaring en inzichten om kennis te delen.

- Op een schaal van 1 tot 10, in welke mate vind jij dat je mogelijkheden (vaardigheden, werkervaring en inzichten) hebt om kennis te delen? Hoe komt dat?
- Heb je er vertrouwen in om waardevolle kennis met anderen te delen? Hoe komt dat?

Extrinsieke motivatie (geen correlatie: waarom niet?)

Je kunt als medewerker door zowel extrinsieke als intrinsieke prikkels gemotiveerd worden om kennis te delen. De volgende vragen gaan over die prikkels.

- Vind je het prettig om gestimuleerd te worden om kennis te delen door externe prikkels, zoals je beoordeling? Waarom wel of niet?
- Als je kennis deelt, voel je dan de behoefte om ook kennis terug te krijgen? Oftewel: verwacht je iets terug voor jouw gedeelde kennis? Waarom wel of niet?

Intrinsieke motivatie (correlatie met impliciet en expliciet kennisdelen: hoe komt dat?)

- Als je door kennisdeling meer bij een groep gaat horen, vind je dat een stimulans om kennis te gaan delen? Waarom wel of niet? Hoe komt dat?
- Is voor jou het helpen van andere mensen een belangrijke prikkel om kennis te delen? Waarom wel of niet? Hoe komt dat?

Middelen (alleen bij zoekfunctie NoHow een correlatie: hoe komt dat? Waarom niet bij de andere dimensies en middelen?)

- Er zijn meerdere technologische mogelijkheden zoals de Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook om kennis te delen. Van welke mogelijkheid of mogelijkheden maak jij het meeste gebruik? Waarom?
- Wat vind je van de Kennisbank, NoHow en Outlook om kennis te delen? Waarom vind je dat?
- Welke functies in deze middelen belemmeren kennisdeling? En welke functies bevorderen het juist?
- Van welke overlegvormen maak je gebruik? Waarom?
- En welke overlegvorm vind je het meest waardevol voor kennisdelen? Waarom is dat?
- Is voor jou duidelijk welk middel/overlegvorm je waarvoor gebruikt, wat betreft het brengen en halen van kennis? Waarom wel of niet?

Uit de analyse van de resultaten van de vragenlijst blijkt dat binnen de Nationale ombudsman alleen de zoekfunctie binnen NoHow een sterke relatie vertoont met kennisdeling.

- Kun je je daar iets bij voorstellen? Maak jij vaak gebruik van de zoekfunctie voor kennisdelen? Waarom wel of niet?

Tijd (correlatie met impliciet en expliciet kennisdelen: hoe komt dat?)

Nu stel ik een aantal vragen over de hoeveelheid tijd die je aan kennisdeling besteedt.

- Heb je genoeg tijd om kennis te delen? Waarom wel of niet?
- Door wie of wat wordt bepaald hoeveel tijd je besteed aan kennisdeling?

Waargenomen norm (geen correlatie: waarom niet?)

Nu stel ik een aantal vragen over de relatie tussen het oordeel van je collega's, leidinggevende en de ambtsdragers en kennisdeling.

- Van wie in de organisatie vind jij het oordeel over kennisdeling het meest belangrijk? Waarom vind je dat?
- Ga jij meer of minder kennisdelen vanwege het oordeel van diegene? Waarom doe je dat wel of niet?

Leiderschap (correlatie van intellectuele stimulatie met expliciet kennisdelen: hoe komt dat?)

Nu volgt er een aantal vragen over leiderschap in relatie tot kennisdeling.

- Wat vind jij dat de rol van een leidinggevende bij kennisdeling is? Komt dat overeen met de rol die jouw leidinggevende aanneemt?
- Motiveert jouw leidinggevende jou om meer kennis te delen? Zo ja, hoe doet hij of zij dat? Zo nee, waar merk je dat aan?

Tot slot

We hebben in dit interview veel factoren besproken die in relatie staan tot kennisdeling.

- Welke factor is voor jou het belangrijkste: waardoor denk jij juist meer of minder kennis te (gaan) delen?
- Wil je zelf nog iets kwijt?

Bijlage 3: Topiclijst half-gestructureerde interviews met sleutelinformanten

Sinds september doe ik onderzoek naar kennisdeling binnen het primaire proces (klachtbehandeling) van de Nationale ombudsman. Eerder heb ik een vragenlijst naar alle bij de klachtbehandeling betrokken medewerkers gestuurd. Hierin stelde ik vragen over factoren die mogelijk in relatie staan tot kennisdeling. De antwoorden op de vragenlijst heb ik geanalyseerd waarbij ik heb gekeken of er relaties tussen factoren en kennisdeling zijn. Daar kwam meerdere opvallende zaken uit. Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar de achtergrond van die zaken: waarom bestaat er tussen bepaalde factoren en kennisdeling wel een relatie, en tussen andere weer niet? Daarvoor heb ik negen medewerkers geïnterviewd. Ik heb de antwoorden op de vragen verwerkt, maar wil voordat ik de conclusie ga schrijven nog jullie visie op kennisdeling weten. Daardoor kan ik een compleet beeld van de factoren binnen de Nationale ombudsman verkrijgen.

Algemeen

Ik stel eerst een tweetal algemene vragen over kennisdeling.

- Wat versta je onder kennisdeling?
- Wat doe je zelf precies aan kennisdeling?

Kennisdeling gaat in dit onderzoek over het delen van zowel fysieke documenten als mondelinge afspraken en informatie omtrent de klachtbehandeling. Hierbij kun je denken aan e-mailen met collega's, documenten op de Kennisbank plaatsen of juist er vanaf halen, of even bij een collega langslopen.

Attitude

Medewerkers vinden kennisdeling een belangrijk onderdeel van hun werk en hechten er daarom veel waarde aan. Dit blijkt zowel uit de kwantitatieve als de kwalitatieve data. Bijna alle ondervraagden geven aan dat de burger goed geïnformeerd moet worden, en dat dat niet kan zonder goede kennisdeling. Ook geeft een aantal medewerkers aan dat kennisdeling een professionele uitstraling van de organisatie bevordert: als medewerkers van elkaars werk op de hoogte zijn en dit naar externe partijen kunnen communiceren, vinden medewerkers dat de buitenwereld ziet dat zij van de Nationale ombudsman op aan kunnen. Dat is dus positief nieuws!

- Hoe kijk jij tegen kennisdeling aan? Is dat overwegend positief of negatief, en waardoor komt dat?

Middelen

Ik ben heel diep op middelengebruik ingegaan, omdat uit mijn vooronderzoek bleek dat er van veel middelen gebruikgemaakt wordt bij kennisdeling. Zo heb ik naar de bruikbaarheid en het gebruiksgemak van middelen als de Kennisbank, NoHow en e-mail in Outlook gevraagd.

- Van welke middelen maken jullie gebruik om kennis te delen? Waarom deze middelen?

Medewerkers bleken vooral gevoelig voor de zoekfunctie van NoHow: als zij deze hoger waarden, zeiden ze ook meer kennis te delen. Toen ik tijdens de interviews naar deze resultaten heb doorgevraagd, kwam ik

erachter dat medewerkers vooral heel snel en vluchtig kennis willen delen en halen. Hierbij kan een zoekfunctie die onvolledige zoekresultaten weergeeft kennisdeling tegenwerken.

Medewerkers weten over het algemeen wel waar ze elk middel voor willen gebruiken. Daarnaast geven ze ook aan veel mondeling over te brengen. Het is dan wel een nadeel dat gedeelde kennis niet kan worden opgeslagen en alleen in de hoofden van medewerkers zit. Ook al zien de geïnterviewde leidinggevendenden de medewerkers graag overleggen, ze vinden het prettig als alle informatie expliciet wordt gemaakt.

- Herken je dit? Hoe zie jij daar een oplossing in?

Waargenomen norm

Medewerkers vinden het oordeel van de Nationale ombudsman (Reinier) in relatie tot kennisdeling het meest belangrijk. Toch geven ze aan hier niet meer of minder door te gaan kennisdelen. Medewerkers zeggen dat dit komt doordat de ambtsdragers geen zicht hebben op het proces dat aan de eindproducten voorafgaat. Zij geven aan hier meer af te gaan op de mening van collega's en senioren.

- In hoeverre moet een medewerker zich iets aantrekken van je oordeel met betrekking tot kennisdeling? Waarom is dat?
- In hoeverre vind je het oordeel van jou leidend voor de mate waarin de medewerkers kennisdelen? Waarom is dat?

Zelfeffectiviteit

Medewerkers gaan continu na of de kennis die zij willen delen bij de behoeften van anderen aansluit, en maken op basis hiervan een afweging of zij wel of niet bepaalde kennis op een bepaald medium moeten delen. De ondervraagde leidinggevendenden stellen dat medewerkers hierbij aan veel regels en structuren blootgesteld worden, maar dat die niet altijd even duidelijk zijn. Zo kan het bijvoorbeeld onduidelijk zijn waar een medewerker welke informatie moet delen. Daar kan een medewerker onzeker van worden en daardoor tegengehouden worden om informatie te delen.

- Herken je dat medewerkers door onduidelijke regels en structuren met betrekking tot kennisdeling tegengehouden worden om daadwerkelijk kennis te delen?
- Op welke manier denk je dat deze onzekerheid tegengegaan kan worden?

Extrinsieke motivatie

Uit het kwantitatieve deel van mijn onderzoek bleek dat er geen relatie tussen extrinsieke motivatie (beloning voor kennisdeling) en kennisdeling is. Ik ben in de interviews dieper op de vraag ingegaan waarom dit zo is. Klachtbehandelaars gaven in de interviews aan dat een beoordeling van kennisdeling wel zinvol kan zijn, omdat hun werk dan op een bepaalde manier gewaardeerd wordt. Zij voelen zich dan meer aangespoord kennis te delen.

- Wat is je visie op het waarderen van medewerkers op kennisdeling?

Intrinsieke motivatie

Medewerkers vinden kennisdeling dus erg normaal en bij het werk horen. Zij zien kennisdeling echt als onderdeel om aan goede klachtbehandeling te doen. Daarbij vinden zij het erg prettig om te helpen, en beleven daar ook veel plezier aan. Toch zien zij ook dat veel kennis in de hoofden van medewerkers zit en niet expliciet op papier staat, waardoor vaak kennis verloren gaat. Medewerkers vinden het dan wel erg prettig om te helpen, zij doen dit het liefste mondeling.

- Herken je dit, waarom de medewerkers dit zeggen?
- Hoe kunnen medewerkers ook intrinsiek gemotiveerd worden om kennis expliciet te delen?

Tijd

De medewerkers vinden kennisdeling heel belangrijk voor hun werk, en geven aan dat het een geïntegreerd onderdeel van hun werk is. Maar als puntje bij paaltje komt, geven zij aan te weinig tijd te hebben om kennis te delen. Daarbij wordt kennisdeling als losse activiteit gezien en gaat klachtbehandeling voor het delen van kennis. Zij vinden ook dat ze te weinig tijd hebben om kennis te kunnen halen.

- Welke plaats moet kennisdeling volgens jou binnen klachtbehandeling innemen?
- Heeft klachtbehandeling volgens jou prioriteit boven kennisdeling?
- Hoe zie je hier een oplossing in?

Rol leidinggevende

Uit de kwantitatieve resultaten van de enquête blijkt dat medewerkers meer gaan kennis delen als een leidinggevende hen intellectueel stimuleert. Daarom heb ik in de interviews ook vragen gesteld over de rol van een leidinggevende. De medewerkers geven aan dat op dit moment een leidinggevende meer faciliteert dan inhoudelijk stimuleert. Daarbij vinden zij dat een leidinggevende juist meer inhoudelijke kennisdeling mag stimuleren.

- Kun je je in deze uitspraak vinden, en waarom?
- Hoe zie je de rol van een leidinggevende idealiter bij kennisdeling?

Intentie

- Waar denk je dat hoofdzakelijke verbeterpunten liggen op het gebied van kennisdeling?

Bedankt voor je tijd!

Bijlage 4: Overzicht respondenten enquête en half-gestructureerde interviews

Enquête

In totaal hebben 54 medewerkers de enquête ingevuld. In onderstaande tabellen staat weergegeven hoe lang deze medewerkers bij Bureau Nationale ombudsman werkzaam zijn, welke functies zij hebben en in welk team zij zitten.

In tabel 12 staat het aantal respondenten onderverdeeld in jaren werkzaam.

Tabel 12: Aantal respondenten onderverdeeld in jaren werkzaam.

Jaren werkzaam	Aantal	Procenten
0-1 jaar	4	7.4%
1-5 jaar	10	18.5%
5-10 jaar	12	22.2%
10-15 jaar	16	29.6%
15-20 jaar	4	7.4%
20-25 jaar	3	5.6%
Langer dan 25 jaar	5	9.3%

In tabel 13 staat het aantal respondenten per functie.

Tabel 13: Aantal respondenten per functie.

Functie	Aantal	Procenten
Stagiair	2	3.7%
Junior klachtbehandelaar	7	13.0%
Eerstelijns klachtbehandelaar	18	33.3%
Tweedelijns klachtbehandelaar	18	33.3%
Staf/beleidsmedewerker	4	7.4%
Projectleider	1	1.9%
Teamleider/afdelingshoofd	3	5.6%
Overige	1	1.9%

Van alle respondenten gaf één medewerker een andersoortige functie aan, namelijk onderzoeker structurele aanpak.

In tabel 14 staat het aantal respondenten per team.

Tabel 14: Aantal respondenten per team.

Team	Aantal	Procenten
Team Werk en Inkomen (WI)	18	33.3%
Team Veiligheid, Justitie en Vreemdelingen (VJV)	7	13.0%
Team Zorg en Onderwijs (ZON)	6	11.1%
Team Wonen, Leefomgeving en Mobiliteit (WLM)	13	24.1%
Team Ombudsplein	5	9.3%
Strategie en Beleid	5	9.3%

Interviews

In totaal zijn negen medewerkers geïnterviewd. In tabel 5 staan de medewerkers die zijn geïnterviewd, met daarbij vermeld in welke teams deze medewerkers zitten en of zij nevenfuncties hebben.

Tabel 15: (Neven)functie(s) geïnterviewde medewerkers.

Functie	Team	Bijzonderheden
Junior klachtbehandelaar	Ombudsplein	Redacteur Kennisbank
Eerstelijns klachtbehandelaar	ZON	Sinds januari in dienst
Eerstelijns klachtbehandelaar	VJV	
Eerstelijns klachtbehandelaar	WI	Lid van verschillende projectgroepen
Tweedelijns klachtbehandelaar	WI	
Tweedelijns senior klachtbehandelaar	WI	Redacteur Kennisbank
Projectleider Structurele aanpak	Strategie & Beleid	
Afdelingshoofd	Strategie & Beleid	
Teamleider	WLM	

Bijlage 5: Codeboom

Houding ten opzichte van kennisdeling

- Kennisdeling is belangrijk voor doel van werk (informereren van burger)
- Kennisdeling is belangrijk voor professionele uitstraling organisatie

Oordeel van anderen

- Oordeel ambtsdragers/leidinggevende belangrijk, maar zij zijn niet inhoudelijk betrokken
- Oordeel senioren belangrijk maar zijn niet bevoegd om te oordelen

Beoordeling en waardering

- Beoordeling op en waardering van kennisdeling is nuttig en prettig
 - o Kennisdeling moet nuttig blijven
 - o Kennisdeling moet niet als verplichting aanvoelen
 - o Op dit moment wordt kennisdeling niet beoordeeld
- Kennisdeling is normaal
 - o Hoort bij aard van werk

Anderen helpen

- Hulp/kennis wordt niet expliciet gemaakt
 - o Kader voor kennisdeling ontbreekt
 - Onduidelijk welke middelen voor welk doel gebruikt moeten worden
 - Regels en structuren zijn niet duidelijk

Vertrouwen om kennis te delen

- Inzicht in behoeften van anderen
- Vertrouwen in ervaring

Middelen

- Vluchtigheid/snelheid/selectiviteit van mail is prettig
 - o E-mail werkt overload in de hand
- Het is moeilijk informatie terug te vinden in NoHow
 - o Google werkt prettiger

Leiderschap

- Leidinggevende moet kennisdeling op papier stimuleren
- Leidinggevende moet inhoudelijk betrokken zijn

Prioritering

- Gevoel dat dossiers schrijven boven kennisdeling gaat
- Alleen tijd voor vluchtig en makkelijk kennis delen

Voorwaarden

- Snel en makkelijk
- Afstemmen op behoeften van anderen
- Beoordeling leidinggevende
- Beoordeling ambtsdragers