



Kennis is pas van waarde als je het deelt

Een onderzoek naar de interne kennisdeling van Team Sociaal
binnen de gemeente Utrecht



Emily van Hal

6562035

17 februari 2023



Student

Emily van Hal

6562035

Datum

17 februari 2023

Aantal woorden

16931

Opleiding

MA Communicatie en Organisatie

Docent

Roel van Veen

Tweede lezer

Charlotte van Hooijdonk

Cursuscode

TLMV16411: Praktijkonderzoek Communicatie en Organisatie

Stageorganisatie

Gemeente Utrecht

Stagebegeleider

Woldien Tiddens

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie 'Kennis is pas van waarde als je het deelt'. In deze scriptie is de interne communicatie van de gemeente Utrecht onderzocht op het gebied van kennisdeling binnen Team Sociaal. Deze scriptie is geschreven om af te kunnen studeren voor de master Communicatie en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. Ik heb van begin september 2022 tot eind januari 2023 stagegelopen en daarnaast onderzoek gedaan om deze scriptie te kunnen schrijven.

Deze eerste praktijkervaring vond ik enorm spannend. Ik moest namelijk niet alleen stagelopen, maar ook onderzoek doen en een masterscriptie schrijven. Dit leek in het begin een enorme uitdaging, maar ik heb dit toch met succes weten te volbrengen. Er waren soms wat hobbels op de weg, maar hier kijk ik op terug als leerzame reflectiemomenten. Met veel trots presenteer ik u dan ook deze scriptie.

Ik wil mijn docent, Roel van Veen, bedanken voor de begeleiding bij mijn onderzoek vanuit de Universiteit Utrecht. Ik begin een onderzoek altijd vol twijfels en gedachten die alle kanten op schieten, maar met deze begeleiding vond ik de rust terug om vervolgens zelf keuzes te maken. De wekelijkse bijeenkomsten waren erg nuttig met tips en aanwijzingen, waardoor ik met frisse moed weer aan de slag ging met het onderzoek en de stage.

Speciale dank gaat uit naar mijn stagebegeleider, Woldien Tiddens, voor haar steun en begeleiding tijdens mijn stageperiode en dit onderzoek. Wanneer ik soms door de bomen het bos niet meer zag, stelde ze orde op zaken. Hierdoor kon ik knopen doorhakken en weer opgelucht verder met het onderzoek. Daarnaast zorgde ze ervoor dat ik mij op mijn gemak voelde in de organisatie. Ook heeft ze mij zoveel mogelijk betrokken bij het team om een goed beeld te geven wat een functie als communicatieadviseur inhoudt. Dit was voor mij ontzettend waardevol.

Tot slot wil ik nog mijn familie en vrienden bedanken voor de mentale steun en aanmoediging de afgelopen maanden. Zij zorgden naast steun ook voor de afleiding die af en toe zeker nodig was, ook al wilde ik daar niet altijd aan toegeven.

Ik wens u veel leesplezier!

Emily van Hal

Utrecht, 17 februari 2023

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Utrecht binnen het sociaal domein. De communicatieteams die bij dit onderzoek betrokken zijn vallen onder Team Sociaal: Volksgezondheid (VG), Werk en Inkomen (W&I) en Maatschappelijke Ontwikkeling (MO).

Kennisdelen binnen organisaties speelt een grote rol om goed samen te kunnen werken. Het zorgt voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen. Communicatie is hierbij belangrijk, want kennisdelen vraagt om goede en effectieve (interne) communicatie. De behoeften van de werknemers, de doelstellingen van de organisatie en het gebruik van de juiste communicatiemiddelen zijn allemaal factoren die bij kennisdelen van belang zijn.

Vanaf 1 juli 2022 zijn de drie communicatieteams van VG, MO en W&I samengevoegd tot één communicatieteam: Team Sociaal. Dit betekent dat alle adviseurs te maken krijgen met nieuwe kennis van andere communicatieteams, andere opdrachtgevers en projecten. De communicatieteams moeten hun kennis gaan verbreden en vernieuwen. Hiervoor moeten ze kennis met elkaar gaan delen om beter te kunnen samenwerken. De drie communicatieteams hebben allemaal hun eigen werkwijze bij kennisdelen en samenwerken. Dit onderzoek is er dus op gericht om inzicht te krijgen hoe de teams effectief kennis kunnen delen om samen te werken en welke vormen en communicatiemiddelen daarvoor nodig zijn.

Dit onderzoek bestond uit twee deelstudies. De eerste deelstudie was erop gericht om inzicht te krijgen in de behoeften van de werknemers en de evaluatie van de huidige kennisdeling. Hiervoor zijn semigestructureerde interviews gehouden met zes werknemers (twee werknemers per communicatieteam) en de manager. Het doel was om rijke kwalitatieve data op te halen ter voorbereiding van de vragenlijst.

De tweede deelstudie was een vragenlijst die gebaseerd was op de resultaten van de interviews. Het doel van deze vragenlijst was om te achterhalen of de resultaten van de interviews ook onder heel Team Sociaal speelt. In de vragenlijst kwamen de behoeften van werknemers, de evaluatie van de huidige kennisdeling, organisatiecultuur en communicatiemiddelen aan bod.

De resultaten uit de studies wijzen uit dat het gebrek aan expliciete kennis een probleem is binnen Team Sociaal. Er liggen weinig documenten met kennis vast. De meeste kennis is impliciet van aard. Dit verstoort het optimale proces van kennisdelen in een organisatie. Daarbij zijn er geen duidelijke afspraken welk platform gebruikt moet worden voor welke kennis. Niet elke werknemer kan bij elk bestand en niet alles wordt opgeslagen op de gezamenlijke schijven. Ook wordt er veel werkdruk ervaren waardoor kennisdelen niet voor elke werknemer prioriteit heeft. De communicatieteams zitten voor een

aantal werknemers nog verzuild in hun eigen organisatieonderdeel en team. Ook heeft elk communicatieteam een andere werkwijze en manier van samenwerken.

De werknemers hebben vooral behoefte aan overzichten met projecten en expertises van elkaar, dieper in projecten duiken als team met een casuspresentatie, meer bij elkaar te gaan zitten op kantoor en blijven evalueren hoe de kennisdeling verloopt. Ook worden de teamsessies gewaardeerd. De cultuur binnen Team Sociaal is open en vriendelijk en werknemers zijn bereid en bereikbaar voor vragen en advies. De motivatie om kennis te delen is wel aanwezig bij de meeste werknemers. Het liefst zien de werknemers elkaar face-to-face bij een hulpvraag, maken ze gebruik van de mail of bellen ze elkaar. Ook wordt er veel gebruik gemaakt van de gezamenlijke WhatsApp-groep. Veel werknemers geven aan dat de communicatiemiddelen afgestemd worden op de kennisbehoefte en de hulpvraag. Een ingewikkelde kwestie vraagt om persoonlijk en fysiek contact, terwijl een praktische vraag voldoende beantwoord is met een e-mail. Dit komt overeen met de *Media Richness Theory*.

Effectief kennisdelen met elkaar vraagt om een aantal aanpassingen van zowel werknemers zelf als het management en de communicatieplatformen. Op basis van deze resultaten zijn een aantal aanbevelingen gedaan:

- Maak van kennisdelen een prioriteit
- Spreek met elkaar af om kennis meer te documenteren
- Maak duidelijke afspraken waar projecten en kennis worden opgeslagen
- Probeer een casuspresentatie met heel Team Sociaal uit
- Spreek af om een vaste dag in de week bij elkaar te zitten op kantoor
- Wijd een teamsessie aan expertise en raakvlakken binnen de communicatieteams en documenteer deze kennis
- Evalueer het doel en de structuur van de weekstart
- Blijf met elkaar evalueren hoe de kennisdeling onderling verloopt bij Team Sociaal

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
1. Inleiding.....	8
1.1. Inleiding.....	8
1.2. Aanleiding voor het onderzoek.....	10
1.3. Onderzoeksvragen	12
2. Theoretisch kader	13
2.1. Interne communicatie	13
2.2. Interne communicatie in non-profitorganisaties	14
2.3. Kennisdelen	15
2.3.1. Soorten kennis	15
2.3.2. Het proces van kennisdeling	15
2.3.3. Factoren die kennisdelen beïnvloeden	17
3. Profiel van de gemeente Utrecht.....	20
4. Deelstudie 1: Semigestructureerde interviews	22
4.1. Methode.....	22
4.1.1. Instrumentatie	22
4.1.2. Procedure en analyse	22
4.1.3. Respondenten.....	23
4.2. Resultaten	24
4.3. Deelconclusie 1	37
5. Deelstudie 2: Vragenlijstonderzoek.....	40
5.1. Methode.....	40
5.1.1. Instrumentatie	40
5.1.2. Procedure	41
5.1.3. Data-analyse	42
5.1.4. Respondenten.....	42
5.2. Resultaten	44
5.3. Deelconclusie 2	52

5. Conclusie en discussie.....	54
6. Aanbevelingen	58
Literatuurlijst.....	61
Bijlagen	64
Bijlage 1: Interviewschema werknemer.....	64
Bijlage 2: Interviewschema manager.....	65
Bijlage 3: Transcripten.....	66
Bijlage 4: Codeboek.....	67
Bijlage 5: Vragenlijst.....	68

1. Inleiding

1.1. Inleiding

De Engelse filosoof Francis Bacon is bekend om zijn motto 'Kennis is macht'. Hiermee wordt bedoeld dat kennis en scholing een van de belangrijkste dingen in het leven zijn. Kennis zorgt ervoor dat we weten hoe iets werkt, en dat we invloed op anderen kunnen uitoefenen die deze kennis niet hebben. Het zorgt voor een machtspositie (Rodríguez García, 2001).

Inmiddels is dit motto meer veranderd naar 'Kennis is kracht'. Mensen zijn onderling afhankelijk van elkaar en moeten samenwerken om verder te komen (Gurteen, 1999). Binnen organisaties wordt ontzettend veel kennis uitgewisseld. Dit gebeurt bewust en gestructureerd, bijvoorbeeld tijdens een vergadering of kennissessie. Maar dit kan ook onbewust en ongestructureerd verlopen, bijvoorbeeld tijdens het halen van koffie op kantoor of tijdens de lunchpauzes.

Kennisdelen is een belangrijk proces in organisaties. Het zorgt voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen. Het is een sociaal proces waarbij interactie en communicatie noodzakelijk is. Goede communicatie onder medewerkers en middelen om deze kennisdeling te faciliteren, is belangrijk om van elkaar te kunnen leren en samen te werken.

De gemeente Utrecht is een grote organisatie met veel kennis. Deze publieke organisatie heeft meer dan 5000 werknemers in dienst die allemaal gespecialiseerd zijn in een bepaald vakgebied. Goede samenwerking onderling is noodzakelijk om als gemeente goed te functioneren naar stad en burgers. Kennisdelen tussen en binnen afdelingen speelt bij deze organisatie een grote rol. Daarnaast is interne communicatie van groot belang om deze kennisdeling onder medewerkers te faciliteren.

Het belang van kennisdelen tussen de afdelingen en teams bij de gemeente Utrecht maakt dat Team Sociaal de interne communicatie laat onderzoeken. Dit team bestaat namelijk uit drie communicatieteams die nauw met elkaar gaan samenwerken. Hoe wordt de huidige manier van kennisdelen binnen dit team gewaardeerd en waar liggen de behoeften van de werknemers? Wat zijn verbeterpunten en welke interne communicatiemiddelen zijn daarvoor nodig?

In deze scriptie wordt de kennisdeling onder Team Sociaal in kaart gebracht en gekeken waar de behoeften van medewerkers liggen. Daarna wordt gekeken welke vorm van kennisdeling en welke communicatiemiddelen ingezet kunnen worden om de kennisdeling onder werknemers te stimuleren. Er zijn interviews gehouden met werknemers om in kaart te brengen hoe zij de huidige kennisdeling ervaren, waar hun behoeften liggen om kennis te delen en wat zij hiervoor nodig hebben aan communicatiemiddelen. Vervolgens is er een vragenlijstonderzoek uitgezet om te achterhalen of de

informatie uit de interviews ook daadwerkelijk onder alle werknemers speelt. Met de resultaten is een advies geformuleerd om de kennisdeling in dit team te stimuleren en te verbeteren.

1.2. Aanleiding voor het onderzoek

Team Sociaal bestaat uit de communicatieteams Werk en Inkomen (W&I), Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en Volksgezondheid (VG). Vanaf 1 juli 2022 is besloten dat deze drie teams voor alle drie de domeinen gaan werken, en dus steeds meer één team vormen. Deze drie teams hebben namelijk veel overlap op onderwerpen en thema's, en werken veelal voor dezelfde doelgroep. Dit betekent dat alle adviseurs te maken krijgen met nieuwe kennis van andere teams, andere opdrachtgevers en projecten. De teams moeten dus kennis gaan delen met elkaar om beter samen te werken.

Deze samenvoeging tot één team, Team Sociaal, vraagt op het gebied van interne communicatie een andere aanpak. De huidige manier van werken sluit namelijk niet aan bij deze nieuwe samenstelling van teams. De communicatieteams hebben namelijk allemaal hun eigen manier van (samen)werken en kennisdelen. Daarbij worden projecten erg vanuit hun eigen afdeling en achtergrond benaderd en bekeken.

Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht hoe de communicatieteams van Team Sociaal effectief kennis kunnen delen om samen te kunnen werken. De huidige vorm van kennisoverdracht bestaat uit wekelijkse vergaderingen ('de weekstart') met de communicatieteams Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH) en Openbare Orde en Veiligheid (OOV) erbij. Samen vormt dit Team Sociaal en Veilig. Voor een volledig overzicht van de verdeling van de teams zie Figuur 1. Deze gezamenlijke vergaderingen zijn bedoeld om kennis over te dragen en interesse te wekken om op de hoogte te zijn van elkaars werk. Bij deze gezamenlijke vergaderingen komt er steeds een 'afgevaardigde' uit elk communicatieteam om kennis over nieuwe projecten te delen. De werkelijkheid is dat de structuur en het doel van de vergaderingen niet duidelijk zijn, en de vergadering daardoor rommelig verloopt. Hierdoor zijn er bij de weekstart steeds erg weinig collega's aanwezig.

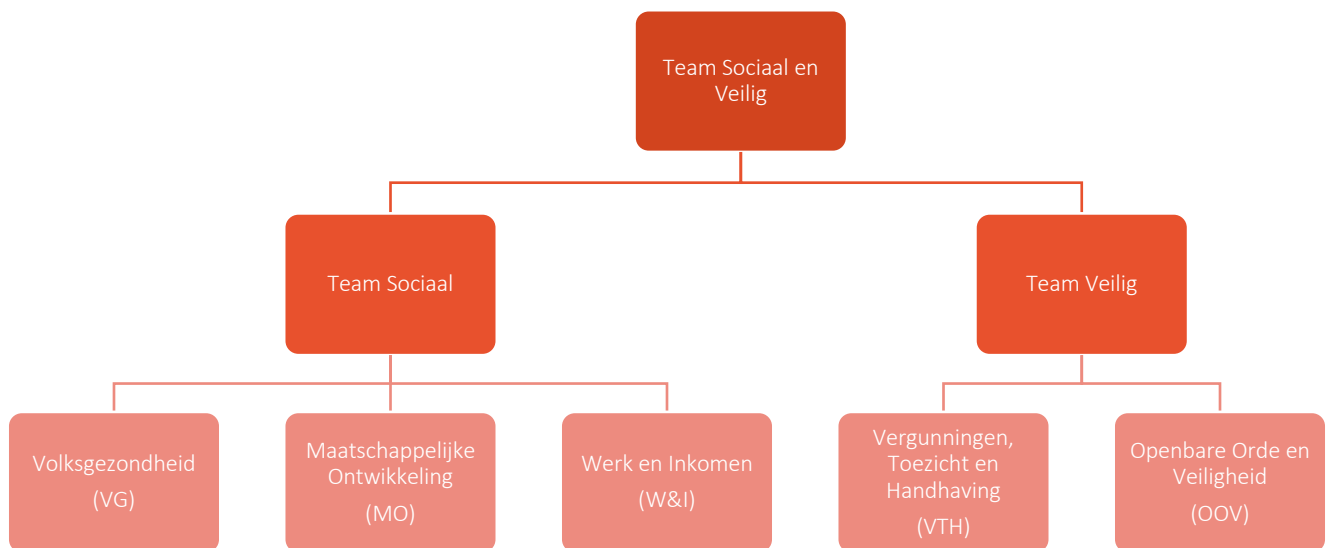
Naast de weekstart is er nog een middel voor kennisoverdracht, de MCN pitches (Marketing- en Communicatienetwerk). Dit zijn korte presentaties over een project waar een werknemer op dat moment mee bezig is. Deze pitches vinden een keer per maand plaats en duren een uur. Werknemers kunnen zich vrijwillig aanmelden om een keer te pitchen. Deze pitches worden gegeven door werknemers van het hele MCN, dus ook de andere divisies zijn hierbij betrokken.

Binnen de drie communicatieteams vinden teamoverleggen plaats per team, maar een gezamenlijk middel om kennis te delen voor alleen Team Sociaal is er nog niet. De communicatieteams MO, VG en W&I hebben veel overlap op doelgroepen waarvoor zij werken (bijvoorbeeld kwetsbare Utrechters, jongeren of ouderen). Hierdoor zijn er ook veel raakvlakken op projecten. Een integrale manier van werken is dus passend. Hierbij is kennisdeling vereist. Er moet in kaart worden gebracht wat

passende vormen en communicatiemiddelen zijn voor kennisdeling om deze drie teams beter met elkaar te laten samenwerken. Hiervoor moet worden onderzocht hoe de kennisdeling nu gaat en hoe dit verbeterd kan worden. Er moet gekeken worden naar de doelen van de kennisdeling, de behoeften van werknemers en de middelen om kennis te kunnen delen.

Figuur 1

Overzicht van de Communicatieteams binnen het Sociaal Domein van de Gemeente Utrecht



Noot. De focus in dit onderzoek ligt op de communicatieteams die vallen onder Team Sociaal.

1.3. Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om te kijken hoe de huidige manier van kennisdeling binnen de drie teams verloopt en waar verbeterpunten liggen. Hiervoor moet gekeken worden naar de behoeften van de werknemers en de communicatiemiddelen die voor kennisdeling nodig zijn. Op basis van bovenstaand vraagstuk is de volgende adviesvraag opgesteld:

Adviesvraag: Hoe kan Team Sociaal op een effectieve manier kennisdelen om beter met elkaar samen te werken?

Deze adviesvraag is vertaald in de volgende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag: Welke communicatiemiddelen en vormen zijn er nodig zodat Team Sociaal effectief kennis kan delen met elkaar?

Er zijn twee deelvragen opgesteld om deze onderzoeksvraag te beantwoorden. De eerste deelvraag focust op de huidige manier van kennisdelen binnen Team Sociaal en waar de behoeften van de werknemers liggen. De tweede deelvraag focust zich op de communicatiemiddelen die voor deze kennisdeling moeten worden gebruikt.

Deelvraag 1: Hoe wordt kennis nu overgedragen bij Team Sociaal en waar liggen de behoeften van werknemers?

Deelvraag 2: Welke vormen en middelen moeten voor deze kennisdeling worden gebruikt?

2. Theoretisch kader

2.1. Interne communicatie

Communicatie vormt de basis voor het functioneren van organisaties. Communicatieprocessen zorgen ervoor dat organisaties in stand worden gehouden en zich verder kunnen ontwikkelen (Tariszka-Semegine, 2012). Er kan onderscheid worden gemaakt tussen externe communicatie en interne communicatie binnen organisaties. Externe communicatie betreft de stroom aan informatie tussen het bedrijf en de omgeving waarin het bedrijf zijn producten of diensten aanbiedt. Interne communicatie betreft de informatiestroom binnen een bedrijf (Holá, 2012).

Effectieve interne communicatie zorgt voor betere financiële resultaten en een grotere organisatorische stabiliteit. De belangrijkste taak van interne communicatie is voldoen aan de informatiebehoeften van de werknemers. Zij hebben basisinformatie nodig om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast zorgt informatie over de doelen en strategieën van het bedrijf voor het vergroten van het vertrouwen en de loyaliteit van werknemers (Holá, 2012).

Wanneer een werknemer de visie, doelen en doelstellingen van de organisatie begrijpt, helpt dit om beter te kunnen functioneren en een effectiever team te creëren (Whitworth, 2011). Goede interne communicatie brengt zowel voordelen voor de werknemer als werkgever mee, namelijk een verhoogde productiviteit, minder ziekteverzuim, hogere kwaliteit van dienstverlening en producten, meer innovatie, minder stakingen onder het personeel en lagere kosten voor de organisatie (Clampitt & Downs, 1993).

Interne communicatie heeft verschillende doeleinden. Het zorgt ervoor dat de organisatie wettelijke verplichtingen nakomt door met werknemers te praten, ondersteunt grote veranderingen, bevordert de samenwerking en het gemeenschapsgevoel op de werkplek, bevordert externe belangenbehartiging en het moedigt goede medewerkers aan om te blijven. Daarnaast weten medewerkers door interne communicatie wat er van hen verwacht wordt en hoe ze dit kunnen bereiken (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Managers gebruiken verschillende kanalen om met werknemers intern te communiceren. Voorbeelden hiervan zijn gedrukte publicaties (nieuwsbrieven, magazines en posters), telefoongesprekken, voicemail, face-to-face communicatie en internet (intranet, blog, instant messenger en interne sociale netwerksites) (Men, 2014). Uit het onderzoek van Men (2014) blijkt dat managers vooral face-to-face communicatie gebruiken. Deze face-to-face communicatie zorgt bij werknemers ook voor de meeste tevredenheid. Werknemers geven de voorkeur aan e-mails om informatie over de organisatie te ontvangen over nieuwe beslissingen, beleid, gebeurtenissen of wijzigingen. Na

e-mailcontact volgt algemene vergaderingen als meest populair en daarna interpersoonlijke communicatie met de manager.

Interne communicatie is dus erg belangrijk binnen een organisatie en moet goed afgestemd worden op de doelstellingen van de organisatie en de behoeften van werknemers. Er kan vanuit verschillende kanalen gecommuniceerd worden, maar dit moet samengaan met het doel van de boodschap en behoeften van werknemers.

2.2. Interne communicatie in non-profitorganisaties

Interne communicatie is bij non-profitorganisaties even belangrijk als bij profitorganisaties. Hoewel non-profitorganisaties zich vaak meer richten op professionele dienstverlening zonder winstoogmerk, verschilt de organisatiestructuur en interne communicatie niet veel van een profitorganisatie. Het verschil zit vooral in de motieven om een organisatie in stand te houden met bijbehorende doelstellingen en beleidsbepalingen. Bij non-profitorganisaties zijn deze doelstellingen vooral maatschappelijk van aard, zoals recreatie, cultuur, zorg- en dienstverlening, belangen van specifieke groepen behartigen of het streven naar maatschappelijke veranderingen (Kapteyn & de Bie, 2001). Deze doelstellingen zijn dus vooral gericht op de belangen van de samenleving.

Maatschappelijke doelstellingen zorgen ervoor dat er geen winstoogmerk is, en dus geen bonussen aan het personeel kunnen worden uitgekeerd. Bij non-profitorganisaties zorgt dit ervoor dat werknemers zich vooral intrinsiek inzetten. Deze werknemers halen de motivatie om voor de organisatie te werken uit hun eigen wil en waarden. Extrinsieke motivatoren, zoals secundaire arbeidsvoorwaarden en bonussen, zijn bij non-profitorganisaties minder aan de orde (Goulet & Frank, 2002). Dit betekent niet dat er geen extrinsieke motivatoren bij non-profitorganisaties aanwezig zijn. Bij publieke organisaties zijn extrinsieke motivatoren voor werknemers bijvoorbeeld trainingen om verder te ontwikkelen, baanzekerheid, goede pensioensystemen en beleid voor de balans tussen werk en privé (Word & Park, 2015). Intrinsieke motivatie is een voorspeller van organisatorische betrokkenheid (O'Driscoll, & Randall, 1999). Werknemers moeten bij non-profitorganisaties dus intrinsiek gemotiveerd blijven om betrokkenheid bij de organisatie te behouden. Interne communicatie speelt hierbij een belangrijke rol.

2.3. Kennisdelen

2.3.1. Soorten kennis

Een proces waarbij interne communicatie van belang is, is kennisdelen binnen teams. Kennisdelen is namelijk een belangrijk proces van sociale interactie. Medewerkers moeten kennis met elkaar delen om samen te kunnen werken en van elkaar te leren. Kennisdelen is het sociale proces waarbij medewerkers onderling hun kennis, ervaringen en vaardigheden uitwisselen met de hele afdeling of organisatie (Lin, 2007). Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten kennis: expliciete kennis en impliciete kennis (Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016; Smith, 2001).

Expliciete kennis is kennis die opgeschreven is in (digitale) handleidingen of gidsen om te worden gedeeld of gecommuniceerd met andere medewerkers in de organisatie. Deze kennis is vaak technisch of academisch van aard en geschreven in formele taal. Deze geschreven handleidingen kunnen worden hergebruikt om vergelijkbare soorten problemen op te lossen of waardevolle kennis te delen (Razmerita et al., 2016; Smith, 2001).

Impliciete kennis zit in de hoofden van de medewerkers en bestaat uit de 'know-how' en vaardigheden die individuen hebben verworven op basis van persoonlijke ervaring. Deze kennis is vaak persoonlijk en subjectief van aard, en wordt verkregen uit informeel contact met andere werknemers. Impliciete kennis wordt vaak spontaan in een open en creatieve werkomgeving met elkaar gedeeld en zorgt voor nieuwe ideeën. Twee derde van impliciete kennis wordt opgedaan tijdens face-to-face contact, zoals informele gesprekken, verhalen, mentoring, stages en leerwerkplekken (Razmerita et al., 2016; Smith, 2001).

2.3.2. Het proces van kennisdeling

Om te achterhalen wat er nodig is voor efficiënte kennisdeling binnen organisaties, moet eerst het proces van kennisdeling in kaart gebracht worden.

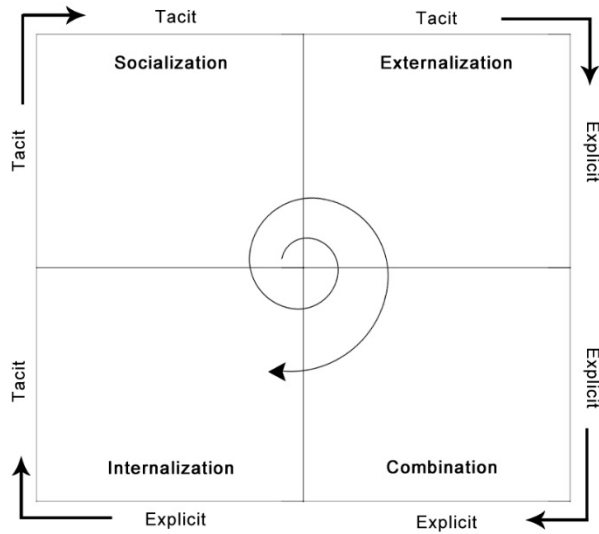
Nonaka, Toyama en Konno (2000) stellen dat kennisdeling een spiraal vormt. Kennisdeling is een continu sociaal proces dat steeds weer opnieuw in organisaties plaatsvindt. Zij maken onderscheid tussen twee soorten kennis die eerder besproken zijn: expliciete en impliciete kennis.

Kennisdelen is een dynamisch proces tussen individuen door conversie tussen expliciete en impliciete kennis. Het SECI-model van Nonaka et al. (2000) stelt dat er vier fasen zijn van kennisconversie: 1) socialisatie (van impliciete kennis naar impliciete kennis), 2) externalisering (van impliciete kennis naar expliciete kennis), 3) combinatie (van expliciete kennis naar expliciete kennis) en 4) internalisering (van

expliciete kennis naar impliciete kennis). In Figuur 2 is dit model weergegeven. Het model vormt een spiraal, en geen cirkel zoals de vorm doet vermoeden.

Figuur 2

Het SECI-model



Noot. Aangepast van “SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation”, door Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., 2000, *Long range planning*, 33(1), p. 12.

Bij socialisatie wordt nieuwe impliciete kennis gecreëerd door oefening, begeleiding en observatie. Het is een sociaal proces waarbij ervaringen worden uitgewisseld tussen personen. Meestal begint het proces met een nieuwe werknemer die geen specifieke kennis heeft, maar deze kennis vervolgens opdoet van een ervaren werknemer die deze kennis wel beschikt. Socialisatie vindt meestal plaats op de werkplek zelf, maar kan ook plaatsvinden tijdens informele sociale bijeenkomsten buiten de werkplek.

Bij externalisering wordt impliciete kennis omgezet naar expliciete kennis. Impliciete kennis wordt dus vastgelegd in een handleiding of document zodat het gedeeld kan worden met anderen. Het wordt de basis van nieuwe kennis. Een voorbeeld van deze fase is een interne bijeenkomst georganiseerd door de manager waarbij werknemers van verschillende teams hun kennis delen. Vervolgens wordt deze kennis vastgelegd in een document.

Combinatie is het proces waarbij expliciete kennis wordt verzameld binnen of buiten de organisatie, en vervolgens gecombineerd, bewerkt of verwerkt tot nieuwe kennis. Deze nieuwe expliciete

kennis wordt vervolgens verspreid onder de leden van de organisatie. Door communicatienetwerken en grootschalige databases kan deze nieuwe kennis gemakkelijk verspreid worden. Bijvoorbeeld, het document uit de vorige fase met kennisdeling van alle werknemers is nog niet compleet. Er wordt expliciete kennis aan het document toegevoegd door het lezen van artikelen, boeken en documenten uit wetenschappelijke databases. Dit document wordt vervolgens weer verspreid onder de werknemers.

Met internalisatie wordt het proces van expliciete kennis naar impliciete kennis bedoeld. Internalisatie kenmerkt zich door de uitspraak 'leren door te doen'. De expliciete kennis (zoals een handleiding) wordt toegepast in de organisatie door werknemers. Hierdoor wordt hun impliciete kennis weer verrijkt. Dit brengt vervolgens de spiraal van kenniscreatie weer op gang wanneer dit gedeeld wordt met anderen door socialisatie.

2.3.3. Factoren die kennisdelen beïnvloeden

Eerder onderzoek laat zien dat er verschillende factoren zijn die de kennisdeling onder medewerkers beïnvloeden. Zij maken onderscheid tussen drie dimensies: individuele factoren, organisatorische factoren en technologische factoren (Razmerita et al., 2016; Rohman, Elivana, Purwana & Hamidah, 2020).

Individuele factoren

Vertrouwen is een belangrijke factor voor het delen van kennis. Vertrouwen is een veelzijdig concept dat overtuigingen of verwachtingen over andere partijen weergeeft die voortkomen uit feiten, doelen, eerlijkheid, vriendelijkheid en betrouwbaarheid. Vertrouwen beïnvloedt de interactie tussen medewerkers; hoeveel ze van elkaar willen leren en hun kennis delen. Medewerkers hebben de neiging om kennis te delen binnen vertrouwde organisaties. Hiervoor is wederzijds vertrouwen nodig tussen medewerkers (Razmerita et al., 2016; Rohman et al., 2020).

Waarden en attitudes beïnvloeden de houding en gedrag van een individu. Hoe een werknemer denkt over het proces van kennisdeling kan deze houding beïnvloeden. Deze houding kan vervolgens het daadwerkelijke gedrag beïnvloeden (Rohman et al., 2020). De keuze van werknemers om vervolgens kennis wel of niet te delen, kan verklaard worden aan de hand van de *self-determination theory* van Deci en Ryan (in Razmerita et al., 2016). Binnen deze theorie wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie als aanleiding om een actie uit te gaan voeren.

Intrinsieke motivatie wordt gedreven door interesse of plezier in het doen van de taak of voldoening bij het helpen van anderen. Deze motivatie bestaat in het individu zelf en wordt niet gedreven door externe druk of beloningen. Werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn, zullen eerder geneigd zijn

om aan een taak deel te nemen of hun werkprestaties te verbeteren. Extrinsieke motivatie verwijst naar het uitvoeren van een taak die leidt tot een gewenst resultaat. Deze motivatie richt zich op beloningen en loopbaanontwikkeling. Extrinsieke motivatie is meestal gebaseerd op de perceptie van de kosten (inspanning) en baten (beloning) geassocieerd met het delen van kennis (Razmerita et al., 2016). Wanneer werknemers voordelen ervaren bij uitwisseling van kennis en weten dat hun gedeelde kennis ten goede komt bij anderen, zullen ze dit ook sneller doen (Rohman et al., 2020). Veel organisaties hebben daarom beloningen geïntroduceerd om kennisdeling onder werknemers te stimuleren (Razmerita et al., 2016).

De motivatie van werknemers als individu om kennis met anderen te delen, kan een sociaal dilemma zijn. Vanuit het oogpunt van de werknemer kan het een rationele keuze zijn om specifieke kennis niet te delen. De werknemer bespaart hierdoor tijd en energie omdat hij/zij geen tijd vrij hoeft te maken om anderen kennis bij te brengen. Daarnaast blijft de werknemer waardevol voor de organisatie en is het risico op ontslag klein. Aan de andere kant kan er niet worden samengewerkt wanneer elke werknemer besluit om kennis voor zich te houden (Razmerita et al., 2016).

Angst is een factor die een werknemer ervan kan weerhouden om kennis te delen. Er zijn verschillende soorten angst waar een werknemer tegenaan kan lopen, zoals angst voor kritiek, het verliezen van macht, angst voor uitbuiting of baanonzekerheid, angst voor persoonlijke feedback of het leiden van gezichtsverlies. Tijd is ook een factor die van invloed kan zijn op kennisdelen. Bij gebrek aan tijd neemt de frequentie waarin kennis wordt gedeeld af (Razmerita et al., 2016).

Organisatorische factoren

Organisatorische factoren verwijzen naar waarden, overtuigingen en systemen die kunnen leiden tot het creëren en delen van kennis of het belemmeren ervan binnen organisaties. Elke organisatie heeft een unieke cultuur waarin de identiteit te zien is met zichtbare als onzichtbare elementen. Zichtbare elementen zijn de waarden, missie, en filosofie van de organisatie. Het onzichtbare deel heeft betrekking op de normen en waarden van de medewerkers die hun gedrag en handelen sturen (Razmerita et al., 2016; Rohman et al., 2020).

Het is belangrijk dat het management hun medewerkers ondersteunen en aanmoedigen om kennis te creëren en delen met anderen. De organisatiecultuur wordt erkend als een belangrijke factor voor een lerende organisatie. Wanneer er een vriendschappelijke cultuur en relatie tussen medewerkers heerst, is er ook meer motivatie om kennis bij te dragen (Razmerita et al., 2016).

Een leider is ook bepalend voor de mate van kennisdeling. Een goede leider dient als rolmodel die kennisdeling stimuleert en werknemers prikkelt om dit te doen. Transformationeel leiderschapsgedrag is een essentiële voorspeller van kennisdeling (Rohman et al., 2020).

Rohman et al. (2020) benadrukken dat een gebrek aan strategie en/of onduidelijke bedrijfsdoelstellingen of gebrek aan waargenomen voordelen barrières kunnen zijn voor het delen van kennis. Wanneer er duidelijke prikkels en beloningen aanwezig zijn, zijn werknemers meer gestimuleerd om kennis met elkaar te delen.

Kennis is ook gebonden aan sociale structuren en lokale teams. Vergelijkbare werknemers gaan meer met elkaar om dan niet-soortgelijke medewerkers. Machtsverhoudingen kunnen een grote barrière zijn voor het delen van kennis met werknemers (Razmerita et al., 2016).

Technologische factoren

Technologie is ook een belangrijke factor voor het beheren van kennis en kennisdelen in organisaties. Bij het gebruik van technologie voor kennisdelen wordt vooral gekeken naar de functionaliteit, bruikbaarheid, begrijpelijkheid, structuur en interface van het platform. Wanneer een platform moeilijk te gebruiken is en veel tijd kost om te begrijpen, kan dit kennisdeling belemmeren (Razmerita et al., 2016).

Welke platformen en kanalen gebruikt worden, hangt af van het soort kennis dat gedeeld wordt. Hiervoor kan gekeken worden naar de *Media Richness Theory* van Daft en Lengel (in Ishii, Lyons & Carr, 2019). Deze theorie suggereert het effectieve gebruik van een communicatiekanaal (medium) door de rijkdom van het medium te bekijken met de informatiebehoefte en de dubbelzinnigheid van de taak. Om het geschikte medium te kiezen, moet er gekeken worden naar wat de informatiebehoefte is bij een bepaalde taak, en in hoeverre de informatie als dubbelzinnig beschouwd kan worden. Een ingewikkelde taak, zoals een uitleg over een technische kwestie, zou dubbelzinnigheid (en dus onbegrijpelijkheid) kunnen opwekken wanneer dit via e-mail verstuurd wordt. Het rijkste medium, een face-to-face gesprek, zou in deze situatie het meest effectief zijn. Wanneer het gaat om een gemakkelijke taak, zoals het opzoeken van gegevens, is een armer medium het meest effectief, bijvoorbeeld een spreadsheet met praktische informatie.

3. Profiel van de gemeente Utrecht

De gemeente Utrecht is een overheidsorganisatie met rechtspersoonlijkheid. De gemeente Utrecht wordt bestuurd door bestuursorganen: de Raad, het college van burgemeesters en wethouders, de burgemeester en de commissies. Het is een hiërarchische organisatie met veel verschillende afdelingen. De gemeente bestaat uit drie organisatieonderdelen: het Bedrijfsvoerings- en Strategienetwerk (BSN), de Ontwikkelingorganisatie (OO) en de Uitvoeringsorganisatie (UO). Het BSN houdt zich vooral bezig met de interne organisatie, bijvoorbeeld HRM, Huisvesting, Marketing en Communicatie, Financiën, Inkoop en IT. De OO gaat over kennis, strategie en beleid op verschillende gebieden. Van veiligheid tot cultuur en alles daartussen. De afdelingen die onder het UO vallen hebben direct invloed op het leven in de stad, bijvoorbeeld Vergunningen, Toezicht en Handhaving, Werk en Inkomen of Volksgezondheid (Gemeente Utrecht, 2022).¹

Alle communicatieteams van de gemeente vallen samen onder het Marketing- en Communicatienetwerk (MCN). Het MCN is onderdeel van het Bedrijfsvoerings- en Strategienetwerk. Het MCN zorgt voor de vorm en inhoud van communicatie met de afdelingen onderling en met de burgers in de stad. Binnen het MCN zijn er zes verschillende divisies met ongeveer 150 communicatiemedewerkers (zie Figuur 3 voor een volledig overzicht van het MCN). Het MCN bestaat uit drie uitvoerende divisies: Corporate en Strategie, Media en Bestuur, en Newsroom en Redactie. Daarnaast hebben ze ook drie adviserende divisies: Advies 1, Advies 2 en Advies 3 (Gemeente Utrecht, 2022)².

Team Sociaal en Veilig valt onder Advies 2. Onder Team Sociaal en Veilig zitten de communicatieteams van Volksgezondheid, Werk en Inkomen, Maatschappelijke Ontwikkeling, Openbare Orde en Veiligheid en Vergunningen, Toezicht en Handhaving. Onder Team Sociaal vallen Volksgezondheid, Werk en Inkomen en Maatschappelijke Ontwikkeling.

Het communicatieteam van Volksgezondheid houdt zich bezig met communicatietaken rondom de gezondheidswinst van alle Utrechters. De basistaken van Volksgezondheid zijn de Jeugdgezondheidszorg (onder andere het vaccinatiebeleid voor kinderen), Inspectie Kinderopvang, sociaal medische zorg aan Utrechters in een kwetsbare situatie verlenen en de volksgezondheid monitoren (Gemeente Utrecht, 2022)³.

Het communicatieteam van Werk en Inkomen ontfermt zich over inwoners voor wie het financieel tegenzit. Het stimuleren en begeleiden van inwoners naar werk is de hoofdtaak van dit team.

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Utrecht.

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Utrecht.

³ Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Utrecht.

Verder biedt dit team financiële ondersteuning aan burgers die te weinig of geen inkomen hebben, met schulden zitten of geen onderdak meer hebben (Gemeente Utrecht, 2022)⁴.

Het communicatieteam Maatschappelijke Ontwikkeling houdt zich bezig met communicatie rondom ontwikkelingen in de stad om elke burger mee te laten doen, erbij te laten horen en talenten van burgers te ontplooiën. Onderwerpen zoals onderwijs, zorg, sport en Wmo vallen onder maatschappelijke ontwikkeling. Maatschappelijke ontwikkeling werkt nauw samen met buurtteams, zorginstellingen, scholen, welzijnsorganisaties en sportverenigingen (Gemeente Utrecht, 2022)⁵.

Figuur 3

Overzicht van het Marketing- en Communicatienetwerk van de Gemeente Utrecht

Structuur Marketing- en Communicatienetwerk
Juni 2022

MCN Hanneke de Korte Concermanager					
Corporate en Strategie	Media en Bestuur	Newsroom en Redactie	Advies 1 Ruimte Thema's	Advies 2 Sociaal en Veilig	Advies 3 Gebieds-communicatie
<i>Ramona Chang</i> Manager	<i>Daan van de Staaij</i> Manager	<i>Tanja Jans</i> Manager	<i>Marcel Baas</i> Interim manager <i>Marjolain van der Velden</i> Manager	<i>Paulien Vreman</i> Interim manager	<i>Fenke Zijlstra</i> Manager
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Citymarketing • Concerncommunicatie • Publieksdienstverlening • Culturele Zaken • Evenementen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurscommunicatie • Woordvoering • Crisiscommunicatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Newsroom • Redactie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte Thema's (mobiliteit, energie, gezond leefklimaat, FSU, omgevingswet, woningmarkt in balans, EZ) • Utrechtse Vastgoed Organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke Ontwikkeling • Vergunningen, Toezicht en Handhaving • Veiligheid • Volksgezondheid • Werk & Inkomen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte Gebieden • Wijken

⁴ Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Utrecht.

⁵ Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van gemeente Utrecht.

4. Deelstudie 1: Semigestructureerde interviews

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit zijn interviews waarbij interviewschema's vooraf vastliggen, maar de volgorde van de vragen is flexibel. Het interview vormt een gesprek tussen de respondent en de onderzoeker waarbij de onderzoeker doorvraagt bij interessante onderwerpen en informatie. Met deze methode wordt rijke kwalitatieve data verkregen (Baarda & Van der Hulst, 2021).

4.1. Methode

4.1.1. Instrumentatie

De interviewschema's zijn te vinden in Bijlage 1. Bij de interviews kwamen verschillende onderwerpen aan bod. Het eerste onderwerp bevatte vragen over het verloop van de kennisdeling en het soort kennis dat onderling uitgewisseld werd. De onderzoeken van Smith (2001) en Nonaka et al. (2000) zijn voor deze vragen als leidraad gebruikt. De andere onderdelen van het interview waren individuele factoren, organisatorische factoren en digitale middelen. Deze onderwerpen zijn gebaseerd op eerdergenoemde factoren die kennisdeling beïnvloeden uit Razmerita et al. (2016) en Rohman et al. (2020). Op elk antwoord werd doorgevraagd wanneer dit nodig was. Voor het opstellen van het interviewschema en de formulering van de vragen is naslagwerk van Baarda en Van der Hulst (2021) gebruikt. Voor de manager is een ander interviewschema gebruikt. De onderwerpen zijn hetzelfde, maar de vragen zijn geformuleerd vanuit een leidend perspectief. Dit interviewschema is te vinden in Bijlage 2.

4.1.2. Procedure en analyse

De respondenten zijn benaderd via e-mail met een uitnodiging namens de onderzoeker. Hierin werd gevraagd of ze deel wilden nemen aan het onderzoek met een korte beschrijving waar het interview over zou gaan. De interviews zijn face-to-face afgenomen in een besloten ruimte. Een groot voordeel hiervan is dat non-verbale communicatie goed zichtbaar is. Daarnaast kan de onderzoeker gemakkelijk vragen verduidelijken wanneer dit nodig is. Ook zorgt fysieke aanwezigheid van de onderzoeker ervoor dat ongemakken kunnen worden opgemerkt en pauzes ingelast wanneer de respondent hier behoefte aan heeft. Het vormt hierdoor een ethische manier van onderzoeken (McIntosh & Morse, 2015). De interviews duurden gemiddeld 30 tot 45 minuten.

Vooraf werd aan de respondent toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Daarna zijn er een aantal algemene demografische vragen gesteld om de respondent meer op zijn/haar gemak te stellen. Achteraf werd gevraagd of de respondent nog vragen of opmerkingen had. De interviews zijn

getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd in Atlas TI. Met deze software kunnen interviews digitaal worden gecodeerd. De interviews zijn eerst open gecodeerd, vervolgens axiaal. Met de categorieën die zijn opgesteld bij het axiaal coderen zijn vervolgens patronen en verbanden geanalyseerd. In Bijlage 3 staan de transcripten van de interviews en in Bijlage 4 het codeboek.

4.1.3. Respondenten

Per team zijn twee werknemers geïnterviewd. Ook is de manager van Team Sociaal geïnterviewd. In totaal zijn er zeven interviews afgenomen. In Tabel 1 zijn de demografische gegevens van de respondenten weergegeven.

Tabel 1

Demografische Gegevens van de Respondenten: Communicatieteam en Aantal Dienstjaren bij Gemeente Utrecht

	Communicatieteam	Aantal dienstjaren bij gemeente Utrecht
Werknemer 1	Volksgezondheid	12
Werknemer 2	Werk en Inkomen	15
Werknemer 3	Manager	1,5
Werknemer 4	Maatschappelijke Ontwikkeling	34
Werknemer 5	Volksgezondheid/Werk en Inkomen	2
Werknemer 6	Werk en Inkomen	4
Werknemer 7	Volksgezondheid/Maatschappelijke Ontwikkeling	3,5

In Tabel 1 is te zien dat de respondenten varieerden in aantal dienstjaren bij de gemeente. Een aantal werknemers dat redelijk nieuw in de organisatie was, werkte al voor meerdere teams in hun takenpakket.

4.2. Resultaten

Verloop kennisdelen en soorten kennis

Definitie kennisdelen

Na een aantal algemene vragen begon het interview met wat de werknemers precies verstaan onder kennisdeling binnen teams. Drie van de zeven werknemers omschrijven kennisdelen als het delen van een expertise of specialisme met elkaar. Iedereen is ergens anders goed in, en het is prettig om dat met elkaar te delen. Voor twee andere werknemers bestaat kennisdelen uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden: aan welke projecten wordt gewerkt en waar ben je precies mee bezig? Het tweede deel bestaat uit hoe vakinhoudelijk wordt gewerkt. Hoe pak je bepaalde vraagstukken aan en hoe zet je jouw expertise in? Een andere werknemer ziet kennisdelen vooral als ervaringen delen en sparren met elkaar over werkwijzen en onderwerpen. Volgens de manager moet kennisdelen gaan om zowel inhoud als procesmatige onderdelen die je tegenkomt in een project. Dat je iemand met expertise over een onderwerp of project kan opzoeken, maar ook dat deze kennis op een vaste plek terug te vinden is. Een combinatie dus van impliciete en expliciete kennis (Smith, 2001).

“Kennisdelen is eigenlijk alle facetten hebben, zowel procesmatig als inhoud, die je in zo'n project tegen kan komen. Dat je daarvan leert, maar dat je dus ook weet van hey, dat heeft gespeeld. Ik ga er eens even bij mijn collega over in gesprek. Dat kan persoonlijk zijn, maar ook 'ik weet dat ik alles over die campagne terug kan vinden op plek Y'.” – Manager Team Sociaal

Doel van kennisdelen volgens de manager

Het uiteindelijke doel van de manager om de teams samen te voegen en kennis te laten delen, is om de boodschap naar de stad te verbeteren. Volgens de manager is de impact die met communicatie bereikt kan worden sterker wanneer je dit integraal en slim organiseert, oftewel wanneer er onderling goed samengewerkt wordt met alle partijen. De teams Volksgezondheid, Maatschappelijke Ontwikkeling en Werk en Inkomen werken alle drie voor dezelfde doelgroepen, bijvoorbeeld jeugd, ouderen en kwetsbare Utrechters. Wanneer er vanuit de communicatieteams drie verschillende boodschappen naar deze groepen wordt gestuurd, neemt de effectiviteit van de communicatieboodschap af.

“Als je namelijk naar die inwoner in de stad kijkt, die kwetsbare inwoner van het sociaal domein en die heeft vaak gezondheidsproblemen, dus VG. Vaak zit er ook eenzaamheid, dat is MO. Hebben geen baan. Dat is werk en inkomen. Dus dan gaan

we met drie organisatieonderdelen, gaan we allemaal losse flodders op die inwoners afgooien. Ja, dat is niet slim.” – Manager Team Sociaal

Kennis over de doelgroep zorgt niet alleen voor betere communicatie. Volgens de manager gaat het iedereen in het werk helpen als er meer samengewerkt wordt en de kennis over de doelgroepen gedeeld wordt. Dit voorkomt daarbij ook dat dubbel werk wordt verricht. Ook wordt het werk daardoor leuker, omdat je meer tijd overhoudt om goed na te denken wat de doelgroep nodig heeft en zorgt het voor meer rust in het werk.

“Wij moeten veel meer weten waar die doelgroep voor staat, wat ze nodig hebben. En als we dat niet van mekaar delen, als jij op jouw kennis blijft zitten, wat weet van jouw doelgroep en het niet met mij deelt, zit ik het wiel weer opnieuw uit te vinden.”

– Manager Team Sociaal

Verloop kennisdelen binnen de teams

Volksgezondheid

Binnen Volksgezondheid wordt er vooral kennis op projectniveau met elkaar uitgewisseld. Werknemers in dit team bellen veel met elkaar om kennis te delen, maar deze kennis ligt niet vast of opgeslagen in documenten. Er is sprake van impliciete kennisuitwisseling (Smith, 2001). Daarnaast vergadert dit team in een losse vorm: er is geen vaste en gestructureerde agenda. De punten die tijdens het overleg op tafel komen, worden besproken. De werknemers van VG omschrijven de sfeer binnen het team als ‘losjes’ en informeel. Een projectenlijst wordt eens in de zoveel tijd gemaakt, maar er is geen communicatiejaarplan van Volksgezondheid. Een werknemer geeft aan dat het inwerken van nieuwe werknemers lastig is, omdat Volksgezondheid dus geen expliciete kennis opgeslagen heeft. Ook heeft deze werknemer het gevoel dat het team vaak overvallen wordt met de hoeveelheid werk. Er kan namelijk niet worden gekeken in het communicatiejaarplan welke projecten eraan komen.

“Dan merk je ook als je collega’s moet gaan inwerken dat je super moet gaan zitten sprokkelen van waar is de informatie over VG? Er is niet zoiets dat we hebben van dit is het.” – werknemer Volksgezondheid

Maatschappelijke Ontwikkeling

Binnen het team Maatschappelijke Ontwikkeling is er volgens een van de werknemers sprake van weinig inhoudelijke kennisdeling. Binnen MO zijn er veel verschillende onderwerpen waar steeds één persoon per onderwerp verantwoordelijk voor is. Dit zorgt ervoor dat inhoudelijke kennisdeling over projecten bij

deze afdeling niet echt plaatsvindt. Iedereen heeft immers zijn eigen onderwerp. De werknemers binnen dit team wisselen wel manieren van aanpak en ‘handigheidjes’ uit. Er is dus wel enige sprake van impliciete kennisoverdracht, maar niet erg veel. Het teamoverleg binnen deze afdeling verloopt gestructureerd met een vaste agenda en wisselend voorzitterschap. Daarnaast wordt gewerkt met een prioriteitenoverzicht en staan op Digiplaza mappen met voorgaande projecten. Dit communicatieteam werkt meer met expliciete dan impliciete kennisuitwisseling (Smith, 2001).

Werk en Inkomen

Kennisdeling bij Werk en Inkomen is vooral praktisch van aard. Er wordt met elkaar uitgewisseld waar iedereen mee bezig is, hoe bepaalde middelen en methoden ingezet kunnen worden en welke lijntjes tussen welke personen en onderwerpen lopen. De sfeer wordt door drie werknemers bestempeld als laagdrempelig. Iedereen is bereid om elkaar te helpen en er wordt vooral impliciete kennis uitgewisseld. Het team heeft wekelijks overleg met elkaar en werkt met een vooraf opgestelde agenda. Volgens een werknemer verloopt het teamoverleg nog vrij chaotisch en mist er structuur. Opvallend is dat dit team een eigen intranet heeft, namelijk WI Share. Dit is een platform waar items gerelateerd aan Werk en Inkomen ontstaan. Er is dus enige mate van expliciete kennis aanwezig (Smith, 2001). Het is alleen toegankelijk voor werknemers van W&I. Daarnaast wordt er via Microsoft Teams en Digiplaza gewerkt, maar hier zit geen vaste structuur in. Twee werknemers geven aan dat hier ook geen duidelijke afspraken over zijn.

“We hebben wel een omgeving met mapjes, maar dat is dan meer met de lopende projecten. Iedereen doet dat een beetje op zijn eigen manier, dus het is niet heel gestructureerd of centraal georganiseerd. Het is niet heel makkelijk toegankelijk voor elkaar vind ik.” – werknemer Werk en Inkomen

Binnen Team Sociaal

Er is een begin gemaakt met de kennisdeling tussen de drie teams. Alle geïnterviewden geven aan dat ze positief zijn over het feit dat er een start is gemaakt. Iedereen geeft ook aan het leuk te vinden om meer van andere teams te weten te komen. De intrinsieke motivatie om kennis te delen is dus aanwezig. Wel zijn de meesten nog erg zoekende wie waarvoor gevraagd kan worden en wie bepaalde expertise bezit. De kruisbestuiving binnen de teams verloopt vooral via de gezamenlijke WhatsApp-groep waarin praktische vragen worden gesteld. Wanneer naar dit communicatieplatform gekeken wordt met de *Media Richness Theory* (Ishii et al., 2019) is dit ook een geschikt middel. Praktische hulpvragen vereisen geen enorm rijk communicatieplatform, zoals een face-to-face gesprek. Een appje is vaak voldoende. Een

werknemer geeft aan dat collega's elkaar op thema's al redelijk weten te vinden. Twee andere werknemers geven aan dat ze alleen nog maar verbeterpunten zien. Ook geven twee werknemers aan dat ze vinden dat het communicatieteam Werk en Inkomen weinig raakvlakken heeft met de communicatieteams van MO en VG. Deze twee communicatieteams (MO en VG) hebben al een gezamenlijk tweewekelijks overleg en vormen al meer een groep. De sociale structuur om kennis te delen met elkaar zit er bij deze twee communicatieteams al meer in (Razmertita et al., 2016). Met W&I is dit niet het geval. Daarnaast blijft het proces van kennisdelen binnen Team Sociaal hangen bij de fase van socialisatie doordat impliciete kennis niet wordt omgezet naar expliciete kennis (Nonaka et al., 2000).

“Ik weet heel weinig van wat er speelt bij W&I, en dat komt ook omdat ik het zelf niet actief uitvraag. Vaak komen dingen werkende wijze op je pad waardoor je meer dingen weet. Bij MO omdat we nu in een team zitten weet ik nu wel iets meer wat er speelt en hoe zij dingen doen. Maar bij W&I weet ik nog steeds heel weinig. Volgens mij zitten daar nog wel onderdelen die elkaar beter kunnen versterken, maar ik weet het niet want ik heb die kennis niet!” – werknemer Volksgezondheid

Individuele factoren

Kennis brengen en halen

Kennis brengen

Wanneer een werknemer een hulpvraag heeft, geven de geïnterviewden aan daar tijd voor te maken. Een werknemer geeft aan dat hij eerst iemand op weg helpt via de groepsapp. Wanneer het een uitgebreidere vraag is, spreekt deze werknemer af om bijvoorbeeld samen te lunchen of koffie te drinken. De informatiebehoefte van de werknemer met de hulpvraag en de rijkheid van het medium zijn dus bepalend in wat er afgesproken wordt (Ishii et al., 2019). De andere werknemers geven aan vooral via kanalen te communiceren, dus via WhatsApp, bellen, e-mail of Microsoft Teams. Zij delen via deze kanalen hun ervaringen of verwijzen door naar iemand die het wel weet. Opvallend is dat maar één werknemer lunchafspraken of koffiepauzes heeft genoemd om kennis uit te wisselen. Veel informele momenten van impliciete kennisuitwisseling blijkt er bij de teams niet te zijn. De manager geeft aan vooral een verbinder te zijn. Zij probeert bij alle teamoverleggen aanwezig te zijn en weet hierdoor goed wat er speelt bij alle teams.

Kennis halen

Wanneer werknemers zelf kennis nodig hebben, gebruiken ze allemaal de mail, bellen elkaar of sturen een appje in de WhatsApp-groep. Wanneer er snel antwoord nodig is, dan bellen de meesten. Wanneer er minder haast bij is, wordt de mail gebruikt. Ook hier is de *Media Richness Theory* terug te zien (Ishii, et al., 2019). De rijkheid van een medium bepaald hoe snel antwoord kan worden verkregen. Twee werknemers die al langer in dienst zijn bij de gemeente gaven aan dat ze door hun dienstjaren heen wel weten bij wie ze moeten zijn. Een werknemer die wat nieuwer in de organisatie is, geeft aan het lastig te vinden om te bellen voor hulp. Dit doen ze alleen als het haast heeft. De manager geeft ook aan te bellen.

“Ik ken de meeste mensen al omdat ik hier lang werk. Dus dan weet je of wie het onderwerp doet, of wie je kan vragen van goh wie doet dat onderwerp.” – werknemer

Werk en Inkomen

Motivatie

Collega's verder op weg helpen is wat de werknemers het meest motiveert om kennis te delen. Collegialiteit overheerst binnen dit team. De werknemers geven allemaal aan dat het werk als team en de projecten daarmee versterkt worden. Daarnaast werd ook de communicatie voor de doelgroep verbeteren als speerpunt gebruikt door twee werknemers. Een werknemer geeft ook aan dat het een trots gevoel geeft wanneer een project succesvol is verlopen en je dit kan delen met collega's. Er is een combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivatie te zien. Veel werknemers halen voldoening uit collega's op weg helpen en collegiaal zijn (intrinsiek), maar ook kennisdelen om de gewenste resultaten te bereiken voor de doelgroep en het team (extrinsiek) (Razmerita et al., 2016; Rohman et al., 2020).

Bereikbaarheid

De geïnterviewden geven allemaal aan dat collega's bereikbaar en benaderbaar zijn binnen Team Sociaal voor vragen en advies. Voor korte dingen of even sparren maakt iedereen tijd. Ook wordt er snel gereageerd op appjes of mails. Wel geeft een werknemer aan sneller naar collega's te stappen waarmee veel en direct wordt samengewerkt. Deze collega's kennen elkaar dan beter waardoor de drempel lager is. Ook deze bevinding sluit aan bij Razmerita et al. (2016) over vergelijkbare werknemers in lokale teams die meer met elkaar omgaan en elkaar beter weten te vinden.

Kennisbehoefte

Wat de werknemers missen bij de kennisdeling tussen de teams zijn de inhoudelijke verbindingen tussen de teams en personen. De teams zijn samengevoegd omdat ze op inhoud veel raakvlakken hebben, maar

het is voor bijna alle werknemers niet duidelijk welk raakvlakken dit dan zijn en wat andere teams doen bij dezelfde thema's. Dit maakt het ook lastig inschatten wat je elkaar kunt bieden aan zowel impliciete als expliciete kennis (Smith, 2001). Daarnaast gaf een werknemer aan het prettig te vinden om dieper in projecten te duiken als casus. Hierdoor kan goed geëvalueerd worden hoe je iets hebt aangepakt zodat anderen ervan kunnen leren. Dit gebeurt nu nog te weinig volgens deze werknemer. Een andere werknemer gaf aan behoefte te hebben aan een kennisbank waar alle expliciete kennis en projecten van de drie teams samenkomen op een centraal punt. Hierdoor is kennis voor iedereen toegankelijk en makkelijk te raadplegen.

“Als wij niet weten waar die inhoudelijke verbindingen zitten en wanneer wat gebeurt, dan doe je allemaal los van elkaar iets naar de stad toe. Dan is je communicatie sowieso minder effectief. Als je dat meer kan bundelen en beter weet van waar zit wat en waar raakt wat, dan kun je effectiever communiceren. Dus daar zit mijn behoefte aan kennis.” – werknemer Volksgezondheid

Organisatorische factoren

Vriendschappelijke cultuur

De cultuur bij de gemeente is vriendelijk en prettig. Alle werknemers geven aan dat iedereen bereid is om elkaar te helpen. Daarnaast staat iedereen open voor een praatje en hebben mensen oog voor elkaar. Een werknemer geeft aan dat het een organisatie is waar je je snel op je gemak voelt. Iedereen is dankbaar wanneer je hulp aanbiedt. Een vriendschappelijke cultuur draagt positief bij aan de kennisdeling in een organisatie (Razmerita et al., 2016). Twee werknemers geven wel aan dat een nadeel van een vriendschappelijke cultuur het aanspreken van elkaar is. Dit gebeurt weinig. Ook geeft een werknemer heel duidelijk aan dat collega's een ander begrip is dan vrienden zijn. Deze werknemer heeft een zakelijke attitude tegenover kennisdelen en collega's. Mogelijk beïnvloedt deze houding hoe de desbetreffende werknemer kennis deelt en tegen het proces van kennisdelen aankijkt (Rohman et al., 2020). De interviews wekken niet de indruk dat de werknemers informeel met elkaar omgaan tijdens en buiten werktijd.

“De downside ervan is dat je elkaar er niet op aanspreekt op het moment dat je niet aanstaat hoe het gebeurt. Mensen die afspraken niet nakomen of te laat komen of helemaal niet komen. Daar zeggen we in principe niet zoveel van, en dat is gewoon de downside van een vriendschappelijke cultuur.” – werknemer Volksgezondheid

“De gemeente is wel echt een vriendelijke organisatie. Het is ook echt de cultuur hier dat je, het aanspreken is niet altijd even scherp denk ik. Uit onderzoeken die gemeentebreed worden gehouden blijkt ook wel dat we daar soms wat zakelijker in moeten zijn.” – werknemer Werk en Inkomen

Machtsverhoudingen

Alle werknemers geven aan dat er geen machtsverhoudingen zijn die de kennisdeling belemmeren. Vooral de drie werknemers die langer in dienst zijn, geven aan hier niet meer gevoelig voor te zijn. Zij kennen de andere werknemers en managers goed. Zij stellen alle drie wel dat ze zich kunnen voorstellen dat nieuwe werknemers dit wel hebben. De gemeente is een redelijk hiërarchische organisatie. Een werknemer geeft aan niet makkelijk naar de manager te stappen met een kennisvraag, omdat deze persoon toch het idee had dat dit een beoordelingsgesprek zou kunnen beïnvloeden. De manager geeft aan erg haar best te doen om niet op afstand te zitten. Iedereen is gelijkwaardig. Een kennisvraag zal bij haar nooit worden bestempeld als onkunde. Ze moedigt het juist aan om dingen te vragen. Dit is een positieve bevinding, aangezien een leider als rolmodel kennisdeling moet stimuleren en werknemers moet prikkelen om dit te doen (Rohman et al., 2020).

Manager

Drie werknemers geven aan dat de manager vooral de aanjager is om deze teams bij elkaar te brengen. Een werknemer vindt het proces wel langzaam gaan. De manager zet goede stappen in de ogen van deze werknemer, maar het is een traag proces dat hoort bij verandering. Twee werknemers geven aan dat de manager erg open staat voor nieuwe ideeën en ook voor de werknemers zelf klaarstaat. Een werknemer geeft hierbij aan vaak de manager te bellen voor hulp of als deze werknemer ergens over inzit. Dit is een vorm van transformationeel leiderschap wat een essentiële voorspeller is van kennisdeling (Rohman et al., 2020).

“Ik bel Paulien heel vaak voor even hulp, even sparren. Ik bel Paulien vooral als ik met een probleem zit, als ik even ergens niet uitkom. Als ik echt zoiets heb van ja ik heb nou, of als ik even een rot gesprek heb gehad met iemand en het schuurt, en ik zit echt even met mijn handen in het haar, dan bel ik Paulien wel. Of ik bel eerst even een collega en die zegt nou bel even Paulien. Dat is fijn.” – werknemer

Volksgezondheid/Werk en Inkomen

Ondersteuning management

Drie werknemers geven aan ondersteuning te voelen vanuit het management voor de kennisdeling. Er worden bijvoorbeeld sessies en trainingen georganiseerd. De andere drie werknemers ervaren dat het management kennisdelen belangrijk vindt, maar dat ze nog niet genoeg ondersteuning voelen hoe ze dit moeten gaan aanpakken en hoe ze hier tijd voor vrij moeten maken. Een werknemer geeft aan de onmacht bij het management te voelen om de werkhoeveelheid behapbaar te houden voor werknemers. Een andere werknemer geeft ook aan dat het management in dezelfde omgeving zit waar ook veel gevraagd wordt en er veel werk is. Deze werknemer omschrijft het als een gezamenlijke worsteling.

“Ik voel wel dat het management het belangrijk vindt, maar het is ook zoeken naar hoe doe je dat dan en hoe maak je er tijd voor. Ik vind dat echt een gezamenlijke worsteling wel, omdat het management in dezelfde omgeving zit waar ook heel veel werk is en heel veel gevraagd wordt.” – werknemer Werk en Inkomen

“Ik weet wel dat ze het op de agenda hebben, om het maar ambtelijk te zeggen, en ik weet ook dat ze het belangrijk vinden en dat ze ook graag willen dat het gebeurt, maar ik voel bij hen de onmacht om onze werkhoeveelheid behapbaar te houden. Dus voel ik dan ondersteuning, ja...” – werknemer Volksgezondheid

Werkdruk

Bij de vraag welke struikelblokken ervaar je met kennisdelen, noemen alle werknemers (inclusief manager) werkdruk. Alle werknemers zijn ondergedompeld in werk en voelen de druk om in een achturige werkdag, naast hun projecten en dagelijkse bezigheden, tijd vrij te maken om kennis te delen. Nieuwe kennis opdoen schiet er hierdoor vaak bij in. Een werknemer geeft aan dat werknemers zelf met ideeën moeten komen om een cursus of training te gaan volgen, maar dat er geen tijd is om daarover na te denken. Een andere werknemer geeft ook aan dat er in een teamoverleg vaak te weinig tijd is om diep in projecten te duiken. Hierdoor worden alleen even de belangrijkste dingen benoemd en dan gaat iedereen weer door. De manager geeft ook aan dat het gevoel van werkdruk een grote belemmering is voor kennisdelen. De discipline om kennis te delen moet volgens haar ook vanuit de werknemers zelf komen.

“Als we dit niet gaan doen, als we niet tegen onszelf de discipline gaan opleggen om dingen anders op te gaan slaan of wat dan ook. Het staat of valt met die discipline van de mensen en ik zal daar positieve sturing aan moeten geven om het wel voor mekaar te krijgen.” – manager Team Sociaal

Tijd en prioriteit

Daarnaast geven ook alle werknemers aan dat er weinig tot geen tijd is om kennis te delen. Iedereen is heel druk en daarmee komt de prioriteit van kennisdelen niet bovenaan het lijstje. Zoals een werknemer aangeeft: “Alles valt of staat met of je tijd hebt en of er tijd voor gemaakt wordt.” Belangrijke en urgente dingen die gedaan moeten worden, gaan vaak voor doordat hier druk op zit vanuit opdrachtgevers. Deze bevinding komt overeen met Razmerita et al. (2016) waar tijd beschreven wordt als een bepalende factor voor kennisdelen. Bij gebrek aan tijd neemt de frequentie waarin kennis wordt gedeeld af. Daarnaast geeft een werknemer aan dat hij/zij geen tijd maakt voor iets wanneer het niets oplevert. Een andere werknemer geeft aan dat als meerdere collega’s een overleg of teamsessie afzeggen, deze persoon zelf ook sneller geneigd is om dan andere dingen te gaan doen. Er wordt namelijk al te veel vergaderd volgens deze werknemer. Alle werknemers geven wel aan dat als er behoefte is om kennis te delen, mensen daar gewoon tijd voor vrij moeten maken. Een werknemer ervaart bij de meer formele dingen, zoals een teamsessie, dat daar wel tijd voor vrijgemaakt wordt. Wanneer er een hulpvraag komt, ervaart een andere werknemer wel altijd dat collega’s proberen te helpen. De manager geeft aan dat zij ook een volle mailbox en agenda heeft, maar dat ze werknemers adviseert om te prioriteren en minder urgente dingen later te doen.

“Ik moet dan wegen van wat doe ik; ga ik extra inlezen voor de nota, of ga ik het met mijn collega’s hebben over wat zij in hun afdeling doen. Dan denk ik nee, dan ga ik toch voor die nota, dus dat is wel lastig. Misschien is die tijd er dus wel, maar ik ervaar het niet.” – werknemer Volksgezondheid

“Ik heb wel een volle mailbox en een volle agenda, maar ik laat me daar niet gek door maken. Ik doe gewoon dingen niet. En dat zeg ik ook steeds tegen mensen uit ons team die zeggen ik heb eigenlijk gewoon te veel werk. Dan zeg ik dan moet je dingen niet doen.” – manager Team Sociaal

“We moeten er zelf meer een prioriteit van maken en daar meer tijd voor nemen dan het vrijblijvende wat het nu is.” – werknemer Volksgezondheid

Eilandjes

Binnen de drie communicatieteams is iedereen aan een bepaald onderdeel of project toegewezen. Dit zorgt ervoor dat er bij alle geïnterviewden het idee van ‘eilandjes’ heerst. Iedereen zit verzuild in zijn eigen organisatieonderdeel of team, waardoor er steeds vanuit kleine clubjes gewerkt wordt. Twee

werknemers geven aan dat ze dit ook wel prettig vinden. De drempel ligt hoger om naar collega's te stappen buiten je eigen team, omdat je hier niet direct mee samenwerkt. Binnen je eigen team zie en spreek je je collega's veel meer. Deze bevinding komt overeen met Razmerita et al. (2016). Vergelijkbare werknemers in lokale teams gaan meer met elkaar om dan werknemers die verder van elkaar afstaan. Dit kan de kennisdeling belemmeren. Drie werknemers geven aan dat ze met het team Werk en Inkomen weinig raakvlakken zien. Maatschappelijke Ontwikkeling en Volksgezondheid hebben al een gezamenlijk overleg en werken meer voor dezelfde onderwerpen. Bij het communicatieteam Werk en Inkomen is dat voor een aantal werknemers nog erg zoeken om die aansluiting te vinden met Volksgezondheid en Maatschappelijke Ontwikkeling.

Twee werknemers geven ook aan niet altijd te weten waar iedereen zich bevindt. Het stadskantoor heeft 21 verdiepingen en meer dan 5000 werknemers. Het is lastig om te weten waar iedereen zit voor het stellen van een vraag. Ook werken veel werknemers vanuit huis. Een werknemer stelt voor om op een vaste dag bij elkaar te gaan zitten op kantoor. Zo is de drempel lager om vragen te stellen aan elkaar en weet je beter waar iedereen mee bezig is.

“Voorheen was het natuurlijk veel meer dat je even informeel langs elkaar heen loopt of naar elkaar toeloopt. Maar je merkt dat iedereen verspreid zit over het gebouw. Je bent totaal het zicht kwijt waar iedereen zit. Heel veel mensen werken ook thuis, dus je ziet elkaar veel minder vaak.” – werknemer Volksgezondheid

“Ik denk dat ik het wel heel fijn vind om meer bij elkaar te gaan zitten. Ik zag wel dat team mobiliteit, die gaat altijd bij elkaar zitten op de negentiende in een bepaalde hoek. En ik weet dat VTH en OOV dat ook doen. Echt meer afspreken om samen naar kantoor te komen, samen bij elkaar te gaan zitten. En bij sociaal domein vind ik het nog een beetje fladderend overal.” – werknemer Volksgezondheid/Maatschappelijke Ontwikkeling

Technologische factoren/middelen

Voorkeur middelen

De voorkeur van werknemers voor middelen om kennis te delen gaan uit naar bellen, WhatsApp, e-mail of persoonlijke gesprekken. Het is belangrijk om te bepalen welk doel bij welk middel past volgens de werknemers. Wanneer het een complexe en uitgebreide vraag is, vinden werknemers het fijn om face-to-face af te spreken of te bellen. Je hebt dan direct de mogelijkheid om te reageren en andere vragen te stellen. WhatsApp heeft de voorkeur voor praktische en korte vragen. De snelheid van WhatsApp vinden

werknemers prettig. Er komt vaak snel een antwoord. Deze bevindingen sluiten aan bij de rijkheid van een medium en de dubbelzinnigheid van een taak van de *Media Richness Theory* (Ishii et al., 2019). Een nadeel van de groepsapp vindt een werknemer dat het willekeurig is wie reageert. Daarnaast heb je ook niet altijd de tijd om te reageren. Een andere werknemer noemt een nadeel van de groepsapp dat het snel overvol en ruis veroorzaakt. Lange teksten via WhatsApp vinden de meesten werknemers ook niet prettig. E-mail heeft voor de meesten niet gelijk de voorkeur, maar is wel een middel waar je veel informatie in kwijt kan. Een werknemer en de manager zijn negatief over de mail. Een werknemer noemt een mail schrijven te arbeidsintensief. “Ik schrijf al snel een veel te lange mail. Dan denk ik als ik even had gebeld is het veel duidelijker”. De dubbelzinnigheid die met een lange tekst in een e-mail of WhatsApp veroorzaakt kan worden, blijkt uit deze bevindingen (Ishii et al., 2019). De manager vindt de mail een middel om informatie roekeloos naar iedereen rond te sturen.

“Ik heb bijvoorbeeld laatst wel eens geroepen van kunnen we binnen de gemeente Utrecht de mail niet gewoon afschaffen? Want het is ook een medium om alles roekeloos over de schutting te gooien, zo van dan ben ik het kwijt en dan moet jij maar zien wat je ermee doet. Dat is zo’n druktebrenger voor iedereen. Dus dan zou je veel beter kunnen zeggen van jongens we schaffen de mail af, en we doen dingen in Microsoft Teams.” – manager Team Sociaal

Teamsessie

Eens in de zoveel tijd heeft Team Sociaal teamsessies met elkaar. Vier van de zes werknemers zijn hier positief over. Zij vinden dit een goed middel om kennis over te brengen en daarnaast zorgt het ook voor een groepsgevoel. Zoals een werknemer het omschrijft: “Het is binding en bounding”. Een teamsessie geeft veel informatie wat er bij de andere teams speelt en hoe je dit kunt gebruiken in je eigen werk. Het is een fase van socialisatie; er wordt impliciete kennis gedeeld met andere collega’s (Nonaka et al., 2000). Een andere werknemer geeft ook aan dat formele settings, zoals een teamsessie, wel iets is waar werknemers tijd voor maken. De overige twee werknemers geven aan dat er wel een duidelijk doel aan de teamsessies moeten zitten. Een werknemer geeft het idee om een keer een teamsessie te organiseren met als thema expertise. Zo heb je binnen een sessie duidelijk waar je de ander voor kan vragen en waar iemands expertise ligt.

“Ik denk dat je meer naar dat soort uitwisseling toe moet, omdat dat ook een soort goed gevoel geeft. Het zijn feel-good sessies waar je blij, opgeladen en gemotiveerd weer uitkomt.” – werknemer Volksgezondheid

Weekstart

De weekstart vindt wekelijks online plaats via Microsoft Teams. Vier werknemers zijn negatief over hun ervaring met de weekstart op het gebied van kennisdelen. Zij vinden het doel van de weekstart onduidelijk. Er is steeds een afgevaardigde van elk team die naar de weekstart komt. Hierdoor is nooit iedereen aanwezig. Daarnaast geeft een werknemer aan dat ze totaal geen energie krijgt van de weekstart. Een andere werknemer vindt ook niet dat er veel gebeurt tussen de teams. Weer een andere werknemer vindt de weekstart tijdverspilling. Deze persoon vindt het vervelend dat iedereen informatie zendt zonder duidelijk doel en structuur. Rohman et al. (2020) benadrukken dat gebrek aan structuur of waargenomen voordelen een belemmering kan zijn om kennis met elkaar te delen. Ook kan dit een negatieve houding tegenover kennisdelen veroorzaken. Een andere werknemer ziet wel de toegevoegde waarde van de weekstart. Deze werknemer ziet het wel meer als informatie en interesse om globaal op de hoogte te zijn wat er speelt, maar niet als een middel om kennis te delen.

“We hebben natuurlijk die weekstart en dat werkt volgens mij niet zo goed. Je zit daar dan en gewoon bijna niemand komt door tijdgebrek. Het is ook niet helemaal duidelijk wat het doel daar nou is en wat je daar nou wel en niet vertelt. Daar gaan mensen ook vaak maar gewoon een beetje spuien van nou hier ben ik mee bezig, daar ben ik mee bezig. Ik denk dat dat niet zo'n zin heeft, want dan ben je gewoon aan het zenden, terwijl je praat met iemand omdat je benieuwd bent wat iemand daarvan vindt of wat ie daarmee kan. Of diegene jou iets kan teruggeven.” – werknemer

Volksgezondheid/Werk en Inkomen

“Zo'n weekstart is een beetje zo'n leeglooppingetje geworden. Je wordt er helemaal niet blij en opgeladen van, maar het is een moetje” – werknemer Volksgezondheid

MCN pitches

De MCN pitches vinden een keer per maand plaats. Bij twee interviews kwamen de pitches ter sprake als middel om kennis te delen. Deze twee werknemers waren neutraal over de pitches. Een van de werknemers vindt het een mooie structuur, maar wel behoorlijk eenrichtingsverkeer. Een andere werknemer vindt dat het uurtje voor de pitches heel snel gaat, en haalt er zelf niet heel veel uit wat later gebruikt kan worden in het werk. Deze werknemer vindt het wel een goed middel om kennis te delen en stelt voor om met Team Sociaal ongeveer hetzelfde te doen als met de MCN pitches. Een casusbespreking met een presentatie eens per maand waarin je diep op de inhoud ingaat, zou deze werknemer prettig

vinden. Door de impliciete kennis in een presentatie te zetten, is er gelijk expliciete kennis beschikbaar en kan de volgende fase van het kennisproces worden ingezet (Nonaka et al., 2000).

“Ik weet het eigenlijk niet. Het is vaak heel snel. Het is een uurtje. Je krijgt snel een presentatie en denk oh ja, interessant, interessant en daarna ga je weer aan het werk.” – werknemer Maatschappelijke Ontwikkeling

Bestandssystemen

Digiplaza is de plek waar de teams hun projecten en bestanden opslaan. Alhoewel daar geen duidelijke afspraken over zijn. Binnen de organisatie worden ook Microsoft Teams en de Cloud gebruikt. Over Digiplaza zijn de werknemers behoorlijk negatief. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat van een werknemer: “Digiplaza is echt een draak.” Een werknemer noemt Digiplaza ook omslachtig en niet gebruiksvriendelijk. De manager geeft ook aan dat ze het een hopeloos systeem vindt. Deze bevinding komt overeen met Razmerita et al. (2016). Wanneer een platform niet gebruiksvriendelijk is en veel tijd kost om te begrijpen, belemmert dit de kennisdeling. Daarnaast slaan de teams bestanden en projecten op bij de Digiplaza pagina van de opdrachtgever. Hierdoor kunnen andere communicatieteams niet bij deze expliciete kennis. Dit belemmert de fasen van externalisering en combinatie bij het proces van kennisdelen. De expliciete kennis kan namelijk niet worden gedeeld met anderen en aangevuld worden met kennis van andere collega's of externe experts (Nonaka et al., 2000).

Daarnaast blijken collega's ook weinig projecten op gezamenlijke schijven te zetten, omdat hier geen duidelijke structuur en afspraken over zijn. Twee werknemers geven hetzelfde voorbeeld waarbij de ene werknemer een project deed dat de andere werknemer vier jaar geleden had gedaan. Er waren geen bestanden beschikbaar van dat project. De werknemers wisten van elkaar wel dat ze met hetzelfde project waren bezig geweest. Een nieuwe werknemer had helemaal opnieuw moeten beginnen als hij/zij dit niet had geweten. Expliciete kennis en de fase van externalisering mist hier duidelijk (Nonaka et al., 2000; Smith, 2001). Een andere werknemer geeft ook aan meer voorbeelden van voorgaande projecten online terug te willen zien.

“Het is dat zij en ik allebei nog hier werken en elkaar weten te vinden, anders moet je gewoon compleet opnieuw beginnen. Voor iets wat voor 80% hetzelfde project is.” – werknemer Werk en Inkomen

4.3. Deelconclusie 1

Uit de interviews blijkt dat de drie communicatieteams allemaal een andere werkwijze hebben binnen hun eigen team. Bij Volksgezondheid is vooral sprake van impliciete kennis en een losse en informele sfeer. Bij Maatschappelijke Ontwikkeling werkt ieder voor zich op eigen onderwerpen en kenmerkt deze afdeling zich door structuur, zowel in de vergaderingen als de expliciete kennis vastgelegd in de mappenstructuur online. Werk en Inkomen vormt een combinatie. Er is sprake van een laagdrempelige en informele sfeer, maar door WI Share is er wel sprake van expliciete kennis. Daarnaast werken ze met een vaste agenda in vergaderingen. Een goede vorm zoeken voor de kennisdeling binnen Team Sociaal is dus de uitdaging met deze verschillende werkwijzen. De werknemers zijn positief over het besluit om de teams samen te voegen, maar de structuur en het overzicht om gezamenlijk kennis te delen mist. Opvallend is dat het proces van kennisdelen tussen de teams van Sociaal blijft hangen bij de fase van socialisatie (Nonaka et al., 2000).

De kennisbehoefte bij de werknemers ligt vooral op de verbindingen tussen de verschillende teams en personen. De raakvlakken met thema's en expertises van werknemers onderling zijn niet duidelijk. Hierdoor is het moeilijk in te schatten wie bij welk vraagstuk kan helpen en wat je elkaar precies kunt bieden aan kennis. Daarnaast is behoefte aan een centraal punt waar alle kennis en projecten van de drie teams digitaal kan worden geraadpleegd. Hierdoor is duidelijk inzicht welke projecten door welk team gedaan zijn en hoe dit is gedaan. Er is dus behoefte aan meer expliciete kennis (Smith, 2001). Ook is er behoefte om gezamenlijk dieper in projecten te duiken. Door een project uiteen te zetten, kan kennis worden verkregen hoe iets aangepakt is, welke thema's daaraan verbonden zijn en evalueren wat de volgende keer beter kan. Zo kunnen werknemers van elkaar leren.

Een positieve bevinding is dat alle werknemers aangeven elkaar graag te willen helpen en ook bereikbaar zijn voor hulp en vragen. Er wordt veel gebruik gemaakt van de gezamenlijke WhatsApp-groep, e-mail, bellen en fysieke afspraken. Daarnaast wordt de cultuur binnen de gemeente en in het team bestempeld als vriendelijk en prettig. Dit is een positieve bevinding, want een vriendschappelijke cultuur is een belangrijke factor voor kennisdelen (Razmerita et al., 2016). Een nadeel van een vriendschappelijke cultuur is wel dat collega's elkaar weinig tot niet aanspreken wanneer iets beter kan of niet prettig verloopt. Er zijn onderling geen machtsverhoudingen die kennisdeling belemmeren, maar wel geven verschillende werknemers aan eerder naar collega's te stappen waarmee direct wordt samengewerkt of die elkaar langer kennen. Dit komt overeen met de theorie van Razmerita et al. (2016). Vergelijkbare werknemers in lokale teams gaan meer met elkaar om.

Het grootste struikelblok om kennis te delen binnen Team Sociaal is de ervaren werkdruk. Door deze werkdruk hebben werknemers geen tot weinig tijd en hierdoor ligt de prioriteit voor kennisdelen lager dan de gebruikelijke projecten en dagelijkse bezigheden. De discipline om kennis te delen, moet wel uit de werknemers zelf komen. Hier moet dus tijd voor gemaakt worden. Daarnaast moet het management voor ondersteuning van de kennisdeling zorgen (Razmerita et al., 2016). Deze ondersteuning ervaart een groot deel van de geïnterviewde werknemers nog te weinig. De initiatieven die tot nu toe zijn genomen, worden wel gewaardeerd.

Ook wordt er binnen de teams een gevoel van 'eilandjes' ervaren. Iedereen is verzuild in zijn eigen organisatieonderdeel of team. Met het team Werk en Inkomen worden niet direct raakvlakken ervaren met Volksgezondheid en Maatschappelijke Ontwikkeling. Daarnaast zit iedereen verspreid over de 21 verdiepingen van het stadskantoor. Er kwam een suggestie om op een vaste dag bij elkaar te gaan zitten op kantoor. Hierdoor kunnen vragen sneller worden beantwoord en weten werknemers van elkaar wie waar mee bezig is.

De communicatiemiddelen voor kennisdelen die het meest worden gewaardeerd zijn bellen of persoonlijke gesprekken. Voor korte en praktische vragen wordt de groepsapp of de mail gebruikt. De werknemers zijn het erover eens dat het doel van de boodschap en het middel dat gekozen wordt op elkaar afgestemd moeten zijn. Dit komt overeen met de *Media Richness Theory* (Ishii et al., 2019).

Daarnaast zijn de verschillende middelen die worden gebruikt bij de huidige kennisdeling binnen Team Sociaal geëvalueerd. De teamsessies worden positief gewaardeerd. Het zorgt voor een groepsgevoel, inzicht in elkaars werk/projecten en er wordt tijd voor gemaakt door de meeste werknemers.

De MCN pitches zijn ook een goed middel volgens een aantal werknemers, alleen is het wel eenrichtingsverkeer en de informatie niet altijd bruikbaar voor je eigen werk. Er kwam een idee om alleen binnen Team Sociaal pitches te organiseren. De teams werken voor dezelfde doelgroepen dus deze informatie is dan voor iedereen relevant.

De weekstart wordt negatief gewaardeerd. Het doel en de structuur is onduidelijk. Ook is niet iedereen bij de weekstart aanwezig. De meeste werknemers krijgen er geen energie van en zien het meer als een informatiebron om globaal op de hoogte te zijn wat er binnen de teams van Sociaal en Veilig speelt.

Ook moet er een overzichtelijk, gezamenlijk bestandssysteem komen waar werknemers van Team Sociaal hun projecten en bestanden kunnen opslaan. Hierdoor zijn eerdere projecten voor elke werknemer toegankelijk en is er meer expliciete kennis beschikbaar (Smith, 2001). Het huidige

bestandssysteem Digiplaza wordt negatief gewaardeerd. Het is niet gebruiksvriendelijk en onoverzichtelijk. De onderlinge afspraken welk team waar iets opslaat lopen uiteen (namelijk Microsoft Teams, Digiplaza of WI Share) en hierdoor is onduidelijk waar werknemers binnen Team Sociaal kennis van elkaar kunnen terugvinden.

5. Deelstudie 2: Vragenlijstonderzoek

Om de resultaten van de interviews naar een breder perspectief te trekken, is een vragenlijst opgesteld. Het doel van deze vragenlijst was om te achterhalen of de uitkomsten van de interviews ook onder het merendeel van de werknemers van Team Sociaal speelt. De vragenlijst bouwde dus voort op de resultaten van de interviews. Deze vorm van triangulatie van onderzoeksmethoden verhoogt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2011).

5.1. Methode

5.1.1. Instrumentatie

De online vragenlijst bestond uit 32 stellingen en vragen. Deze vragen bestonden uit vier verschillende onderdelen die ook in de interviews zijn gebruikt: algemene verloop van kennisdeling en soorten kennis, individuele factoren, organisatorische factoren en technologische factoren. Deze vragen en stellingen zijn gebaseerd op het interviewschema dat gebruikt is bij de respondenten voor de interviews. Voor deze vragenlijst zijn een aantal vragen omgezet in stellingen, bijvoorbeeld de vraag in het interview: “Zijn jouw collega’s binnen Team Sociaal bereikbaar voor vragen en advies?” is voor de vragenlijst aangepast naar de stelling: “Collega’s binnen Team Sociaal zijn bereikbaar voor vragen en advies”. Op bovenstaande vraag komt namelijk vaak een ja/nee antwoord waarop je kunt doorvragen in een interview, maar bij een vragenlijst kan dit niet. Een stelling zorgt ervoor dat er genuanceerder naar een mening kan worden gekeken door de verschillende antwoordopties. Ook zijn er op basis van de resultaten van de interviews nieuwe stellingen toegevoegd, bijvoorbeeld het ervaren van werkdruk, de vergadercultuur binnen de gemeente, de evaluatie van de huidige middelen en de nieuwe ideeën die werknemers gaven bij hun kennisbehoefte. In Tabel 2 is een overzicht te zien van de onderwerpen met het aantal vragen erbij.

Tabel 2*Overzicht van Onderwerpen en Aantal Vragen in de Vragenlijst*

Onderwerp	Aantal vragen
Demografische gegevens	4
Verloop kennisdelen en soorten kennis	6
Individuele factoren	5
Organisatorische factoren	10
Technologische factoren/middelen	6
Open vraag voor opmerkingen	1
Totaal	32

De respondenten van de vragenlijst konden antwoord geven op de stellingen aan de hand van een 7-punts Likertschaal. Met het gebruik van een 7-punts Likertschaal is er meer spreiding in de data, waardoor een genuanceerder beeld van de resultaten verkregen wordt. Participanten zijn daarnaast minder snel geneigd om een neutraal antwoord te kiezen dan bij een 5-punts Likertschaal (Finstad, 2010). De antwoordopties bij de meerkeuzevragen waren gebaseerd op de resultaten uit de interviews. Bij deze antwoordopties is ook altijd de optie ‘anders, namelijk...’ toegevoegd. Met deze optie kunnen respondenten alsnog hun eigen idee of mening over een vraag kwijt door dit open tekstvak. Op deze manier kunnen alsnog nieuwe inzichten of ideeën worden verzameld. Daarnaast hadden respondenten de mogelijkheid om meerdere antwoorden te kiezen bij de meerkeuzevragen. Bij de stellingen op een 7-punts Likertschaal kon dit niet. Voor een volledig overzicht van de vragenlijst, zie Bijlage 5.

5.1.2. Procedure

De vragenlijst is opgesteld met de enquêtetool van de gemeente Utrecht: Enalyzer. De vragenlijst is vooraf getest door een werknemer. Deze pre-test is uitgevoerd om te achterhalen of de vragenlijst begrijpelijk was, niet te lang duurde, leesbaar was en gemakkelijk in te vullen. Uit de pre-test bleek het woord ‘afdeling’ niet erg gebruikelijk was binnen de gemeente. Dit is aangepast naar ‘teams’. Daarnaast zijn er nog opties toegevoegd bij de vraag over welke functie werd uitgeoefend. Verder zijn er kleine verbeteringen bij de formulering van de vragen aangebracht.

De respondenten zijn benaderd via de mail op 28 november 2022. Deze mail is namens de manager verstuurd. Zij heeft de mogelijkheid om heel Team Sociaal in een keer direct te mailen. Dit

voorkomt dat een werknemer van Team Sociaal de mail niet ontvangt. Daarnaast zorgt een mail vanuit een manager ervoor dat werknemers sneller de neiging hebben om de vragenlijst in te vullen. Na één week werd er nog een herinnering via de mail verstuurd naar alle werknemers en ook een berichtje in de gezamenlijke WhatsAppgroep gezet. Op 7 december 2022 is de vragenlijst gesloten.

In de introductie van de vragenlijst is uitgelegd waar het onderzoek over gaat met een toestemmingsformulier. Vervolgens is vermeld wat er van de respondent verwacht werd en wat er met de resultaten van het onderzoek ging gebeuren na deelname. Ook werd vermeld dat respondenten op elk moment mochten stoppen met hun deelname. Nadat de respondenten akkoord waren gegaan met het onderzoek, kregen ze eerst de demografische vragen te zien. Daarna werden de stellingen en vragen getoond. Tot slot hadden respondenten de mogelijkheid om nog vragen of opmerkingen over het onderzoek te geven in een open tekstvak.

5.1.3. Data-analyse

Er is een kwantitatieve analyse uitgevoerd met behulp van IBM SPSS Statistics 24. Met SPSS zijn gemiddelden met standaarddeviaties, frequenties en procenten over de resultaten van de vragen berekend. Hiermee konden gemiddelde scores aan een stelling worden toegekend en spreiding in de data worden opgemerkt. Ook kan de data inzichtelijk worden gemaakt met tabellen en figuren.

5.1.4. Respondenten

Aan de vragenlijst hebben 16 werknemers meegedaan. 15 werknemers hebben de vragenlijst volledig ingevuld, een werknemer is tot de helft gekomen. Deze persoon is wel meegenomen in het analyseren van de resultaten. De vragenlijst is naar 22 werknemers van Team Sociaal verstuurd. Hier valt een secretariaat werknemer, twee werknemers die tijdelijk niet in dienst zijn en de onderzoeker zelf onder. Deze personen hebben de vragenlijst niet ingevuld. Het grootste deel van Team Sociaal heeft de vragenlijst dus ingevuld.

Gemiddeld waren de werknemers 10,27 jaar in dienst van de gemeente Utrecht ($SD = 8.00$). De werknemers waren in hun huidige communicatieteam 2,78 jaar werkzaam ($SD = 1.25$). In Tabel 3 en 4 is een overzicht gegeven van het aantal werknemers per team dat de vragenlijst heeft ingevuld met hun functie.

Tabel 3

Overzicht van de Werknemers per Team die de Vragenlijst ingevuld hebben

Team	Aantal werknemers
Werk en Inkomen	6
Maatschappelijke Ontwikkeling	6
Volksgezondheid	3
Manager	1
Totaal	16

Tabel 4

Overzicht van de Werknemers per Functie die de Vragenlijst ingevuld hebben

Functie	Aantal werknemers
Junior-communicatieadviseur	3
Medior-communicatieadviseur	6
Senior-communicatieadviseur	5
Stagiaire	1
Manager	1
Totaal	16

5.2. Resultaten

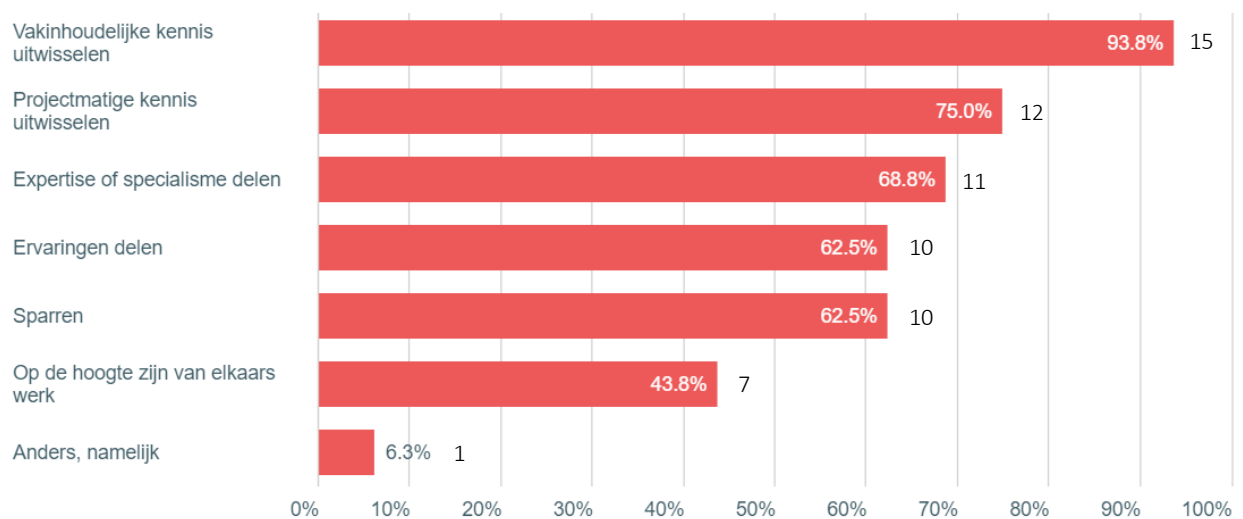
Verloop kennisdelen en soorten kennis

Definitie kennisdelen

Uit de gegevens van de enquête blijkt dat de definitie van kennisdelen voor bijna alle werknemers vakinhoudelijke kennis uitwisselen is (93,8%). Projectmatige kennis uitwisselen komt op een tweede plek (75%). De werknemers konden meerdere antwoordmogelijkheden kiezen bij deze vraag, dus het blijkt dat kennisdelen een breder concept is. Bijna alle mogelijke antwoorden zijn door de werknemers gekozen. Bij de open antwoordmogelijkheid kwam nog een suggestie dat kennisdelen ook het delen van informatie vanuit de buitenwereld is. Deze informatie uit de buitenwereld wordt dan op politiek vlak in de gaten gehouden en gedeeld met elkaar. In Figuur 4 staan de percentages met daarachter de frequenties van wat de werknemers verstaan onder kennisdelen binnen teams. Bijvoorbeeld, bij vakinhoudelijke kennis uitwisselen als definitie van kennisdelen hebben 15 van de 16 werknemers deze optie gekozen.

Figuur 4

Definitie Kennisdelen volgens de Werknemers met Percentages en Frequenties (N = 16)



Verloop kennisdelen binnen de teams

De werknemers van Werk en Inkomen geven het verloop van de kennisdeling in hun team een rapportcijfer van 6,29 gemiddeld ($SD = 0.95$). Maatschappelijke Ontwikkeling geeft gemiddeld een iets hoger rapportcijfer, namelijk een 6,50 ($SD = 0.84$). Volksgezondheid geeft hun team het hoogste rapportcijfer, namelijk een 7,33 gemiddeld ($SD = 0.58$).

De werknemers geven het verloop van de kennisdeling binnen Team Sociaal een rapportcijfer van 5,81 gemiddeld ($SD = 1.22$). Bij de stelling of werknemers het samenvoegen van de teams een goed idee vindt, is de score gemiddeld 5.88 ($SD = 1.41$) op basis van een 7-punts Likertschaal. De meeste werknemers vinden het samenvoegen van de teams een goed idee.

Soorten kennis

Alle werknemers geven aan in hun eigen team impliciete kennis uit te wisselen (100%). Dit zijn dan persoonlijke gesprekken met collega's waarin ervaringen, werkwijzen en ideeën worden uitgewisseld.

Binnen Team Sociaal geeft 81,3% van de werknemers aan dat er impliciete kennis wordt uitgewisseld, maar 18,8% geeft aan dat er ook sprake is van expliciete kennis in de vorm van handleidingen, gidsen en documenten (Smith, 2001).

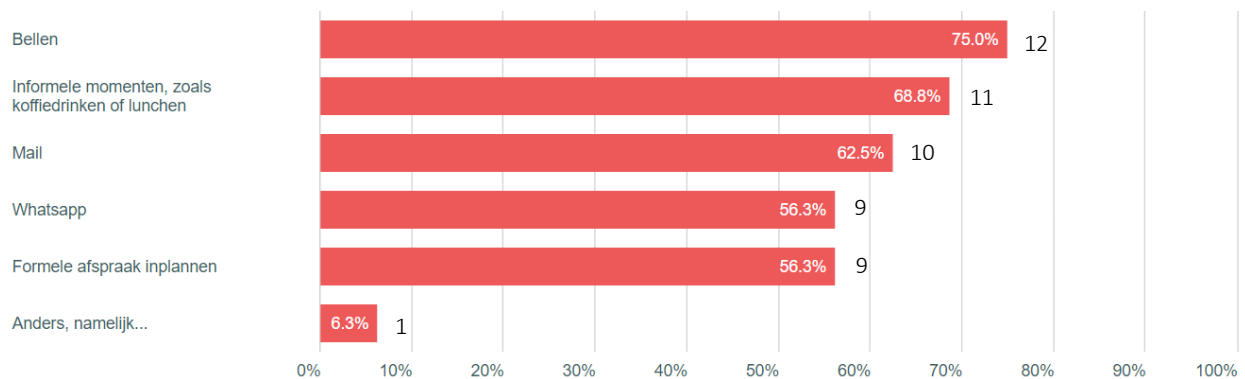
Individuele factoren

Kennisdelen

De werknemers geven aan te bellen (75%) of een informele afspraak te plannen (68,8%) wanneer een collega kennis nodig heeft. Ook wordt de mail veel gebruikt. Whatsapp en een formele afspraak komen ook geregeld voor. Bij de open antwoordmogelijkheid werd door een werknemer Microsoft Teams genoemd om andere collega's te helpen. Bij deze vraag konden werknemers ook weer meerdere antwoordopties aanklikken. In Figuur 5 zijn de percentages met daarachter de frequenties van het aantal werknemers weergegeven.

Figuur 5

Overzicht van de Middelen die gebruikt worden bij een Hulpvraag van andere Collega's (N = 16)

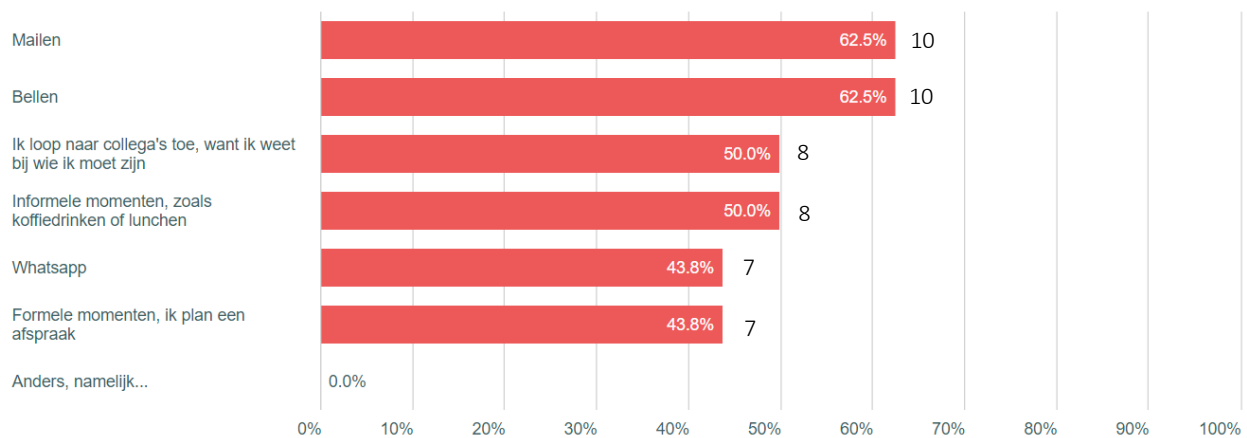


Kennis nodig

Wanneer werknemers zelf hulp nodig hebben, gebruiken ze vooral de mail of bellen ze naar andere collega's (62,5%). Ook geeft een groot deel van de werknemers aan te weten bij welke collega ze moeten zijn met hun hulpvraag. Daarnaast wordt WhatsApp gebruikt door een aantal werknemers en worden er ook formele afspraken gemaakt (43,8%). Bij deze vraag konden ook meerdere antwoordmogelijkheden worden aangeklikt. In Figuur 6 zijn de percentages met daarachter de frequenties van het aantal werknemers weergegeven.

Figuur 6

Overzicht van de Middelen die gebruikt worden wanneer Werknemers Zelf Kennis nodig hebben (N = 16)



Motivatie

De gemiddelde score bij de stelling 'Mijn motivatie om kennis te delen binnen Team Sociaal is om collega's te helpen' is 5.80 ($SD = 0.94$). De meeste werknemers zijn het dus met deze stelling eens.

Bereikbaarheid

De gemiddelde score bij de stelling 'Collega's binnen Team Sociaal zijn bereikbaar voor vragen en advies' is 6.20 ($SD = 0.78$). De meeste werknemers zijn het dus eens of helemaal eens met deze stelling. Collega's staan voor elkaar klaar en helpen elkaar wanneer kennis gevraagd wordt.

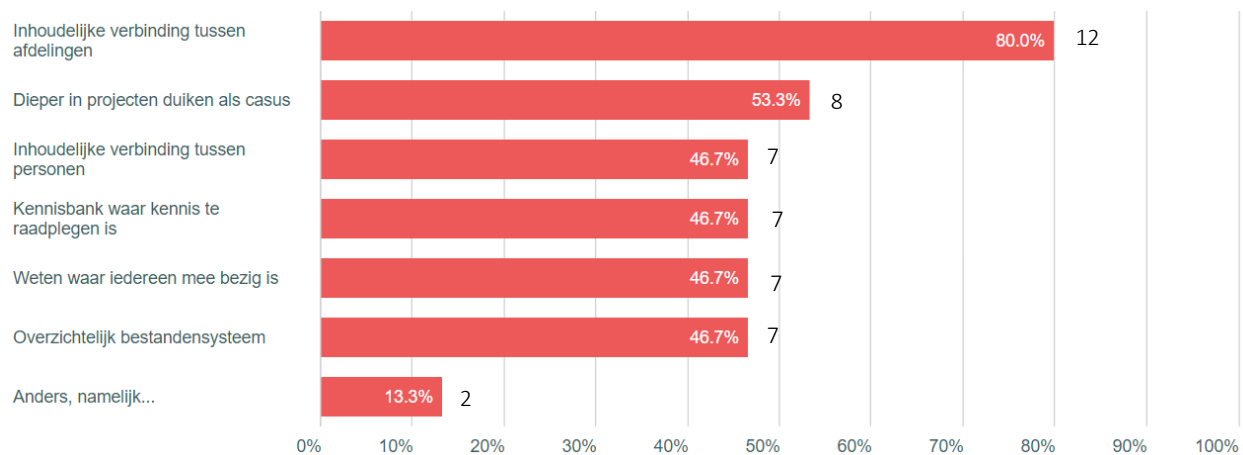
Kennisbehoefte

De kennisbehoefte van de werknemers ligt vooral bij de inhoudelijke verbinding tussen teams (80%). De onderwerpen en projecten van de teams die raakvlakken hebben met elkaar moeten dus beter in kaart worden gebracht. Daarnaast geeft 53,3% van de werknemers aan dieper in projecten te willen duiken door middel van een casuspresentatie. Ook is er behoefte aan de overige antwoordopties (46,3%), zoals

inhoudelijke verbinding tussen personen, een kennisbank, weten waar iedereen mee bezig is en een overzichtelijk bestandssysteem. Bij de open antwoordoptie gaf een werknemer aan alle opties nodig te hebben, aangezien de opdrachtgevers verwachten dat de teams veel samenwerken. Daarnaast zorgt het voor een eenduidige boodschap. Een andere werknemer gaf aan vooral de impact in de stad belangrijk te vinden. Hiervoor is het belangrijk op de hoogte te zijn van elkaars werk zodat je verbindingen kunt maken en slimmer kunt organiseren. Bij deze vraag konden weer meerdere antwoordopties worden gekozen. Zie Figuur 7 voor een volledig overzicht van de percentages met daarachter de frequenties van het aantal werknemers bij de antwoordopties.

Figuur 7

Overzicht van de Kennisbehoefte van de Werknemers (N = 15)



Organisatorische factoren

Vriendschappelijke cultuur

De stelling 'De cultuur binnen Team Sociaal is vriendelijk en prettig' is gemiddeld beoordeeld met een 6.60 ($SD = 0.51$). Het grootste gedeelte van de werknemers is het dus met deze stelling eens of helemaal eens. Er heerst dus een prettige en vriendschappelijke cultuur bij Team Sociaal. Dit is een positieve bevinding die de motivatie voor het kennisdelen zal verhogen (Razmerita et al., 2016).

Evaluëren

De stelling 'Binnen Team Sociaal spreken we elkaar niet/weinig aan wanneer dingen beter kunnen' is beoordeeld met een 4.80 gemiddeld ($SD = 1.15$). De meeste werknemers zijn het dus een beetje eens met deze stelling.

Vergadercultuur

De stelling 'Bij de gemeente vergaderen we te veel' is gemiddeld beoordeeld met een 5.13 ($SD = 1.64$). De meeste werknemers zijn het erover eens dat er een vergadercultuur heerst binnen de gemeente.

Machtsverhoudingen

De stelling 'Binnen de teams zijn er geen machtsverhoudingen onderling die de kennisdeling belemmeren' is gemiddeld beoordeeld met een 5.67 ($SD = 0.90$). De meeste werknemers zijn het eens dat er geen machtsverhoudingen zijn tussen de collega's van Team Sociaal.

Manager

De manager van Team Sociaal is open en toegankelijk volgens de meeste werknemers. De stelling is gemiddeld beoordeeld met een 6.13 ($SD = 0.83$).

Ondersteuning management

De stelling 'Ik voel genoeg ondersteuning van het management van Team Sociaal om kennis te kunnen delen, is gemiddeld beoordeeld met een 5.47 ($SD = 1.25$). De meeste werknemers zijn het dus een beetje eens tot eens met deze stelling. Er wordt dus over het algemeen genoeg ondersteuning vanuit het management ervaren.

Werkdruk

De stelling 'Ik ervaar werkdruk als een struikelblok om kennis te kunnen delen', is gemiddeld beoordeeld met een 4.60 ($SD = 1.60$). Deze stelling is vooral met 'een beetje eens' beoordeeld door de meeste werknemers. Werkdruk lijkt net als in de interviews wel een struikelblok te vormen.

Tijd

De stelling 'Ik heb te weinig tijd om kennis te kunnen delen', is gemiddeld beoordeeld met een 4.20 ($SD = 1.52$). De meningen over deze stelling zijn verdeeld. Een aantal werknemers heeft op oneens gestemd, maar een aantal ook eens. Het merendeel van de werknemers ervaart wel tijdsdruk. Tijd is een bepalende factor voor kennisdeling dus dit is een belangrijke bevinding (Razmerita et al., 2016).

Prioriteit

De stelling 'Kennisdelen binnen Team Sociaal heeft voor mij prioriteit', is gemiddeld beoordeeld met een 4.67 ($SD = 1.40$). De meeste werknemers hebben eens gestemd, maar ook een aantal oneens. Het merendeel ziet kennisdelen binnen Team Sociaal dus als een prioriteit, maar een deel ook niet. De houding van een individu kan het gedrag bepalen (Rohman et al., 2020). Een negatieve houding tegenover kennisdelen kan dus van invloed zijn op hoe een individu zijn of haar kennis deelt met anderen.

Eilandjes

De stelling 'Binnen Team Sociaal wordt er veel vanuit eilandjes gewerkt' is gemiddeld beoordeeld met een 5.20 ($SD = 1.01$). Het merendeel van Team Sociaal ervaart dus dat werknemers langs elkaar heen werken en gericht zijn op hun eigen projecten zonder afstemming en overleg met anderen.

Technologische factoren/middelen

Voorkeur middelen

De voorkeur voor middelen om kennis te delen gaat voor de meeste werknemers uit naar face-to-face gesprekken (40%). 20% geeft aan liever te mailen en 13,3% geeft aan WhatsApp te gebruiken. 20% van de werknemers maakte gebruik van de open antwoordoptie. Een werknemer geeft aan graag regelmatige interviewsessies te willen. Een andere werknemer geeft aan dat het afhangt van de vraag en de behoefte. Weer een andere werknemer geeft aan dat deze persoon een mix van alle middelen het liefst gebruikt. Zowel kennis als naslagwerk om na te zoeken, als persoonlijke gesprekken. Korte en praktische vragen kunnen altijd via WhatsApp volgens deze werknemer.

Teamsessies

Over de teamsessies zijn de werknemers tevreden. Deze stelling is beoordeeld met een 5.73 ($SD = 0.88$) gemiddeld. De werknemers zijn het erover eens dat dit een goed middel is om kennis te delen met elkaar.

Weekstart

De weekstart leek in de interviews een omstreden middel, maar de gemiddelde beoordeling van deze stelling in de vragenlijst is een 4.53 ($SD = 1.46$). De meningen over de weekstart zijn wel verdeeld, maar toch blijkt de meerderheid van de werknemers het eens te zijn dat de weekstart een redelijk goed middel is om kennis te delen binnen Team Sociaal.

MCN pitches

De stelling 'De MCN-pitches zijn een goed middel om kennis te delen', is gemiddeld beoordeeld met een 5.13 ($SD = 1.51$). De maandelijkse MCN pitches zijn volgens de meerderheid van de werknemers een goed middel om kennis te delen.

Digiplaza

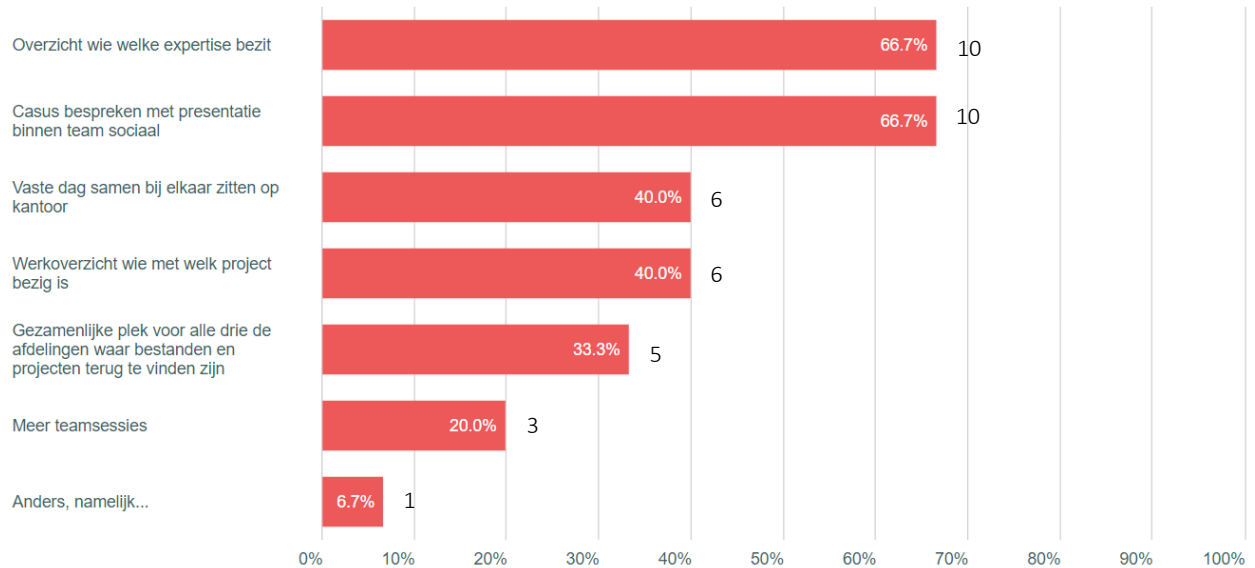
Digiplaza is duidelijk geen favoriet middel van de werknemers. De stelling 'Digiplaza is een goed middel om kennis te delen', is gemiddeld beoordeeld met een 2.73 ($SD = 1.67$). De meeste werknemers zijn het dus oneens met de stelling en vinden Digiplaza geen goed middel om kennis te delen. Een gebruiksonvriendelijk platform kan kennisdeling belemmeren (Razmerita et al., 2016).

Ideeën

Uit de interviews kwamen verschillende ideeën van werknemers om de kennisdeling binnen Team Sociaal efficiënter te laten verlopen. Deze ideeën zijn voorgelegd in de vragenlijst. De werknemers geven aan dat alle ideeën hen wel aanspreken. De meerderheid is voor een overzicht wie welke expertise bezit, zodat duidelijker wordt bij wie je moet zijn met een kennisvraag (66,7%). Daarnaast is ook behoefte aan een casusbespreking met een presentatie binnen Team Sociaal om te kijken en leren hoe bepaalde projecten zijn aangepakt (66,7%). 40% van de werknemers stemt ook in met een werkoverzicht wie met welk project bezig is. Zo zijn werknemers beter op de hoogte wie waar mee bezig is. 40% ziet het ook zitten om een vaste dag in de week bij elkaar te zitten met Team Sociaal op kantoor. 33,3% stemt op een gezamenlijke opslagplek voor de drie teams. 20% geeft aan meer teamsessies ook wel prettig te vinden. Een werknemer heeft gebruik gemaakt van de open antwoordoptie. Deze persoon gaf aan eerst duidelijk te willen hebben wat aansluit bij de behoefte van de meeste teamleden. Bij deze vraag konden weer meerdere antwoordopties worden gekozen. In Figuur 8 is een overzicht te zien van de percentages met daarachter de frequenties van de werknemers bij de antwoordopties.

Figuur 8

Overzicht van de Kennisbehoefte van de Werknemers (N = 15)



Overige opmerkingen

Een aantal werknemers hebben gebruik gemaakt van het open opmerkingen vak aan het einde van de vragenlijst. Hier kwamen nog twee concrete behoeften uit. Een werknemer geeft aan graag minder en korter te willen vergaderen. Een andere werknemer geeft aan dat raakvlakken ook buiten Team Sociaal kunnen liggen. Bijvoorbeeld een collega buiten Team Sociaal die expertise bezit die je kan gebruiken. De wens is om eerder te kijken naar thema's en projecten die raakvlakken hebben en niet binnen Team Sociaal. Daarnaast wordt de Communicatiewinkel aangestipt als belangrijke bron. In de Communicatiewinkel vindt je producten, handleidingen en richtlijnen om communicatiemiddelen voor de gemeente Utrecht te maken of te bestellen. Hier moet meer op aangesloten worden volgens deze werknemer.

5.3. Deelconclusie 2

De resultaten van de vragenlijst tonen aan dat de werknemers van Team Sociaal het verloop van de kennisdeling op hun eigen afdeling hoger beoordeelden dan het verloop van de gezamenlijke kennisdeling binnen Team Sociaal. Hierbij ging het niet om een onvoldoende cijfer, maar een cijfer dat wel aanzienlijk lager lag in vergelijking met de kennisdeling binnen Werk en Inkomen, Volksgezondheid of Maatschappelijke Ontwikkeling zelf. De werknemers zijn het wel grotendeels eens met de beslissing om de teams samen te voegen. De motivatie om kennis te delen is dus wel aanwezig (Rohman et al., 2020). Het soort kennis dat binnen de teams wordt uitgewisseld is vooral impliciet van aard. Binnen Team Sociaal wordt er ook grotendeels impliciete kennis uitgewisseld, maar ook een klein deel expliciet (Smith, 2001).

Werknemers geven aan elkaar te helpen en bereikbaar te zijn voor vragen en advies. De motivatie om kennis te delen is voor een groot deel van Team Sociaal dan ook uit collegialiteit. Er wordt vooral veel gebeld, gemaïld, afspraken gemaakt of een appje gestuurd. Wat opvalt uit de vragenlijst is dat veel werknemers informele momenten hebben gekozen als een manier om kennis te delen. Uit de interviews bleek juist dat dit niet veel voorkwam. Mogelijk waren dit in de interviews afwijkende meningen en geldt dit niet voor heel Team Sociaal. Ook geven veel werknemers aan naar collega's toe te lopen omdat ze weten bij wie ze moeten zijn. Uit een aantal interviews bleek dat voor veel werknemers niet duidelijk is bij wie ze met hun kennisvraag terecht kunnen. Mogelijk heeft dit te maken met het aantal dienstjaren bij de gemeente. Hoe langer werknemers in dienst zijn, hoe beter ze weten bij wie ze moeten zijn.

De kennisbehoefte voor de meeste werknemers ligt vooral bij de inhoudelijke verbinding tussen de teams en de personen. Het is dus van belang dat de raakvlakken van de teams in kaart worden gebracht met bijhorende projecten, onderwerpen en expertises. Ook willen de werknemers dieper in projecten duiken als casus om meer te weten te komen hoe iets is aangepakt en welke mensen daarbij betrokken waren. Een aantal werknemers geeft ook aan behoefte te hebben aan een kennisbank waar naslagwerk te vinden is, meer op de hoogte te zijn van elkaars werk en een overzichtelijk bestandssysteem. Er is dus behoefte aan meer expliciete kennis (Smith, 2001).

De cultuur binnen Team Sociaal is net zoals beschreven in de interviews vriendelijk en prettig. Dit is een belangrijke factor voor kennisdelen (Razmerita et al., 2016). Wel geven werknemers aan het eens te zijn dat het evalueren en elkaar aanspreken onderling beter kan. Ook geeft de meerderheid aan dat er te veel wordt vergaderd. Er zijn onderling geen machtsverhoudingen en het merendeel van de werknemers ervaart genoeg ondersteuning vanuit het management. Uit de interviews kwam juist naar

voren dat deze ondersteuning nog wel wat meer naar de voorgrond mocht. Ook dit kan te maken hebben met persoonlijke voorkeuren en verschillen onder de werknemers.

Het struikelblok van ervaren werkdruk kwam ook in de vragenlijst duidelijk terug. Een meerderheid geeft aan werkdruk te ervaren als een belemmering om kennis te delen. Opvallend was dat maar een kleine meerderheid van de werknemers aangeeft dat er te weinig tijd is om kennis te delen. Uit de interviews kwam dit als een groot struikelblok naar voren. Mogelijk is de tijd er wel om kennis te delen, maar maken werknemers er geen tijd voor vrij. Dat kan ook te maken hebben met prioriteiten stellen. Voor de meerderheid heeft kennisdelen binnen Team Sociaal prioriteit, maar voor een aantal ook duidelijk niet. Het gevoel van eilandjes binnen Team Sociaal is volgens de meeste werknemers dan ook aanwezig.

Werknemers maken het liefst een face-to-face afspraak om kennis te delen. De fysieke teamsessies worden dan ook gewaardeerd. De weekstart blijkt uit de interviews een middel te zijn zonder duidelijk doel en structuur, maar uit de vragenlijst blijkt dat de meerderheid van de werknemers het wel een goed middel vindt om kennis te delen. Mogelijk zijn de geïnterviewden niet goed geïnformeerd of hebben zij geen instructie gehad hoe de weekstart werkt. De MCN pitches worden ook positief gewaardeerd door de meeste werknemers. Digiplaza daarentegen wordt erg negatief beoordeeld. Een grote meerderheid geeft aan dat het geen goed middel is om kennis te delen. Uit de interviews bleek al dat het een onoverzichtelijk en niet gebruiksvriendelijk platform is. Een niet gebruiksvriendelijk platform kan een belemmering zijn voor kennisdelen (Razmerita et al., 2016).

De ideeën die vanuit de interviews door werknemers werden voorgesteld, blijken groot draagvlak te hebben onder de werknemers van Team Sociaal. Er moet een overzicht gemaakt worden wie welke expertise bezit en wie met welk project bezig is. Zo kunnen raakvlakken tussen teams sneller worden gevonden. Daarnaast is er behoefte om dieper in een project te duiken door middel van een casuspresentatie binnen Team Sociaal. Ook een vaste dag bij elkaar zitten op kantoor vinden de meeste werknemers een goed idee. De drempel is dan lager om kennis te vragen en het bespaart tijd doordat direct respons verkregen wordt. Ook kan dit de sociale structuur doorbreken door niet alleen kennis te vragen bij het lokale team waarin de werknemer werkzaam is (Razmerita et al., 2016). Er is ook behoefte aan een gezamenlijke opslagplek voor de drie teams met eerdere projecten en bestanden, expliciete kennis dus (Smith, 2001). Dit kan een gezamenlijke Teams pagina zijn, maar ook een WI Share dat er nu alleen voor Werk en Inkomen is. Een kleine groep vindt regelmatige teamsessies ook een goed initiatief. Hiermee kan geëvalueerd worden hoe de kennisdeling verloopt, maar kan ook nieuwe kennis verkregen worden.

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van een intern communicatievraagstuk van de gemeente Utrecht. Team Sociaal wil de interne kennisdeling optimaliseren. Op basis van dit vraagstuk is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke communicatiemiddelen en vormen zijn er nodig zodat Team Sociaal effectief kennis kan delen met elkaar?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn twee onderzoeksmethodes gebruikt. Eerst zijn er semigestructureerde interviews gehouden met zeven werknemers: twee werknemers per afdeling en de manager van Team Sociaal. Vervolgens is een vragenlijst samengesteld met de resultaten uit de interviews. Hiermee zijn de bevindingen uit de interviews onder een groter werknemersaantal van Team Sociaal getoetst. Door kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden te combineren, is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek verhoogd (Verhoeven, 2011).

Met de resultaten van de interviews en de vragenlijst kunnen de onderzoeksvraag en de deelvragen beantwoord worden. Met de eerste deelvraag is de situatie van de huidige kennisdeling binnen Team Sociaal in kaart gebracht en zijn de behoeften van de werknemers verzameld. Met de tweede deelvraag is gekeken welke (communicatie)middelen en vormen nodig zijn.

Bij het huidige verloop van de kennisdeling binnen Team Sociaal zijn een aantal bevindingen gedaan. Deze bevindingen zullen hieronder volgen. De behoeften van de werknemers met bijbehorende adviezen en (communicatie)middelen zullen bij deze bevindingen aansluiten.

Ten eerste, kennis binnen Team Sociaal is vooral impliciet van aard. Expliciete kennis is schaars in dit team. Kennis is namelijk niet terug te vinden in naslagwerk of documenten. Dat kan een grote belemmering vormen wanneer een werknemer weggaat of er een nieuwe werknemer ingewerkt moet worden. Het proces van kennisdelen blijft hierdoor hangen bij de fase van socialisatie (Nonaka et al., 2000). Dit verklaart ook grotendeels waarom de verbindingen tussen teams en expertises van personen niet duidelijk zijn en waarom hier behoefte aan is bij de werknemers. Deze kennis is nergens te raadplegen. Er moeten in het team duidelijke afspraken komen waar kennis te vinden is en waar eerdere projecten worden opgeslagen zodat elke werknemer hier toegang tot heeft. Een functioneel en gebruiksvriendelijk systeem is hierbij een vereiste (Razmerita et al., 2016). De verbindingen tussen teams en expertises van personen kunnen in kaart worden gebracht door middel van een teamsessie. Deze informatie is vervolgens als naslagwerk terug te lezen op een platform.

Ten tweede, niet elke werknemer maakt tijd vrij om kennis te delen binnen Team Sociaal. De werknemers moeten hierin ondersteund worden door het management, maar ook zelf de discipline opbrengen om van kennisdeling een prioriteit te maken. Werkdruk is een struikelblok binnen Team Sociaal voor het delen van kennis. Wetenschappelijke studies noemen werkdruk ook vaak als veelvoorkomende oorzaak waarom er te weinig of geen tijd is binnen organisaties om kennis te delen (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Kumaraswamy & Chitale, 2012; Radaelli, Lettieri, Mura & Spiller, 2014). Hoge werkdruk binnen een organisatie beperkt niet alleen de kennisdeling, maar genereert ook stress, belemmert creativiteit en vermindert extra-role prestatiegedrag van werknemers (Radaelli, et al., 2014).

Kennisdelen kan juist een oplossing zijn voor de hoge werkdruk die Team Sociaal ervaart. Het uitwisselen van kennis door bijvoorbeeld gezamenlijke (team)sessies, documenten en informele momenten met elkaar zorgen voor meer efficiëntie in het werk waardoor de werkdruk verlaagd wordt (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Hoe meer werknemers weten hoe ze het werk moeten doen, hoe meer werknemers de werklast ook dragen (Zhang & Ng, 2012). Daarnaast draagt kennisdeling bij aan een groepsgevoel en meer vertrouwen onderling (Razmerita et al., 2016). Het gevoel van eilandjes en afstand tussen de teams onderling kan zo worden verkleind. Ook kunnen de werknemers meer bij elkaar gaan zitten op kantoor om zo de drempel te verlagen om kennis te delen met andere collega's. Dit was ook een behoefte van een aantal werknemers.

Ten derde, het verloop van kennisdelen wordt niet bij Team Sociaal geëvalueerd. Het is belangrijk om bij kennisdelen vinger aan de pols te houden. Kennisdelen is namelijk een spiraalvormig sociaal proces dat telkens opnieuw plaatsvindt in een organisatie (Nonaka et al., 2000). Het is belangrijk om met elkaar als team te evalueren hoe de kennisdeling verloopt, wat verbeterd moet worden en waar de behoeften liggen. Een aantal werknemers spraken deze behoefte aan evaluatie ook uit. Hoe een individu denkt over kennisdelen beïnvloedt namelijk het handelen. Wanneer een werknemer niet tevreden is met hoe de kennisdeling verloopt binnen de organisatie, zal deze werknemer ook minder kennis gaan delen (Rohman et al., 2020). Dit heeft niet alleen invloed op het team, maar mogelijk ook op de kwaliteit van het geleverde werk.

Twee verschillende onderzoeksmethoden vullen elkaar idealiter aan. Door in dit onderzoek interviews met een vragenlijst te combineren, is gekeken of de resultaten uit de interviews ook daadwerkelijk onder alle werknemers van Team Sociaal spelen. Er bleken twee kwesties te zijn waarin de resultaten van het vragenlijstonderzoek de interviews aanvulden met andere inzichten over dezelfde onderwerpen. Uit de interviews kwam bijvoorbeeld dat werknemers niet veel informeel met elkaar omgaan tijdens en buiten werktijd. Uit de vragenlijst bleek juist dat samen lunchen of koffiedrinken voor

een aantal werknemers wel een manier is om kennis te delen. Daarnaast bleek te weinig tijd als struikelblok om kennis te delen vooral bij de interviews te spelen, maar bij de vragenlijst kwam dit niet bij de meerderheid van de werknemers terug.

Er moet wel een duidelijke kanttekening geplaatst worden bij de kwantitatieve deelstudie. De werknemers die geïnterviewd zijn, hebben ook de vragenlijst ingevuld. De mening van deze werknemers is dus dubbel in het onderzoek meegenomen. Dit roept vragen op over de conclusies die getrokken kunnen worden over de twee deelstudies. Team Sociaal is namelijk een relatief klein team van 19 werknemers. Wanneer zeven geïnterviewden ook de vragenlijst invullen, is dit al een groot deel van het team. De resultaten die bij de interviews naar voren kwamen, zullen hierdoor grotendeels hetzelfde zijn bij de vragenlijst. De resultaten van de vragenlijst moeten dus met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, aangezien de resultaten uit de interviews hierin dubbel vertegenwoordigd zijn. Bij vervolgonderzoek moet dit voorkomen worden. Werknemers die geïnterviewd zijn, mogen niet meer deelnemen aan een daaropvolgende vragenlijst.

Om de betrouwbaarheid van de tweede deelstudie te vergroten en bredere conclusies te kunnen trekken, kan de vragenlijst bij vervolgonderzoek uitgezet worden naar meerdere communicatieteams binnen de gemeente. Zo kan worden achterhaald of de bevindingen uit de interviews alleen bij een aantal werknemers binnen Team Sociaal spelen of breder leven binnen de gemeente. Wanneer blijkt dat de resultaten ook gelden voor andere communicatieteams en dit mogelijk een structureel probleem vormt, kan dit gemeentebreed worden aangepakt.

Bij vervolgonderzoek kan ook meer focus gelegd worden op motivatie en gedrag van werknemers om kennis te delen. De waarden en attitudes van de *self-determination theory* kunnen hierin explicieter worden meegenomen. In Razmerita et al. (2016) wordt alleen gefocust op de intrinsieke en extrinsieke motivatie van individuen om ook daadwerkelijk het gedrag, kennisdelen, te gaan uitvoeren. Volgens de *self-determination theory* komt motivatie voort uit drie psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en relevantie). Vervolgonderzoek zou deze theorie beter kunnen toetsen bij kennisdeling door de drie psychologische basisbehoeften van de *self-determination theory* meer centraal te stellen (Deci & Ryan, 1980). In dit huidige onderzoek is bevestigd wat de motivatie is van werknemers om kennis te delen, maar hier lag niet de focus op. Op basis van de resultaten van de interviews is dit wel interessant om nader te onderzoeken. Bij te weinig tijd voor kennisdelen of informeel met elkaar omgaan bleek namelijk bij de vragenlijst toch een andere mening te heersen. Mogelijk zorgt dit voor een completer beeld van de attitude en waarden van individuen tegenover kennisdelen. Ook kunnen mogelijk andere achterliggende factoren die het handelen van een werknemer beïnvloeden, worden achterhaald.

Nog een mogelijk vervolgonderzoek is om de andere teams binnen Advies 2 ook bij de kennisdeling te betrekken. Dit onderzoek is gericht op Team Sociaal. Binnen Advies 2 vallen ook de teams Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH) en Openbare Orde en Veiligheid (OOV). Met Team Sociaal samen vormt dit Team Sociaal en Veilig (zie Figuur 1). Een mogelijk vervolgonderzoek zou ook deze twee teams bij de kennisdeling kunnen betrekken en kijken waar dan de behoeften van werknemers liggen. Bij de weekstart zijn deze twee teams immers ook betrokken. Een werknemer gaf bij de vragenlijst al aan dat raakvlakken mogelijk ook buiten Team Sociaal liggen.

6. Aanbevelingen

Uit het onderzoek komen verschillende aanbevelingen voor Team Sociaal naar voren. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

Maak van kennisdelen een prioriteit

Veel werknemers ervaren werkdruk door dagelijkse bezigheden en projecten. Deze taken nemen veel tijd in beslag en krijgen vaak voorrang, waardoor kennisdelen niet veel prioriteit heeft binnen Team Sociaal. Kennisdelen met elkaar zorgt ervoor dat het werk makkelijker wordt en er sneller antwoord komt op vragen. Het kan dus veel tijd besparen, waardoor de werkdruk afneemt (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Kennisdelen kan dus een oplossing zijn voor de ervaren werkdruk binnen Team Sociaal. Werknemers moeten gefaciliteerd en ondersteund worden door het management om kennis te kunnen delen, maar de discipline om kennis te delen moet ook vanuit de werknemers zelf komen. Wanneer weinig tot geen werknemers tijd vrijmaken om naar teamsessies, MCN pitches en de weekstart te komen, gaat het ook niks opleveren.

Spreek met elkaar af om meer kennis te documenteren

Kennis binnen de drie communicatieteams onderling is vooral impliciet van aard. Dat kan een probleem vormen wanneer een collega met veel kennis weggaat of wanneer er een nieuwe werknemer ingewerkt moet worden. Het proces van kennisdelen verloopt dan niet optimaal en blijft hangen bij de fase van socialisatie (Nonaka et al., 2000). Zorg dat er expliciete kennis van het team vastligt: hoe projecten zijn aangepakt, welke mensen daarbij betrokken waren, wat verbeterpunten zijn voor een volgend vergelijkbaar project. Op deze manier blijft het team zich ontwikkelen en wordt het werk ook beter. Daarnaast geeft het een nieuwe werknemer een goed beeld waar het team mee bezig is en wat de werkwijze binnen het team is. Het proces van kennisdelen doorloopt hiermee ook alle fasen (Nonaka et al., 2000). Na een teamsessie is het ook verstandig om belangrijke zaken en afspraken vast te leggen en door te sturen naar het team.

Maak duidelijke afspraken over waar projecten worden opgeslagen

Uit het onderzoek blijkt dat elke werknemer een ander platform gebruikt om projecten op te slaan: Digiplaza, Microsoft Teams of de Cloud. Een aantal projecten worden ook niet op gezamenlijke schijven opgeslagen waardoor er niemand bij kan. Spreek met elkaar af welk platform voor welk doel fungeert en pas de inhoud daarop aan. Zorg dat iedereen weet welke inhoud waar terug te vinden is en dat iedereen zich aan deze afspraken houdt. Zo blijft het voor iedereen overzichtelijk en bespaart het veel tijd als men

weet waar welke kennis en informatie te vinden is. Een platform moet namelijk gebruiksvriendelijk en overzichtelijk zijn, wil het kennisdelen stimuleren (Razmerita et al., 2016).

Probeer een casuspresentatie met Team Sociaal uit

Veel werknemers gaven aan de behoefte te hebben om dieper in projecten te duiken en meer te willen weten hoe andere collega's te werk gaan en waar ze tegenaan lopen. Door het geven van een casuspresentatie van een werknemer kunnen raakvlakken worden gevonden met andere teams, hulpvragen worden uitgezet en ook inzicht worden verkregen in de werkwijze en evaluatie. Van tevoren is het belangrijk dat het doel van de casuspresentatie duidelijk is voor iedereen. De frequentie van een casuspresentatie hangt af van de behoefte en het aanbod, maar eens in de maand een halfuur tot driekwartier kan een goede start zijn.

Spreek af om een vaste dag in de week bij elkaar te zitten op kantoor

Een aantal werknemers gaf aan niet te weten waar iedereen zich bevindt in het stadskantoor en een gevoel van eilandjes binnen de drie teams te ervaren. Door op een vaste dag in de week samen bij elkaar te zitten op kantoor, worden drempels verlaagd om collega's van de andere communicatieteams kennis te vragen. Ook zijn werknemers hierdoor meer op de hoogte van elkaars werkzaamheden. Dit kan de vriendschappelijke cultuur en het vertrouwen onderling versterken (Razmerita et al., 2016). Daarnaast bespaart het tijd wanneer een werknemer kennis nodig heeft. Werknemers hoeven niet te wachten op antwoord zoals bij een appje of een mail. Face-to-face is namelijk de meest rijke communicatievorm en heeft ook de voorkeur onder de meeste werknemers.

Wijd een teamsessie aan expertise en raakvlakken binnen de teams en documenteer deze kennis

De grootste behoefte was een duidelijk overzicht met de inhoudelijke verbindingen en raakvlakken tussen de teams en de expertises van de werknemers. Door een teamsessie te organiseren, kunnen deze raakvlakken en expertises worden verzameld en vastgelegd als expliciete kennis. Dit document wordt dan gepubliceerd op de gezamenlijke Microsoft Teams pagina of gezamenlijke schijf, waardoor voor elke werknemer binnen Team Sociaal duidelijk is wie waarvoor gevraagd kan worden en welke inhoudelijke verbindingen er onderling zijn

Evalueer het doel en de structuur van de weekstart

Voor een aantal werknemers is het doel en de structuur van de weekstart niet duidelijk. De opkomst bij de weekstart is laag en niet elke werknemer ervaart het als een nuttige tijdbesteding voor kennisdelen. De meerderheid geeft wel aan dat het een goed middel is om kennis te delen. Bespreek met elkaar wat het doel van de weekstart is of stuur een instructie naar alle werknemers binnen Team Sociaal en Veilig met wat je wel en niet bespreekt bij deze bijeenkomst. Mogelijk verhoogt dit de opkomst.

Blijf met elkaar evalueren hoe de kennisdeling onderling verloopt

Kennisdelen is een sociaal proces dat telkens opnieuw in de organisatie plaatsvindt (Nonaka et al., 2000). Het proces is nooit af en vraagt daarom om monitoring en evaluatie. Regelmatige intervisiesessies om het verloop van de kennisdeling te bespreken, zijn noodzakelijk. Wanneer werknemers ontevreden zijn over het verloop van de kennisdeling, kan dit mogelijk invloed uitoefenen op hun gedrag en zullen ze hierdoor minder kennis gaan delen (Rohman et al., 2020). Het is daarom belangrijk de vinger aan de pols te houden en op tijd te interveniëren wanneer er onvrede binnen de teams heerst.

Literatuurlijst

Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>

Baarda, B. & Hulst, M., van der (2021). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29. <https://doi.org/10.1177/00219436930300010>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43.

Finstad, K. (2010). Response interpolation and scale sensitivity: Evidence against 5-point scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104-110.

Gemeente Utrecht. (2022). *Maatschappelijke ontwikkeling*. Huub. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://start.domstad.org/onze-organisatie/onze-organisatieonderdelen/maatschappelijke-ontwikkeling/>

Gemeente Utrecht. (2022). *Marketing- en communicatienetwerk*. Huub. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://start.domstad.org/onze-organisatie/onze-organisatieonderdelen/marketing-en-communicatienetwerk/>

Gemeente Utrecht. (2022). *Onze organisatieonderdelen*. Huub. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://start.domstad.org/onze-organisatie/onze-organisatieonderdelen/>

Gemeente Utrecht. (2022). *Volksgezondheid*. Huub. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://start.domstad.org/onze-organisatie/onze-organisatieonderdelen/volksgezondheid/>

Gemeente Utrecht. (2022). *Werk en Inkomen*. Huub. Geraadpleegd op 13 oktober 2022, van <https://start.domstad.org/onze-organisatie/onze-organisatieonderdelen/werk-en-inkomen/>

Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.

<https://doi.org/10.1177/009102600203100206>

- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
- Holá, J. (2012). Internal Communication in The Small and Medium Sized Enterprises. *Ekonomika a management*, 1, 32-45.
- Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124-131. <https://doi.org/10.1002/hbe2.138>
- Kapteyn, L. J., & de Bie, D. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kumaraswamy, K. S. N., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308-322. <https://doi.org/10.1108/02621711211208934>
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global qualitative nursing research*, 2, 1-12. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>

- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of knowledge Management*, 20(6), 1225-1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rodríguez García, J. M. (2001). Scientia Potestas Est—Knowledge is Power: Francis Bacon to Michel Foucault. *Neohelicon*, 28(1), 109-121. <https://doi.org/10.1023/A:1011901104984>
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38-48. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management*, 5(4), 311-321. <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>
- Tariszka-Semegine, E. (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*, 8(15), 86-96.
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek. *Praktijkboek voor methoden en technieken*. Boom Lemma.
- Whitworth, B. (2011). Internal communication. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, 11, 205-214.
- Word, J., & Park, S. M. (2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review*, 44(1), 91-118. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0120>
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). *Internal communication*. Exploring Public Relations. Pearson Education.
- Zhang, P., & Ng, F. F. (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1326-1347. <https://doi.org/10.1108/02635571211278956>

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewschema werknemer

Introductie:
Bedankt dat je mee wil werken aan mijn onderzoek! Het doel van het onderzoek is om de kennisdeling binnen de drie afdelingen van team sociaal in kaart te brengen. Vervolgens ga ik kijken waar de behoeften van werknemers liggen om deze kennisdeling efficiënter te laten verlopen en welke communicatiemiddelen daarbij gebruikt moeten worden. Ik ga hiervoor verschillende werknemers van MO, VG en W&I interviewen. Je naam zal niet worden genoemd in het onderzoek. Er zal alleen vermeld worden van welke afdeling je afkomstig bent. Heb je van tevoren vragen? Heb ik je toestemming om het interview te mogen opnemen?
Algemene vragen:
1. Hoelang ben je in dienst bij de gemeente Utrecht?
2. Hoelang werk je op deze communicatieafdeling?
3. Wat is de reden dat je bij een publieke organisatie bent gaan werken?
Kennisdeling binnen team sociaal
4. Wat versta jij onder kennisdeling binnen teams?
5. Hoe verloopt de kennisdeling op jouw eigen afdeling (dus MO/VG/W&I)?
6. Hoe ben jij op de hoogte gebracht van de nauwere samenwerking tussen W&I, VG en MO?
7. Vond je dit een passende manier?
8. Hoe vind je de kennisdeling tussen W&I, VG en MO tot nu toe gaan?
9. Wat gaat er goed bij deze gezamenlijke kennisdeling?
10. Wat kan beter?
11. Wat vind je van de beslissing dat deze drie afdelingen een team vormen?
12. In hoeverre verschilt deze manier van gezamenlijke kennisdeling met jouw eigen afdeling?
13. Wat voor een soort kennis wordt er zoal uitgewisseld binnen jouw afdeling en binnen team sociaal?
14. Ligt kennis vast in geschreven documenten op jouw afdeling?
15. Is er ook kennis die je via collega's te horen krijgt, maar die niet vast ligt?
Individuele factoren
16. Hoe ga jij te werk als je zelf kennis nodig hebt?
17. Hoe ga jij te werk als iemand uit team sociaal kennis nodig heeft?
18. Waar heb jij behoefte aan bij kennisdeling?
19. Wat motiveert jou om binnen team sociaal kennis te delen?
20. Ervaar je struikelblokken bij kennisdeling?
21. Denk je dat je collega's makkelijk naar je toekomen wanneer zij kennis nodig hebben?
22. Zijn je collega's bereikbaar wanneer jij kennis nodig hebt?
23. Is er genoeg tijd om kennis te delen binnen team sociaal?
Organisatorische factoren
24. Voel je genoeg ondersteuning vanuit het management voor de kennisdeling van team sociaal?
25. Vind je dat er een vriendschappelijke cultuur heerst onder de collega's van team sociaal?

26. Voel je genoeg erkenning vanuit collega's wanneer je je kennis deelt?
27. Voel je bepaalde machtsverhoudingen onder collega's die de kennisdeling beïnvloeden?
Technologische factoren
28. Welke manieren gebruik jij om binnen de gemeente kennis te delen? VB: e-mail, telefoon, face-to-face
29. Welke middelen vind jij het prettigst om te gebruiken? Waarom?
30. Welk middel is het minst prettig om te gebruiken? Waarom?
31. Via welk middel benader jij collega's wanneer je kennis nodig hebt?

Bijlage 2: Interviewschema manager

Introductie:
Bedankt dat je mee wil werken aan mijn onderzoek! Het doel van het onderzoek is om de kennisdeling binnen de drie afdelingen van team sociaal in kaart te brengen. Vervolgens ga ik kijken waar de behoeften van werknemers liggen om deze kennisdeling efficiënter te laten verlopen en welke communicatiemiddelen daarbij gebruikt moeten worden. Ik ga hiervoor verschillende werknemers van MO, VG en W&I interviewen. Je naam zal niet worden genoemd in het onderzoek. Er zal alleen vermeld worden welke functie je vervult. Heb je van tevoren vragen? Heb ik je toestemming om het interview te mogen opnemen?
Algemene vragen:
1. Hoelang ben je in dienst bij de gemeente Utrecht?
2. Hoelang werk je op deze communicatieafdeling?
3. Wat is de reden dat je bij een publieke organisatie bent gaan werken?
4. Hoelang heb je al een leidende functie?
Kennisdeling team sociaal
5. Wat versta jij onder kennisdeling binnen teams?
6. Hoe heb jij de werknemers op de hoogte gebracht van de nauwere samenwerking tussen W&I, VG en MO?
7. Had je dat achteraf gezien op een andere manier gedaan?
8. Hoe vind je de kennisdeling van W&I, VG en MO tot nu toe gaan? Verschilt dit van het team van sociaal en veilig
9. Wat gaat er goed bij deze kennisdeling?
10. Wat kan beter?
11. Wat was de reden om deze teams samen te voegen?
12. Welk doel hoop je met deze kennisdeling tussen de teams te bereiken?
Individuele factoren
13. Hoe ga jij te werk als je zelf kennis nodig hebt?
14. Hoe ga jij te werk als iemand van team sociaal kennis nodig heeft?
15. Waar heb jij als manager behoefte aan bij deze kennisdeling?
16. Wat motiveert jou om binnen team sociaal kennis te delen?
17. Ervaar je struikelblokken bij deze kennisdeling?
18. Denk je dat collega's makkelijk naar je toekomen wanneer zij kennis nodig hebben?

19. Zijn je collega's bereikbaar als jij kennis nodig hebt?
20. Is er genoeg tijd om kennis te delen binnen team sociaal?
Organisatorische factoren
21. Hoe ondersteun jij team sociaal om kennis te delen?
22. Hoe motiveer jij team sociaal om kennis te delen?
23. Hoe zou je de cultuur onder de collega's van team sociaal omschrijven?
24. Worden collega's genoeg erkend als zij kennisdelen?
25. Voel je bepaalde machtsverhoudingen onder collega's die de kennisdeling beïnvloeden?
26. Worden collega's erop afgerekend als zij naar jou toekomen als ze kennis nodig hebben?
27. Hoe zou je de organisatiecultuur van de gemeente omschrijven?
Technologische factoren
28. Welke manieren gebruik jij om binnen de gemeente kennis te delen? VB: e-mail, telefoon, face-to-face
29. Welke middelen vind je het prettigst om te gebruiken?
30. Welk middel vind je het minst prettig om te gebruiken?
31. Met welke middelen stimuleer jij team sociaal om kennis te delen?
32. Via welk middel benader jij collega's zelf wanneer je kennis nodig hebt?

Bijlage 3: Transcripten

Niet publiekelijk beschikbaar

Bijlage 4: Codeboek

Code	Code Group 1	Code Group 2	Code Group 3	Code Group 4	Code Group 5
Aankondiging team sociaal Aanpassingen			Kennisdelen		
Bereikbaarheid		Individuele factoren			
Bestandensysteem Definitie kennisdelen	Aandachtspunten		Kennisdelen		Technologische factoren
Digiplaza Doel kennisdelen Eigen cultuur Eilandjes	Aandachtspunten		Kennisdelen		Technologische factoren
Elkaar aanspreken				Organisatorische factoren Organisatorische factoren	
Erkenning collega's Expliciete kennis MO Expliciete kennis VG Expliciete kennis WI Flexplekken	Aandachtspunten		Kennisdelen Kennisdelen Kennisdelen		
Functioneringsgesprek Gezamenlijke doelgroep			Kennisdelen	Organisatorische factoren	
Hiërarchie Idee van bovenaf Ideeën	Aandachtspunten				
Impliciete kennis Impliciete kennis VG Impliciete kennis WI Informeel momenten			Kennisdelen Kennisdelen Kennisdelen		
Inhoudelijke verbinding Kennis weg		Individuele factoren			

Kennisbehoefte		Individuele factoren		
Machtsverhoudingen			Organisatorische factoren	
Manager			Organisatorische factoren	
MCN pitches				Technologische factoren
Middelen kennisdelen		Individuele factoren		Technologische factoren
Motivatie kennisdelen		Individuele factoren		
MT's				
Niet op de hoogte			Kennisdelen	
Nut van kennisdelen				
Ondersteuning management			Organisatorische factoren	
Prioriteit			Organisatorische factoren	
Reden publieke organisatie				
Structuur			Organisatorische factoren	
Talenten				
Teamsessie				Technologische factoren
Tijd			Organisatorische factoren	
Verbeterpunten	Aandachtspunten	Aandachtspunten		
Vergadercultuur			Organisatorische factoren	
Verloop kennisdelen MO			Kennisdelen	
Verloop kennisdelen team sociaal goed			Kennisdelen	
Verloop kennisdelen VG			Kennisdelen	
Verloop kennisdelen WI			Kennisdelen	
Verspreiding over het gebouw	Aandachtspunten			
Voorkeur middelen				Technologische factoren
Vriendschappelijke cultuur			Organisatorische factoren	
W&I niet logisch	Aandachtspunten			Technologische factoren
Weekstart				Technologische factoren
Werkdruk			Organisatorische factoren	
Werkwijze kennis delen		Individuele factoren		
Werkwijze kennis nodig		Individuele factoren		

Bijlage 5: Vragenlijst

Introductie:

Bedankt dat je mee wil werken aan mijn onderzoek! Het doel van het onderzoek is om de kennisdeling binnen de drie subteams van communicatieteam Sociaal in kaart te brengen. Vervolgens ga ik kijken waar de behoeften van werknemers liggen om deze kennisdeling efficiënter te laten verlopen. Daarnaast geef ik aanbevelingen over de inzet van de communicatiemiddelen daarbij.

Je krijgt een aantal stellingen en vragen te zien. Er zijn hierbij geen goede of foute antwoorden: het gaat om jouw mening en behoeften bij kennisdeling. Het onderzoek neemt hoogstens vijf minuten van je tijd in beslag. De antwoorden zijn anoniem. Ook kun je zonder reden weigeren mee te doen of je deelname voortijdig afbreken. De resultaten van deze vragenlijst zullen alleen voor dit onderzoek worden gebruikt.

Ik hoop je hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Bij vragen of opmerkingen mag je altijd contact met mij opnemen via mijn studenten e-mailadres:

Toestemming tot deelname

Ik verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek, zoals uiteengezet in de toelichting van het onderzoek. Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan het onderzoek. Ik behoud daarbij het recht met deze instemming weer in te trekken zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven. Ik besef dat ik elk moment mag stoppen met het onderzoek. Als mijn onderzoeksresultaten worden gebruikt in wetenschappelijke publicaties of op een andere manier openbaar worden gemaakt, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

O Ik ga akkoord met deelname aan het onderzoek

Demografische gegevens

1. Hoelang ben je al in dienst bij de gemeente Utrecht (Geef antwoord in aantal **jaren**)
 - a. Open vraag
2. In welk communicatieteam ben je vooral werkzaam?
 - a. Werk en Inkomen
 - b. Maatschappelijke Ontwikkeling
 - c. Volksgezondheid
3. Hoelang werk je al in dit team? (Geef antwoord in aantal **jaren**)
 - a. Open vraag
4. Wat is je functie binnen dit team?
 - a. Junior-communicatieadviseur
 - b. Medior-communicatieadviseur
 - c. Senior-communicatieadviseur
 - d. Stagiaire
 - e. Manager

Kennisdelen binnen team sociaal

5. Kennisdelen is voor mij (meerdere antwoorden mogelijk):
 - a. Vakinhoudelijke kennis uitwisselen
 - b. Projectmatige kennis uitwisselen
 - c. Ervaringen delen
 - d. Op de hoogte zijn van elkaars werk
 - e. Expertise of specialisme delen
 - f. Sparren
 - g. Anders, namelijk ...

6. Als ik een cijfer zou moeten geven hoe de kennisdeling verloopt in mijn eigen team (dus binnen MO of VG of W&I), dan geef ik een:
 - a. Schaal met cijfers van 1 tot 10
7. Als ik een cijfer zou moeten geven hoe de kennisdeling verloopt binnen team sociaal (dus alle drie de teams samen), dan geef ik een:
 - a. Schaal met cijfers van 1 tot 10
8. Het idee om met deze drie teams integraal te gaan samenwerken, vind ik goed:
 - a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
9. Binnen mijn eigen team (dus binnen MO, VG of W&I) wordt vooral:
 - a. Impliciete kennis uitgewisseld (kennis via persoonlijke gesprekken met collega's, bijvoorbeeld persoonlijke ervaringen, werkwijzen en ideeën)
 - b. Expliciete kennis uitgewisseld (kennis vastgelegd in bijvoorbeeld documenten, handleidingen en gidsen)
10. Binnen team sociaal wordt vooral:
 - a. Impliciete kennis uitgewisseld (kennis via persoonlijke gesprekken met collega's, bijvoorbeeld persoonlijke ervaringen, werkwijzen en ideeën)
 - b. Expliciete kennis uitgewisseld (kennis vastgelegd in bijvoorbeeld documenten, handleidingen en gidsen)

Individuele factoren

11. Als iemand binnen team sociaal naar mij toekomt met een hulpvraag voor kennis, dan help ik meestal via (meerdere antwoorden mogelijk):
 - a. Whatsapp
 - b. Mail
 - c. Bellen
 - d. Informele momenten, zoals koffiedrinken of lunchen
 - e. Formele afspraak inplannen
 - f. Anders, namelijk ...
12. Als ik zelf hulp nodig heb, dan doe ik dat meestal via (meerdere antwoorden mogelijk):
 - a. Groepsapp
 - b. Mailen
 - c. Bellen
 - d. Ik loop naar collega's toe, want ik weet bij wie ik moet zijn

- e. Informele momenten, zoals koffiedrinken of lunchen
 - f. Formele momenten, ik plan een afspraak
 - g. Anders, namelijk...
13. Mijn motivatie om kennis te delen binnen team sociaal is om collega's te helpen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
14. Collega's zijn bereikbaar binnen team sociaal voor vragen en advies
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
15. Waar heb jij behoefte aan wanneer het gaat om kennisdeling? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- a. Inhoudelijke verbinding tussen teams
 - b. Inhoudelijke verbinding tussen personen
 - c. Dieper in projecten duiken als casus
 - d. Kennisbank waar kennis te raadplegen is
 - e. Weten waar iedereen mee bezig is
 - f. Anders, namelijk...

Organisatorische factoren

16. De cultuur bij team sociaal is vriendelijk en prettig
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
17. Binnen team sociaal spreken we elkaar niet/weinig aan wanneer dingen beter kunnen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens

- d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
18. Bij de gemeente vergaderen we te veel
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
19. Binnen de teams zijn er geen machtsverhoudingen onderling die de kennisdeling belemmeren
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
20. De manager van team sociaal is toegankelijk en open
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
21. Ik voel genoeg ondersteuning van het management van team sociaal om kennis te kunnen delen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
22. Ik ervaar werkdruk als een struikelblok om kennis te kunnen delen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens

- c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
23. Ik heb te weinig tijd om kennis te kunnen delen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
24. Kennisdelen binnen team sociaal heeft voor mij geen prioriteit
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
25. Binnen team sociaal wordt er veel vanuit 'eilandjes' gewerkt
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens

Technologische factoren/middelen

26. Mijn voorkeur voor communicatiemiddelen om kennis te delen gaat meestal uit naar:
- a. Bellen
 - b. Mailen
 - c. Whatsapp
 - d. Face-to-face gesprekken
 - e. Bestandssysteem
 - f. Anders, namelijk
27. Teamsessies zijn een goed manier om kennis te delen

- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
28. De weekstart is een goede manier om kennis te delen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
29. De MCN pitches zijn een goede manier om kennis te delen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
30. Digiplaza is een goede manier om kennis te delen
- a. Helemaal mee oneens
 - b. Oneens
 - c. Een beetje oneens
 - d. Neutraal
 - e. Een beetje eens
 - f. Eens
 - g. Helemaal mee eens
31. Welke van onderstaande ideeën spreekt jou aan wanneer het gaat om efficiënte kennisdeling?
(Meerdere antwoorden mogelijk)
- a. Werkoverzicht wie met welk project bezig is
 - b. Overzicht wie welke expertise bezit
 - c. Meer teamsessies
 - d. Vaste dag samen bij elkaar zitten op kantoor
 - e. Gezamenlijke plek voor alle drie de afdelingen waar bestanden en projecten terug te vinden zijn

- f. Casus bespreken met presentatie binnen team sociaal
- g. Anders, namelijk

32. Heb je nog vragen/opmerkingen/dingen die je graag zou willen delen?

- a. Open vraag

Afsluiting

Hartelijk dank voor je deelname aan het onderzoek! Voor vragen mag je mij altijd contacteren op het volgende e-mailadres:

Met vriendelijke groet,

Emily van Hal