

SHARE YOUR KNOWLEDGE

It is a way to achieve immortality



Naam: Boy Mansvelders
Organisatie: Driessen HRM

Docent: Patricia Majoie
Datum: 19 januari 2018

Een onderzoek naar de ervaring van de
HR-service medewerkers van Driessen
HRM met de interne kennisdeling.

SHARE YOUR KNOWLEDGE

It is a way to achieve immortality

Een onderzoek naar de ervaring van de HR-service medewerkers van Driessen HRM met de interne kennisdeling.

Naam:	Boy Mansvelders
Student nummer:	2593777
Opdrachtgever:	Driessen HRM
Begeleidend docent:	Patricia Majoie
Product:	Onderzoeksrapport
Datum:	19 januari 2018



Management samenvatting

Driessen HRM is een groeiend familiebedrijf en een gespecialiseerd dienstverlener in 'mens en werk', met meer dan tien vestigingen verspreidt over heel Nederland. Het is een HRM-dienstverlener voor 1.100 organisaties in de publieke sector. Deze organisaties bevinden zich in de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn en de cultuursector.

De maatschappij en het werk veranderen in een rap tempo. Technologie, veranderingen in economische omstandigheden en veranderende wetgeving spelen hierbij een belangrijke rol. Kennisdeling is hierbij van belang. Door kennisdeling te stimuleren en te waarborgen zullen medewerkers in staat zijn te anticiperen op deze veranderingen in de maatschappij en het werk, waardoor het concurrentievoordeel zal toenemen (Argote et al., 1990; Toward Maturity, 2017; Levine & Moreland, 2000). Om deze reden vragen de coördinatoren van de afdeling HR-services zich af hoe de HR-service medewerkers de interne kennisdeling die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren ervaren (Vooronderzoek, 2017).

Het kennisdoel van dit onderzoek is daarmee dan ook achterhalen hoe kennisdeling plaatsvindt binnen de afdeling HR-services en hoe dit proces efficiënt ingericht kan worden. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek wordt Driessen HRM in staat gesteld om een omgeving te creëren waarin actief kennis wordt gedeeld en medewerkers de kennis beschikken die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren.

Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

'Hoe ervaren de HR-service medewerkers van Driessen HRM de interne kennisdeling die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren?'

De hoofdvraag is beantwoord met behulp van drie deelvragen. De onderwerpen van deze drie deelvragen zijn 'Kennisdeling', 'Faal- en succesfactoren' en 'Eigen rol'.

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethodiek, middels semigestructureerde interviews.

Wanneer er wordt gekeken naar de deelvragen 'Kennisdeling', 'Faal- en succesfactoren' en de 'Eigen rol' kan geconcludeerd worden dat de HR-service medewerkers van Driessen HRM deze verschillend ervaren. Al met al kan er uit de onderzoeksresultaten geconcludeerd worden dat de HR-service medewerkers van Driessen HRM verschillende ervaringen hebben wat betreft de interne kennisdeling die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren. Er zijn zowel positieve als negatieve ervaringen met de interne kennisdeling. Dit betekent dat er kan worden geconstateerd dat ervaring met de interne kennisdeling divers is.

Voorwoord

Om te beginnen, zal ik mezelf kort aan u voorstellen. Ik ben Boy Mansvelders. Ik ben een vierdejaarsstudent Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool Eindhoven. Vanaf 28 augustus 2017 ben ik gestart als stagiair bij Driessen HRM. Een onderdeel van deze stage was het uitvoeren van een praktijkonderzoek.

Voor u ligt de scriptie 'Share your knowledge. It is a way to achieve immortality'. Het is een onderzoek naar de ervaring van de HR-service medewerkers met de interne kennisdeling, dat is uitgevoerd bij Driessen HRM, in Helmond. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool Eindhoven en in opdracht van het stagebedrijf Driessen HRM. In de periode van 28 augustus 2017 tot en met 19 januari 2018 heeft dit onderzoek plaatsgevonden.

In overleg met de mijn stagebegeleider, Manon Gommans, is de onderzoeksvraag voor deze scriptie bedacht. Het was een erg levendig onderwerp en daarmee vooral leuk en interessant om te onderzoeken. Middels kwalitatief onderzoek door middel van interviews is getracht de hoofdvraag te beantwoorden. Tijdens dit onderzoek stonden waar nodig mijn stagebegeleider, Manon Gommans, en mijn begeleider vanuit Fontys, Patricia Majoie, voor mij klaar. Bij vragen kon ik altijd bij hen terecht waardoor het onderzoek voortgezet kon worden. Ik wil hen in het bijzonder bedanken voor de nuttige en vooral leerzame feedback die zij hebben gegeven.

Ook wil ik een bedankje uitbrengen naar alle respondenten die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan dit onderzoek. Zonder hen inbreng had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Evengoed wil ik mijn collega's binnen Driessen HRM en medestudenten bedanken voor de samenwerking en hulp die ze mij geboden hebben. We hebben samen op een effectieve en vooral motiverende wijze gespart over dit onderzoek. Hierdoor heb ik deze scriptie tot een goed einde kunnen brengen en kijk ik met een lach op mijn gezicht terug op deze leerzame periode!

Tot slot wens ik u veel leesplezier,

Boy Mansvelders

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 De organisatie.....	8
1.1.1 Driessen HRM.....	8
1.1.2 Doelgroep	9
1.2 Aanleiding	10
1.3 Hoofdvraag	12
1.4 Deelvragen	12
1.5 Definiëringen	13
1.6 Leeswijzer	14
2. Theoretisch Kader.....	16
2.1 Kennis.....	16
2.1 Kennis.....	16
2.2 Definities van kennisdeling.....	17
2.3 Kennisdeling.....	18
2.4 Factoren van invloed op kennisdeling	20
2.4.1 Sociale condities	21
2.4.2 Organisatorische condities.....	22
2.4.3 Technologische condities.....	23
2.5 Rol van medewerkers.....	24
2.5.1 Eigenaarschap.....	24
2.6 Conclusie.....	25
3. Conceptueel Model	26
4. Methodische verantwoording.....	27
4.1 Type onderzoek.....	27
4.2 Procedure en respondenten.....	28
4.3 Meetinstrumenten.....	30
4.4 Analyses	31
5.1 Resultaten kennisdeling.....	32
5. Resultaten	32
5.2 Resultaten faal- en succesfactoren.....	34
5.3 Resultaten eigen rol medewerkers.....	42
6. Conclusie.....	48
6.1 Hoofdvraag	48
6.2 Deelvragen	48
6.3 Vergelijking Conceptueel Model	51
7. Discussie	52
7.1 Beperkingen	52
7.2 Vergelijking literatuur.....	53
7.3 Innovatieve waarde.....	53
Literatuurlijst.....	55
Bijlagen	56



1. Inleiding

Zowel de maatschappij als de manier van werken veranderen in een hoog tempo en daarbij draait alles om flexibele medewerkers die wendbaar zijn, zich snel kunnen aanpassen en beschikken over een grote mate van eigen verantwoordelijkheid (Boonstra, 2015). Een belangrijke factor die van invloed is op de manier van werken is het gebruiken van kennis en het delen ervan. Uit een wereldwijd onderzoek van het ADP Research Institute® onder werknemers en werkgevers blijkt dat geschoolde werknemers een sterke behoefte hebben aan kennisdeling. Werkgevers kunnen voorop blijven lopen door medewerkers te motiveren om kennis te delen en ze te voorzien van de juiste hulpmiddelen (ADP, 2016).

Technologie, veranderingen in economische omstandigheden, veranderende wet- en regelgeving, meer zelfsturing in organisaties en vergrijzing van het personeel zorgen voor een verandering in de eisen, wensen en behoeften van personeel in organisaties (NIDAP, Springest, 2016). Kennis en informatie wordt steeds belangrijker voor medewerkers. Zij moeten zich tenslotte aanpassen aan deze ontwikkelingen om te concurreren in de arbeidsmarkt. Medewerkers die niet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, zijn vaker ziek dan medewerkers die wel beschikken over de juiste kennis en vaardigheden (CBS, TNO, 2014). Daarnaast vragen werkgevers van hun medewerkers om meer werk te verrichten in minder tijd, het takenpakket uit te breiden en nieuwe vaardigheden te leren. De uitdaging voor werkgevers is om ervoor te zorgen dat medewerkers over de juiste middelen beschikken om kennis en informatie te vergaren en delen (ADP, 2016). Dit terwijl 23% van de werknemers in Nederland aangeeft niet de juiste kennis en vaardigheden te beschikken om het werk goed uit te kunnen voeren (XpertHR Actueel, 2017).

HRpraktijk (2016) voegt hieraan toe dat leren toegankelijker moet worden voor medewerkers. Op dit moment ligt de focus bij HR voornamelijk op e-learning, digitale toegang en meer communicatie over de mogelijkheden om kennis en informatie te vergaren. Uit onderzoek van NIDAP en Springest (2016) onder 185 deelnemers naar HRD-trends blijkt dat 83% het leren toegankelijker wil maken.

Volgens HRpraktijk (2016) kan dit gerealiseerd worden door kennis te borgen in organisaties en de medewerkers scholingsmogelijkheden te bieden. HRpraktijk (2016) noemt als een van de belangrijkste trend de veranderende rol van de medewerker. Om in de huidige maatschappij te concurreren dienen medewerkers in staat te zijn nieuwe taken uit te voeren of verschillende functies te vervullen. Om deze trend te realiseren is het van belang dat medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen en de branche waarin zij werkzaam zijn beter begrijpen. Dit proces wordt vergemakkelijkt wanneer zij beschikken over de juiste hulpmiddelen zodat medewerkers kennis kunnen delen en zich bewust zijn waar kennis beschikbaar is. Deze hulpmiddelen kunnen medewerkers ondersteunen om kennis en informatie efficiënt te delen en plaats- en tijdonafhankelijk samen te werken.

Wanneer organisaties inspelen op deze trends en veranderingen, zal het concurrentievoordeel toenemen. Medewerkers zullen in staat zijn om te kunnen anticiperen op de veranderingen in de maatschappij en het werk. Ook blijkt dat organisaties die kennis op een actieve wijze weten over te brengen naar andere afdelingen, individuen of locaties, productiever zijn en een grotere kans hebben om te overleven op de markt in vergelijking tot organisaties die minder goed zijn in kennisdeling (Argote et al., 1990; Toward Maturity, 2017; Levine & Moreland, 2000).

Als gevolg van de bovenstaande genoemde redenen is het voor organisaties van belang om kennisdeling onder de medewerkers te stimuleren en te waarborgen. Uiteindelijk kan dit vertaald worden naar een positief effect op de medewerkers en de bedrijfsdoelen, wat resulteert in een toename van de capaciteit om problemen op te lossen en innovatie te verdubbelen (Harvey, 2017; Depassé, 2010; Wentink, 2011).

1.1 De organisatie

Bovenstaand beschreven vraagstuk, wat betreft kennisdeling in organisaties welke actief zijn op een snel veranderende arbeidsmarkt, is ook aan de orde bij Driessen HRM. Voordat dit zal worden toegelicht, zal eerst de organisatie worden beschreven. In paragraaf 1.1.1 zal de organisatie Driessen HRM worden toegelicht. Vervolgens zal in paragraaf 1.1.2 worden toegelicht wat en waarom Driessen doet wat ze doet en als laatst zal in paragraaf 1.1.3 de slogan 'Goed Bekend' van Driessen worden toegelicht.

1.1.1 Driessen HRM

Op 1 april 1993 startte Jan Driessen zijn eigen bedrijf DA&A wat stond voor Driessen Advies & Administratie. Anno 2017 is Driessen HRM een familiebedrijf dat persoonlijk & professioneel, digitaal gedreven, een gespecialiseerd dienstverlener in 'mens en werk' is, met meer dan tien vestigingen verspreid over heel Nederland. Het is een HRM-dienstverlener voor 1.100 organisaties in de publieke sector. Deze organisaties bevinden zich in de overheid, het onderwijs, zorg & welzijn en de cultuursector. Hier zijn meer dan 15.000 medewerkers voor Driessen HRM aan de slag. Om dit te realiseren zijn er meer dan 500 medewerkers bij Driessen HRM werkzaam. Met deze werkzaamheden is in het jaar 2016 een omzet gerealiseerd van circa € 250.000.000,-.

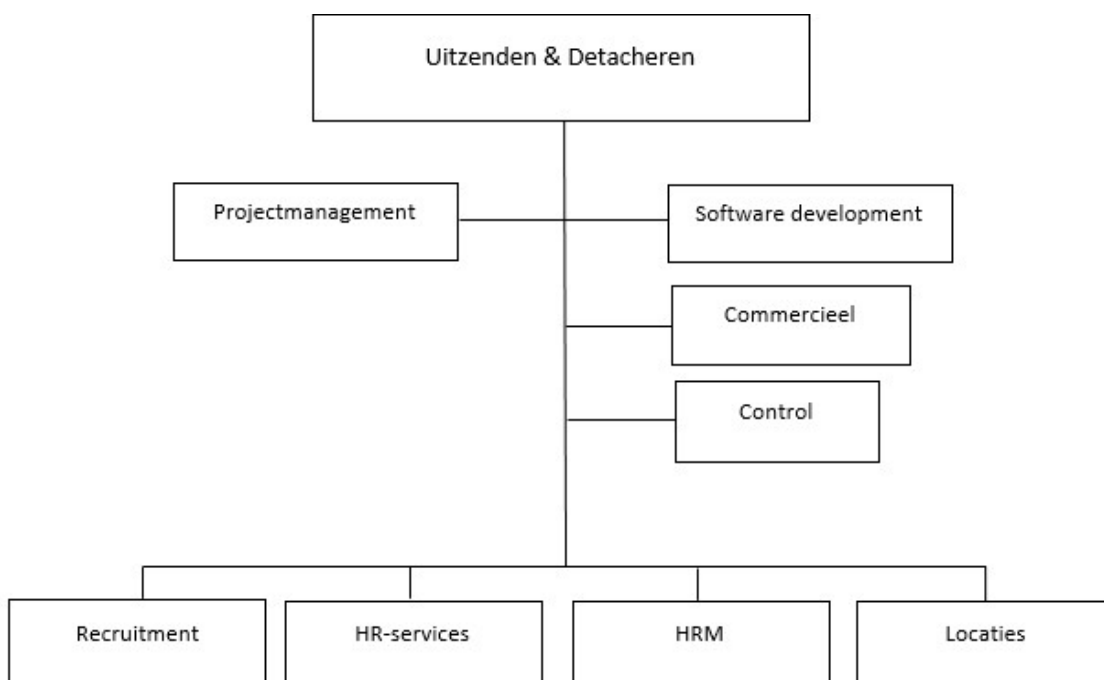
Driessen HRM doet wat ze doet om 'werkgeluk' mogelijk te maken voor mensen en organisaties. Dit is de Missie van Driessen. Driessen gelooft dat ieder mens streeft naar een gelukkig bestaan, dit is waar Driessen zich elke dag opnieuw

voor inzet. Binnen Driessen HRM heerst een familecultuur. Er wordt gefocust op goede verhoudingen waarin de klant en het personeel centraal staan.

Driessen is opgesplitst in 3 HRM-werkgebieden. Deze gebieden zijn Uitzenden & Detacheren, Administratie & Advies en Professionals. Dit onderzoek richt zich op het HRM-werkgebied Uitzenden & Detacheren en in het bijzonder de afdeling HR-services, waar dit onderzoek plaats zal vinden. Verder heeft Driessen HRM tien vestigingen verspreid over heel Nederland en zijn The Solutions Factory en Mensiumgroep dochterondernemingen van Driessen HRM.

Uitzenden & Detacheren richt zich op het verbinden van mens en werk. Zij zorgen ervoor dat de klant beschikt over juiste medewerkers en dat de flexibele medewerkers met plezier naar het werk gaan.

Onderstaand in figuur 1 het organogram van het HRM-werkgebied Uitzenden & Detacheren.



1.1.2 Doelgroep

Dit onderzoek zal zich in het bijzonder richten op de afdeling HR-services.

Op 25 oktober 2017 werkten er 76 (50,6fte) medewerkers op de afdeling HR-services, waarvan 6% man en 94% vrouw is. De gemiddelde leeftijd is 30 jaar en het opleidingsniveau is 50% mbo en 50% hbo of wo. Daarnaast zijn de medewerkers gemiddeld 47 maanden in dienst.



76 medewerkers



30 jaar



50% mbo/hbo



94%/6%



De afdeling bestaat uit 7 klanten teams welke opgesplitst zijn in 11 regio's in Nederland. Ook zijn er binnen de afdeling HR-services vier aandachtsgebieden met elk een specialist. Deze aandachtsgebieden zijn Invio, salaris, juridisch en cao. Deze specialisten werken nauw samen met interne stakeholders om ontwikkelingen en wijzigingen met betrekking tot de vier aandachtsgebieden te communiceren en borgen met de HR-service medewerkers, zodat zij hun beroep goed kunnen blijven uitoefenen.

Invio is de bedrijfssoftware die door Driessen HRM is ontwikkeld en wordt gebruikt door de afdeling HR-services. Met de interne stakeholders worden partijen in de onderneming bedoeld, die nauw samenwerken met de specialisten van de aandachtsgebieden.



1.2 Aanleiding

Driessen HRM is de laatste jaren enorm gegroeid. Inmiddels heeft de organisatie circa 500 medewerkers. Hoewel de organisatie hard is gegroeid en er sprake is van wetswijzigingen en actuele ontwikkelingen in het HRM-werkveld, is er nog geen specifiek inzicht m.b.t. tot kennisdeling. Op dit moment wordt er hard gewerkt om het proces van interne kennisdeling optimaal in te richten maar ontbreekt het inzicht in de ervaring die de HR-service medewerkers van Driessen HRM hebben met de interne kennisdeling (Vooronderzoek, september 2017).

Uit gesprekken die tijdens het vooronderzoek gevoerd zijn met de manager HR-services, twee aanspreekpunten van de aandachtsgebieden en diverse medewerkers van de afdeling HR-services is gebleken dat er behoefte is aan een onderzoek naar de ervaring van de HR-service medewerkers van Driessen HRM met kennisdeling. Dit komt voornamelijk door snelle ontwikkelingen in de maatschappij en veranderingen in de manier van werken. Hierdoor moeten de medewerkers van de afdeling HR-services over veel kennis beschikken, waardoor het steeds lastiger wordt te anticiperen op de vraag van de klant.

De toename van de behoefte aan kennisdeling is merkbaar binnen de afdeling HR-services. Om op de snelle ontwikkelingen in de maatschappij, de veranderingen in het werk, en de vraag van de klant te kunnen anticiperen is het van belang dat er actief kennis wordt gedeeld. Er is met name behoefte aan inzicht in de ervaring van kennisdeling tussen de vier aandachtsgebieden en de medewerkers van de afdeling HR-services en hoe dit proces het beste ingericht kan worden; dit blijkt uit gesprekken met zowel de opdrachtgever en medewerkers van de

afdeling HR-services (Vooronderzoek, 2017). Oftewel, hoe ervaren de medewerkers van de afdeling HR-services de interne kennisdeling?

De manager HR-services geeft aan dat de afdeling HR-services het werkgeverschap verzorgt voor de flexibele medewerkers. Als gevolg van hun taak ontstaan er soms casussen m.b.t. tot de vier aandachtsgebieden. Door de vele wijzigingen in de vier aandachtsgebieden en de vele kennis die de HR-service medewerkers moeten beschikken, is het lastig om hiervan op de hoogte te blijven.

Daardoor wordt er (te) vaak geanticipeerd op wijzigingen aangegeven door de klant, met als gevolg dat casussen (te) lang blijven liggen, klanten verkeerd worden geïnformeerd of er niet op de vraag van de klant kan worden geanticipeerd.

Het praktijkdoel van dit onderzoek dat uitgevoerd zal worden voor Driessen HRM is dat de ontwikkelingen die van invloed zijn op de afdeling HR-services tijdig worden gesignaleerd en op de juiste manier worden gedeeld met de HR-service medewerkers, zodat zij hun beroep goed kunnen blijven uitoefenen.

Het kennisdoel van dit onderzoek is achterhalen hoe kennisdeling plaatsvindt binnen de afdeling HR-services en hoe dit proces efficiënt ingericht kan worden.

Er wordt inzicht verkregen in verschillende onderwerpen met betrekking tot kennisdeling. De focus ligt op kennisdeling, factoren die van invloed zijn op kennisdeling en de rol van medewerkers in het kennisdelingsproces. Doormiddel van de gesprekken tijdens het vooronderzoek, literatuuronderzoek en interviews met de HR-service medewerkers wordt dit onderwerp onder de loep genomen.



1.3 Hoofdvraag

‘Hoe ervaren de HR-servicemedewerkers van Driessen HRM de interne kennisdeling die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren?’

1.4 Deelvragen

Om de bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ervaren de HR-service medewerkers de interne kennisdeling op dit moment?
2. Welke faal- en succesfactoren ervaren de HR-service medewerkers?
3. Hoe ervaren de HR-service medewerkers hun eigen rol in het (interne) kennisdelingsproces’?

1.5 Definiëringen

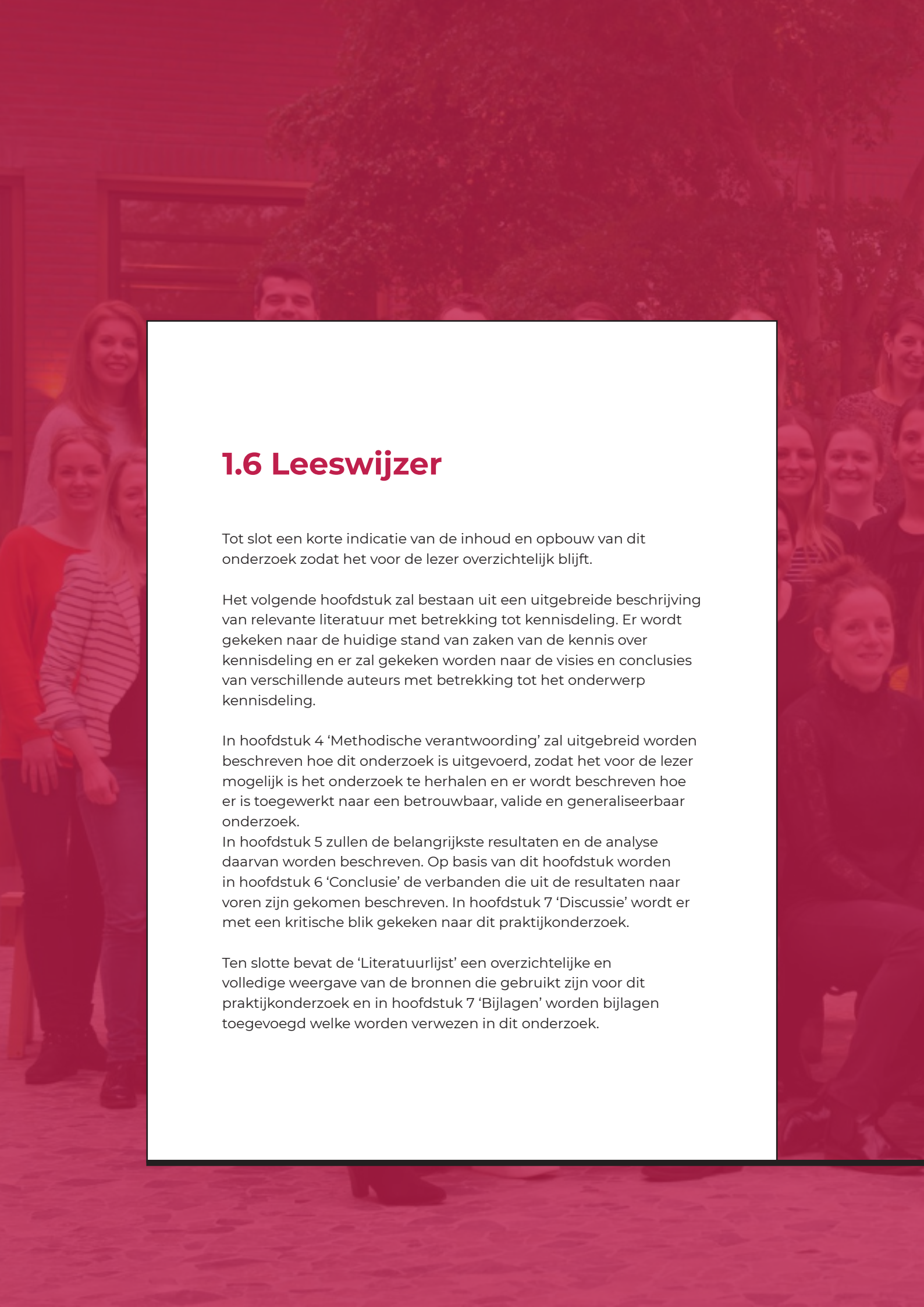
In dit onderzoek worden voor het begrip kennisdeling de definities van Ipe (2003) en van Van der Kleij et al., (2013) gebruikt. Deze twee zijn samengevoegd zodat deze overeenkomt met de definitie die Driessen HRM aan kennisdeling geeft. Ipe (2003) definieert kennisdeling als: 'Kennisdeling tussen individuen is het proces waarbij kennis van een individu zo wordt geconverteerd in een vorm dat het door iemand anders kan worden begrepen, opgenomen en gebruikt'. Van der Kleij et al., (2013) definiëren kennisdeling als: 'Kennisdeling is een uitwisseling van informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers'.

In overleg met de coördinator HR-services definieert Driessen HRM kennisdeling als: 'Kennisdeling tussen individuen is een proces waarbij kennis, informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers zo worden geconverteerd in een vorm dat het door anderen wordt begrepen, opgenomen en gebruikt.

HR-service medewerkers in de hoofd- en deelvragen verwijst naar de 70 vaste medewerkers van de afdeling HR-services binnen Driessen HRM.

In dit onderzoek wordt met succesfactoren bedoeld de variabelen die van belang zijn voor de realisatie van de strategie van een instelling of organisatie. Met faalfactoren wordt het tegenovergestelde bedoeld van de succesfactoren (Encyclo, 2017).

In dit onderzoek zal de eigen rol van de medewerkers onderzocht worden aan de hand van het begrip psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap wordt als volgt gedefinieerd: 'Iemand die eigenaarschap toont, neemt actief verantwoordelijkheid om kansen ten volle te benutten en/of problemen op te lossen. Hij kijkt niet naar wat anderen zouden moeten doen, maar kijkt naar zijn eigen aandeel in de zaak en zijn eigen oplossingsmogelijkheden'. Er wordt in dit onderzoek gekeken naar psychologisch eigenaarschap omdat kennisdeling volgens de coördinatoren van de afdeling HR-services niet alleen de verantwoordelijkheid is van organisaties maar ook van de medewerkers zelf (Vooronderzoek, 2017).



1.6 Leeswijzer

Tot slot een korte indicatie van de inhoud en opbouw van dit onderzoek zodat het voor de lezer overzichtelijk blijft.

Het volgende hoofdstuk zal bestaan uit een uitgebreide beschrijving van relevante literatuur met betrekking tot kennisdeling. Er wordt gekeken naar de huidige stand van zaken van de kennis over kennisdeling en er zal gekeken worden naar de visies en conclusies van verschillende auteurs met betrekking tot het onderwerp kennisdeling.

In hoofdstuk 4 'Methodische verantwoording' zal uitgebreid worden beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd, zodat het voor de lezer mogelijk is het onderzoek te herhalen en er wordt beschreven hoe er is toegewerkt naar een betrouwbaar, valide en generaliseerbaar onderzoek.

In hoofdstuk 5 zullen de belangrijkste resultaten en de analyse daarvan worden beschreven. Op basis van dit hoofdstuk worden in hoofdstuk 6 'Conclusie' de verbanden die uit de resultaten naar voren zijn gekomen beschreven. In hoofdstuk 7 'Discussie' wordt er met een kritische blik gekeken naar dit praktijkonderzoek.

Ten slotte bevat de 'Literatuurlijst' een overzichtelijke en volledige weergave van de bronnen die gebruikt zijn voor dit praktijkonderzoek en in hoofdstuk 7 'Bijlagen' worden bijlagen toegevoegd welke worden verwezen in dit onderzoek.



2. Theoretisch Kader

Organisaties en omgevingen veranderen in een hoog tempo. Hierdoor zullen organisaties moeten innoveren en veranderen. Kennisdeling is hierbij belangrijk zodat de organisatie en haar medewerkers met deze veranderingen om kunnen gaan. In deze paragraaf van het rapport wordt een beschrijving gegeven over de relevante literatuur met betrekking tot het onderwerp kennisdeling. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op impliciete en expliciete kennis. In paragraaf 2.2 wordt het begrip kennisdeling beschreven. In paragraaf 2.4 zullen ze faal- en succesfactoren bij kennisdeling worden beschreven en in paragraaf 2.5 wordt de rol van de medewerker in kennisdeling beschreven.

2.1 Kennis

Volgens Ployani (1966), Ruijters en Simons (2012) en Nonaka en Takeuchi (1995) hebben organisaties te maken met twee soorten kennis, namelijk impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis is kennis welke gecodificeerd kan worden. Het heeft een georganiseerde en systematische eigenschap. Hierbij kan gedacht worden aan informatie die is vastgelegd in een handleiding, model of verslag. Impliciete kennis is minder georganiseerd van eigenschap. Impliciete kennis is persoonsgebonden en daarom lastig op papier te zetten, te communiceren en over te dragen aan mensen. Het zijn ongeschreven regels die gelden in een organisatiecultuur. Impliciete kennis is gewoonlijk alleen over te dragen in een samenwerkings- of teamverband van ervaren en onervaren medewerkers waarin men intensief met elkaar samenwerkt (Ployani, 1966; Romme, 2002; Eraut, 2000).

In elke organisatie is er sprake van impliciete en expliciete kennis. Belangrijk bij het bepalen van de strategie ten aanzien van kennismanagement is het gewicht van impliciete en expliciete kennis in de belangrijkste bedrijfsprocessen en de (organisatie)cultuur. Daarnaast kan kennis niet los gezien worden van mensen. Mensen zijn de dragers van kennis (Romme, 2002; Nonaka en Takeuchi, 1995).

Om een wisselwerking tussen impliciete en expliciete kennis te creëren zijn kenniscreatie en kennisdeling van belang (Nonaka, 1994). Kenniscreatie en kennisdeling is het creëren of veranderen van publieke kennis. Het is gericht op productief werken door bijvoorbeeld het creëren van aanpassingen of ideeën. Het is gericht op oplossen van problemen. Het is een proces van onderzoeken, ontwerpen, risico's nemen en oordelen. Het ondersteunt mensen bij het oplossen van complexe vraagstukken in hun leven, werk en maatschappij (Bereiter, 2002; De Jong 2006; Ruijters & Simons, 2012).

2.2 Definities van kennisdeling

In de loop der jaren zijn er verschillende definities ontstaan van het begrip kennisdeling. Een veelgebruikte definitie is die van Argote en Ingram (2000). Zij beschrijven kennisdeling als een overdracht van kennis in en tussen organisaties waarbij een eenheid bijvoorbeeld een individu, groep of afdeling wordt beïnvloed door de ervaring van een ander. Kennisdeling is een proces waarbij men elkaar beïnvloedt en kennis niet alleen wordt verzonden. Ook zou volgens Argote & Ingram (2000) kennisdeling leiden tot een betere concurrentiepositie omdat men beter en sneller zou kunnen anticiperen op veranderingen in de markt.

Ipe (2003) definieert kennisdeling als een proces tussen individuen waarbij kennis van een individu in zo'n mate wordt vertaald dat anderen het kunnen begrijpen, opnemen en gebruiken. Jasimuddin & Zhang (2011) beschrijven kennisdeling als een proces waarbij kennis van het ene individu is verkregen door de kennis van een ander individu.

Van der Kleij et al., (2013) stellen dat kennisdeling een uitwisseling is van informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers. Zij stellen dat kennisdeling leidt tot betere prestaties en een betere concurrentiepositie. Dit komt overeen met wat Depassé stelt. Depassé (2016) stelt dat kennisdeling een proces is van het delen van persoonsgebonden deskundigheid, vastgelegde gegevens en informatie met anderen. Volgens Depassé (2016) zou kennisdeling een hulpmiddel zijn voor organisaties om snel en makkelijk te kunnen reageren op veranderingen in de markt, helpen de productiviteit en kwaliteit te verbeteren, medewerkers te binden en creativiteit te stimuleren.

In dit onderzoek worden de definities van Ipe (2003) en van Van der Kleij et al., (2013) samengevoegd, zodat deze beter aan sluit op de visie die Driessen HRM heeft met betrekking tot kennisdeling: 'Kennisdeling tussen individuen is het proces waarbij kennis, informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers zo worden geconverteerd in een vorm dat het door anderen wordt begrepen, opgenomen en gebruikt'.

2.3 Kennisdeling

Volgens Awad en Ghaziri (2001) kunnen organisaties kennis op drie manieren delen.



ELIAS M. AWAD & HASSAN GHAZIRI

1. Groep naar individu

De eerste manier is kennis delen vanuit een groep naar een individu. Bij deze manier van kennisdelen wordt (interne) kennis gedeeld met medewerkers. Hierbij kan gedacht worden aan een inwerkproces waarbij een nieuwe medewerker wordt ingewerkt door een groep huidige medewerkers.

2. Individu naar individu

De tweede manier van kennisdelen is van individu naar individu. Bij deze manier van kennisdeling deelt het ene individu kennis met het ander individu. Hierbij kan gedacht worden aan een medewerker die hulp vraagt aan een andere medewerker omdat hij of zij niet de juiste kennis beschikt.

3. Kennisopslag naar individu

De derde manier van kennisdelen is van kennisopslag naar een individu. Bij kennisopslag kan gedacht worden aan een platform waar huidige en nieuwe kennis wordt bewaard en beschikbaar wordt gesteld voor medewerkers.

1. People-to-people

Dit is kennisdeling tussen individuen.

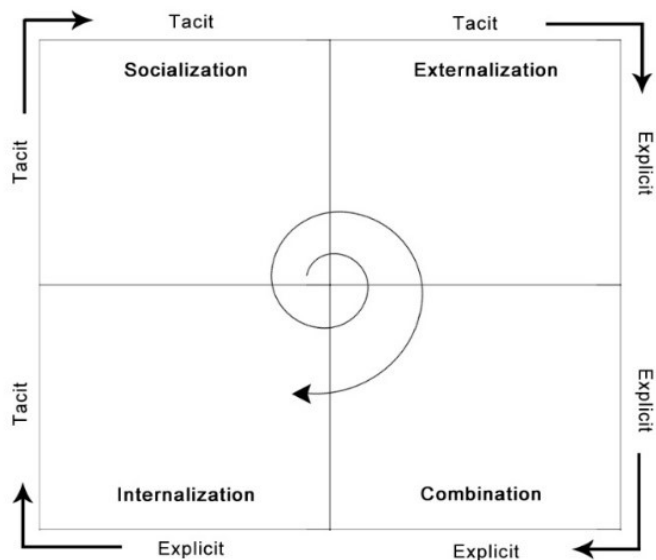
2. People-to-documents

People-to-documents is een manier van kennisdeling waarbij gebruik wordt gemaakt van een platform om kennis te delen.

Volgens van den Brink (2003) kunnen deze vormen van kennisdeling onderverdeeld worden in people-to-people en people-to-documents. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de ervaring met kennisdeling, oftewel people-to-people en people-to-documents.

De Wit (2000) voegt daaraan toe dat het van belang is dat kennisdeling niet alleen gericht is op individuele ontwikkeling. De effectiviteit van kennisdeling vergroot wanneer kennisdeling onderdeel wordt van de strategie en organisatorische processen. Dit sluit aan op de ontwikkelingsfase van de kenniswaardeketen van Weggeman (2002). Hierin wordt de impact van kennisdeling op strategisch niveau beschreven. Aan de hand van de missie, visie, doelen en strategie van een organisatie wordt bepaald welke kennis nodig is om organisatiedoelen te bereiken. Om te constateren welke kennis ontbreekt, wordt de beschikbare kennis geïnventariseerd en vastgesteld welke kennis nodig is. Hierop besluit de organisatie of de ontbrekende kennis van buiten naar binnen wordt gehaald, of van binnen wordt ontwikkeld. In deze fase worden de gevolgen van de ontbrekende kennis duidelijk (Weggeman, 2000; Dick en Carrey, 2005; Plomp, 1982).

Het proces waarin kennisdeling op strategisch niveau en in organisatorische processen wordt geïntegreerd noemt men 'institutionalisering'. De Wit (2002) omschrijft dit als een proces waarbij sociale praktijken continueren en daarmee van invloed zijn op het gedrag van medewerkers. In het institutionaliseringsproces is het van belang dat impliciete kennis van individuen, expliciet wordt gemaakt. Hierdoor wordt kennis door andere individuen overgenomen en wordt kennis gedeeld en verspreid (Oye, 2011). In dit proces worden medewerkers gestimuleerd om kennis te delen vanuit het collectief belang (De Wit, 2000). Nonaka en Takeuchi (1995) beschrijven in hun SECI-model vier fasen welke het institutionaliseringsproces ondersteunen, namelijk: socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren.



Bovenstaand figuur geeft het SECI-model weer.

In het socialisatieproces worden kennis en ervaringen gedeeld. Het is een sociaal interactief samenwerkingsproces tussen individuen, waarin de kennis van de ene medewerker de impliciete kennis van de ander wordt. In het socialisatieproces wordt kennis voornamelijk verworven door ervaring, observatie, imitatie en training on the job.

In het externalisatieproces wordt impliciete kennis van medewerkers gevormd tot expliciete kennis, zodat deze zichtbaar en beschikbaar wordt voor anderen. Kennis wordt omgezet in informatie. Een voorbeeld hiervan is het verwerken van informatie in een handleiding, model of verslag (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alavi, 2001).

In het combinatieproces wordt kennis gebundeld. Kennis wordt vast gelegd in documenten en wordt gedeeld. Hierdoor ontstaan er nieuwe situaties en combinaties van kennis. Deze manier van leren kan op individueel en collectief niveau plaatsvinden. Combineren van kennis leidt tot meer begrip omdat het niet alleen een uitbreiding van kennis is, maar ook tot ontwikkeling en aanpassing van bestaande en beschikbare kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wijnalda, 2006; De Wit, 2000).

In het internalisatieproces wordt informatie omgezet in een ervaring. In interactie tussen medewerkers wordt expliciete kennis, impliciete kennis. Kennis wordt in deze fase onderdeel van de strategische en organisatorische processen en de organisatiecultuur (Alavi, 2001). Volgens Nonaka (1994) is het van belang om deze stappen te doorlopen om een kennisintensieve organisatie te blijven. Elk proces leidt tot 'kennisactiva'. Dit zijn specifieke bedrijfsmiddelen welke van essentieel belang zijn om bedrijfswaarde en concurrentievoordeel te kunnen creëren.

Weggeman (2000), Argote et al. (1990), Wenger (1991) en Bood en Coenders (2004) voegen daaraantoe dat kennisdeling onlosmakelijk verbonden is met de context waar het zich afspeelt. Om kennis te delen is het van groot belang dat er context wordt gecreëerd waarin het delen van kennis wordt aangemoedigd. Kennisdelen is niet alleen een omgeving creëren waarin kennis en ervaringen worden gedeeld, maar ook een omgeving waarin men aandacht heeft voor relaties, inzet, ruimte, tijd, inspiratie en de mogelijkheid om te experimenteren (Wenger, 1991). Wanneer de opgedane kennis op de juiste manier wordt gedeeld, zal de effectiviteit worden verhoogd en zullen fouten voorkomen worden (Harvey, 2017; Wentink, 2011).

2.4 Factoren van invloed op kennisdeling

In de onderstaande paragrafen zullen (succes)factoren worden beschreven die van invloed zijn op kennisdeling in organisaties. Succesfactoren zijn factoren die van belang zijn om kennisdeling in organisaties te laten slagen. In de literatuur komen meerdere (succes)factoren naar voren, maar wordt er in meer of mindere mate, hetzelfde beschreven.

Van den Brink (2003) beschrijft drie factoren die van invloed zijn op kennisdeling. Deze drie factoren zijn: sociale condities, organisatorische condities en technologische condities. Doormiddel van sociale interactie groeit kennis en wordt er waarde toegevoegd. Naast de sociale factor, speelt de organisatorische factor ook een belangrijke rol bij het mogelijk maken van kennisdeling en kan de technologische factor kennisdeling ondersteunen.

2.4.1 Sociale condities

De sociale factor is voornamelijk gericht op gedragsverandering door motivaties, houdingen, vaardigheden en competenties van mensen te beïnvloeden (van den Brink, 2003). Volgens Van den Brink (2003) speelt het voordeel van de participant een belangrijke rol in de sociale conditie. Volgens hem is het van belang dat participanten zich bewust zijn van de voordelen van kennisdeling en wat het hen oplevert. Daarnaast geeft Van den Brink (2003) aan dat het verbeteren van competenties en het bieden van zorg een belangrijke rol speelt in de sociale condities bij kennisdeling. Volgens hem dragen competenties bij aan het vermogen om het werk goed uit te kunnen voeren. Het bieden van zorg door middel van betrokkenheid en interactie van de leidinggevende in het kennisdelingsproces, stimuleert medewerkers zichzelf te ontwikkelen en te groeien (van den Brink, 2003).

Vertrouwen

Fukuada-Parr en Hill (2002), Soekijad (2005) en Denning (2002) voegen daaraantoe dat het bieden van zorg en vertrouwen ook een belangrijke rol speelt. Volgens hen is vertrouwen nodig om problemen te bespreken en kennis te delen. Volgens Oye (2011) zorgt het vertrouwen in elkaar ervoor dat medewerkers makkelijk met elkaar communiceren, omdat zij het vertrouwen hebben dat er op de juiste manier met informatie wordt omgegaan. De medewerkers zullen meer waardering voor elkaar hebben, waardoor kennisdeling zal toenemen (Oye, 2011; Alawi, 2007; Nahapiet en Ghoshal, 1998). Daarnaast voegen Nahapiet en Ghoshal (1998) daaraan toe dat vertrouwen ervoor zorgt dat mensen kennis eerder beschikbaar stellen en delen omdat mensen voor elkaar van betekenis willen zijn.

Gezamenlijk domein/ praktijk

Volgens Wenger e.a. (2002) speelt het domein ook een belangrijke rol binnen de sociale condities waarin kennisdeling plaatsvindt. Volgens hen is het van belang dat er een gezamenlijk domein is, een onderwerp dat voor iedereen relevant is. Wanneer er sprake is van een gezamenlijk domein of praktijk, weten de medewerkers beter welke kennis ze moeten beschikken en hoe ze deze het beste kunnen delen. Ook leidt het ertoe dat mensen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Soekijad (2005) voegt daaraantoe dat professionals in een netwerk alleen kennis met elkaar delen wanneer zij een gezamenlijke praktijk ontwikkelen. Gezamenlijke activiteiten zouden kennisdeling stimuleren. Volgens Wenger (2002) delen de leden in deze gezamenlijke praktijk ideeën, documenten, concepten ed. met elkaar.

Leiderschap

Interactie en betrokkenheid met leidinggevend en elkaar leidt ertoe dat medewerkers eerder geneigd zijn kennis te delen, vragen te stellen en onwetendheid durven aan te geven (Wenger e.a., 2002). De traditionele vorm van leiderschap, waarin belangrijke mensen de richting bepalen en beslissingen nemen, past niet meer binnen het kader van een lerende organisatie (Senge, 1990). In een lerende organisatie is kennisdeling tweerichtingsverkeer, er is sprake van interactie tussen leider en medewerkers. In een lerende organisatie is het aan de leider en medewerkers om kennis te creëren en te delen. De context speelt een belangrijke rol voor leider in een lerende organisatie. Welke leiderschapsstijl het beste resultaat oplevert voor de organisatie is afhankelijk van de context waarin een organisatie en daarmee de leider actief is (Den Hartog, 1999). Het betrekken van medewerkers in de besluitvorming door leidinggevende heeft een positieve invloed op kennisdeling. Uit deze participatieve benadering vloeit autonomie voort. Hierdoor hebben de medewerkers meer inspraak, zijn ze sneller geneigd om ideeën, meningen en kennis te delen (Locke et al., 1997).

2.4.2 Organisatorische condities

Kennisdeling hangt niet alleen af van mensen. Ook de context waarbinnen kennisdeling zich afspeelt, speelt hierin een belangrijke rol (Blees, 2008; Weggeman, 2000; Argote et al., 1990; Wenger, 1991; Bood en Coenders, 2004). Zoals beschreven zal de effectiviteit worden vergroot wanneer kennisdeling onderdeel wordt van de organisatorische processen.

Collectieve ambitie

Het collectief gevoel een bijdrage te leveren aan het groter geheel en daarmee de organisatiedoelstelling, stimuleert medewerkers kennis te delen. Van den Brink (2003) stelt dat collectieve ambitie van cruciaal belang is om in een organisatie een omgeving te creëren waar kennis wordt gedeeld. Collectieve ambitie gaat volgens Van den Brink over het gemeenschappelijk doel dat mensen met elkaar willen bereiken. Organisaties waarin men nieuwsgierig is, van elkaar leert en op de hoogte is van ontwikkelingen zorgen ervoor dat kennis wordt gedeeld. Wanneer medewerkers een gemeenschappelijk doel nastreven zullen zij eerder bereid zijn kennis met elkaar te delen (Huysman & De Wit (2000). Van den Brink (2003) stelt dat het voor kennisdeling van belang dat er gemeenschappen worden gecreëerd, waarin gemeenschappelijke doelen worden nagestreefd en waarin ideeën, informatie, ervaring, ontwikkelingen en kennis worden gedeeld.

Organisatiecultuur

Daarnaast beschrijven Huysman en De Wit (2000) dat een kennisvriendelijke cultuur kennisdeling bevordert. Volgens hen past kennisdeling het beste bij een stimulerende cultuur. Het management kan volgens hen deze cultuur beïnvloeden. De belangrijke manier waarop kennisdeling wordt beïnvloed is volgens hen door het aanpassen van de selectie- en beoordelingscriteria. Daarnaast zal kennisdeling worden bevordert door het bieden van doorgroeimogelijkheden en het werken in teams waarin de samenstelling telkens verandert. Hierdoor leren mensen elkaar beter kennen en zullen zij sneller van elkaar leren. Volgens Rosenberg (2001) is er voor kennisdeling een open cultuur nodig, waarin men zich veilig voelt om kennis te delen. Willem en Buelens (2007) voegen daaraan toe dat een open en gezellige sfeer waarin weinig controle aanwezig is, kennisdeling bevordert.

Draagvlak

Doordat kennisdeling over het algemeen plaatsvindt op individueel- en groepsniveau, levert het weinig resultaat op organisatieniveau. Dit terwijl kennisdeling de mogelijkheid biedt om te leren op organisatieniveau. Door betrokkenheid vanuit de organisatie breed te creëren zal leren op organisatieniveau worden bevordert (Huysman & De Wit, 2000). Volgens Blees (2008) is het

van belang dat er draagvlak in de organisatie is voor kennisdeling. Volgens Huysman en De Wit (2003), Awad en Ghaziri (2004) en Rosenberg (2001) is een bijdrage van het (top)management van groot belang bij kennisdeling, om mogelijke hindernissen weg te nemen en medewerkers te stimuleren kennis te delen en deel te nemen in netwerken.

Coördinatie

Daarnaast speelt het coördineren van kennisdeling een rol in organisaties (Wenger e.a., 2000). Volgens Wenger e.a. (2000) is het van belang dat werknemers een coördinator hebben die relevante onderwerpen met betrekking tot het werk identificeert, daarop activiteiten organiseert en zicht houdt in hoeverre de activiteiten een bijdrage leveren aan wat de medewerkers belangrijk vinden. Rosenberg (2001) voegt daaraan toe dat zo'n coördinator nodig is, omdat deze de interactie tussen de medewerkers kan bevorderen en dat nieuwe kennis en inzichten worden gedeeld en vastgelegd.

2.4.3 Technologische condities

Technologische condities kunnen ondersteuning bieden bij het verbinden van mensen met elkaar, kennis of informatie (Goldin & Reinert, 2006; Van Gurchom e.a., 1999). De technologische ontwikkelingen maken het steeds gemakkelijker om informatie te vinden en te verspreiden (Fukuda-Parr en Hill, 2002). Van den Brink (2003) beschrijft in zijn theorie twee condities, namelijk: kennisopslag en kennisatlas.

Kennisopslag

Om kennis te behouden dienen organisaties kennis te borgen. De arbeidsmarkt verandert in een hoog tempo en de rol van de medewerker verschuift. Organisaties dienen medewerkers toegang te geven tot systemen en procedures waar de huidige- en nieuwe kennis gevonden en opgeslagen kan worden. Om aan te passen aan deze ontwikkelingen is het van belang dat medewerkers beschikken over de juiste platformen waar kennis geborgd wordt (ADP, 2016; HR-praktijk, 2016). Jasimuddin en Zhang (2011) voegen daaraan toe dat het van belang is dat kennis op die manier geborgd wordt dat het beschikbaar is voor medewerkers, anders ontbreekt het nut ervan en is het een kostenpost (Jasimuddin & Zhang, 2011).

Kennisopslag zijn componenten waar kennis gestructureerd opgeslagen wordt. Bij kennisopslag kan gedacht worden aan kennisbanken, handleidingen, modellen, verslagen of bijvoorbeeld artikelen (van den Brink, 2003; Van Gurchom e.a., 1999). Volgens Awad en Ghaziri (2004) is het van belang dat kennisopslagplaatsen onderhouden worden, zodat dit telkens verbeterd kan worden en kan blijven voldoen aan de verwachtingen van de medewerkers. Daarnaast is het belangrijk is dat dat informatie duidelijk gestructureerd

is, met logische links en een verschil in niveau van diepgang, zodat het kan bijdragen aan een positieve kennisdeling middels ICT (Rosenberg, 2001). Wanneer kennis online wordt opgeslagen is het van belang dat deze toegankelijk is voor medewerkers, zodat het bekend is welke kennis, hoe en waar te vinden is (Blees, 2008).

Huysman en De Wit (2000) voegen hieraan toe dat in het kennisdelingsproces het verbinden van mensen belangrijker is dan het vergaren en delen van kennis. Interactie tussen medewerkers is van groot belang, ook wanneer het delen van kennis vraagt om ondersteuning door middel van kennisopslagplaatsen, zoals bijvoorbeeld Office 365. Het is van belang om te weten wie de kennis bezit en deelt, welke positieve of negatieve ervaringen hij of zij er mee heeft en in welke mate de kennis opnieuw kan worden gebruikt. Volgens Huysman en de Wit (2000) is persoonlijk contact met degene die de kennis bezit van cruciaal belang. Daarnaast stellen Huysman en de Wit (2000) dat er in organisaties gewaakt moet worden voor de 'ICT-valkuil'. Deze valkuil houdt in dat organisaties kennisdeling in gang zetten middels technologie. Hierdoor zou er te weinig aandacht zijn voor de behoefte aan ondersteuning die de medewerkers hebben in het kennisdelingsproces..

Kennisatlas

Kennis wordt niet alleen opgeslagen middels online platformen. Van den Brink (2003) beschrijft in zijn theorie de kennisatlas. De kennisatlas gaat over verwijzingen naar personen of bronnen in de organisatie die de benodigde kennis beschikken. Deze personen zijn cruciaal in het kennisdelingsproces. Wanneer medewerkers weten waar en bij wie ze welke kennis kunnen halen kunnen zij deze personen of bronnen benaderen, waardoor er opnieuw kennis en informatie kan worden verkregen en vervolgens kan worden gedeeld met collega's. Hierdoor zal de kennisintensieve organisatie toenemen (van Den Brink, 2003).

2.5 Rol van medewerkers

Om de rol van de medewerkers in het interne kennisdelingsproces te onderzoeken, wordt er in dit onderzoek gekeken naar eigenaarschap medewerkers. Door de ontwikkelingen in de economie, technologie en de markt verandert de inhoud van het werk en daarmee de kennis en vaardigheden die medewerkers nodig hebben om goed te kunnen (blijven) functioneren (van Vianen & Tijs, 2014). Vroeger dacht men dat de inhoud van het werk gemakkelijk en overzichtelijk te bepalen was (Savickas et al., 2009). De inhoud van het werk en de ontwikkeling van de expertise van medewerkers werd bepaald door de werkgever. Tegenwoordig is dit anders (Van Vianen & Tijd, 2014).

2.5.1 Eigenaarschap

In de huidige maatschappij zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor de invulling van hun loopbaan of functie (Guichard, 2005; De Vos, 2012). Werkgevers kunnen niet langer vertrouwen op de kennis en expertise van medewerkers omdat deze waarschijnlijk verouderen. Om in de huidige arbeidsmarkt te kunnen overleven, is het van belang dat medewerkers nieuwe ervaringen opdoen, beschikken over actuele kennis, op de hoogte zijn van ontwikkelingen en in staat zijn om nieuwe vaardigheden te leren (Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). Het succes van medewerkers hangt voornamelijk af van het vermogen om te leven met onzekerheden, veranderingen te signaleren en daarop te anticiperen (Van Vianen & Tijs, 2014).

In de loop der jaren zijn er verschillende definities ontstaan van het begrip eigenaarschap. In overleg met de organisatie is er gekozen voor de definitie van Humanage (2011): 'Iemand die eigenaarschap toont, neemt actief verantwoordelijkheid om kansen ten volle te benutten en/of problemen op te lossen. Hij kijkt niet naar wat anderen zouden moeten doen, maar kijkt naar zijn eigen aandeel in de zaak en zijn eigen oplossingsmogelijkheden'.

Rook (2007) beschrijft in haar onderzoek op basis van de theorie van Dirks, Kostova en Pierce (2001; 2003) drie manieren voor het bereiken van psychologisch eigenaarschap, namelijk: controle over het werk, bekendheid met het werk en investeren van jezelf in het werk. Deze zorgen volgens hen voor een onderscheidend, aanvullend en toevoegend vermogen van personen.

Controle over het werk

Controle over het werk wordt vergroot wanneer werknemers invloed kunnen uitoefenen over het werk. Wanneer er meer controle over het werk wordt ervaren zullen medewerkers het werk ervaren als een deel van zichzelf (Furby, 1978). Parker, Williams en Turner (2006) voegen daaraan toe dat medewerkers meer controle over het werk ervaren wanneer zij het werk autonoom uitvoeren. De controle over het werk wordt ook vergroot wanneer medewerkers in hun eigen kennis en vaardigheden geloven om situaties op te lossen en self-efficacy ervaren (Gist & Mitchel).

Bekendheid met het werk

Pierce et al., (2003) stellen in hun onderzoek dat de relatie van individuen met het werk wordt vergroot naar mate individuen meer informatie beschikken over het werk dat zij uitvoeren. Werknemers krijgen meer informatie over het werk en raken daar mee bekend wanneer er actief wordt geparticipeerd. In dit participatieproces zal er ook kennis worden gedeeld omdat hierin wordt geparticipeerd met andere medewerkers (Van den Brink, 2003). Rook (2007) stelt in haar onderzoek dat medewerkers die veel contact maken met het werk, er bekender mee raken en het werk hoger waarderen en daarmee sneller geneigd zijn om kennis te delen. Medewerkers die actief participeren in het werk, voelen zich meer verbonden met het werk waardoor psychologisch eigenaarschap wordt vergroot.

Investeren van jezelf in het werk

Met het investeren van jezelf in het werk wordt bedoeld hoe meer medewerkers investeren in het werk, hoe meer zij zich verbonden en een voelen met het werk en hoe meer zij zich psychologisch eigenaar voelen (Rochberg-Halton, 1980). Volgens Koot (2006) investeren individuen in zichzelf wanneer zij proberen zichzelf en de organisatie te verbeteren en daarmee kennis te delen met anderen.

Tot slot voegt Rook (2007) daaraantoe dat medewerkers investeren in zichzelf door innovatieve ideeën op te doen omdat zij dan energie, tijd, waarden en identiteit in het werk steken. Echter kunnen innovatieve ideeën niet altijd een positieve invloed hebben op eigenaarschap. Dit omdat er weerstand kan ontstaan vanuit andere medewerkers, omdat er angst kan ontstaan voor verandering of vernieuwing (Janssen, 2003).

2.6 Conclusie

Er is aandacht besteed aan kennis en kennisdeling, factoren van invloed op kennisdeling en de rol van de medewerker. Hiermee is getracht de belangrijkste theorie te beschrijven voor dit onderzoek en is er een basis gelegd om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Volgens het merendeel van de auteurs is kennisdeling de overdracht van kennis, informatie en expertise tussen individuen in organisaties. Auteurs zijn het er over het algemeen over eens dat kennisdeling afhankelijk is van de omgeving waarin de organisatie actief is en dat het leidt tot een betere positie in de markt ten opzichte van de concurrent.

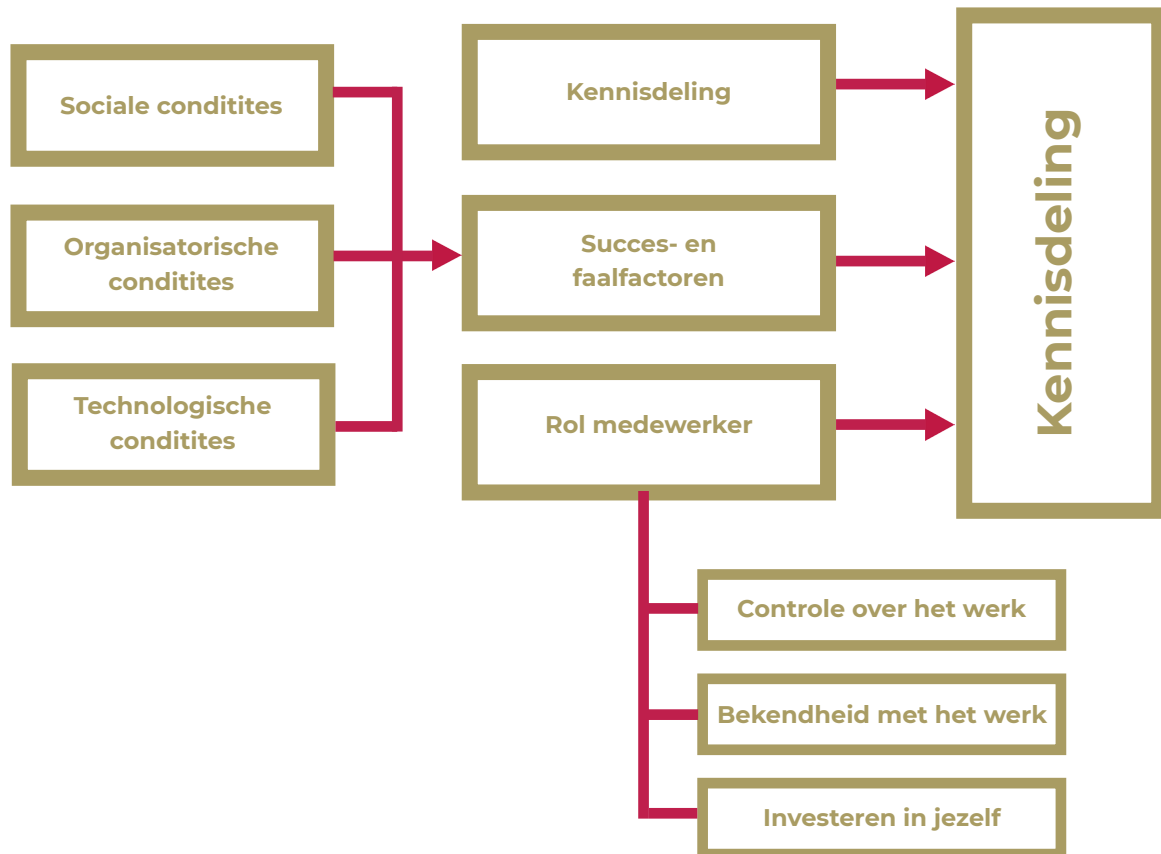
Wanneer er wordt gekeken naar kennis en kennisdeling, zijn er verschillende modellen. Een veel gebruikt model is het SECI-model van Nonaka en Takeuchi (1995). Zij maken onderscheid tussen socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren. In verschillende onderzoeken naar kennisdeling is dit model als basis gebruikt.

Er zijn verschillende faal- en succesfactoren van invloed op kennisdeling in organisaties, zoals sociale-organisatorische en technologische condities (van den Brink, 2003). Op basis van deze factoren kunnen maatregelen worden genomen om kennisdeling in een organisatie te optimaliseren. Er zijn verschillende theorieën die de factoren die van invloed zijn op kennisdeling beschrijven. Wat opvalt is dat in een groot deel van de onderzochte theorieën de condities die van invloed zijn op kennisdeling, in meer of mindere mate, dezelfde factoren worden beschreven.

Ten slotte zijn de auteurs het erover eens dat door de ontwikkelingen in de economie, technologie en de markt de inhoud van het werk verandert en daarmee de kennis en vaardigheden van de medewerkers die nodig zijn om goed te kunnen blijven functioneren (van Vianen & Tijs, 2014). Auteurs zijn het er over eens dat het om te overleven in de huidige arbeidsmarkt, van belang is dat medewerkers de verantwoordelijkheid nemen om nieuwe ervaringen op te doen, beschikken over actuele kennis, op de hoogte zijn van ontwikkelingen en in staat zijn om nieuwe vaardigheden te leren (Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008).

3. Conceptueel Model

In dit hoofdstuk wordt de problematiek schematisch weergegeven, als een model om het probleem te structureren en gemakkelijk deelvragen te formuleren (Mertens, 2013, p.55). Aan de hand van het theoretisch kader is het conceptueel model opgesteld. Kennisdeling is in dit conceptueel model de afhankelijke variabele.



De afhankelijke variabele, 'kennisdeling', is afhankelijk van de onafhankelijke variabelen 'Kennisdeling', 'Faal- en succesfactoren' en 'Eigenaarschap'. Dit houdt in dat er onderzoek wordt gedaan naar in welke mate kennisdeling, de faal- en succesfactoren bij kennisdeling en eigenaarschap van invloed zijn op kennisdeling in organisaties. Om de afhankelijke variabele 'Kennisdeling' te kunnen meten, wordt er gefocust op drie aspecten met betrekking tot kennisdeling, namelijk 'Kennisdeling', 'Succes- en faalfactoren' en 'Eigenaarschap'.

Faal- en succesfactoren focust op de factoren die noodzakelijk en beslissend zijn voor medewerkers bij het behalen van vooraf gestelde doelen. Volgens van den Brink (2003) kunnen deze faal- en succesfactoren worden onderverdeeld in drie condities, namelijk 'Sociale condities', 'Organisatorische condities' en 'Technologische condities'.

In dit onderzoek betekenen 'Sociale condities' de menselijke factoren van invloed op kennisdeling. 'Organisatorische condities' gaan over de organisatorische omgeving waarin kennisdeling mogelijk wordt gemaakt. 'Technologische condities' gaan over communicatie- en informatietechnologieën die mensen, kennis of informatie met elkaar kunnen verbinden en daarmee kennisdeling ondersteunt en borgt.

Eigenaarschap focust zich op de verantwoordelijkheid die medewerkers nemen om kansen ten volle te benutten en/of problemen op te lossen. Er wordt daarbij niet gekeken naar wat anderen zouden moeten doen, maar naar het eigen aandeel in de zaak en de eigen oplossingsmogelijkheden.

4. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd, zodat het voor de lezer mogelijk is het onderzoek te herhalen. Ook wordt er beschreven hoe er is toegewerkt naar een onderzoek dat betrouwbaar, valide en generaliseerbaar is.

4.1 Type onderzoek

De ervaring van de HR-service medewerkers bij Driessen HRM met betrekking tot de interne kennisdeling is onderzocht aan de hand van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek wordt ook wel holistisch onderzoek genoemd. Het is een onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker in het 'veld' actief is (Verhoeven, 2014). Er is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode omdat deze beoogt een beeld te geven van het gedrag, meningen en houdingen die voor komen in een bepaalde doelgroep. Er is gekozen om interviews te houden, omdat daarin de beleving van de respondent centraal staat en het als doel heeft informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2014; Dinklo, 2006).

Specifiek is er gekozen om semigestructureerde interviews, ook wel kwalitatieve of diepte-interviews te voeren. Er is bewust gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode met semigestructureerde interviews omdat het om een beperkte populatie gaat. Semigestructureerde interviews bestaan uit algemene geformuleerde vragen waarvan afgeweken mag worden. Dit schept de mogelijkheid om door te vragen op interessante informatie of informatie die niet goed begrepen wordt. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om meer gedetailleerde informatie te verkrijgen (Dingemanse, 2015). Daarnaast heeft de organisatie Driessen HRM aangegeven graag inhoudelijke resultaten te ontvangen over de ervaring die de HR-service medewerkers met de interne kennisdeling hebben. Om dit te verwezenlijken zijn acht tot tien HR-servicemedewerkers benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek en daarmee de semigestructureerde interviews. Daarnaast is gebruik gemaakt van een topiclijst (bijlage II) met onderwerpen welke relevant zijn voor dit onderzoek, zodat de rode draad tijdens de interviews hetzelfde blijft. Deze topiclijst is verschillende keren aangepast. Er zijn topics toegevoegd en aangepast. Ook zijn er korte vragen onder de topics vermeld. Hierdoor werd het voor de interviewer makkelijker om het interview te leiden en werden belangrijke vragen meegenomen tijdens de interviews.

4.2 Procedure en respondenten

In de week van 20 november 2017 tot en met 24 november 2017 zijn negen respondenten van de afdeling HR-services uitgenodigd om deel te nemen aan dit kwalitatieve onderzoek. De dataverzameling heeft plaatsgevonden in de periode van 30 november 2017 tot 14 december 2017. De ruimtelijke afbakening van dit onderzoek richt zich op alle medewerkers van de afdeling HR-services van de organisatie Driessen HRM. Hiervoor is gekozen omdat het onderzoek betrekking heeft op alle medewerkers van de afdeling HR-services. De inhoudelijke afbakening van dit onderzoek richt zich op één medewerker per klantenteam. De afdeling HR-services is verdeeld in zeven klantenteams, er zullen dus zeker zeven respondenten worden geïnterviewd. Deze klantenteams zijn: Groningen/Leeuwarden, Utrecht, Arnhem, Helmond/Venlo, Amsterdam/Den Haag, Breda/Zwolle en Flex Vervangers Pool (VVP). Er is gekozen om één medewerker per klantenteam te interviewen zodat er een duidelijk beeld ontstaat hoe de HR-service medewerkers de interne kennisdeling ervaren. Ook wordt er een proefinterview gevoerd. Dit betreft interview 1. Echter wordt ervan uit gegaan dat dit interview relevante informatie bevat. Om die reden wordt het interview meegenomen in dit onderzoek. Als laatste is er een extra interview gevoerd. Dit is gedaan zo dat er een volledig beeld ontstaat van de ervaring die de HR-service medewerkers hebben met de interne kennisdeling. Er zijn drie coördinatoren op de afdeling HR-services, deze zullen niet mee worden genomen in dit onderzoek. De reden hiervoor is omdat zij hebben aangegeven de ervaring van de HR-service medewerkers met kennisdeling te onderzoeken. Dit houdt in dat de onderzoekspopulatie bestaat uit 76 (50,6fte) medewerkers, exclusief oproepkrachten en stagiaires, waarvan 6% man en 94% vrouw is. De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie is 30 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is 3,9 jaar (47 maanden). Het gemiddelde opleidingsniveau is ongeveer 50% MBO en 50% HBO/WO.

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van 30 november 2017 tot en met 14 december 2017. In de periode van 20 tot 24 november 2017 zijn negen respondenten mondeling benaderd om deel te nemen aan de interviews, zodat hiervoor vanaf maandag 27 november 2017 een planning kon worden opgesteld. Op donderdag 30 november 2017 is de planning om de interviews te voeren gestart. De doelstelling was om de interviews te plannen in de periode van 30 november 2017 tot en met 14 december 2017, zodat de resultaten in de periode van 14 december 2017 tot en met 28 december 2017 konden worden verwerkt. Aan de rechterzijde een weergave van de planning van de interviews.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een aselechte steekproef middels de getrapte steekproef. Bij de getrapte steekproef methode worden meerdere steekproefmethoden gecombineerd. Er wordt een clustersteekproef getrokken, en uit deze cluster is opnieuw een aselechte steekproef getrokken (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek zijn de clusters de zeven klantenteams Groningen/Leeuwarden, Utrecht, Arnhem, Helmond, Venlo, Amsterdam/Den Haag, Breda/Zwolle en VVP. Per cluster is er een aselechte steekproef gehouden van consultants. Deze aselechte steekproef heeft plaatsgevonden aan de hand van een lijst met daarop alle medewerkers van de van de afdeling HR-services en een lijst met alle medewerkers per klantenteam. Per klantenteam is één medewerker aangekruist. Dit geeft de onderzoeker gedaan zonder te kijken. Vervolgens zijn deze medewerkers, met agenda in de hand, benaderd met de vraag of zij wilden deelnemen aan dit onderzoek. Vervolgens is ter plekke geprobeerd het interview in te plannen, dit is alle keren direct gelukt.

Datum	Tijd	Respondent
Maandag 4 dec. 2017	10:15 – 11:00	1
Dinsdag 5 dec. 2017	10:15 – 11:00 14:15 – 15:00	2 3
Woensdag 6 dec. 2017	10:30 – 11:15 14:15 – 15:00	4 5
Donderdag 7 dec. 2017	09:00 – 09:45	6
Maandag 11 dec. 2017	14:00 – 14:45	7
Dinsdag 12 dec. 2017	14:15 – 15:00	8
Woensdag 13 dec. 2017	13:00 – 13:45	9

4.3 Meetinstrumenten

Er is gekozen om een topiclijst op te stellen. In deze topiclijst zijn topics opgesteld op basis van de probleemstelling en het theoretisch kader. De topiclijst is een lijst met onderwerpen en sub onderwerpen die de onderzoeker in het interview aan bod wil laten komen. De probleemstelling staat hierbij centraal (Reulink, Lindeman; 2005).

De topics zijn gebaseerd op de theorie beschreven in het theoretisch kader. Er zijn openvragen gesteld per topic en waar nodig werd er doorgevraagd. De vragen zijn in een logische volgorde gezet, maar tijdens het interview bestond de mogelijkheid om hiervan af te wijken. Voorafgaand aan het interview zijn enige voorbeeld vragen bedacht, zodat deze tijdens het interview werden meegenomen. Na de eerste twee interviews, waarvan een proefinterview, is de topiclijst aangepast. De reden hiervoor is omdat deze niet de volledige lading dekte. Er zijn vervolgens een aantal vragen per topic toegevoegd zodat het voor de interviewer gemakkelijker was om door te vragen. De nieuwe versie is opgenomen in de bijlagen (bijlage II). Onderstaand wordt de topiclijst nader toegelicht. Er is geen gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten wat van invloed is op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Ten slotte is de interviewer ook een meetinstrument. De interviewer kan het onderzoek beïnvloeden door de manier waarop data wordt verzameld en vragen worden gesteld. Ook kan de interviewer het onderzoek beïnvloeden door de manier waarop zaken worden geïnterpreteerd tijdens de interviews en het codeerproces.

Kennisdeling

Om het interview in te leiden is er ten eerste ingegaan op het begrip kennisdeling. Er is gevraagd wat de respondent onder het begrip kennisdeling verstaat, wat er op dit moment gebeurt op het gebied van kennisdeling en welke belemmeringen de respondent daarbij ervaart.

Sociale condities

De sociale condities gaan over de menselijke factoren van invloed op kennisdeling.

- **Vertrouwen**
Kennis bespreken, delen en juiste manier mee omgaan
- **Gezamenlijk domein/ praktijk**
Welke kennis beschikken en delen?
- **Leiderschap**
Interactie en betrokkenheid van leidinggevende

Organisatorische condities

Organisatorische condities gaan over de organisatorische omgeving waarin kennisdeling mogelijk wordt gemaakt.

- Collectieve ambitie
- Gemeenschappelijk doel
- Draagvlak
- Betrokkenheid en bijdrage bij kennisdeling
- Coördinatie

Technologische condities

Technologische condities gaan over communicatie- en informatietechnologieën die mensen, kennis of informatie met elkaar kunnen verbinden en daarmee kennisdeling ondersteunt en borgt. Van den Brink (2003) beschrijft in zijn theorie twee condities, namelijk: kennisopslag en kennisatlas.

- **Kennisopslag**
Componenten waar kennis wordt opgeslagen
- **Kennisatlas**
Waar welke kennis halen

Eigenaarschap

Medewerkers die eigenaarschap tonen nemen actief de verantwoordelijkheid om kansen te benutten en/of problemen op te lossen, waarbij er niet wordt gekeken naar wat anderen zouden moeten doen, maar vooral naar het eigen aandeel. Rook (2007), Dirks, Kostova en Pierce (2001; 2003) beschrijven drie manieren voor het bereiken van psychologisch eigenaarschap, namelijk:

- Controle over het werk
- Bekendheid met het werk
- Investeren van jezelf in het werk

4.4 Analyses

De semigestructureerde interviews zijn digitaal opgenomen via de dictafoon applicatie welke standaard aanwezig is op een iPhone. Na afloop van de interviews zijn de opnames direct verstuurd naar de Icloud zodat deze vervolgens getranscribeerd konden worden. De transcripten zijn terug te vinden in bijlage III. Nadat alle negen de interviews waren getranscribeerd, werden deze met de hand gecodeerd, deze codes zijn terug te vinden in bijlage IV. Tijdens het open coderen werd er met een open blik naar de tekst gekeken en zijn er aan relevante woorden of stukken tekst, codes toegekend. Hierdoor ontstond er een begrippenkader. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Tijdens het axiaal coderen zijn codes samengevoegd tot categorieën. Hierdoor werd het visueel inzichtelijker, bijlage V. Als laatst is er selectief gecodeerd. Tijdens het selectief coderen is de samenhang/ vergelijking van de codes en categorieën geanalyseerd. Het open coderen heeft plaatsgevonden met de hand. Ter illustratie zal bijlage III starten drie foto's waarin te zien is hoe er open is gecodeerd. Dit is gedaan zodat het voor de lezer duidelijk is hoe het open coderen heeft plaatsgevonden. Vervolgens zullen de andere interviews volgen.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk bevat een weergave van de belangrijkste resultaten en de analyse daarvan. De resultaten worden aan de hand van de topics uit de topiclijsten en de drie deelvragen van dit onderzoek objectief besproken. Allereerst zal de ervaring van de HR-service medewerkers van Driessen HRM met de interne kennisdeling worden weergegeven. Daarna wordt er gefocust op de resultaten van de faal- en succesfactoren. Daarbij ligt de focus op de sociale-, organisatorische-, en technologische condities bij kennisdeling. Als laatste zal er worden gefocust op de resultaten van de eigen rol van de medewerkers in kennisdeling. Hierbij wordt er gefocust op controle in het werk, bekendheid met het werk en het investeren van jezelf in het werk. In de resultaten wordt gesproken over 'de medewerkers'. Met deze aanduiding worden de negen respondenten, die deelgenomen hebben aan de interviews, bedoeld.

5.1 Resultaten kennisdeling

Deelvraag 1: 'Hoe ervaren de HR-service medewerkers de interne kennisdeling op dit moment?'

Per topic zullen de resultaten van de negen interviews worden weergegeven.

Kennisdeling

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan dat zij op het gebied van interne kennisdeling veel kennisdeling/ informatie ervaren. Zij geven aan dit te ervaren met oog op de kennisdeling via online platformen. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dit regelmatig als rommelig te ervaren omdat de informatie volgens hen op veel plekken (online) geborgd is. Zo geeft een medewerker bijvoorbeeld aan af en toe door de bomen het bos niet meer te zien. Ook geven verschillende medewerkers aan dat het door de werkdruk lastig is om kennis te delen. Zo geven zij bijvoorbeeld aan in drukke periodes kennisdeling als eerste te laten liggen. Andere respondenten geven aan de diepgang te missen in het stukje kennisdeling. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat zij de achterliggende gedachte in het stukje kennisdeling missen. Andere medewerkers geven aan dat het lastiger is geworden om kennis te delen omdat Driessen HRM is gegroeid. Zij geven aan dat het met een kleine groep gemakkelijker is om kennis te bespreken en kennisdeling klein te houden (quote 4).

Ik denk dat er te veel wordt gedeeld en op te veel plekken waardoor je door de bomen het bos niet meer ziet.

- Respondent 4

”

Je laat dat als eerste liggen. Je denkt dan vaak ik ga maar meteen aan het werk. Je wordt zo opgeslokt in het werk.

- Respondent 7

”

Dat niet altijd de volledige informatie wordt verstrekt (...) Ja, soms wordt er kennis gedeeld maar dan wordt de achterliggende gedachte niet gedeeld.

- Respondent 3

”

Quote 4: 'Kijk, als jij met een kleinere groep bent, wat toen was, dan kun je veel makkelijker kennis delen. Je hebt heel veel onderling contact en de lijntjes zijn korter. Driessen is nu heel groot aan het worden en dan wordt dat veel lastiger.'

- Respondent 1

”

5.2 Resultaten faal- en succesfactoren

Deelvraag 2: ‘Welke faal- en succesfactoren ervaren de HR-servicemedewerkers?’

Per topic zullen de resultaten van de negen interviews worden weergegeven. Vanuit de faal- en succesfactoren is er bij deze deelvraag gefocust op drie onderwerpen, namelijk: sociale-, organisatorische en technologische condities bij kennisdeling. Eerst zullen de resultaten van de sociale condities worden weergegeven. Vervolgens zullen de resultaten van de organisatorische condities worden weergegeven en als laatst worden de technologische condities weergegeven.

Sociale condities

De sociale condities zijn onderverdeeld in drie topics, namelijk: vertrouwen, gezamenlijk domein/praktijk en leiderschap.

Vertrouwen

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan het vertrouwen in zichzelf en anderen te ervaren om kennis te delen of te bespreken. Zo geven zij bijvoorbeeld dat ze elkaar gemakkelijk durven te benaderen en zaken durven te bespreken. Ook geven verschillende medewerkers aan dat zij vertrouwen ervaren om kennis te delen omdat zij al enige werkervaring bezitten. Zij geven bijvoorbeeld aan hierdoor te weten waar ze het over hebben. Andere medewerkers van de afdeling HR-services ervaren dit niet. Zij geven aan minder vertrouwen te ervaren. Dit wordt door hen gekoppeld aan het feit dat ze de collega's op de afdeling minder goed kennen (quote 2):

Ik merk ook dat iedereen het belangrijk vindt dat je kennis deelt. Er wordt naar je geluisterd. Ja, Daar wordt ook prioriteit aangegeven dus je voelt je ook echt gehoord. Dat geeft vertrouwen om dat te blijven doen.

- Respondent 9

”

Quote 2: “Maar je kent gewoon niet meer iedereen (...) Doordat je elkaar minder kent heb je minder snel het vertrouwen om kennis te delen.”

- Respondent 8

”

Gezamenlijk domein/ praktijk

De afdeling HR-services is kortgeleden een pilot gestart met aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden zijn gezamenlijke praktijken waar ideeën, informatie/kennis, documenten, concepten ed. met elkaar gedeeld kunnen worden. Het voornaamste doel hiervan is dat de medewerkers beter weten welke kennis ze moeten beschikken zodat er op de vraag van de klant geanticipeerd kan worden en deze kennis gedeeld kan worden met collega's. Verschillende medewerkers geven aan nog geen duidelijke ervaring te hebben met dit gezamenlijk domein of praktijk omdat dit nog niet zo lang geleden van start is gegaan. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat dit nog in de kinderschoenen staat en het nog even afwachten is hoe en of het gaat werken.

Ja, op zich. De samenwerking is nog redelijk nieuw. Het staat nog in de kinderschoenen. We hebben pas de aftrap gehad en we hebben daar ook een team voor op office 365.

- Respondent 7

”

Ja, dat hebben we dus eigenlijk nog maar één keer gehad.

- Respondent 1

”

Ja, dat vind ik lastig te zeggen. We hebben pas een aantal bijeenkomsten gehad.

- Respondent 4

”

Leiderschap

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan betrokkenheid en interactie in leiderschap te ervaren als het gaat om kennisdeling. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat de leidinggevende de medewerkers van belangrijke zaken op de hoogte brengen, zowel online als offline. Anderen medewerkers in deze functie ervaren dit niet. Zij geven aan minder betrokkenheid en interactie te ervaren. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat er meer persoonlijk mag zodat er ook interactie kan worden gecreëerd.

‘Ook merk je dat ze wel met kennisdeling bezig zijn. Er worden zaken gepost op de online platformen met uitleg van nieuwe info of werkwijze. Daarin merk je wel echt interactie en betrokkenheid, ja.’

- Respondent 1

”

Het is wel zo dat op het moment dat er bepaalde zaken besproken moeten worden dat we daarvan op de hoogte worden gebracht. - Respondent 7

”

‘Ja, er is weinig leiderschap. Het is te vrijblijvend. De coördinatoren gaan ervan uit dat het vanzelfsprekend is om te leren. Ze moeten ons juist triggeren om die nieuwe kennis te lezen en delen. Misschien kunnen ze er iets fysiek aan hangen?’

- Respondent 9

”

Organisatorische condities

De organisatorische condities zijn onderverdeeld in vier topics, namelijk: collectieve ambitie, draagvlak, cultuur en coördinatie.

Collectieve ambitie

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan nauwelijks collectieve ambitie te ervaren. Zo ervaren zij niet echt een gemeenschappelijk doel om samen na te streven en dat naar elkaar wordt uitgesproken. Zo geven zij bijvoorbeeld aan globaal bewust te zijn van het hogere doel maar niet specifiek. Ook wordt er aangegeven hierin het persoonlijke te missen. Zo geeft een respondent aan wel een gemeenschappelijk doel te ervaren wanneer hij/zij persoonlijk wordt benaderd bij een prestatie.

‘We hebben niet echt een gemeenschappelijk doel. Ik weet wel dat de organisatie er echt mee bezig is. Maar ik merk niet echt iets van een gemeenschappelijk doel (...) Er is niet echt een gemeenschappelijk doel of een collectieve ambitie. Ja die is er wel, maar het is allemaal online. Daar krijg ik geen gemeenschappelijk doel of collectieve ambitie van. Afgelopen week bijvoorbeeld. Toen wel. Toen dacht ik van dit hebben we samengedaan, we hebben samen dit doel bereikt.’

- Respondent 9

”

Ja, het is eigenlijk meer dat we als voornaamste doel hebben de aanbestedingen blijven winnen en klanten behouden. Hiervoor moeten we allemaal ons werk goed blijven doen. Maar niet echt een doel van: vandaag ga ik 15 telefoontjes opnemen.

- Respondent 1

”

Draagvlak

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan draagvlak te ervaren. Zij ervaren regelmatig een gevoel van ondersteuning en dat er wordt meegedacht in oplossingen. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat er regelmatig mails worden verstuurd met daarin een uitleg. Er wordt ook aangegeven dat er veel mogelijkheden zijn maar het wel de eigen verantwoordelijkheid blijft. Andere werknemers in dezelfde functie voegen daaraantoe dat het voor de organisatie lastig is om draagvlak te bieden. Dit wordt door hen gekoppeld aan de hoeveelheid kennis, beperkte tijd en de wensen die er zijn (quote 3):

De coördinatoren zijn wel echt betrokken in kennisdeling. Ze sturen mails met daarin uitleg over welke kennis je waar kunt vinden. Ook was er bijvoorbeeld een inloopspreekuur georganiseerd. Daar kon je dan vragen stellen. De laatste tijd zijn ze ook erg bezig met de dag start.

- Respondent 2

”

Ja, je merkt echt dat de organisatie er mee bezig is en ze proberen ook te helpen. Ik vind dat ook wel goed. Het is een veel besproken onderwerp. Alleen wat ik wel merk is dat ze er te veel vanuit gaan dat wij zelf verantwoordelijk zijn. Hierdoor blijft het wel een probleem voor hun zelf. Ze zijn er wel mee bezig alleen ze hangen er geen prioriteit aan.

- Respondent 2

”

Er is al vaker aangegeven dat het veel is. We krijgen er ook steeds meer werkzaamheden bij. Ze kunnen dan wel aangeven dit wordt automatisch of dit wordt makkelijker en dit gaat sneller. Door de ontwikkelingen blijf je er toch achteraan hobbelen. Ik denk wel dat ze weten dat het er is maar...(quote 3) - Respondent 6

”

Cultuur

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan een open cultuur te ervaren. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat collega's toegankelijk zijn en de drempel laag is om kennis te delen. Een andere medewerker ervaart een goede cultuur om kennis te delen maar voegt daaraantoe dat het persoonlijke in kennisdeling verdwijnt. Dit wordt door deze medewerker gekoppeld aan het feit dat Driessen HRM aan het groeien is en deze medewerker daardoor minder bekend is met collega's.

Ik denk dat iedereen echt mega toegankelijk is en ook heel erg open staat voor vragen en antwoorden. Ze maken tijd voor je. Niemand zal je wegsturen als je aan een bureau staat wanneer je een vraag hebt of iets wil zeggen.

- Respondent 8

”

Ja, deze staat daar wel voor open. Het is toegankelijk en laagdrempelig. Iedereen helpt elkaar en je kunt alles tegen elkaar zeggen. Dat maakt het wel makkelijker. Bijvoorbeeld een tijdje terug. Ik kwam terug van zwangerschapsverlof. Ik moest echt weer even in het werk komen want er was inmiddels alweer veel veranderd. Ik vraag dan gewoon aan een collega of ik even een weekje mee mag kijken en vragen mocht stellen. Dit kan gewoon.

- Respondent 2

”

Ik denk dat we niet anders kunnen omdat we natuurlijk ook groeien. Vroeger hadden we een kleinere groep. Dan ging je gemakkelijker in een kringetje staan om zaken te bespreken. Dat gaat nu niet meer (...) De cultuur is er wel alleen het persoonlijke is weg aan het gaan. - Respondent 7

”

Coördinatie

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan coördinatie te ervaren. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat er inloopspreekuren georganiseerd zijn om vragen te stellen, Teams is geïntroduceerd en dat er mails met uitleg en informatie zijn verstuurd naar de medewerkers. Verschillende medewerkers voegen daaraan toe dat het de eigen verantwoordelijkheid blijft om kennis te delen. Andere medewerkers in dezelfde functie ervaren dit niet. Zij geven aan nauwelijks coördinatie te ervaren. Zij geven bijvoorbeeld aan dat het gecoördineerd kan worden naar behoefte door bijvoorbeeld highlights toe te lichten of relevante onderwerpen te introduceren.

De coördinatoren zijn nu bijvoorbeeld ook bezig met het introduceren van Teams. Ze regelen hiervoor een inloopspreekuur. - Respondent 7

”

Hmm. Weet ik eigenlijk niet maar ik vind dat je vanuit een coördinator best wel mag verwachten dat bepaalde highlights toegelicht worden. En het hoeft ook niet altijd. Het kan ook naar behoefte. Ik bedoel in een tijd waarin het druk is en dat is vooral richting het einde van het jaar, dan kan niemand er eigenlijk nog iets bij hebben. Je hebt een mailbox die ontploft en je hebt een workflow die ontploft. Elk dingetje of elke pop-up is eigenlijk te veel. Op zulke momenten vind ik dat je als coördinator eigenlijk best wel mag meebuigen met de drukte en daar ook creatief in mag zijn. - Respondent 7

”

Het is niet zo dat het echt verplicht is. Als je aan het einde van de dag denkt: Oh nee, ik moet nu gaan, dan heb je de berichten dus niet gezien en mis je ze dus.

- Respondent 4

”

Technologische condities

De technologische condities zijn onderverdeeld in twee topics, namelijk: kennisopslag en kennisatlas.

Kennisopslag

Verskillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan dat de kennis op te veel plaatsen is opgeslagen. Zij geven bijvoorbeeld aan dit als onduidelijk en onoverzichtelijk te ervaren. Zo geven zij bijvoorbeeld aan weleens te veel tijd te steken in het zoeken naar informatie. Hierbij wordt er vooral geduid op de online kennisopslag. Ook geven verschillende medewerkers aan dat het onduidelijk is waar welk kanaal voor gebruikt wordt. Ze geven aan te verlangen naar één online platform. Andere medewerkers geven aan dat het wennen is en dat ze het beter ervaren doordat ze er beter bekend mee zijn geraakt. Zo geven verschillende medewerkers bijvoorbeeld aan de online platformen op de telefoon te hebben geïnstalleerd of een pop-up hebben geïnstalleerd. Ze geven aan hierdoor minder snel berichten of belangrijke informatie te missen. Een medewerker geeft aan dat ze hulp heeft gezocht bij het gebruik van de online platformen. Na deze hulp wist zij gemakkelijker kennis te delen en te vinden. Daarnaast geven verschillende medewerkers aan de kennisopslag minder te ervaren doordat de persoonlijke manier van kennisdeling verdwijnt. Zo geven zij aan het belangrijk te vinden dat relevante ontwikkelingen persoonlijk worden gedeeld.

Dat het soms dubbele informatie is en het een overkill aan informatie is. We ontvangen soms van verschillende kanalen dezelfde informatie.

- Respondent 8

”

Dat er te veel kanalen zijn. Dat is eigenlijk het euvel van alles. Je kunt het ook niet heel makkelijk terugvinden.

- Respondent 5

”

Dat het heel rommelig is (...) Ja, wat ik al zei. Het is overal (...) Ik ervaar dat inderdaad als rommelig soms dan denk je, ja het liefste zou je gewoon één database of zo moeten hebben waarin je een woord in typt dat je het kunt vinden.

- Respondent 2

”

Ja, uh, dat gaat inderdaad niet voor alles en iedereen. Het gaat niet voor een hele groep goed. Het is heel onoverzichtelijk omdat het overal staat nu.

- Respondent 1

”

Je kunt het dan ook aan je werkveld koppelen of gewoon in het echte persoonlijke. Ik vind dat dat niet allemaal via de digitale weg hoeft.

- Respondent 7

”

Kennisatlas

De kennisatlas gaat over verwijzingen naar personen of bronnen in de organisatie die de benodigde kennis beschikken. Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan de kennisatlas als goed te ervaren. Zo ervaren zij hier duidelijk te weten waar ze welke kennis kunnen halen in de organisatie. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat wanneer zij niet de juiste kennis beschikken weten met wie ze kunnen schakelen in de organisatie om de juiste kennis te krijgen. Andere medewerkers in dezelfde functie geven aan dat zij weten waar ze de juiste kennis kunnen halen in de organisatie omdat zij er al langer werken. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat ze naarmate ze langer bij Driessen HRM werkten steeds beter wisten waar ze kennis kunnen halen. Daar voegen zij aan toe dat toen ze kort werkzaam waren in deze functie niet wisten waar ze de juiste kennis konden halen in de organisatie maar dat dit veranderde naarmate ze er langer werkten. Verschillende medewerkers voegen hieraan toe dat de experts een positief effect hebben op de zogenoemde kennisatlas. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat wanneer zij niet de juiste kennis beschikken gemakkelijk de experts op de afdeling kunnen benaderen. Wanneer de experts geen antwoord hebben, weten zij vaak wel met wie er geschakeld kan worden.

Ja, dat gaat bij mij wel redelijk goed. Dat komt natuurlijk ook omdat ik hier al heel lang ben. Maar als iemand er wat langer zit dan leert die dat ook wel. Op een gegeven moment weet je gewoon waar je welke kennis kunt halen.

- Respondent 1

”

Ja, en als die persoon het niet weet is die ook aanspreekpunt om informatie te halen waar het vandaan komt. Je hebt nu niet meerdere personen die er mee gemoeid zijn. Je hebt gewoon een persoon binnen het team en die is contactpersoon op dat stuk.

- Respondent 5

”

Ja, dan weet ik precies op welke afdeling ik moet zijn. Als ik iets niet weet dan bel ik gewoon een collega op die hier ook al heel lang werkt en dan vraag ik gewoon waar ik dat kan vinden.

- Respondent 6

”

5.3 Resultaten eigen rol medewerkers

Deelvraag 3: ‘Hoe ervaren de HR-servicemedewerkers hun eigen rol in het interne kennisdelingsproces?’

Controle over het werk

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan controle over het werk te ervaren. Zij ervaren regelmatig het gevoel invloed te kunnen uitoefenen en autonomie te bezitten. Zo geven zij bijvoorbeeld aan vrij te zijn om kennis te kunnen delen via de online platformen en daarmee invloed uit te kunnen oefenen op collega's. Ook geven verschillende medewerkers aan autonomie te ervaren. Zo geven zij bijvoorbeeld aan vrij te zijn om het werk zelf in te richten. Een medewerker in dezelfde functie ervaart dit niet. De medewerker geeft aan geen invloed te ervaren. De medewerker geeft aan dit zo te ervaren omdat de medewerker het gevoel heeft dat de leidinggevenden een eigen draai geven aan bepaalde beslissingen.

Ja. Kijk... als jij bepaalde kennis bezit kun je deze gemakkelijk delen face 2 face of via de kanalen. In die zin kun je dus invloed uitoefenen op anderen. Maar ook wanneer jij denkt dat bepaalde werkzaamheden op een andere manier gedaan kunnen worden. Het is heel laagdrempelig om dit te doen. Ik ervaar dat dus wel goed. Ik heb dan ook wel echt het gevoel dat er iets mee gedaan wordt. - Respondent 5

”

Er wordt wel altijd goed gevraagd naar je mening en je wordt goed betrokken in bepaalde beslissingen die ze nemen. Ik heb wel het idee dat op het moment dat je ook echt je mening geeft dat ze er uiteindelijk toch hun eigen draai aan geven. Ik merk wel dat er uiteindelijk niet de juiste weg in wordt gewandeld of er gehoor aan wordt gegeven. Dus in die zin krijg je de vrijheid om te spreken en invloed uit te oefenen maar ik heb ook het gevoel dat ze er hun eigen draai aan geven. - Respondent 7

”

Daarnaast is er veel autonomie. Jij kunt je werk inrichten zoals jij wilt, als je het maar af krijgt en het voldoet aan de kwaliteit.

- Respondent 3

”

Ook geven verschillende medewerkers van de afdeling HR-services aan te geloven in hun eigen kennis en vaardigheden. Zij geven aan vertrouwen in hun eigen kennis en vaardigheden te ervaren. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat ze weten waar ze het over hebben omdat ze al enige tijd werkzaam zijn bij Driessen HRM. Een medewerker in dezelfde functie ervaart dit niet. Deze medewerker geeft aan weinig geloof in de eigen kennis en vaardigheden te ervaren. Zo geeft de medewerker aan dat dit komt doordat er zoveel veranderingen zijn in een korte tijd.

Ik ben daarin erg autonoom omdat ik er dus al lang werk en weet waar ik het over heb. - Respondent 9

” 43

In mijn eigen kennis en vaardigheden geloof ik zeker. Ik werk hier nu al zo lang, ik weet waar ik het over heb.

- Respondent 1

”

Ik vertrouw niet altijd in mijn kennis en vaardigheden. Dit komt doordat er zoveel verandert in een korte tijd. Je weet niet meer zeker of je het bij het juiste eind hebt.

- Respondent 3

”

Bekendheid met het werk

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan bekend te zijn met het werk. Zo geven zij bijvoorbeeld aan goed op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in het werkveld. Andere medewerkers in dezelfde functie ervaren dit niet. Zij geven aan minder bekendheid met het werk te ervaren. Zij geven aan dat het lastig is om de informatie bij te houden. Zij geven bijvoorbeeld aan dat het lastig is om de informatie bij te houden omdat ze parttime werkzaam zijn.

Ja, ik, ik weet. Uh, in zoverre. Ja, het is zo breed dat ik dat echt niet in mijn uppie allemaal kan bijhouden.

- Respondent 1

”

Het is lastig dat er veel parttimers zijn. Het is lastig om dan overal bij te blijven (...) Ik scrol altijd snel over de berichten heen. Zodat ik weet wat de highlights zijn.

- Respondent 2

”

Sinds ik parttime werk ben ik minder bekend geworden met mijn werk. Doordat ik parttime werk krijg ik niet alles meer mee. Daarnaast moet ik ook zeggen dat ik niet alle berichten lees.'

- Respondent 9

”

Daarnaast geven verschillende medewerkers aan dat zij actief participeren om bekend met het werk te raken en daarmee over de juiste informatie te beschikken. Zo geven zij bijvoorbeeld aan te participeren door met collega's in gesprek te gaan en vragen te stellen.

Dit doe ik gewoon door te overleggen. Ik vraag het dan gewoon aan mijn team. - Respondent 9

”

Praten met elkaar onderling. Het is niet alleen alles op een platform gooien. Het is gewoon elkaar opzoeken. Gewoon samen dingen bespreken die er spelen. Dan blijf je ook op de hoogte. Als ik iets niet weet vraag ik het gewoon aan collega's. Samen kom je er wel.

- Respondent 5

”

Investeren van jezelf in het werk

Verskillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan werkdruk te ervaren. Zij ervaren hierdoor weinig tijd om te investeren in zichzelf in het werk. Zo geven zij bijvoorbeeld aan wel te investeren in zichzelf en het werk alleen de tijd laat het niet toe. Ook geven ze aan dat de dagelijkse werkzaamheden voor gaan en dat dat het moeilijk maakt om te investeren in jezelf in het werk. Andere medewerkers in dezelfde functie ervaren dit niet. Zij geven aan te investeren in zichzelf en in het werk. Zo geven zij bijvoorbeeld aan zelf de verantwoordelijkheid te pakken en op zoek te gaan naar informatie en activiteiten die relevant zijn voor hun functie. Zo geven zij als voorbeeld dat zij dit doen door deel te nemen aan aandachtsgebieden.

Heel geregeld ik ga gewoon zelf naar informatie op zoek. Bijvoorbeeld op de site van bijvoorbeeld de belastingdienst, bijvoorbeeld nieuwsbrieven, wat gaat er volgend jaar bijvoorbeeld allemaal veranderen? Maar dan ga ik echt voor mezelf dat opzoeken en naar de site van het ministerie, dan ga je gewoon zelf opzoek (...) Ja, daar steek ik wel tijd in.

- Respondent 1

”

Ik doe dit bijvoorbeeld door de nieuwsberichten te lezen en ik houd me dagelijks bezig met de informatie die op de platformen wordt gedeeld. Dit kun je eigenlijk ook doen door het nieuws te kijken (...) Ja, ik denk dat daar weer een stukje tijd komt te zetten. Je hebt je de dagelijkse werkzaamheden. Voor je gevoel zou je net iets meer kennis willen hebben. Op dit moment kun je dat niet pakken omdat de tijd er niet is (...) “Maar het is dus ook je eigen verantwoordelijkheid om deze informatie te lezen en op te zoeken.” - Respondent 3

”

Ja, ik lees dat zelf sowieso altijd in het nieuws. Ook lees ik de berichten die gedeeld worden op Yammer en office 365. Daardoor vul ik mijn rugzakje al een beetje. - Respondent 2

”

Hoe ervaar je je eigen rol in het kennisdelingsproces?

Verschillende medewerkers van de afdeling HR-services geven aan een rol te ervaren in kennisdeling. Zij ervaren dit als leuk. Zo geven zij bijvoorbeeld aan de verantwoordelijkheid te voelen om te anticiperen op veranderingen die relevant zijn voor hun functie en deze te delen met de rest van de afdeling. Ook geven andere medewerkers aan dat doordat zij een specialistenrol bezitten zij vaak met vragen benaderd worden door collega's. Andere medewerkers in dezelfde functie ervaren dit niet. Zo geven zij bijvoorbeeld aan vroeger een duidelijke rol te ervaren in kennisdeling en nu niet meer.

Als vraagbaak. Als ze er niet aan uitkomen, komen ze naar mij. Ik hoef niet altijd het antwoord te weten maar dan kan ik bijvoorbeeld wel aangeven bij wie ze wel moeten zijn.’

- Respondent 1

”

Ja, die heb ik wel. Als salarisspecialist maar ik denk ook dat ik...
Ja bijvoorbeeld van dan zeg je dit even tegen je team. Ja, ik denk
in die situaties. Ja, hoe ervaar ik die? Ik vind dat wel leuk om
daar verantwoordelijk voor te zijn om bepaalde kennis te delen.
Je merkt ook dat mensen naar je toekomen met de vraag of je ze
kunt helpen. Dat vind ik ook heel leuk aan dit werk.

- Respondent 8

”

Als hierin dingen wijzigen moet je daar wel zo op anticiperen.
Je moet dan weten dat er ook weer iets in de sjablonen moet
veranderen. Er moet dan ook gedeeld worden dat we het op een
andere manier gaan doen. Dit doe ik samen met het team.

- Respondent 6

”

Vroeger had ik meer een rol in het kennisdelingsproces. Ik merk
nu minder.

- Respondent 9

”

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. Hiervoor is kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de ervaring van de HR-service medewerkers van Driessen HRM met de interne kennisdeling. In paragraaf 6.1 wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. In paragraaf 6.2 worden de deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Tijdens het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen staan de verbanden die uit de resultaten van dit onderzoek naar voren zijn gekomen centraal. Als laatste wordt in paragraaf 6.3 de conclusie vergeleken met het 'Conceptueel Model' (Hoofdstuk 3).

6.1 Hoofdvraag

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kan er antwoord worden gegeven op de volgende hoofdvraag:

‘Hoe ervaren de HR-service medewerkers van Driessen HRM de interne kennisdeling die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren?’

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de HR-service medewerkers van Driessen HRM verschillende ervaringen hebben wat betreft de interne kennisdeling die nodig is om hun functie naar behoeven uit te voeren. Over elk topic dat is behandeld zijn zowel positieve als minder positieve uitspraken gedaan. Dit betekent dat er kan worden geconstateerd dat de ervaring met de interne kennisdeling divers is. Doordat er positieve en minder positieve reacties zijn, lijkt het dat er nog punten van verbetering bestaan om de interne kennisdeling te optimaliseren. Driessen HRM zou dit kunnen doen door zich te focussen op de topics van dit onderzoek. Onderstaand wordt hier verder op ingegaan.

6.2 Deelvragen

1. ‘Hoe ervaren de HR-service medewerkers de interne kennisdeling op dit moment?’

De HR-service medewerkers hebben grotendeels dezelfde ervaringen wat kennisdeling betreft. Ze lijken de interne kennisdeling op dit moment minder prettig te ervaren. Zij die dit ervaren koppelen dit aan dat de online platformen waar kennis wordt gedeeld. Zij lijken deze platformen als rommelig en onoverzichtelijk te ervaren. De medewerkers lijken de nieuwe manier van kennisdeling via de online platformen als rommelig en onoverzichtelijk te ervaren omdat kennis volgens de medewerkers via te veel platformen wordt gedeeld en de kennis lastig terug te vinden is. Een andere reden waardoor de medewerkers de interne kennisdeling als minder positief lijken te ervaren is omdat zij werkdruk ervaren. Door de werkdruk vinden zij het lastig om hier bijvoorbeeld prioriteiten in te stellen.

2. 'Hoe ervaren de HR-service medewerkers de interne kennisdeling op dit moment?'

Vertrouwen

De HR-service medewerkers lijken 'vertrouwen' te ervaren in de interne kennisdeling. Ze ervaren vertrouwen in zichzelf en anderen om kennis te delen en zaken met elkaar te bespreken. Een kernpunt dat voor hen hierin een minder positieve rol lijkt te spelen is het feit dat Driessen HRM aan het groeien is. Hierdoor kennen zij collega's persoonlijk steeds minder goed, daardoor lijken zij het lastig te vinden om kennis te delen. Toegankelijkheid van collega's kan hierin een belangrijke rol spelen, sommige medewerkers koppelen de mate waarin ze vertrouwen ervaren om kennis te delen met de toegankelijkheid van collega's en de manier hoe er met kennis wordt omgegaan. Dit komt overeen met wat de theorie van Oye (2011) beschrijft.

Gezamenlijk domein/ praktijk

De HR-service medewerkers lijken met 'gezamenlijk domein/ praktijk' nog geen duidelijke ervaring te hebben. Dit komt doordat de pilot met de aandachtsgebieden kortgeleden van start is gegaan.

Leiderschap

De HR-service medewerkers lijken verschillende ervaringen te hebben als het gaat om de faal- en succesfactor 'leiderschap'. Een gedeelte van hen lijkt betrokkenheid en interactie in leiderschap te ervaren als het gaat om kennisdeling. Zij die betrokkenheid en interactie ervaren koppelen dit aan dat de leidinggevende de medewerkers van belangrijke zaken op de hoogte brengt. Dit komt overeen met wat de theorie van Senge (1990) en Rosenberg (2001) beschrijft. De leidinggevende kan een hierin een relevante rol spelen. Sommige medewerkers geven aan dat de ervaren leiderschap samenhangt met manier waarop wordt leidinggegeven.

Collectieve ambitie

De HR-service medewerkers lijken nauwelijks 'collectieve ambitie' te ervaren. Zo ervaren zij geen gemeenschappelijk doel om samen na te streven en dat naar elkaar wordt uitgesproken. De medewerkers lijken zich wel in het achterhoofd bewust te zijn van het 'hogere doel' van de organisatie.

Draagvlak

De HR-service medewerkers lijken 'draagvlak' positief te ervaren. De medewerkers koppelen dit aan het gevoel dat zij ervaren. Zo ervaren zij het gevoel dat er ondersteuning wordt geboden, mogelijkheden zijn en er wordt meegedacht in oplossingen vanuit de organisatie. Dit komt overeen met wat de theorie van Huysman en De Wit (2003), Awad en Ghaziri (2004) en Rosenberg beschrijft. Een kernpunt dat volgens de medewerkers hierin een negatieve rol kan spelen is de hoeveelheid kennis, werkdruk en wensen dan de medewerkers.

Cultuur

De HR-service medewerkers lijken de cultuur om kennis te delen positief te ervaren. Een gedeelte van hen ervaart een opencultuur om kennis te delen. Zij die de cultuur als positief ervaren koppelen dit aan mate waarin collega's openstaan om te helpen. De cultuur kan hierin dus een belangrijke rol spelen. Dit komt overeen met wat de theorie van Willem en Buelens (2007) beschrijft.

Coördinatie

De HR-service medewerkers hebben verschillende ervaringen wat coördinatie betreft. Een gedeelte van hen ervaart coördinatie en anderen ervaren dit minder. Zij koppelen dit beide aan de interactie en betrokkenheid van hun leidinggevend. Dit komt overeen met de theorie van Rosenberg (2001).

Kennisopslag

De HR-service medewerkers hebben verschillende ervaringen wat kennisopslag betreft. Over het algemeen lijken zij het als minder positief te ervaren. Zij die het als minder positief ervaren koppelen dit aan de toegankelijkheid. Dit komt overeen met wat de theorie van Blees (2003) beschrijft. Sommige medewerkers geven aan dat de minder positieve ervaring samenhangt met de persoonlijke benadering van de leidinggevende. De leidinggevende kan hierin dus een belangrijke rol spelen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Hysman en de Wit (2000).

Kennisatlas

De HR-service medewerkers hebben dezelfde ervaring wat betreft de 'kennisatlas'. Zij ervaren een duidelijke kennisatlas en koppelen dit aan het feit dat ze weten waar en bij wie ze welke kennis kunnen halen. Hoe lang medewerkers in dienst zijn kan hier een rol in spelen, verschillende medewerkers geven aan dat de 'kennisatlas' samenhangt met de werkervaring die een medewerker bezit.

3. 'Hoe ervaren de HR-service medewerkers hun eigen rol in het interne kennisdelingsproces?'

De HR-service medewerkers hebben verschillende ervaringen met de rol die ze ervaren in het kennisdelingsproces. Een gedeelte van hen ervaart een rol en anderen ervaren dit niet. Zij die een rol ervaren koppelen dit aan de verantwoordelijkheid die ze ervaren. Zij voelen zich verantwoordelijk om te anticiperen op veranderingen en de nieuwe kennis die zij daarbij opdoen te communiceren met collega's. Dit komt overeen met wat Koot (2006) beschrijft. Psychologisch eigenaarschap kan hierbij een rol spelen, sommige medewerkers geven aan dat de ervaren rol samenhangt met de verantwoordelijkheid die ze voelen om te anticiperen op ontwikkelingen of kennis en collega's hierover te informeren. Dit sluit aan bij de bevindingen van Van Vianen en Tijs (2014).

Controle over het werk

De HR-service medewerkers hebben verschillende ervaringen wat betreft controle over het werk. Zij ervaren een goede en minder controle over het werk. Zij die een goede controle over het werk ervaren koppelen dit aan autonomie en invloed. Dit komt overeen met wat de theorie van Furby (1978) en Parker, Williams en Turner (2006) beschrijft. Autonomie en invloed kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Sommige medewerkers ervaren dat controle in het werk samenhangt met de mate waarin zij anderen kunnen beïnvloeden en het werk zelf in kunnen richten.

Bekendheid met het werk

De HR-service medewerkers hebben verschillende ervaringen met de mate waarin zij bekend zijn met het werk. Een gedeelte van hen ervaart bekendheid met werk en anderen ervaren dit niet. Zij die dit niet ervaren koppelen dit aan de hoeveelheid informatie die ze moeten beschikken. De online platformen kunnen hierbij een rol spelen. Sommige medewerkers ervaren geen bekendheid met het werk. Zij ervaren dat dit direct samenhangt met de 'online platformen' en de mate waarin deze duidelijkheid en structuur kunnen bieden. Dit komt overeen met de bevindingen van Rosenberg (2001). Daarnaast ervaren verschillende medewerkers participatie om bekend te raken met het werk. Zij koppelen dit aan samenwerking met collega's. Zij participeren om de juiste informatie te krijgen. Dit komt overeen met wat Rook (2007) beschrijft.

Investeren van jezelf in het werk

De HR-service medewerkers hebben verschillende ervaringen met de mate waarin ze investeren van zichzelf in het werk. Een gedeelte geeft aan te ervaren dat ze investeren in zichzelf en het werk en anderen ervaren dit niet. Zij die dit niet ervaren koppelen dit aan werkdruk. Doordat ze werkdruk ervaren, ervaren ze geen tijd om te investeren in zichzelf en het werk. Zij die dit wel ervaren geven aan regelmatig nieuwe kennis te lezen en deze te delen met collega's.

6.3 Vergelijking Conceptueel Model

Voorafgaand aan dit onderzoek is er een Conceptueel Model opgesteld (Hoofdstuk 3). Dit Conceptueel Model is opgesteld op basis van het vooronderzoek en de theorie zoals deze is beschreven in het Theoretisch Kader (hoofdstuk 2).

Er is gekozen om het Conceptueel Model grotendeels te laten bestaan zoals deze is weergegeven in Hoofdstuk 3. De reden hiervoor is omdat de onafhankelijke variabelen 'Kennisdeling', Succes- en faalfactoren' en 'Rol medewerker' geen duidelijke verschillen tonen ten opzichte van de afhankelijke variabele 'Kennisdeling'. Wanneer dit onderzoek opnieuw uitgevoerd wordt bij Driessen HRM, zal het Conceptueel Model een toevoeging bevatten, namelijk de onafhankelijke variabele 'Werkdruk'. Er is hiervoor gekozen omdat 'Werkdruk' regelmatig genoemd wordt als belemmering in kennisdeling. Voor andere organisaties en wellicht voor Driessen HRM (in te toekomst) is het interessant om andere onafhankelijke variabelen te onderzoeken, zoals bijvoorbeeld 'Motivatie' van medewerkers om kennis te delen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de beperkingen van dit praktijkonderzoek. Er zal gekeken worden naar mogelijke verbeterpunten. Daarnaast wordt er ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Vervolgens zullen de resultaten van dit praktijkonderzoek vergeleken worden met inzichten vanuit de literatuur. Als laatste wordt er ingegaan op de innovatieve waarde van dit praktijkonderzoek.

7.1 Beperkingen

Een beperking van dit onderzoek kan zijn dat er in dit onderzoek enkel gebruik is gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethodiek. Dit heeft als gevolg dat er minder gericht met de resultaten kan worden gewerkt. Om het onderzoek sterker te maken zou in het vervolg gebruik gemaakt kunnen worden van triangulatie. Door kwalitatief onderzoek te combineren met kwantitatief onderzoek kan er meer diepgang worden gecreëerd, met als gevolg dat er gericht met de resultaten kan worden gewerkt. Wanneer er wordt gekeken naar de transcripten zijn er een aantal verbeterpunten. In sommige gevallen zijn geen juiste vragen gesteld. Er zijn een aantal vragen waarin meerdere vragen in één vraag zijn gesteld. Vaak was deze tweede vraag suggestief. Hierdoor werd de respondent een bepaalde richting in gestuurd. Dit had als gevolg dat de respondent inging op de suggestieve vraag waardoor er niet werd gemeten wat de interviewer beoogde te meten. Dit heeft een negatieve invloed op de validiteit van dit onderzoek. Onderstaand een kort voorbeeld.

‘Oké. En als je kijkt naar het stukje draagvlak. Hoe ervaar jij het stukje draagvlak vanuit de organisatie? Is er betrokkenheid vanuit de organisatie en wordt er een bijdrage geleverd?’

In de quote worden twee vragen gesteld. Daarnaast wordt de eerste vraag gevolgd door een suggestieve vraag. Doordat er in de tweede vraag werd gevraagd naar betrokkenheid was het antwoord van de respondent hierop gericht. Om de vraag volledig open

te laten had er beter de vraag gesteld kunnen worden: ‘Hoe ervaar jij draagvlak vanuit de organisatie?’ Hiermee is de vraag volledig open en bestaat de kans een duidelijk beeld te krijgen van de ervaring.

Echter zijn er ook een aantal beperkingen wanneer het gaat om de betrouwbaarheid van dit onderzoeksrapport. Het gebruik van bestaande (betrouwbare en gevalideerde) vragenlijsten vergroot de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek. Echter is in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van bestaande (betrouwbare en gevalideerde) vragenlijsten. Dit kan de validiteit van dit onderzoeksrapport beïnvloeden (Verhoeven, 2008). Om de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek te vergroten wordt aangeraden in de toekomst bestaande vragenlijsten te gebruiken. Daarnaast is er in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Dit kan de betrouwbaarheid van dit onderzoek negatief beïnvloeden. Om de betrouwbaarheid te vergroten wordt aangeraden om in de toekomst gebruik te maken van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoeksrapport te vergroten is voorafgaand aan de interviews duidelijk in kaart gebracht wat de interviewer wilde weten. Ook zijn de topics consequent aangehouden tijdens de interviews. Er is kwalitatief onderzoek gedaan onder de HR-service medewerkers van Driessen HRM. Er is een aselecte steekproef getrokken. De kenmerken van deze steekproef lijken op de populatie waarover uitspraken zijn gedaan. Hiermee is de steekproef representatief. Dit kan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beïnvloeden. Wanneer een onderzoeker de generaliseerbaarheid wil vergroten wordt aangeraden in de toekomst een grotere groep respondenten te interviewen.

Als laatste is de verwachting is dat dit onderzoek herhaald kan worden. Dit onderzoek kan herhaald worden doordat dit onderzoek een methodische verantwoording (Hoofdstuk 3) bevat, waarin de aanpak van dit onderzoek wordt beschreven.

7.2 Vergelijking literatuur

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat er verschillende overeenkomsten zijn met de onderzochte literatuur. Per deelvraag zijn verschillende topics onderzocht en beschreven. Deze topics zijn getoetst bij de respondenten van dit onderzoek. Uit de resultaten blijkt dat uitkomsten van dit praktijkonderzoek de bestaande theoretische aspecten ondersteunen. Ter illustratie zullen enkele voorbeelden worden gegeven.

Uit de theorie van Oye (2002) blijkt dat vertrouwen ervoor zorgt dat medewerkers gemakkelijker met elkaar communiceren en daarmee kennisdelen. Nahapiet en Ghoshal (1998) voegen daaraan toe dat vertrouwen ervoor zorgt dat mensen kennis eerder beschikbaar stellen en delen. Dit wordt ondersteund door de resultaten uit dit onderzoek. De HR-service medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat doordat zij vertrouwen ervaren, anderen gemakkelijk durven te benaderen en zaken durven te bespreken. Dit geldt hetzelfde voor de organisatiecultuur. Huysman en De Wit (2000) beschrijven in hun onderzoek dat een kennisvriendelijke cultuur kennisdeling bevordert. Dit wordt ondersteund door de resultaten uit dit praktijkonderzoek. De HR-service medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat collega's toegankelijk zijn. Hierdoor lijken zij een lagere drempel om kennis te delen te ervaren.

Uit de resultaten lijkt te blijken dat werkdruk een rol speelt bij kennisdeling. Dit is een theoretische implicatie. Deze theoretische implicatie zou op grond van de praktijkinzichten van dit praktijkonderzoek kunnen worden overwogen. De reden hiervoor is omdat werkdruk een rol lijkt te spelen als het gaat om kennisdeling.

7.3 Innovatieve waarde

De innovatieve waarde van dit onderzoek lijkt voornamelijk te zitten in de invloed van werkdruk op kennisdeling. In de literatuur is er relatief gezien weinig te vinden over de invloed van werkdruk op kennisdeling, daarmee lijkt het op dit moment nog onbekend in de bestaande literatuur.

Een andere innovatieve waarde is dat Driessen HRM aan de hand van de onderzoeksresultaten innovatieve verbeteringen kan treffen, zodat belemmeringen op gebied van interne kennisdeling kunnen worden verminderd. Op die manier kan Driessen HRM een omgeving creëren waarin wordt geanticipeerd op ontwikkelingen die van invloed zijn op de afdeling HR-services, en kan kennis op de juiste manier worden gedeeld. Hierdoor kan de interne kennisdeling efficiënt worden ingericht. Daarmee sluit dit aan op het praktijk- en kennisdoel van dit onderzoek. Wanneer deze innoverende verbeteringen een succes zijn bij Driessen HRM, kunnen deze ook toegepast worden in de brede HR-beroepspraktijk.

- ADP.** (2016, 1 september). Hoe heeft u kennis binnen uw bedrijf geborgd? Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hoe-werk-verandert/nieuws/hoe-heeft-u-kennis-binnen-uw-bedrijf-geborgd>
- Blees, G.** (2008). Kennis delen in ontwikkeling. Geraadpleegd van <http://dspace.library.uu.nl:8080/bitstream/handle/1874/34437/Blees%2C%20G..pdf?sequence=1>
- Argote, L.; Ingram, P.** (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L.** (2000) Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000
- Bergman, W.** (2015). Conditioes voor kennisdeling. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Wenne_Bergman/publication/297148903_Conditioes_voor_kennisdeling/links/56dd4a1008aee73df6d584dc/Conditioes-voor-kennisdeling.pdf
- Bonnet, M.** (2016). Kwalitatief onderzoek naar vrijwillige vertrekredenen van vrouwen vanaf functieschaal 10 bij de Rabobank. Geraadpleegd van https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm4oao/Lesmateriaal/HRM%20Voltijd/Voorbeeldrapporten/3.%20Voorbeeldrapport_vertrekredenen%20van%20vrouwen.pdf
- Bobeldijk, R. T. G.** (2008). Kennis maken met kennisdelen. Geraadpleegd van <http://arno.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=106756>
- Bood, R. & M. Coenders** (2004). Communities of practice: bronnen van inspiratie. Utrecht: Lemma.
- Depassé, D.** (2010). De kracht van Kennismanagement evaluaties die werkelijk tot verbetering leiden. Geraadpleegd van <http://www.depasse.nl/wp-content/uploads/2010/08/Daphne->
- Filius, R. M.** (2007, januari). Communities of practice: leren van en met elkaar.. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Renee_Filius/publication/27706079_Communities_of_practice_leren_van_en_met_elkaar/links/546485120cf2837efdb3bbe4.pdf
- Fontys.** (z.j.). Een onderzoek naar de mate van betrokkenheid van de medewerkers van X met de organisatie.. Geraadpleegd van https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm4oao/Lesmateriaal/HRM%20Voltijd/Voorbeeldrapporten/Best%20practice%20Onderzoeksrapport_kwantitatief.pdf
- Fontys.** (z.j.). Indeling onderzoeksrapport A-fase1. Geraadpleegd op 1 oktober 2017, van <https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm4oao/Lesmateriaal/HRM%20Voltijd/Hulpdocumenten/1b.%20Indeling%20Onderzoeksrapport%20A-fase.pdf>
- Fontys.** (z.j.). Workshop Kwalitatief onderzoek deel II. Geraadpleegd op 24 december 2017, van <https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm4oao/Lesmateriaal/HRM%20Voltijd/Herhalingscolleges%20Onderzoek/Workshop%20kwalitatief%20onderzoek%20-deel%202.pdf>
- Gagné, M.** (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management, 48(4), 571-589.
- Harvey, J.** (2017, 14 februari). Capturing and sharing company know-how. Geraadpleegd van <https://towardsmaturity.org/2017/02/14/capturing-sharing-company-know/>
- Hoekstra, T.** (2006). De lerende organisatie. Geraadpleegd van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=51714>
- Hovemann, M.** (2017, 12 juli). Top 10 leertrends in organisaties 2016. Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/top-10-leertrends-organisaties-2016>
- Huisman, M., & Wit, D. de.** (2000). Kennis delen in de praktijk. Gorcum, Nederland: Koninklijke van Gorcum.
- Ijzerman, L.** (2008). Kennisdeling tussen inspecteurs. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/36839/Scriptie%20Master%20Bestuur%20en%20Beleid%20Lionne%20Ijzerman%200143820.pdf?sequence=1>
- Ipe, M.** (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. Human Resource Development Review

- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C.** (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas.
- Kerver, J. T.** (2011). Kennisdeling in de praktijk. Kwalitatief onderzoek naar kennisdeling in de praktijk en de reactie tussen organisatiecultuur en kennisdeling. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Kleij, R. van der, Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L.** (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie *. Geraadpleegd van https://www.mediarte.be/sites/default/files/fileupload/tno-het_nieuwe_werken_en_kennisdelen-tijdschrift_voor_arbeidsvraagstukken.pdf
- Kor, R., Wijnen, G., & Weggeman, M.** (2015). MEESTERLIJK ORGANISEREN (3e ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Melis, M.** (2016). Betrokkenheid & Verbondenheid. Geraadpleegd van https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/hrm/hrm4oao/Lesmateriaal/HRM%20Vtjld/Voorbeeldrapporten/5.%20Voorbeeldrapport_focusgroeponderzoek%20betrokkenheid%20en%20verbondenheid.pdf
- Moor, W., 2005. Individueel en sociaal constructionisme, praktijkmodellen. Maklu, ISBN 9044117092.**
- Motivaction.** (2016, 21 juni). De 8 factoren van eigenaarschap van medewerkers. Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/de-8-factoren-van-eigenaarschap-van-medewerkers>
- Overbeek, J. J. D.** (2008). Kennismanagement bij de Algemene Inspectiedienst. Geraadpleegd van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=99976>
- Paffen, P.** (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? Geraadpleegd van http://www.cdcnederland.nl/static/files/HMR139_Paffen.pdf
- Reulink, N., & Lindeman, L.** (2005). Kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)
- Romme, G.** (2002, maart). Kennismanagement, strategie en IT. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Georges_Romme2/publication/239849237_Kennismanagement_strategie_en_IT/links/02e7e51e6565b446d5000000/Kennismanagement-strategie-en-IT.pdf
- Rook, G.** (2007). Psychologisch eigenaarschap en de factoren die er gerelateerd aan zijn. Geraadpleegd van http://essay.utwente.nl/58911/1/scriptie_G_Rook.pdf
- Ruijters, M., & Simons, R. J.** (2002). Leiderschap in Leren. Geraadpleegd van https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/leiderschap_in_leren_-_leren_in_organisaties_-_2002.pdf
- Ruiter, R. G. de.** (2016). Het Nieuwe Werken en kennisdeling: de rol van gedeeld leiderschap. Geraadpleegd van <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/7936/1/Ruiter%20de%20R%20AF%20MM9906%20scriptie%20dSPACE.pdf>
- Stil, J.** (2016). Meer pensioenvragen, maar kennis HR schiet te kort. Geraadpleegd van <https://www.xperthractueel.nl/pensioen/groeiend-aantal-vragen-werknemers-pensioen/>
- Swaen, B.** (2017, 25 april). Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek? Geraadpleegd op 17 januari 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek/>
- Weggeman, M.C.D.P.** (2001). Kennismanagement, de praktijk. Schiedam: Scriptum Management.
- Xpert HR Actueel.** (2015, 19 mei). Werknemers missen nieuwe kennis of vaardigheden. Geraadpleegd van <https://www.xperthractueel.nl/opleiden/werknemers-missen-nieuwe-kennis-of-vaardigheden/>
- Xpert HR Actueel.** (2016, 19 december). Veranderende markt vraagt om vernieuwde aanpak. Geraadpleegd van <https://www.xperthractueel.nl/recruitment/veranderende-arbeidsmarkt-vraagt-om-vernieuwde-aanpak/>

Bijlagen

Bijlage I – Topiclijst 1

Introductie

- Voorstellen;
- Gespreksdoel;
- Opbouw;
- Geschatte duur;
- Waardering deelname;
- Belang van informatie;
- Wat er gebeurt met de informatie.

Kennisdeling

- Wat verstaat u onder kennisdeling?
- Wat is volgens u het doel van kennisdeling?
- Wanneer is dat doel volgens u bereikt? Kunt u een voorbeeld geven?
- Wat is er nodig om dat doel te bereiken?
- Hoe ervaart u de kennisdeling op dit moment?

Succes- en faalfactoren

- Welke succes- en faalfactoren ervaart u op dit moment met betrekking tot de sociale condities van kennisdeling?
 - o Vertrouwen (vragen bij verzinnen)
 - o Gezamenlijk domein/ activiteit (vragen bij verzinnen)
 - o Leiderschap (vragen bij verzinnen)
- Welke succes- en faalfactoren ervaart u op dit moment met betrekking tot de organisatorische condities van kennisdeling?
 - o Collectieve ambitie (vragen bij verzinnen)
 - o Cultuur (vragen bij verzinnen)
 - o Draagvlak (vragen bij verzinnen)
 - o Coördinatie (vragen bij verzinnen)
- Welke succes- en faalfactoren ervaart u op dit moment met betrekking tot de technologische condities van kennisdeling?
 - o Kennisopslag (vragen bij verzinnen)
 - o Samenwerkingsplatformfase (samenwerking – democratie) (vragen bij verzinnen)
 - o Kennisatlas (vragen bij verzinnen)

Rol van de medewerker

- Hoe ervaart u uw eigen rol in het (interne) kennisdelingsproces?
- In welke mate ervaart u controle over uw werk? (vragen bij verzinnen)
- o Autonoom – invloed – geloof in eigen kennis en vaardigheden
- In welke mate ervaart u bekendheid met het werk?
- o Informatie – participatie (vragen bij verzinnen)
- In welke mate investeert u in uzelf en het werk?
- o Innovatieve ideeën – tijd/energie (vragen bij verzinnen)
- Wat doet u op dit moment om een bijdrage aan kennisdeling te leveren?

Probeer vragen te verzinnen bij de topics. Gebruik hiervoor de theorie behandeld in het theoretisch kader!

Bijlage II – Topiclijst 2

Introductie

- Voorstellen;
- Gespreksdoel;
- Opbouw;
- Geschatte duur;
- Waardering deelname;
- Belang van informatie;
- Wat er gebeurt met de informatie.

In overleg met de coördinator HR-services definieert Driessen kennisdeling als: 'Kennisdeling tussen individuen is een proces waarbij kennis, informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers zo worden geconverteerd in een vorm dat het door anderen wordt begrepen, opgenomen en gebruikt.

Kennisdeling

- Wat verstaat u onder kennisdeling?
- Wat gebeurt er nu al op het gebied van kennisdeling?
- Welke belemmeringen ervaar je op dit moment t.a.v. kennisdeling

Succes- en faalfactoren

- Welke succes- en faalfactoren ervaar je op dit moment met betrekking tot de sociale condities van kennisdeling?

- o Vertrouwen

Om kennis te bespreken en delen? (Juiste manier mee om wordt gegaan).

- o Gezamenlijk domein/ praktijk

Weten welke kennis je moet beschikken en hoe je deze het beste kunt delen.

Weten wat je van elkaar kunt verwachten

- o Leiderschap

Interactie en betrokkenheid?

Betrekken in besluitvorming manier van werken om kennis te delen?

Wordt je gemotiveerd en geïnspireerd om organisatiedoelen te realiseren en daarmee kennis te delen?

- Welke succes- en faalfactoren ervaar je op dit moment met betrekking tot de sociale condities van kennisdeling?

- o Collectieve ambitie

Hoe ervaar je het gemeenschappelijk doel dat je gezamenlijk wilt nastreven

Zijn er 'gemeenschappen' waarin doelen worden nagestreefd en ideeën, informatie, ervaringen, ontwikkelingen en kennis worden gedeeld? Zo ja, hoe ervaar je die?

- o Draagvlak

Is er betrokkenheid vanuit de organisatie m.b.t. kennisdeling? Hoe ervaar je die?

Wordt er een bijdrage geleverd vanuit het management?

- o Coördinatie

Wordt kennisdeling gecoördineerd? Zo ja hoe ervaar je dat?

Worden belangrijke onderwerpen geïdentificeerd en activiteiten georganiseerd m.b.t. kennisdeling?

- o Organisatiecultuur

- Welke succes- en faalfactoren ervaar je op dit moment met betrekking tot de sociale condities van kennisdeling?

- o Kennisopslag

Hoe ervaar jij de componenten waar kennis opgeslagen wordt?

Logisch en gestructureerd?

- o Samenwerkingsplatformfase

Hoe ervaar jij de samenwerking in het kennisdelingsproces?

Wordt er samengewerkt om kennis te delen en op democratische manieren besluiten genomen?

☐ Kennisatlas

Een kennis atlas is...

Hoe ervaar jij die? Weet je waar je welke kennis kunt halen? Zowel online als offline?

Rol van de medewerker

☐ Heb je een rol in het kennisdelingsproces en hoe ervaar je deze?

☐ Controle over het werk

Het blijkt dat de controle over het werk wordt vergroot naarmate je invloed kunt uitoefenen over het werk. Hoe ervaar jij dat?

Ook wordt dit vergroot doordat medewerkers in hun eigen kennis en vaardigheden geloven en zich autonoom voelen. Hoe ervaar jij dat?

☐ Bekendheid met het werk

Hoe ervaar jij jouw bekendheid met het werk? Beschik je over de juiste informatie om je werk goed uit te voeren?

Participeer je om de juiste informatie, kennis of ervaring te verkrijgen? Hoe gaat dat dan en hoe ervaar je dat?

☐ Investeren in jezelf

In welke mate investeer jij in jezelf om op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen op de afdeling en in het werkveld?

Hoe investeer je in jezelf?

Bijlage III – Transcripten

Er zullen eerst drie foto's worden weergegeven waarin te zien is hoe er is gecodeerd. Dit is gedaan zodat het voor de lezer duidelijk is hoe het open coderen heeft plaatsgevonden. Vervolgens zullen de andere interviews volgen.

R: Ik denk dat ik het op de Old-School e-mail manier zou doen. Ja, ik weet niet. Ik heb zelf onderzoek gedaan naar verandering. Hiervan weet ik dat mensen niet echt van verandering houden, tenzij het iets toevoegt of het iets positiefs is. **Op dit moment zijn er zoveel kanalen.** Je hebt de dag start, teams, office 365, e-mail, Yammer en Ons Driessen. Dat zijn al vijf kanalen waarop van alles wordt gedeeld. Emmy heeft nu een hele mail gestuurd waarin staat waar welk kanaal voor is. Het was een lange e-mail en dan moet je weer die hele lap tekst lezen. Ik hoor dan in het team dat mensen die mail nog niet gelezen hebben terwijl deze vier dagen geleden is verstuurd.

I: Dus er zijn veel platformen waarop kennis wordt gedeeld?

R: Ja, het is niet bij te houden.

I: En als je kijkt naar de andere platformen. Hoe ervaar jij de kennis die daarop gedeeld wordt?

Bekend R: Ja, je hebt teams bijvoorbeeld. Dat is best nieuw. **Ik ben er wel bekend mee maar ik weet dat anderen niet heel erg daarin zitten en dat berichten worden gemist. Ik heb dat zelf ook. Ik zit er nog niet genoeg in om in een routine daarop te kijken. Je moet een app installeren op je computer.** Als je deze app hebt geïnstalleerd krijg je pop-up berichten. Dan kun je deze berichten zien. Het is niet zo dat het echt verplicht is. Als je het aan het einde van de dag denkt: Oh nee, ik moet nu gaan, dan heb je de berichten dus niet gezien en mis je ze dus. Je ziet ze dan de volgende dag niet meer terug en **dan vergeet je ze weer.** routine

I: Kan ik dat dan zien als een stukje de tijd ervoor krijgen om de berichten te lezen?

Prioriteiten R: **Ja, maar vooral ervoor nemen. Prioriteiten daarin stellen.** Dat wordt niet vaak genoeg gedaan. Het wordt pas gedaan op het moment dat er iets gebeurt. Bijvoorbeeld het in loopsprekuren waarin je vragen kunt stellen over office 365. Er wordt dan in de mail gezet, onderneem actie van tevoren. Ik weet zeker dat dat **niet gebeurt omdat het gewoon echt te veel is.** We laten het op het moment op ons af komen. Dan is de kennis er pas. Te veel

I: Is het dan te laat?

R: Ja, het kan dan te laat zijn. Het kan zijn dat je iets had moeten ondernemen of bijvoorbeeld meenemen wat je misschien niet wist.

I: En als we kijken naar hoe er op dit moment kennis wordt gedeeld. Welke belemmeringen ervaar je daarin? Waar loop je tegen aan?

Weinig tijd R: **Waar ik echt een belemmering in ervaar is dat er gewoon echt te weinig tijd is en dat het niet is ingepland.** Kijk, als je hele belangrijke zaken hebt dan plannen ze soms wel een presentatie in. Daar is dan echt tijd voor ingepland. Dat moet dan ook weer niet te lang duren anders onthoud je het ook niet. Wanneer ze eraan voor hand-outs zorgen en je maakt zelf iets mee in die richting dan kun je die hand-outs erbij pakken en het voor die situatie oplossen. Vaak worden er ook dingen gedeeld waar je niets mee te maken hebt, dan is het niet relevant. Ik besteed mijn tijd dan ergens anders aan.

I: Je beschrijf dus dat tijd en prioriteit jou daarin belemmeren. Zijn er nog meer zaken die jou daarin belemmeren?

R: Even denken. Bedoel je dat het misschien veel is?

I: **Je geeft aan dat bijvoorbeeld tijd jou belemmert in die zin dat je niet echt de tijd hebt om alle informatie te lezen. Maar wat belemmert jou nog meer, los van tijd?**

Te veel gedeeld

Te veel

R: Ik denk dat er te veel wordt gedeeld en op te veel plekken waardoor je door de bomen het bos niet meer ziet. Je kunt hierdoor geen prioriteiten stellen en dus de onbelangrijke en belangrijke dingen niet meer van elkaar kunt scheiden.

Prioriteiten

I: Er zijn dus veel platformen en het is lastig prioriteiten te stellen.

R: Ja.

I: Is het voor jou wel duidelijk waar je welke kennis kunt vinden?

R: Ja, uit de mail van Emmy wel. Maar de mail was zo lang, als je alles hebt gelezen weet je het eerste punt al niet meer. Ik moet dan steeds weer teruggaan. Het zit nog niet in de routine. Misschien komt dat ooit nog wel, maar het is gewoon echt veel.

I: Dus de hoeveelheid platformen maakt het eigenlijk lastig? Nu doe ik een aanname.

R: Ja, want eigenlijk als je niets wilt missen – en daar zijn mensen vaak bang voor – moet je gewoon op al die platformen kijken. Als dat er te veel zijn demotiveert mij dat eigenlijk om op al die platformen te gaan kijken. Ik ga niet op al die platformen kijken van wat kan ik waar vinden. Ik hoor de belangrijke dingen wel van anderen. Maar dat is wat ik bij meer collega's merk. Tenzij je genoeg tijd hebt. Net als in oktober, dan is er minder tijd en dat voelt superfijn omdat je dan alles bij hebt. Dan kun je zorgen dat je alles bij hebt. In een periode als nu is het echt niet te doen om dan alles bij te houden wat eromheen gebeurt omdat je je aan deadlines moet houden.

I: Dus er is gewoonweg weinig tijd om je te focussen op die ontwikkelingen en wat er gedeeld wordt?

R: Ja, klopt.

I: Loop je daar in zo'n periode dan echt tegenaan als het fout gaat?

R: Ja, eigenlijk wel. Dat willen ze dus voorkomen middels al die platformen. Dat werkt voor mij nu nog niet.

I: Oké. Dat is duidelijk. Als we kijken naar de sociale condities van invloed op kennisdeling. Hoe ervaar jij het stukje leiderschap in kennisdeling?

R: Er wordt wel op gehamerd. Bijvoorbeeld dat je de mail moet lezen. Als je het hebt gemist wordt er wel gezegd van – oh dat staat daar op – Maar daar merk je meteen weer weerstand van de medewerkers.

gchamerd

I: Hoezo weerstand?

R: Ja, er wordt dan gezegd dat er te veel platformen zijn. Ze geven het dus wel aan maar het is niet zo dat er consequenties aanhangen.

geen consequenties

I: Je bent er dus eigenlijk vrij in?

R: Ja, het is je eigen verantwoordelijkheid.

I: En als we kijken naar vertrouwen en zorg. Is er het vertrouwen om kennis te bespreken en te delen? Hoe ervaar je dit?

R: Hoe bedoel je?

I: Dat er de faciliteiten zijn om kennis goed te kunnen delen maar dat er ook het vertrouwen is om

R: De faciliteiten zijn er wel. Ik zou een platform fijn vinden. Je moet dan weer kijken naar hoe je de kennis met anderen afdeling deelt. Of gaat jouw onderzoek echt alleen over onze afdeling?

I: Ja, en daarmee ook de aandachtsgebieden. Dus ook salarisswijzigingen en daarin de samenwerking met onze afdeling en die aandachtsgebieden.

Vertrouwen

R: Ik heb wel het gevoel dat ik alles kan bespreken en daarmee dus ook vertrouwen. Je kunt iedereen makkelijk benaderen en je kunt overal aan deelnemen als je jezelf ervoor inzet. En Ja, je kunt bijvoorbeeld bij die platformen instellen dat je een e-mail ontvangt. Bij Yammer is dat. Bij Teams is dat niet. Daar krijg je weer een andere melding. Je krijgt dus ook verschillende meldingen. Het zou fijn zijn als dat via een platform gaat. Er wordt daar wel naar gestreefd. Er wordt ook aangegeven dat team het basiskanaal is voor onze afdeling. Dat is wel zo. We hebben daar nu nog niet genoeg mee gewerkt. Ik denk wel dat er al verbetering in zit ten opzichte van voorheen.

I: Hoe pak jij het aan? Heb jij bijvoorbeeld een vaste structuur? Kijk je bijvoorbeeld eerst op Teams of op Yammer of ga je meteen aan het werk?

tussen-
door

R: In principe ga ik eerst aan het werk. Ik heb voor mezelf een to-do list. Daar staat bijvoorbeeld bij eigen mail bijwerken. In mijn eigen mail staat dan bijvoorbeeld die Yammer mail. Dus dat doe ik wel. Dan klik ik ze allemaal open. Ik kijk dan globaal. Het is niet zo dat ik de hele tijd zit te kijken want dan ben ik wel even bezig. Ik doe het dus meer een beetje tussendoor. Ik krijg ook telefoon tussen door. Dan vergeet je weer waar je mee bezig was.

I: Komt daar dan het stukje tijd in terug? Je moet je dagelijkse werkzaamheden doen en daar tussendoor moet je de belangrijke zaken lezen.

R: Ja, dat klopt. Ik heb ook het gevoel dat als ik alle informatie moet lezen, ik niet al het werk kan verzetten waar uiteindelijk op gecontroleerd wordt. Zij controleren uiteindelijk of je genoeg werk hebt verzet.

Werk verzetten

I: Bedoel je met zij de coördinatoren?

R: Ja. Maar soms ook collega's.

I: Dus kennisdeling zie je eigenlijk niet en je workflow wel?

Lastig

R: Ja, daardoor wordt dit vanzelf minder belangrijk. Maar het hoort wel bij het uitvoeren van je werkzaamheden. Dat maakt het lastig. Daar loop ik vaak tegen aan. Ik weet vaak ook niet wat nu de juiste keuze is om dit bij te houden.

I: Heb je dit al ooit aangegeven?

R: Nee eigenlijk niet. We hebben weleens gezegd dat het heel veel platformen zijn maar niet echt concreet dat het nu moet veranderen. Ze zijn er wel mee bezig.

I: Dus de hoeveelheid, je dagelijkse werkzaamheden en de tijd maakt het lastig.

R: Ja, klopt. Dat is wat ik zei. Het belangrijke en het onbelangrijke kun je bijna niet scheiden. Je moet op alle platformen gaan kijken en dan nog eens gaan afwegen wat belangrijk is. Ik weet dit op zich wel maar je gaat niet alle platformen af.

Lastig onderscheid

I: En als we kijken naar het vertrouwen. Ervaar jij het vertrouwen om kennis te bespreken en delen? En ervaar je vertrouwen in jezelf om kennis te delen?

Transcript interview 1

4 december 2017

I: Ik zal even kort vertellen waar het onderzoek over gaat. Het onderzoek gaat over kennisdeling. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er onvoldoende geanticipeerd kan worden op de vraag van de klant. Dit komt mede doordat er zoveel ontwikkelingen in het HRM-werkveld zijn en de afdeling HR-services veel moet weten. Er werd aangegeven dat dit geoptimaliseerd kan worden. Het is aan mij om dit te onderzoeken. In ieder geval nu al bedankt dat je deel wilt nemen aan dit onderzoek. We zullen eens beginnen.

R: Ja, is goed. Ik vind het wel eigenlijk sowieso wel heel handig. Kennisdelen is wat ik veel doe.

I: Ja precies daarom, ik had uh, ik had al zo'n vermoeden.

R: Ja.

I: Maar ik doe dus onderzoek naar kennisdeling. En hoe jullie dat ervaren.

R: Oké.

I: Dus uh, dan kijk ik naar wat jij verstaat onder kennisdeling en hoe je dat op dit moment ervaart.

Daarbij kijk ik ook naar de sociale, technologische en organisatorische condities en hoe deze van invloed zijn op jou. Ook zal ik vragen stellen over jouw eigen rol in kennisdeling.

R: Ja.

I: Nou, wat versta jij onder kennisdeling?

R: Ja, dat gaat eigenlijk twee kanten op. En de ene kant vind ik dat bijvoorbeeld verdieping, hè, over een onderwerp, maar aan de andere kant zijn er zijn natuurlijk ook geregeld nieuwe collega's en die hebben natuurlijk veel meer belang bij, ja, bij de basis eigenlijk. Ja het is dus eigenlijk nieuwe collega's kennis laten maken, maar collega's die er al langer zitten juist verdieping.

I: En hoe bedoel je verdieping dan?

R: Uh. Ja, je hebt algemene verhaal. Dat hebben ze natuurlijk al gehoord en hebben ze wel al onder de knie. Aanmeldingen of plaatsingen materialiseren bijvoorbeeld. Maar ik bijvoorbeeld, ik heb dan vooral de focus op het salarisstuk. Hoe je bijvoorbeeld bepaalde dingen moet verwerken die nog niet iemand doet, die nog maar kort in dienst is. Hè, bijvoorbeeld hoe houd je extra loonbelasting in. Ook een beetje inzicht proberen te creëren in van wat gebeurt er nu op die loonstrook, waarom gebeurt dat?

I: Ja, ja. Dus echt diepgang in bepaalde casussen?

R: Ja, inderdaad. Maar dat zijn wel vaak dan dingen die niet zo vaak voorkomen als de basis natuurlijk. Dus echt het stukje kennis dat je nodig hebt om diepgang te creëren.

I: Ja.

R: Dat is ook gewoon door het te doen, ja, krijg je automatisch ook wel een beetje meer verdieping.

I: Ja.

R: Als ook jouw affiniteit daar ligt. Want dat speelt natuurlijk ook mee.

I: En hoe gaat het zeg maar nu, die kennisdeling? Ervaar jij daar belemmeringen bij?

R: Ja, uh, dat gaat inderdaad niet voor alles en iedereen. Het gaat niet voor een hele groep goed. Het is heel onoverzichtelijk omdat het overal staat nu. Ook mis ik gewoon de diepgang.

I: Hoezo diepgang?

Bijvoorbeeld, uh, het is heel vaak, speelt er een casus bijvoorbeeld en dan ga ik die samen met iemand oppakken. Maar dan heb je echt, ja, een op een speelt er gewoon iets en dan loopt iemand bijvoorbeeld vast, dan ga je dat gewoon samen oppakken en dan zie je van alles. Maar dat is natuurlijk wel een beetje specifiek. Dus eigenlijk door doen en dat samen oppakken, dat je dan dingen kan laten zien die echt, ja, iemand gewoon, ja de ogen open, van oh, kan ik dat op die manier en daar op die plek en werkt dat zo en kan ik dat daar zien en dus ja, dat is wel heel vaak in vormen van casussen eigenlijk.

I: Dus daarin participeer je echt?

R: Ja, gewoon door het samen op te pakken.

I: Gaat dat goed? Ervaar jij daar een belemmerende factoren bij? Of zeg je dat het juist goed gaat of waar loop je tegen aan op zulke momenten?

R: Ja, nu pak ik dat aan door op casusniveau te denken maar zo specifiek deel ik het niet met de hele groep.

I: Waarom niet?

R: Waarom niet? Ja, omdat je het eigenlijk echt voor je moet zien hoe het moet. Gewoon echt een voorbeeld zien. Je zou bij wijze van het voorbeeld gewoon letterlijk als voorbeeld moeten nemen.

A: Dus vooral het maatwerk en specifieke zaken maken het lastig om kennis te delen?

B: Ja, dat klopt.

R: En nu zijn we dus heel erg gegroeid en dat maakt het ook lastig. Dat is misschien ook een beetje een belemmering.

I: Waarom?

R: Ja, waarom? Omdat je met zo'n grote groep bent is het is het erg lastig om het klein te houden.

I: Hoe probeer het klein te houden?

R: Ja, door een-op-een casussen te bespreken. We hebben nu bijvoorbeeld sinds heel kort een salaris focus waar de aandacht ligt. De bedoeling daarvan is degene die er affiniteit mee hebben en die dat leuk vinden zich daarbij aansluiten. Met dat groepje gaan we proberen casussen te bespreken. Hè, kunnen we dat dan zo volgen? Kunnen we zo elkaar helpen en verdieping geven?

I: Zit jij daarbij? En hoe gaat dat?

R: Ja, dat hebben we dus eigenlijk nog maar één keer gehad.

I: Ja, ik ben daar zelf ook nog maar een keer bij geweest. Dat was bij Cao.

R: Oh, bij cao! Oké, we zijn nog maar één keer bij elkaar geweest. Dat is eigenlijk wel een beetje het idee waar ik van denk en hoop dat je dan met een klein groepje, die daar interesse in heeft, de casus kunt gaan doornemen en dat je daarvan met elkaar leert.

R: Hummen, ja.

R: Want zij zijn dan ook weer degene die het eigenlijk weer in het team moeten proberen over te brengen.

I: Jij dus eigenlijk ook in dit geval?

R: Nee, ja, dus eigenlijk in de teams die daarin de salarisrol heeft. Ja, ik heb een overkoepelende blik meer. Maar in ieder team zit er iemand een specialist.

I: Is dat dan een soort specialist die specialistische kennis op team niveau deelt?

R: Ja, op dat niveau. Of iemand die juist zijn voelspriet open heeft staan, zo van ja, daar kan ik een beetje op inspelen.

I: En als jij zeg maar die nieuwe kennis hebt, hoe borg jij die dan? Hoe houd jij die vast zodat andere terug kunnen vinden?

R: Uhm. Ja...

I: Of hoe er naar je de manier waarop de kennis nu geborgd wordt?

R: Ja, we hebben trouwens ook procedures. Er zijn ook procedures en iedereen heeft daar ook een rol in en is daar aangewezen eigenaar van. Dus daarvan is het ook de taak dat je dat up-to-date houdt.

Want dat is natuurlijk ieder jaar in ontwikkeling. Ik heb ik eigenlijk een kort lijntje met de controllers, want zij hebben dat ook al vaak goed in beeld, of we doen dat samen. Ja, ik zoek zelf ook informatie.

Je stemt af, want ik probeer het eigenlijk in een soort Jip en Janneke taal te delen met degene met wie ik een casus moet uitzoeken. Maar ja, de controllers hebben misschien wel een beetje een andere insteek en denken anders omdat zij een andere rol hebben natuurlijk. Ik kijk er anders tegen omdat ik een specialistische rol heb. Ik probeer dat dan in Jip en Janneke taal te delen, dat valt niet altijd mee.

Ook probeer ik de procedure zo kort mogelijk te houden. Dat valt ook niet altijd mee om dat up-to-date te houden. Je moet zelf natuurlijk ook info zoeken op bijvoorbeeld sites van het Ministerie van Sociale zaken, werkgelegenheid of bijvoorbeeld belasting.

I: Dus je houdt procedures up-to-date, hebt een kort lijntje met de controllers omdat zij andere inzichten hebben en probeert de dingen die je dan ziet makkelijk uit te leggen aan collega's?

R: Ja.

I: Hoe pak jij dat aan? Want er zijn natuurlijk veel ontwikkelingen en dat maakt het ook wel lastig om over al die kennis te beschikken. Ik merk dat bijvoorbeeld zelf ook op de afdeling. Er zijn bijvoorbeeld veel salaris wijzigingen en ontwikkelingen in bijvoorbeeld ca CARUWO. Hoe pak jij dat op dit moment aan en hoe ervaar je dat?

R: Ja, dat wordt gedeeld. Dat wordt bijgehouden door de controllers, zo goed mogelijk zeg maar, maar als er een cao-verhoging is delen zij dat. Maar dat is ook een dingetje volgens mij. Volgens mij delen ze dat op Jammer of op teams. Of alle twee maar dat is ook zo'n dingetje hè, waar deel je informatie? Dat is op dit moment echt heel onduidelijk.

I: Waarom is dat onduidelijk?

R: Nee, maar goed, ik zie regelmatig ontwikkelingen of veranderingen voorbijkomen. Ik kan je niet eens zeggen of dat op Teams was of op Yammer was. Maar dan zie ik dat dus voorbijkomen. Ook ben ik op geabonneerd op de dingen waarvan ik denk dat die relevant zijn. Maar dat zal ieder voor zichzelf in moeten stellen en dan komt dat voorbij en dan herken ik dat in het werk.

I: En hoe gaat dat nu?

R: Uh, Ja. Dat gaat volgens mij wel goed. Kijk niet ieder team hoeft alles te weten van bijvoorbeeld elke cao. Ik filter dus zelf eigenlijk, van ja dit ga ik helemaal lezen, oh die cao komt niet in mijn team voor dus die ga ik dan ook niet lezen. Je kunt zelf jouw dingen filteren eigenlijk. Er komt dus wel van alles voorbij, dus je ziet wel van alles voorbijkomen. Ook van zaken waar je niets mee te maken hebt. Maar je ziet het wel dus je moet heel selectief zijn en dan daarbij ook proberen te zorgen dat je niets mist. Dat hebben de controllers goed in beeld. Maar ja, het delen, echt het delen. Dat is een dingetje.

R: Ik had Inderdaad van de week een werkgeversverklaring en daar zijn een paar wijzigingen in. Ik heb daar een procedure van gemaakt. Toen die veranderd was paste ik die procedure aan en benoemde ik dat tijdens de dagstart. Ook heb ik dat in Teams en Yammer gedeeld omdat ik weet dat teams nog niet helemaal ingeburgerd is. We weten gewoon niet goed hoe we daarmee om moeten gaan want dat verandert telkens weer.

I: En in welke mate ervaar jij zeg maar bekendheid met jouw werk dus dat je echt op de hoogte bent van die ontwikkelingen?

R: Ja ik, ik weet. Uh, in zoverre. Ja, het is zo breed dat ik dat echt niet in mijn uppie allemaal kan bijhouden. Ik filter ook veel. Ik ben dan zelf ook heel erg afhankelijk van wat de controllers aan informatie delen.

I: Want hoezo echt afhankelijk?

R: Afhankelijk, ja. Want bijvoorbeeld al die cao-wijzigingen bijvoorbeeld die ga ik niet zelf ook allemaal zoeken. Dat wordt in de gaten gehouden en gedeeld door de controllers. Daar haal ik mijn informatie vandaan. Heel geregeld ik ga gewoon zelf naar informatie op zoek. Bijvoorbeeld op de site van bijvoorbeeld de belastingdienst bijvoorbeeld nieuwsbrieven wat gaat er volgend bijvoorbeeld allemaal veranderen? Maar dan ga ik echt voor mezelf dat opzoeken en naar de site van het ministerie, dan ga je gewoon zelf opzoek.

I: Investeer je daarmee dan ook echt in jezelf?

R: Ja, ja. Daar steek ik wel tijd in.

I: Doe jij dat tijdens het werk?

R: Ja, dat doe ik tijdens het werk. Maar je kunt je voorstellen dat dat voor een team niet te doen is. Ja, of als je daar gewoon even de tijd voor hebt, maar zij moeten zoveel doen. Dat is voor mij anders ik heb meer een rol richting salaris zeg maar. Ik ben een vraagbaak dus ik kan daar dan wel geregeld eens naar die site gaan en gericht op zoek gaan naar de info.

R: Want als je jouw rol zou beschrijven in het kennisdeling 's proces hoe zou jij die dan omschrijven en hoe ervaar je die?

I: Oké hoe zou ik die omschrijven? Als vraagbaak. Als ze er niet aan uitkomen komen ze naar mij. Ik hoef niet altijd het antwoord te weten maar dan kan ik bijvoorbeeld wel aangeven bij wie ze wel moeten zijn. Hè, dus echt ook naar de juiste persoon verwijzen en verder inderdaad proberen gewoon om processen te delen en aan te geven als ze daar vragen over hebben dat ze dan bij mij moeten zijn. Dat vind ik ook leuk om te doen.

I: Ja, dat noemen ze een stukje kennis atlas in het onderzoek.

R: Ja, dat ja.

R: Want als je dan bijvoorbeeld kijkt naar de sociale condities. In welke ervaar je zorg, vertrouwen of gezamenlijk domein of bijvoorbeeld leiderschap? Welke succes en faalfactoren ervaar jij daarbij?

I: Nog een keer?

R: Ja, bijvoorbeeld zorg. In welke is er vertrouwen en zorg om kennis te delen of bijvoorbeeld te bespreken?

I: Oké. Ja, uhm.

R: Er wordt wel gezorgd dat we kennis kunnen delen. De coördinatoren zijn nu bijvoorbeeld ook bezig met het introduceren van Teams. Ze regelen hiervoor een inloopsprekkuur. In die zin wordt er wel zorg geboden. Dat vind ik goed.

I: En het vertrouwen?

R: Er is wel vertrouwen. Je wordt serieus genomen en ze nemen zaken van je aan. Dit zorgt wel voor vertrouwen. Er is bijvoorbeeld ook voor iedereen de mogelijkheid om iets op de platformen te plaatsen, je hoeft daar geen speciale rol in te hebben. Je kunt gewoon alles met elkaar bespreken. Als jij ergens tegen aanloopt kun je gemakkelijk om hulp vragen.

R: En in welke mate draagt leiderschap daaraan bij? Van de coördinatoren hoe ervaar je dat?

R: Ja ja.

I: Hoe ervaar jij die rol van hen, is daar interactie en betrokkenheid bij?

R: Oké, het is echt gewoon op het moment algemeen bekend dat gewoon echt heel lastig is om die kennis te delen ook omdat het gewoon echt zo ontzettend breed is wat wij doen, het is heel breed.

I: Ja, ik merk dat nu zelf ook je moet overal iets van af weten.

R: Ja, ja precies.

R: En dat is gewoon echt heel moeilijk. Ga er maar aanstaan ook mensen die net beginnen. Een gedegen inwerktraject bijvoorbeeld. Er is een inwerktraject dat wel. Dat inwerktraject is heel globaal. Dat gaat niet echt de diepte in, het is heel globaal. Erna zou eigenlijk ook een scenario moeten komen. Hè, iemand moet gewoon de tijd krijgen om er ook een beetje in te kunnen komen. Bijvoorbeeld door eerst te focussen op bijvoorbeeld de eindbrieven en hoe dat in zijn werk gaat. Ook hebben we heel veel maatwerk en uitzonderingen. Dus ja, iemand moet daar gewoon echt in kunnen groeien. Je hebt dat niet binnen twee dagen helemaal onder de knie. Dat is hoe ik erover denk. Ik vind dat voor nieuwe collega's best wel zorgelijk, want ik vind dat ze heel snel de diepte in worden gegooid en daar ben ik het niet eigenlijk niet helemaal mee eens.

I: Maak dat het lastig?

R: Ja, dat maakt het lastig. En sowieso in welk team wordt iemand geplaatst, want als hij ineens naar een ander team moet daar is het misschien weer helemaal anders. Dat is het maatwerk en het werkveld waarin wij werken. Het verandert zo snel en dat maakt het lastig om daarvan op de hoogte te blijven. Daarom vind ik het ook belangrijk dat er maar een platform is waar relevante ontwikkelingen worden gedeeld.

I: Maar als je echt naar de rol van hun kijkt? Is er hierin interactie en betrokkenheid?

R: Uh... Ja. Ze zijn wel betrokken. Wanneer jij ergens tegen aanloopt zullen zij je altijd helpen. Ook merk je dat ze wel met kennisdeling bezig zijn. Er worden zaken gepost op de online platformen met uitleg van nieuwe info of werkwijze. Daarin merk je wel echt interactie en betrokkenheid, ja.

I: En als we kijken naar collectieve ambitie. Ervaar jij een soort van een gemeenschappelijk doel dat je met je collega's wilt halen zeg maar?

R: Nog eens?

I: Ervaar jij een doel dat je met zijn alle wilt nastreven?

R: Uh... Ja. Je wilt het natuurlijk altijd goed doen en aanbestedingen blijven winnen. Maar echt één gemeenschappelijk doel? Nee, ik denk dat dat op onze afdeling niet echt van toepassing is. Ja, gewoon zorgen dat je de klant blijft houden.

I: En in hoeverre ervaar jij zeg maar dat noem ik dan kennis atlas, dat jij precies weet waar je de kennis kunt vinden in de organisatie? Hoe ervaar jij dat? Als jij niet weet dat je weet waar je die kennis kunt halen? Hoe gaat het en hoe ervaar je dat?

R: Ja, dat gaat bij mij wel redelijk goed. Dat komt natuurlijk ook omdat ik hier al heel lang ben. Maar als iemand er wat langer zit dan leert die dat ook wel. Op een gegeven moment weet je gewoon waar je welke kennis kunt halen. Op een gegeven moment weet ik ook dat ik daarvoor bij de controllers moet zijn.

I: Dat ervaar je....

R: Ja, dat gaat op zich wel redelijk goed alleen de taak van de adviseur vind ik wel een beetje grijs.

I: Waarom? Hoezo?

R: Ja, de adviseur is degene die ook echt naar de klanten gaat. Die had eerst toch wel een andere rol. Nu is hij eigenlijk alleen bezig met letterlijk klanten bezoeken en wat erna komt dat gaat allemaal naar het team. Bijvoorbeeld als je afwijkende tariefafspraken maakt of afwijkende contract afspraken dan kun je dat niet zomaar aan het team overlaten daar moet zo'n adviseur naar mijn mening ook een rol bij hebben. Dat is naar mijn mening best wel grijs. Die rol is best wel een beetje onduidelijk.

I: En als je kijkt naar de rol van de coördinatoren in het stukje kennisdeling. Hoe ervaar jij die rol?

R: Ja, uhm. Ze zijn wel erg bewust mee bezig in zoverre dat ze daar een soort opleidingsprogramma voor maken. Dus op die manier willen ze dat wel. Dat vind ik dan ook juist goed. Net als nu met de aandachtsgebieden. Ze zijn daar wel echt mee bezig. De coördinatoren houden dat wel in beeld, al vind ik echter zelf dat het ook de verantwoordelijkheid is van jezelf. Kijk de coördinatoren kunnen het wel sturen maar je bent zelf verantwoordelijk voor het zoeken van kennis. Ze kunnen niet alles voorschrijven. Dus wel aansturen maar eigenlijk zelf oppakken.

I: En gaat het goed? hoe ervaar je dat?

R: Ja, dat gaat goed. Alleen wanneer jij iets hoort en je hebt er niets mee van doen dan ben je dat binnen twee maanden weer vergeten. Maar het is wel goed dat ze daar aandacht aan besteden met bijvoorbeeld de aandachtsgebieden, ja, dat wel.

I: En in welke mate draagt de organisatiecultuur bij een kennisdeling? Maakt deze het mogelijk om kennis te delen?

R: Ja, nu zijn we echt wel zoekende vind ik.

I: Ja? Hoezo dan?

R: Ja. Sowieso met dat Yammer en teams. Hoe moet ik dat dan zeggen, dat is meer de technologische kant en dat loopt niet lekker.

I: Nee? want waarom loopt dat dan niet lekker?

R: Er is eigenlijk heel veel te delen maar de kunst is dat als je het een keer weer nodig hebt dat je het kunt vinden. Dat is gewoon heel moeilijk. Het is onduidelijk waar welke informatie te vinden is. Ooit ben je langer aan het zoeken dan dat je de informatie echt nodig hebt.

I: Hoe gaat dat nu dan?

R: Ja, nu gaat het niet goed. Want degene die redelijk goed thuis zijn met office 365 die deelt heel veel in teams. Maar aan de andere kant hebben we ook nog dingen staan wat op Yammer wordt gebruikt en gedeeld. Daarnaast heb je ook nog ons Driessen en je hebt mail. Dus waar deel jij dan dingen zodat iemand het terug kan vinden? Daar hebben we wel mappen in teams voor aangemaakt, dus dan zou het op die manier ook moeten kunnen vinden. Het komt ook gewoon omdat het zoveel is om bij te houden en we eigenlijk niet zo heel goed weten hoe we met dat office 365 moeten omgaan.

R: Het is ook gewoon een beetje de onbekendheid met... uh...

I: Een platform?

R: Ja precies.

I: Ja, dat is het eigenlijk ook wel. Als er boem in één keer iets wordt geïntroduceerd en je denkt dat komt wel wanneer ik het ga gebruiken. Als je dan iets probeert terug te zoeken dan is het lastig te vinden. Als ik bijvoorbeeld iets terug probeer te zoeken dan vind ik het ook wel maar lang niet altijd. Ik ben daarin dan zelf ook wel afhankelijk van anderen, zoals; weet jij waar dat staat? Dat is wel lastig en een ander gaat er gewoon van uit bijvoorbeeld dat iedereen daar goed mee om kan gaan dus dan klopt dat al niet.

I: Ja, ik ervaar daar zelf ook wel moeite mee als ik iets op office 365 moet vinden.

R: Ja, terwijl ik dan denk daar zit toch ook een zoekfunctie op? Daar typ ik dan bijvoorbeeld iets in en dan vind ik het ooit wel maar lang niet altijd. Dan denk ik ja het kan ook aan mij liggen. Maar ik weet op de afdeling dat er een hoop andere ook mee strubbelen. En dat terwijl er van je wordt verwacht dat je gewoon de dingen daar op zet. En ja, je kan ook niet op ieder moment meteen anticiperen, dat kan natuurlijk ook niet altijd. Dus ja, je hebt best wel veel bronnen alleen iets terug vinden is echt, echt lastig en we hebben zoveel.

I: Dus vooral de hoeveelheid en de onduidelijkheid waar je welke kennis kunt vinden maakt het lastig?

R: Ja, precies.

I: En als we kijken naar in hoeverre jij controle over je werk ervaart. Ervaar jij controle over je werk? En geloof je in je eigen kennis en vaardigheden om je werk goed te doen?

R: Ja, ik ervaar wel controle, maar dat komt dus ook omdat ik meer tijd heb dan anderen. Ik kan me echt bezighouden met nieuwsartikelen en ontwikkelingen. Ik begrijp dat anderen dat niet kunnen. In mijn eigen kennis en vaardigheden geloof ik zeker. Ik werk hier nu al zo lang, ik weet waar ik het over heb en kan dit ook overbrengen omdat ik weet waar ik het over heb.

I: En als we kijken naar autonomie en invloed. Ervaar jij autonomie en invloed in je functie?

R: Ja, dat heb ik heel veel.

I: Ja?

R: Ja, maar dat komt ook gewoon omdat ik niet in een klant team zit daar komt dat door.

I: Hoezo? Is dan het verschil?

R: Kijk, degene die in een klantenteam zitten, die zitten natuurlijk continu met die druk van de workflow, deadlines die er allemaal uitkomen en telefoon. Het is heel moeilijk voor ze om gefocust met iets bezig te zijn en zeker met een casus want dat kost gewoon tijd. Dan is het heel lastig om daar de tijd voor te nemen en het vervolgens ook af te sluiten. Zij hebben continu zaken die af moeten, ik heb dat niet. Ik weet dus goed waar ik het over heb en kan mensen dit dus duidelijk uitleggen. Ik ga ook regelmatig met mensen zitten om salarisstroken te bespreken en uitleg te geven. Ik heb hier gewoonweg de tijd voor.

I: Want ben jij dan bijvoorbeeld met alleen salarisstroken bezig?

R: Ja, vorig jaar en het jaar ervoor had ik ook echt een team. Ik zat in een team die de controles van de verloning deed. Ik hielp bijvoorbeeld ook collega's die net praktijk loonadministratie hebben gehaald. Ik hielp ze een beetje wegwijs maken hoe je zo'n controle aan moet pakken.

I: Dan deel je eigenlijk ook kennis toch?

R: Ja, dat klopt.

I: Daar heb je dus eigenlijk een rol.

R: Ja dat klopt. Daarin deelde ik echt de nieuwe kennis en kwamen ze met vragen naar mij. Ik ging toen altijd samen met anderen in overleg over welke casussen er zijn voorgekomen.

I: En hoe gaat dat zo allemaal met oog op kennisdeling?

R: Ja, dat gaat goed. Maar alleen krijg ik dat niet bol gewerkt. Dan moet ik echt gewoon zeggen vandaag lukt me dat niet. Ik heb ook heel vaak ad hoc vragen. Dan komen ze er niet uit en dan vragen ze dat aan mij. Dan moet ik voor mijn gevoel eigenlijk gewoon meteen reageren want ze lopen vast. Vaak kan hierin wel gepland worden. Kennisdeling gaat hierin dus eigenlijk wel goed. Mensen weten mij te vinden en ik vind het dan ook wel leuk om ze te helpen en daarmee nieuwe kennis te delen.

R: Alleen tijd speelt hierbij wel een rol. Als er bijvoorbeeld een casus is, dan ben je dan zo twee uur mee bezig. Dat kost veel tijd. Dus mijn rol is eigenlijk een stukje verdieping laten zien hoe ze bepaalde dingen moeten doen en wat er nieuw is. Ik probeer dus echt te verdiepen en woon presentaties bij. Daarnaast werk ik 20 uur en moet ik het ook binnen die tijd doen.

I: En jij werkt er al langer. Wat is nou echt het verschil met vroeger? Ging het kennisdelen toen anders, hoe ervaarde je dat?

I: Ja, toen we heel klein waren, want dat kan ik natuurlijk ook zeggen omdat ik er al heel lang werk. Ik werk er namelijk al 21 jaar. Kijk, als jij met een kleinere groep bent, wat toen was, dan kun je veel makkelijker kennis delen. Je hebt heel veel onderling contact en de lijntjes zijn korter. Driessen is nu heel groot aan het worden en dan wordt dat veel lastiger. Als alles nou op een manier ging, maar dat is niet en we hebben zoveel maatwerk.

I: Je geeft dus aan dat het moeilijker wordt naarmate het groter wordt.

R: Ja, dat klopt. Nu wordt het steeds lastiger. Het liefst zal ik van alles willen delen maar dat kost gewoon tijd want dan ben je al snel een uur van je werk af.

I: In hoeverre ervaar je draagvlak vanuit organisatie om die tijd te nemen?

R: Er is begrip voor alleen wat ik zelf heel lastig vind is gewoon dat er heel weinig algemeen is en er zoveel ontwikkelingen zijn. Probeer dat dan maar eens over te brengen. Dat proberen we nu wel met de aandachtsgebieden. Dat is eigenlijk de nieuwe hoop en je hoopt dat je daarmee iets kunt bereiken. Ook dat je misschien met een klein groepje kennis deelt en casussen behandelt. Dan kun je echt verdieping krijgen.

I: Hoe zou het volgens jou echt goed gedaan?

R: Ja, als je inderdaad een groepje hebt die er affiniteit mee heeft met de onderwerpen die je gaat behandelen. Met dat groepje eerst casussen doorgaat nemen en dan met meer mensen bent om als het nodig is om de diepte in te gaan. Die kennis vervolgens op de juiste manier en met de juiste kwaliteit en duidelijkheid op de afdeling brengen zodat de kennis daarmee ook goed wordt geborgd. Er zijn nu al verschillende opties geweest. Nu zijn we bezig met de aandachtsgebieden. Dat ervaar op ik dit moment nog als fijn. Je bent dan met een klein groepje en de lijntjes zijn kort. Het is gewoon zoeken en proberen. Toevallig zijn de platformen vanochtend ook in de dag start aan de orde gekomen. Daar moet echt aandacht aan worden gegeven vanuit de manager of directie ofzo want dat is echt zorgelijk.

I: Ja want het is moeilijk terug te vinden?

R: Je kent de programma's gewoon niet goed. Ik vind dat daar dan iets aan gedaan moet worden. Ik had overigens gevraagd of dat er ging komen maar dat is niet. Ja er is een inloopspreekuur alleen dan weet je niet wat je moet vragen.

I: Dus het is voor jou belangrijk dat je weet waar je het kunt vinden en weet hoe het werkt?

R: Ja, precies hoe werkt het eigenlijk? En dan niet in het algemeen. Wel voor heel Driessen maar belangrijk is dat het specifiek is voor onze afdeling. Daarin kunnen we echt slagen slaan. Je hebt ook nog Yammer daarin wordt ook kennis gedeeld. Er zijn gewoon heel veel plekken waar je jouw informatie kunt halen en vinden. De vraag is dan hoe ga je daar efficiënt mee om? Dat is wat kan verbeteren. Als laatste wil ik daaraan toevoegen dat je niet op alles kunt inspelen. We moeten het gewoon duidelijk en gemakkelijk bijhouden want het is continu in ontwikkeling. Met duidelijk bedoel ik dat het makkelijk vindbaar is. Je bent zelf ook verantwoordelijk om daarin te investeren in jezelf. Ik investeer ook in mezelf door zoals ik al zei artikelen te lezen op bijvoorbeeld de belastingdienst. Daardoor raak ik bekend met het werk. Er kunnen dus echt slagen geslagen worden op de online platformen. En het blijft natuurlijk lastig want ik heb er de tijd voor. Van de anderen weet ik dat zij in een spagaat zitten omdat ze hun dagelijkse werkzaamheden af moeten hebben. Dan blijft het stukje kennis opdoen en delen natuurlijk liggen. Daarin is het stukje draagvlak wat jij net noemde belangrijk. Dat is voor mij gewoon heel anders dan voor iemand in een team. Ik doe het geregeld omdat ik zaken moet zoeken omdat ik vragen heb gekregen. In een team is dat anders zij hebben hun dagelijkse werkzaamheden en zijn daar continu mee bezig. Ik denk dus dat aan de voorkant dingen echt wel efficiënter kunnen worden gemaakt. Maar ja, dat kost tijd en energie. Zeker in het technische stuk. Het kan goed aan de achterkant tijd op leveren, hè dus daar zijn echt slagen te slaan.

Transcript interview 2

5 december 2017

I: Het gaat dus over kennisdeling. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er onvoldoende geanticipeerd kan worden op de vraag van de klant omdat er zoveel ontwikkelingen zijn in ons werkveld. Omdat het zo lastig en veel is, is het voor de medewerkers lastig om daarvan op de hoogte te blijven. Dus hoe kan deze kennis en de kennis van de ontwikkelingen op de markt en in ons werkveld het beste op onze afdeling komen. Daarvoor heb ik eigenlijk deze hoofdvraag opgesteld: 'Hoe ervaren de HR-service medewerkers de kennisdeling ten behoeve voor de uitvoer van hun functie'.

R: Oké. Ja. Bedoel je daar bijvoorbeeld mee aangepaste wet- en regelgeving?

I: Ja, onder andere. En dan vraag ik me af, wat versta jij onder kennisdeling?

R: Ja, eigenlijk twee richtingen. Een richting van buiten uit. Dus kennisdeling van vernieuwde wet- en regelgeving, dus echt de kaders. Dus cao-veranderingen, ABU-veranderingen, cao-veranderingen bij klanten. Nou die heb je volgens mij ook meer dan honderd.

I: Ja, wij werken geloof ik met 43 cao's. Onze afdeling.

R: Oh, nou, zie je. Dan heb je kennisdeling een stukje intern. Dus over processen. Dat vind ik ook een stukje kennisdeling. Dus hoe wij met bepaalde processen omgaan en hoe wij bepaalde dingen aanvliegen als afdeling zodat je ook uniform blijft werken. Wat nu een hot-item is, zijn de nieuwe teams. Dat is natuurlijk goed. Maar je merkt dat dat voor veel mensen even wennen en zoeken is. Dat moet gewend raken. Daarin is dus de kennisdeling dat je echt op heel veel plekken een stukje hebt waar je kennis moet halen. Dus uit je mail, uit de team box, uit teams, uit Yammer uit Mijn Driessen. Nou noem maar op. Echt overal haal je wel iets. Ik kan me voorstellen dat dat lastig kan zijn.

I: Hoe ervaar jij dit?

R: Wat, hoe, welke bedoel je?

I: Welke belemmeringen ervaar je op dit moment als je kijkt naar kennisdeling?

R: Dat het heel rommelig is.

I: Hoezo?

R: Ja, wat ik al zei. Het is overal. Ik vraag me af of je het überhaupt ooit getackeld krijgt. In ons werkveld moet je inderdaad heel veel weten en veel kunnen onthouden. Het is lastig dat er veel parttimers zijn. Ik zelf ook natuurlijk. Het is lastig om dan overal bij te blijven. Ik ervaar dat inderdaad als rommelig van soms dan denk je, ja het liefste zou je gewoon één database ofzo moeten hebben waarin je een woord in typt dat je het kunt vinden. Bijvoorbeeld cao huppelepup en dat je dan alles vindt over die cao. Dan is het misschien nog niet verfijnd genoeg. Misschien dat je dan filters kunt leggen. Oké, wat wil ik daarover weten? Net als een google, een google search. En dat je dan het artikel aan kunt klikken dat je nodig hebt. Zoiets.

I: En als je kijkt naar de technologische factoren. Ik noem dat dan kennisatlas. Weet jij waar je kennis kunt vinden in de organisatie? Zowel online als offline.

R: Ja, ik wel. Maar dat komt omdat ik hier al een langere tijd werk. Ik weet waar ik welke kennis kan vinden en bij wie.

R: En de toegang tot die platformen?

I: Ja, als je eenmaal weet waar het staat. Bij teams vind ik het heel goed dat je dat moet downloaden. Dat wordt 's ochtends automatisch opgestart. Daardoor kun je het niet missen. Yammer moet je echt bij inloggen. Dat hadden we eerst. Daar kreeg je dan weer mailtjes van. Dat ging dan ook wel. Ik vind teams dan wel beter. Dat is iets dat je automatisch opent. Net als skype.

I: Het hoort er echt bij?

R: Juist. Het hoort erbij.

I: Dus je vindt de platformen toegankelijk en je weet waar je welke kennis moet halen in de organisatie.

R: Ja, precies. Ik vind het rommelig doordat er zoveel is maar weet wel welke kennis ik waar kan vinden.

Als ik iets niet kan vinden vraag ik het aan collega's of aan iemand anders in de organisatie. Voor mij is

dit dus inderdaad makkelijker omdat ik er al wat langer werk. Hierdoor leer je de organisatie en mensen kennen.

I: En als je kijkt vanuit de organisatie. De coördinatie in kennisdeling hoe ervaar jij die?

R: Ja, dat is lastig. Aan de ene kant heb ik zoiets van ja, ze zijn geen encyclopedie. Ze kunnen tenslotte niet overal lopen en zorgen dat ze alle gegevens en kennis paraat hebben. Ik denk misschien dat de coördinatoren daarin een stukje sturing kunnen bieden en mensen gemotiveerd kunnen maken. Ook kunnen ze via een persoonlijke manier de belangrijke onderwerpen delen. Niet via de mail wat nu gebeurt. Dat zou denk ik meer impact hebben waardoor je het beter onthoudt.

I: Hoe bedoel je?

R: Ja, mensen bewust maken dat ze bijvoorbeeld de platformen gebruiken. Bijvoorbeeld teams. Maar mensen daar bewust van.

I: Hoe bedoel je dat?

R: Ja, nu sturen ze nog mails. Maar stuur zelf dan ook geen mails meer. Heel bewust alles op teams zetten.

I: Wat doen de coördinatoren nu al?

R: Ik weet dat toen wij Yammer kregen dat alles werd gemaïld. Ineens werd er daarna gezegd we mailen helemaal niet meer. De coördinatoren zijn daar toen best goed mee begonnen. Zij gingen toen ook echt in Yammer werken. Je moet daar echt mee meegaan anders kon je het niet lezen en had je die informatie niet.

I: En hoe ervaarde jij dat?

R: Ja, ik vind dat goed. Ik vind wel dat de coördinator daarin een beetje een meenemende rol moet hebben. Een beetje een kartrekker daarin zijn en laten zien hoe het wordt gedaan.

I: Maar het initiatief ligt bij je zelf?

R: Ja, maar ik denk wel dat je mensen op een positieve manier kunt afdwingen dat ze de tools gebruiken. Door alles maar op teams te zetten en het niet meer via de mail te doen. Dat doe je een paar keer en als dan blijkt dat niemand het heeft gelezen dan loopt diegene tegen de paal. De tweede keer zal hij of zij het dan minder snel vergeten en zal dan denken oh ja ik moet teams wel lezen.

I: Want hoe doen ze het nu dan precies coördineren? Je geeft aan af en toe een mailtje.

R: Ja, daar zit dus helemaal niets in. Er zit voor mij geen coördinatie in. Ik ervaar hierin dus naar mijn idee niets. Je hebt nu bijvoorbeeld wel de specialisten. Die hebben ze nu een beetje uitgezocht. Maar ja, daarin dek je natuurlijk niet alles. De specialisten per aandachtsgebied moeten daar alles van weten en dus ook alles delen in hun eigen team.

I: En hoe ervaar je dat?

R: Ja, dat gaat ook allemaal via de mail. Ter info zeg maar. En wat ik al zei, zeker als parttimer heb je al veel te lezen. Dat houdt je allemaal niet bij en is veel te veel. Dus ja de kennisdeling. Hele belangrijke kennis gaat nog wel via de dagstart. Zaken die ze bespreken in de bijeenkomsten hoor ik tot nu toe nog niet mondeling. Maar dat kan ook zijn dat er nu ook nog niet veel heeft plaatsgevonden want dat is pas opgestart. Maar ja, vaak moet je nu nog denken in welk systeem ga ik zoeken voor welke informatie. Dat is gewoon lastig.

I: Oké. En als je kijkt naar het stukje draagvlak. Hoe ervaar jij het stukje draagvlak vanuit de organisatie? Is er betrokkenheid vanuit de organisatie en wordt er een bijdrage geleverd?

R: We hebben natuurlijk de workflow. Daar ligt de prioriteit. Dat zal dus altijd lastig blijven om daar draagvlak te bieden. Er moet gewoon een hele goede weg worden gevonden. Soms is dat inderdaad moeilijk. Als parttimer scrol ik altijd snel over de berichten heen. Zodat ik weet wat de highlights zijn. Als ik dan iets tegenkom weet ik wel dat ik het gezien heb. Dan ga ik dat zoeken.

I: Maar hoe ervaar je het draagvlak dan? Is er betrokkenheid?

R: Ja, dat wel. De coördinatoren zijn wel echt betrokken in kennisdeling. Ze sturen mails met daarin uitleg over welke kennis je waar kunt vinden. Ook was er bijvoorbeeld een inloopsprekkuur georganiseerd. Daar kon je dan vragen stellen. De laatste tijd zijn ze ook erg bezig met de dag start.

Daaraan merk je wel dat ze echt betrokken zijn en proberen te bedenken hoe het dat beste neergezet kan worden. Dus in die zin ervaar ik wel betrokkenheid.

I: Oké. Dus ze zijn wel betrokken in het kennisdelingsproces. Dit door echt er mee bezig te zijn en mails te sturen of inloopspreekuren te organiseren.

R: Ja, inderdaad.

I: En hoe ervaar jij de collectieve ambitie? Dus echt het gemeenschappelijk doel dat je wilt nastreven?

R: Ja, het is eigenlijk meer dat we als voornaamste doel hebben de aanbestedingen blijven winnen en klanten behouden. Hiervoor moeten we allemaal ons werk goed blijven doen. Maar niet echt een doel van: vandaag ga ik 15 telefoontjes opnemen. Er is niet echt een doel dat we opstellen dat voor de gehele afdeling geldt. Ik denk dat dat ook moeilijk is voor een afdeling zoals wij, we doen gewoon ons werk. Het gaat voornamelijk over het goed blijven doen voor de klant en de klant natuurlijk behouden.

I: En de organisatiecultuur? Maakt deze het mogelijk om kennis te delen?

R: Ja en nee. Dat willen ze wel heel graag natuurlijk. Uiteindelijk merk je wel dat de workflow, dus het wegwerken van het vele werk voorop staat. Het is aan alle consultants en medewerkers zelf om daar de juiste balans in te vinden. Ik kan me wel voorstellen dat er mensen zijn die dat lastig vinden. Ik vind dat persoonlijk minder lastig omdat ik voor mezelf daar een werkwijze in heb. Ik kom binnen en kijk snel even of er iets nieuws is op de platformen. Als je dat iedere dag doet loop je ook niet achter. Dan kun je het bijhouden. Ik scan ze snel ook even. Ik weet dan dat er nog iets mee moet. Niet iedereen werkt zo en dat kun je niet van iedereen verwachten. Mensen die hier junior zijn hebben al eerst een hele dag taak om alle werkinstructies onder de knie te krijgen. Ik denk dat de senioren daar een stukje voortrouw in mogen nemen. Stel ik zie iets dan deel ik dat in het team. Ik zeg dan van jongens we moeten vandaag even dit lezen of invullen. Je ziet dit vaak ook wel gebeuren. De mensen die er wat langer werken pakken dit ook wel op zich.

I: En als je dan echt puur kijkt naar de organisatiecultuur. Maakt die het mogelijk om kennis te delen? Is het bijvoorbeeld een opencultuur.

R: Ja, deze staat daar wel voor open. Het is toegankelijk en laagdrempelig. Iedereen helpt elkaar en je kunt alles tegen elkaar zeggen. Dat maakt het wel makkelijker. Bijvoorbeeld een tijdje terug. Ik kwam terug van zwangerschapsverlof. Ik moet echt weer even in het werk komen want er was inmiddels alweer veel veranderd. Ik vraag dan gewoon aan een collega of ik even een weekje mee mag kijken en vragen mocht stellen. Dit kan gewoon.

I: Oké. Dus de cultuur is open en maakt het wel mogelijk om kennis te delen.

R: Ja, inderdaad.

I: En het vertrouwen. Hoe ervaar jij het vertrouwen om kennis te delen? En het vertrouwen in je zelf dat je beschikt over de juiste kennis en vaardigheden?

R: Wel goed. Als ik iets zie dat belangrijk is voor mijn team, bijvoorbeeld een cao, wetswijzigingen, aanzegtermijnen, noem maar op. Ik durf zulke dingen heel makkelijk te delen. Ik ben ook een persoon die dat heel makkelijk durft en doet. Ik heb natuurlijk ook best wel veel werkervaring, daarmee geloof ik ook in mijn eigen kennis en vaardigheden.

I: Want hoe lang werk je er nu?

R: Ik werk hier nu drie en een half jaar. Hiervoor heb ik ruim vijf jaar bij een uitzendbureau gewerkt.

I: En als we kijken naar jouw rol binnen het kennisdelingsproces. Heb je een rol en hoe ervaar je die dan?

R: Nee, ik heb nu geen rol. Voordat ik binnendienst adviseur werd had ik bijvoorbeeld wel het stukje ouderschapsverlof op me genomen. We hadden ook een projectgroep 'op naar de acht plus'. Toen had ik daarin wel een actievare rol. Toen ik dus naar adviseur binnendienst ging moesten alle adviseurs die taken weggeven. Deze taken nam je niet mee. Toen heb ik die dus weggegeven. Nu ben ik alweer een maand terug en ik heb nu nog niet specifiek een rol. Ik heb laatst wel aangegeven dat ik loonbeslagen op me wil nemen. Maar dat heeft minder met kennisdeling te maken. Dat is meer het stukje onder salaris.

I: En hoe ervaarde jij die rol die je toen had?

R: Hoe bedoel je?

I: Ja, hoe je die rol toen ervaarde toen je toen kennis deelde.

R: Ja, wel goed. Ik lichtte het toe en gaf ook aan van als er vragen zijn kun je gerust aankloppen. Ik had wel een idee dat het altijd heel open was en mensen naar mij toe durfde te komen en vragen hoe het nou zat. Er kwamen ook geregeld mensen vragen hoe iets nou ook alweer precies zat. Dat ervaarde ik wel goed en prettig.

I: Dus je ervaarde het wel goed en prettig omdat er een open sfeer heerste waarin mensen vragen aan jou durfde te stellen en jij gemakkelijk kennis kon delen of toelichten.

R: Ja, inderdaad.

I: Oké. En in welke mate ervaar jij controle in jouw werk? In welke mate kun jij invloed uitoefenen op jouw functie. Ervaar je daarin ook autonomie?

R: God, God. Nog een keer.

I: In welke mate ervaar jij controle over jouw werk? Dus dat je invloed kunt uitoefenen en autonomie ervaren.

R: Nee. Ja. Dat ervaar je denk ik niet. Je doet het als team. Je bent heel erg afhankelijk van wat er dus gebeurt in de wereld. Bijvoorbeeld als er een nieuw kabinet komt en er komen nieuwe wetswijzigingen, daar zijn wij afhankelijk van en daar heb je mee te dealen. Je moet daar zo goed mogelijk mee overweg kunnen gaan. Driessen wil zich profileren als het uitzendbureau van de publieke sector. Daar probeer ik heel goed in mee te denken en in mee te gaan. Ik pas dit ook toe in mijn eigen werkwijze. Ik denk bij bepaalde ontwikkelingen na dat ik deze in mijn achterhoofd moet houden omdat ik daar iets mee kan. Dat is eigenlijk mijn drijfveer dat je de ontwikkelingen en veranderingen bijhoudt. In teams ga ik bijvoorbeeld na waarom we bepaalde dingen op een bepaalde manier doen. Waarom doen we dat niet zo en zo? Daarmee voed ik zeg maar ook een stukje de klant op. Als het gaat over het uitzendbureau in de publieke sector. Ik stel dan ooit de vraag: moeten we dit wel zo aanvliegen want dan is het misschien weer te payrollen om het maar even zo te zeggen. Kunnen we het niet beter zo en zo doen? In die zin oefen ik dus wel invloed uit. Je krijgt de mogelijkheid om mee te denken zodat het misschien anders of beter ingericht kan worden. Daarin heb je dus ook autonomie. Ja, dat is er wel.

I: Oké. Dus je ervaart wel invloed op je functie in die zin dat je mee kunt denken hoe je het beter kunt inrichten bijvoorbeeld. Je denkt daarover na en kan het ook delen met je team.

R: Ja, in die zin wel ja.

I: Oké. En als we kijken naar de ontwikkelingen in het HRM-werkveld? In hoeverre ben je daar bekend mee. Hoe ervaar jij de bekendheid met jouw functie? Natuurlijk wel ontwikkelingen die belangrijk zijn voor je functie. In hoeverre ben jij bekend met die ontwikkelingen en participeer je om er bekend mee te raken?

R: Ja, ik lees dat zelf sowieso altijd in het nieuws. Ook lees ik de berichten die gedeeld worden op Yammer en office 365. Daardoor vul ik mijn rugzakje al een beetje. Meestal worden de belangrijke dingen zoals verandering van een proeftijd afdeling breed opgepakt. Je ziet dan wel dat er een presentatie wordt ingelast. Zelf participeer ik niet echt met anderen.

I: Dus in die zin worden belangrijke ontwikkelingen wel gedeeld?

R: Ja, net zoals laatst hadden wij die presentatie van de transitievergoeding. Dan zie je dat de controllers merken dat daar het een en het ander soms fout gaat en het niet helemaal duidelijk is. Ik heb dan wel het idee dat dat wel goed gaat.

I: Daar wordt dus eigenlijk weer gereageerd pas als het fout gaat?

R: Ja, daarin zie je dus ook weer het stukje werkervaring. Veel mensen op onze afdeling werken er nog niet zo lang en hebben nog niet zoveel werkervaring binnen dit werkveld. Je moet heel veel weten, van alles een beetje. Het is gewoon heel moeilijk.

I: Oké. Maar jij bent dus bekend met het werk in die zin dat je beschikt over de juiste informatie om je functie goed uit te voeren.

R: Ja, maar ik werk er al langer. Weet je, ik heb gewoon altijd mijn oren open. Als ik iets hoor dan ga ik

in gesprek. Snap je wat ik bedoel? Ik heb nu Nancy naast me zitten. Ik hoor letterlijk alles wat zij doet of zegt. Als ik echt iets hoor wat fout gaat. Dan grijp ik in of ga ik in discussie. Daarin deel ik ook de kennis. Er zijn veel nieuwelingen dan senioren. Dat houd je niet bij.

I: Oké. We hebben eigenlijk alle punten behandeld die relevant zijn en ik wilde behandelen. Ik heb eigenlijk nog een vraag. Wat zou jij eigenlijk tegen Driessen willen zeggen hoe zij het stukje kennisdeling moeten vormgeven?

R: Uh. Ja. Vind een manier zodat kennisdeling niet volgens vijf verschillende kanalen gaat maar vind één kanaal. Daar hebben ze eigenlijk nu al de start mee gemaakt met team. Vanuit teams kun je overal naar doorklikken. Een soort database google achtig iets met een zoekfunctie. Dat zou helpen.

I: Oké, dan wil ik je hartelijk bedanken.

R: Graag gedaan.

Transcript interview 3

5 december 2017

I: Mijn onderzoek gaat dus over kennisdeling. De coördinatoren hadden aangegeven dat ze onderzocht wilde hebben hoe kennisdeling nu gaat en hoe jullie dat ervaren. Je ziet dat er veel ontwikkelingen zijn in de maatschappij en in ons werkveld. Doordat wij zoveel moeten weten en er zoveel ontwikkelingen zijn kunnen we onvoldoende anticiperen op de vraag van de klant. En dan ga ik dus uiteindelijk hoe onderzoeken hoe jullie dat ervaren en hoe dat beter kan.

I: Wat gebeurt er nu al op het gebied van kennisdeling?

R: Dus echt goede kennis van ons intern of extern?

I: Intern. Echt op onze afdeling en welke kennis relevant is om te hebben.

R: Bedoel je daar ook de specialisten van de aandachtsgebieden mee?

I: Ja en hoe die kennis van buiten de organisatie bijvoorbeeld het regeerakkoord en verhoging van salarissen. Hoe die kennis op onze afdeling komt en gedeeld wordt.

R: Moet zeggen dat gebeurt echt op heel veel manieren bij ons op de afdeling. Sinds kort hebben we specialisten die iedereen toegekend heeft gekregen. Maar dat is natuurlijk nog een beetje zoeken naar goede kennis gedeeld gaat worden. De ene doet het per mail, de ander doet het per Teams, de ander zet het op Yammer. Dus er zijn heel veel middelen die gebruikt kunnen worden om kennis te delen. Ik ben van mening dat eigenlijk alles via een platform moet gaan.

I: Waarom?

R: Kun je inderdaad alles op een platform terugvinden en kun je ook zeg maar alles makkelijk vinden.

I: En ervaar je dat op dit moment?

R: Rommelig.

I: Hoezo rommelig?

R: Ja. Ik moet zeggen, ja, ik ben dan wel een persoon die zeg maar alles goed bijhoudt en ik weet ongeveer waar alles terug te vinden is. Maar ik hoor over de afdeling hier dat mensen zeggen: oh dat heb ik nog niet gelezen of dat heb ik nog niet gehoord. Dus dat merk ik zeg maar heel erg. Dus voor mezelf kan ik het heel goed borgen, alleen ik denk als je tien medewerkers dat er zeven zoiets hebben van ik weet niet wat er gebeurt en waar het terug te vinden is.

I: Dus de hoeveelheid en de onduidelijkheid wat waar staat maakt het lastig om kennis te delen?

R: Ja terwijl dit het eigenlijk makkelijker zou moeten maken.

I: Hoe pak jij dit aan? Zodat je weet wat er speelt?

R: Ik lees gewoon dagelijkse dingen die er worden geplaatst en worden gedaan. Dan blijft het ergens in mijn hoofd hangen. Dan denk ik: oh dat heb ik ergens gelezen. Ik weet dan waar ik dat gelezen heb. Ik denk dan oh dat was op Yammer, dan ga ik het op Yammer bijvoorbeeld opzoeken. Inhoudelijke tekst weet ik toch niet meer maar ik weet wel waar ik het terug kan vinden en dat ik het heb gelezen.

I: Als we kijken naar de belemmeringen waar of hoe ervaar jij belemmeringen op het gebied van

kennisdeling?

R: Uh... hoe ervaar ik belemmeringen? Ja.

I: Dat niet altijd de volledige informatie wordt verstrekt.

I: Hoe bedoel je volledige informatie?

R: Ja, soms wordt er kennis gedeeld maar dan wordt de achterliggende gedachte niet gedeeld. Als je bijvoorbeeld kijkt naar salaris op salaris gebied. Je hebt bijvoorbeeld een bepaalde casus die speelt. Op dat moment wordt alleen die casus gedeeld en niet het verhaal vooraf en hoe je het aanpakt. Ik vind dat je vanaf het begin tot het eind het hele plaatje moet kunnen delen.

I: En bijvoorbeeld, de platformen. Er zijn veel platformen weet jij goed waar je die kennis kunt vinden?

R: Ja.

I: Is de informatie of kennis die daar te vinden is voor jou toegankelijk?

R: Ja, dit is wat ik zei. Dit komt omdat ik dagelijks de informatie lees en ik dus weten waar ik het kan vinden maar ik moet heel eerlijk zeggen ik ben er geen voorstander van.

I: Want hoe zou jij het aanpakken dan?

R: Ja, ik zou één platform instellen. Ik ben van het online zodat je het altijd terug kunt vinden. Heel veel mensen op de afdeling zijn van het offline maar ik ben van mening dat je het altijd terug moet kunnen vinden.

I: Hoe gebeurt dat nu?

R: Het is nu online en offline een beetje. Vaak worden er inderdaad dingen in de dag start gedeeld die zijn dan vaak offline. En er worden inderdaad ook digitaal zakengedaan.

I: Want stel ze delen iets in de dagstart, hoe deel jij dit dan met anderen en hoe ervaar je dat?

R: Ja, dat is dus het nadeel. Als je parttime bent krijg je niet alles mee. Kijk vaak komt er iemand terug van de dagstart die roept iedereen bij elkaar en dan word je bijgepraat. Het kan zijn dat je aan het bellen bent of dat je naar de wc gaat of dat je koffie band halen of hij werkt inderdaad niet, dan krijg je het maar half mee. En dan wordt het niet gecompenseerd door iemand.

I: Ik kijk in mijn onderzoek naar de sociale factoren, organisatorische factoren en technologische factoren. Bij de sociale factoren hoort onder andere een stukje leiderschap. Hoe ervaar jij het stukje leiderschap in kennisdeling?

R: Dus hoe de coördinatoren in dit geval op onze afdeling zijn?

I: Ja, ja hoe ervaar jij hun rol en hoe ervaar je de manier waarop ze het kennisdeling 's proces coördineren?

R: Hoe zij het coördineren goede kennis bij ons op de afdeling komt en wordt gedeeld bedoel je?

I: Ja, het stukje betrokkenheid en interactie in het leiderschap van hun, daarin.

R: Dat kan ook echt wel beter, daar zijn ook echt wel verbeterpunten.

I: En waar zitten die verbeterpunten dan?

R: Ja, nu is het inderdaad zo dat ze dingen delen of met de specialisten iets aanpakken. Ze gaan er dan vanuit dat de rest van de teamleden de verantwoordelijkheid neemt om het verder over de afdeling heen te communiceren. Maar ik vind dat ze de dingen die relevant zijn voor de afdeling ook online moeten delen. Het komt dan ook echt bij de persoon aan. In die zin vind ik ze dus niet echt betrokken of interactie. We doen het eigenlijk zelf.

I: En in hoeverre ervaar jij een gemeenschappelijk doel of ambitie? Dus dat je weet over welke kennis je moet beschikken en hoe je deze kennis het beste kunt delen.

R: Nu dat we groter aan het worden zijn vind ik dat steeds minder duidelijk worden.

I: Hoe bedoel je?

R: Ik moet zeggen toen ik in mijn beginfase zat hier op de afdeling je werd begeleid tot dat je op het niveau zat dat je vooruit kon en vanuit daar werd verder gebouwd. Nu vind ik dat je in een inwerktraject wordt gepropt en vervolgens in een team wordt gegooid. Vanuit daar ga je verder. Ik ben van mening dat je echt een goede basis moet hebben. Sommige mensen worden in geleerd door mensen die net zelf nieuw zijn. Zij kennen het proces en de dingetjes zelf nog niet eens goed. Dat vind ik wel echt heel

zorgelijk.

I: Dus wordt het door de grote moeilijk om de kennis te delen?

R: Ja. Ja.

I: Spelen de coördinatoren hier een rol in en hoe ervaar je die?

R: Ja, ik vind dat nieuwe medewerker zich vanaf dag één veilig moet voelen en hij of zij moet zich inderdaad betrokken voelen. Daar moeten zij voor zorgen. Hij of zij moet inderdaad ook echt goed begeleid worden maar dat gebeurt nu gewoon niet. Je wordt nu bij één iemand neergezet en als je kijkt acht van de tien die werkt hier nog niet eens twee jaar en daar word je dan door opgeleid.

I: Ja, want als ik kijk naar de afdeling dan zie ik zelf ook dat de gemiddelde leeftijd 30 is en dat ze er nog vrij kort werken.

R: Maar er zijn ook bepaalde mensen op de afdeling die er nog niet zo lang werken maar die ik dat wel zou toevertrouwen. Ik denk zeg maar dat door de coördinatoren daar geen goede keuzes in worden gemaakt.

I: En ervaar jij vertrouwen in jezelf en vertrouwen vanuit organisatie om überhaupt kennis te delen? Dat jij vertrouwen in jezelf hebt een andere jouw kennis vertrouwen en jij andermans kennis?

R: Ik moet zeggen tot ik twee jaar geleden bij de binnendienst adviseurs zat had ik dat vertrouwen 100%. Maar nu dat ik terug ben, want ik ben eigenlijk nog niet eens zo lang terug, ik zit pas weer een half jaar op onze afdeling, merk ik en heb ik in veel gevallen vertrouwen maar nog niet in alle gevallen.

I: In welke gevallen heb je dat wel en niet?

R: Omdat er in die twee jaar zoveel dingen zijn veranderd. De systemen zijn veranderd en er zijn zoveel processen veranderd, die voor mij af en toe ook weer nieuwe zijn. Ik merk nu dat het af en toe moeilijker is om nieuwe kennis over te brengen op anderen. Ik ben dan nu in een totaal nieuw team geplaatst met de taal nieuwe mensen dus dat is ook elkaar weer even leren kennen en dat maakt het lastig en heeft ook gewoon tijd nodig.

I: En waar ervaar je vertrouwen in het kennisdeling 's proces?

R: Dingen die voor mij gewoon eigenlijk echt dagelijkse kost zijn. Dat is echt per onderwerp verschillend. Klanten die je bijvoorbeeld al lang doet en waar je beter mee bekend bent. Ik denk dat een stukje vertrouwen en bekendheid vanuit de organisatie makkelijker maakt om kennis te delen.

I: Maar hoezo maakt het stukje vertrouwen en bekendheid vanuit de organisatie het makkelijker om kennis te delen?

R: Als je bekend bent met de organisatie weet je waar je kennis kunt halen en welke kennis je nodig hebt om je werk goed te doen. Als je je vertrouwt voelt binnen de organisatie en dat vertrouwen krijgt, durf je sneller vragen te stellen en op anderen af te stappen. Hierdoor deel ik in ieder geval makkelijker kennis. Ik kan me namelijk voorstellen dat iemand die nieuw is wel vertrouwen ervaart vanuit de organisatie maar zelf nog niet het vertrouwen heeft. Hierdoor kan ik me dus voorstellen dat anderen niet snel geneigd zijn om kennis te delen en op anderen af te stappen.

I: Oké. Duidelijk. Je geeft dus aan dat het stukje vertrouwen het makkelijker maakt om kennis te delen doordat je dan het vertrouwen hebt om op iemand af te stappen.

R: Ja, ja. Dat klopt.

I: In welke mate wordt er zorg geboden vanuit de organisatie om kennis te delen?

R: In welk opzicht bedoel je dat?

I: Dat er vanuit organisatie wordt gezorgd dat er kennis wordt gedeeld en dat jij die zorg voelt om kennis te kunnen delen?

R: Hoe ik dat vind?

I: Ja, en hoe je dat ervaart.

R: Ja, dat is heel wisselend ook.

I: Hoezo?

I: Denk dat de organisatie wel heel veel dingen met ons deelt. Alleen komt die altijd goed bij ons binnen? En brengen wij die altijd goed over naar iemand anders? Dat is dan weer de andere vraag. Dat vraag ik

me af of dat gebeurt en ik denk niet dat dat gebeurt.

I: Hoezo denk je dat dat niet gebeurt?

R: Ik denk dat inderdaad in de extreme drukte, wat nu niet het geval is zoals we die andere jaren altijd gekend hebben, dat iedereen dan gewoon bezig is met het wegwerken van dingen en dus niet probeert op een bepaald niveau zitten en kennis te delen met elkaar. Maar goed ik denk dat het in de werkelijkheid hier ook zo werkt. Maar goed, ik ben wel van mening dat je daar de tijd voor moet nemen. Dat heb ik toevallig van de week nog tegen Manon gezegd, die zegt weet ik hoe dat allemaal werkt, maar je moet gewoon de tijd nemen om dat allemaal even te lezen. Al start je daar je dag alleen al mee. Gewoon heel even informatie lezen en als je het eenmaal bij hebt dan heb jij het ook bij. Dagelijks wordt er niet zoveel gepost. Ik vind dus dat de organisatie zorg kan bieden door ons de tijd te geven dat we ook de mogelijkheid hebben om kennis of ontwikkelingen in zowel buiten als binnen de organisatie te lezen. Dan pas kunnen we echt investeren in ons zelf.

I: Je geeft dus aan dat het wisselend is in de mate waarin je zorg vanuit de organisatie ervaart om kennis te delen. Dit komt voornamelijk door dat het druk is op het werk en er gewoonweg de tijd niet voor is.

R: Ja, dit klopt. Ja.

I: Investeer je dan ook in jezelf door er echt tijd voor vrij te maken?

R: Ja. Als je het zo bekijkt investeer ik wel in mezelf. Dat hoort ook gewoon in mijn proces. Mijn proces is dat ik het eerst controleer. Je moet dat gewoon in je proces voegen en dan is het een kwestie van bijhouden. Houd het maar eens in de gaten, dagelijks wordt er wel wat gedeeld maar ooit komt er dagen helemaal niets binnen. Soms heb je dagen dat er weer wat meer binnenkomt. Maar het is dus ook je eigen verantwoordelijkheid om deze informatie te lezen en op te zoeken. Wat ik ook heb, ja, als het een onderwerp is dat niet bij jou van toepassing is, ja, dan heb ik ook zoiets van ja laat maar. Dan lees ik de kop en dan weet ik dat er iets staat maar dan lees ik dat verder niet. Kijk als de cao voor de ANWB is verhoogd. Prima daar heb ik verder niets mee te maken. Maar dan weet ik wel dat hij verhoogd is maar dan lees ik dat verder niet.

I: En als je kijkt naar een stukje draagvlak vanuit de organisatie hoe ervaar jij dat?

R: Hoe is zij faciliteren hoe wij die kennis kijk krijgen?

I: Ja, en daarin jullie ook ondersteunen en zich er mee bezig houden. Hoe ervaar je dat?

R: Op zich wel goed. Daar zijn ze wel mee bezig. Ze hebben nu de vier aandachtsgebieden dan opgericht. Ook hebben we laatst een mail ontvangen hoe en waar je welke kennis kunt vinden, ook was er een inloopspreekuur. En ja, er zijn zeg maar wel bepaalde verplichtingen op de afdeling die nodig zijn om bepaalde kennis van een aandachtsgebied ergens anders te krijgen.

I: En wat zijn die verplichtingen?

R: Ja, het zijn niet zo zeer verplichtingen. Het is vooral dat er van je wordt verwacht dat je als specialist deze kennis ook deelt met je team of organisatie. Dat vind ik zelf ook belangrijk. Anders worden deze natuurlijk voor niets opgericht. Het doel is ervan kennis delen en casussen bespreken.

I: En in opzicht van kennisdelen en globale ontwikkelingen in ons werkveld?

R: Ja, ik vind dat als je globale kennis moet hebben, dat je daar vanaf dag één mee bezig moet zijn. Dat wordt automatisch uitvergroot als je investeert in jezelf. Ik doe dit bijvoorbeeld door de nieuwsberichten te lezen en ik houd me dagelijks bezig met de informatie die op de platformen wordt gedeeld. Dit kun je eigenlijk ook doen door het nieuws te kijken. Maar ik vind wel dat ze daarin nog veel kunnen leren.

I: Hoezo?

R: Ja, vooral intensieve begeleiding in het begin. Ik vind gewoon dat het vanaf het begin duidelijk moet zijn met diepgang. Er moet worden ingegaan op het waarom, dan komt het stukje kennis delen vanzelf. Wanneer mensen de diepgang kennen en de achtergrond van iets weten, gaan ze volgens mij kennis van zelf delen.

I: Je geeft dus aan dat het belangrijk is om in jezelf te investeren maar dat het al vanaf dag één belangrijk is, omdat mensen die de diepgang kennen van zelf kennis gaan delen.

R: Ja, ja, precies.

R: Ja, want dat merk ik dus vaak. Er worden zakengedaan en dan vraag ik waarom doe je dit? Dat weten ze dan niet. Ja, zeggen ze dan, het is me zo geleerd. Terwijl dit misschien op dit moment alweer anders is dan toen het je geleerd was. Mensen denken dan niet na waarom ze voor iets kiezen. En dat neem ik ze niet kwalijk omdat het zo is aangeleerd en dat is dus eigenlijk niet goed. Want ik ervaar dat wanneer ik de juiste kennis, achtergrond en diepgang heb, ik meer vertrouwen heb om het te delen met anderen.

I: Maakt het vertrouwen dan echt verschil? In jezelf? Waarom?

R: Ja, dat vind ik wel. Ik merk echt dat als ik iets niet goed weet ik het niet goed over durf te brengen op anderen, omdat ik dan twijfel of ik de juiste kennis beschik.

I: Je geeft dus aan dat diepgang, vertrouwen en de juiste kennis beschikken belangrijk te vinden.

R: Ja, ja. En dat is dus eigenlijk de bedoeling. Daar was ik eerst echt heel erg strikt op maar juist omdat er nu zoveel dingen voor mij zijn veranderd heb ik bij sommige vraagstukken of zaken ook zoiets van oké. Als ik er dan tegen aanloopt dan ga ik er wel echt mee aan de slag. Je moet er dus tegen aanlopen wil je deze dingen leren kennen en ze vervolgens delen.

I: Ga je dan pas als je een fout maakt de diepgang in?

R: Ja dat is echt. Op dit moment wel.

I: En als je kijkt naar de technologische factoren en we ons richten op de kennisatlas. Die heb je dus online en offline. Maar in de organisatie weet jij precies waar je kennis kunt vinden en halen?

R: Ik als oudere medewerker wel maar een nieuwe denk ik niet.

I: Waarom niet?

R: Dat je nu op de afdeling wordt geplaatst en daar ga je vanuit werken. Toen ik hier begon werd ik gewoon door heel het bedrijf rondgeleid wist ik precies welke afdeling waar zat. Door op die manier geïntroduceerd te worden weet ik waar ik kennis moet halen. Ook was de organisatie kleiner en werk ik er al lang. Dan ken je de mensen door de loop van de tijd. Ik denk dat sommige nu niet eens weten waar de afdeling HRM zit. Kijk ik kan ook echt niet meer iedereen maar ik weet wel van elke afdeling één iemand waar ik dan naartoe zou gaan en vanaf daar kom je dan wel verder.

I: Scheelt dat veel in het stukje kennis delen?

R: Ik denk het wel. Het is natuurlijk ook belangrijk om kennis organisatie breed met elkaar te delen. En dat is wat Manon ook op Yammer heeft gezet. Dat het verstandig is dat wij ook bij bepaalde overleggen binnen organisatie aanwezig zijn. Dan kunnen wij daar ook van leren. We kunnen dan zien hoe zij bepaalde processen aanpakken. Dat gebeurt nu te weinig. Dat gebeurt eigenlijk op eigen initiatief, terwijl dat eigenlijk door coördinatoren zou moeten worden gewaarborgd. Wij krijgen bijvoorbeeld ook veel aanvragen van ZZP. Dan denk ik, is het misschien verstandig om eens in de zoveel tijd iets met hen te bespreken? Ik vind dat ook kennis delen.

I: Je beschrijft dat het ook belangrijk is om kennis organisatie breed met elkaar te delen. Dit omdat je bijvoorbeeld ook met het werk van andere afdelingen bezig bent. Zoek je daarin een stukje leiderschap of coördinerende rol van de coördinatoren?

R: Ja, precies. Dat wordt inderdaad nu inderdaad veel bij hun weggenomen. Maar ik vind wel dat ze zaken zoals deze kunnen oppakken. Ik vind het belangrijk dat ze daar een coördinerende rol innemen omdat nog niet iedereen deze verantwoordelijkheid pakt. Zij kunnen daarin sturen zodat dit ook echt opgepakt wordt.

I: En als we kijken naar jouw rol binnen kennis delen heb je rol en hoe ervaar jij die?

R: Ik heb op dit moment vooral een rol als achtergang in verband met alle verloven. Ik ben nu zeg maar salarisspecialist en Invio specialist. Ik ben dan inderdaad op de afdeling een medewerker die bepaalde kennis heeft en die kan delen. Moet zeggen sinds de aandachtsgebieden in het leven zijn geroepen communiceer ik wel altijd naar mijn team offline wat er is besproken in die overleggen. Maar ik ben van mening, ik zet er dan ook wel bij dat als ze het mondeling willen horen kom je langs.

I: Hoe ervaar je dat?

R: Ik ben wel van mening dat ik vaker een toelichting moet geven. Maar dat is dus lastig door de werkdruk en omdat ik weinig tijd heb in verband met parttime werken. Ik mail dan snel omdat iedereen

het snel begrijpt dus in dat opzicht denk dat het goed is. Ik denk wel dat ik in bepaalde dingen meer tijd zou moeten kunnen nemen om die kennis te kunnen delen.

I: Zou een stukje draagvlak van de organisatie daarbij helpen? Dus dat je de tijd krijgt om kennis te delen.

R: Ja, dat zou erbij helpen. Door de werkdruk is het nu lastig om kennis te delen. Ik doe het nu snel via de mail omdat ik ook gewoon mijn dagelijkse werkzaamheden heb liggen. Ik weet ook dat anderen dus niet de tijd nemen om kennis te delen en informatie op te pikken omdat ze gewoon meteen aan het werk gaan.

I: Je geeft dus aan dat de werkdruk het lastig maakt om kennis te delen en informatie te lezen.

I: Ja, dat klopt. Bij mij niet zo zeer, maar ik hoor van anderen dat ze daar niet de tijd voor nemen. Daar wordt je tenslotte niet op beoordeeld.

I: Hoe gaat zo'n bijeenkomst van de aandachtsgebieden in zijn werk?

R: Sinds we weten dat Thierry weggaat is er een Invio aandachtsgebied ingericht. Deze is er eigenlijk om het systeem beter te leren kennen. We bespreken hierin de ontwikkelingen en deze koppelen we erna terug aan het team. Dit doe ik vaak per mail. Als ze een mondelinge toelichting willen kunnen ze gewoon naar mij toe komen. Ik moet wel zeggen Manon doet dat heel goed. Zij heeft bepaalde onderwerpen die ze wil bespreken, kaart deze af en bespreekt die met iedereen. Afgelopen maandag bijvoorbeeld heb ik een bijeenkomst gehad met de salarisspecialist. Dan merk dat Inge, de nieuwe coördinator, onervaren is. Dan heb ik geen goed gevoel bij het gesprek. Tijdens dat gesprek werd er weer niet ingegaan op de diepgang van de kennis en het waarom. Iets moest gewoon aangepast worden en de achterliggende gedachte daarbij is onbelangrijk. Hierin vind ik leiderschap wel belangrijk. Het start namelijk vanuit hen.

I: Hoezo vanuit hen?

R: Ja, zij dienen het goede voorbeeld te geven. Zo stimuleer je anderen niet om zelf ook achter de diepgang aan te gaan.

I: Je vindt dus eigenlijk dat de coördinatoren daarin een stimulerende rol moeten geven en het goede voorbeeld.

R: Ja, dat klopt. Daar kun je al beginnen. Dan zullen de specialisten de achterliggende gedachten ook delen met de afdeling. Nu wordt het niet gedaan, punt. Ja en hoe leg je dit dan uit?

I: En hoe worden de ontwikkelingen die belangrijk zijn voor je functie daarin besproken? En vervolgens gedeeld?

R: Dit moment nog niet goed. Er is op teams in mapjes salaris specialisten aangemaakt. En daarin merk je dat bepaalde mensen zaken op platformen delen en op die manier de kennis delen maar de rest gaat gewoon door. We zijn nu aan het overleggen hoe we de werkwijze gaan aanpassen dus ik ben benieuwd. Er worden wel zaken in die mapjes geplaatst maar niemand is ervan op de hoogte en het is lastig te vinden.

I: Draagt die lastigheid eraan bij dat het moeilijk is om kennis te delen?

R: Ja, niet zo zeer kennis delen. Maar vooral mensen vinden het lastig om het terug te vinden. Er zijn zoveel platformen en er is zoveel informatie. Het moet gewoon duidelijkheid bieden en makkelijk terug te vinden zijn.

I: Hoezo jij zoiets inrichten dan hoe zou jij de besproken zaken in het overleg delen met de afdeling?

R: Die verantwoordelijkheid ligt dus bij iedere specialist. Dat hij of zij de verantwoordelijkheid neemt om binnen regioteam de kennis te delen over wat er besproken is. Ik doe dat nu dus altijd via mail. Ik informeer mijn team wat er besproken is en daarbij dus ook de veranderingen. Ik zet daarmee de acties dus uit op de mail en wat besproken is, wat veranderd is en wat er gedaan moet worden.

I: En als je kijkt naar de mate waarin jij controle en vaart over je werk. Hoe ervaar jij dat? Ervaar jij daarin autonomie en invloed?

R: Uh. Niet.

I: Nee, hoezo dan?

R: Ja, wie controleert mij nu? Ik ben, en dat is mijn persoonlijkheid van de regeltjes en afspraken. En gewoon staan voor je werk. Ik merk nu op de afdeling dat daar heel wisselend mee om wordt gegaan.

I: En als je kijkt naar kennisdeling?

R: In die zin wel. Wanneer jij de juiste kennis beschikt kun je gemakkelijk kennis delen met anderen. Je wordt dan ook serieus genomen. Je kunt dus gemakkelijk kennis delen via de mail of platformen.

I: Oké, en hoe bedoel je net wisselend?

R: Mensen komen maar binnen wanneer ze willen, op welk tijdstip, ze gaan wanneer het een uitkomt, ze nemen lange pauze wanneer het hun uitkomt en kletsen. Dat moet ook gebeuren, hoor maar je dient je werk wel serieus te nemen.

I: En als we dit koppelen aan de ontwikkelingen en dergelijke, ervaar jij controle en autonomie in de zin van dat je weet waarover je het hebt?

R: Ja, dat ervaar ik, ja.

I: Hoezo dan?

R: Ja, ik overleg veel en ik lees de berichten. Dit zit gewoon in mijn proces. Ik neem gewoon de tijd om ontwikkelingen zo genoemd dan te lezen. Als ik bepaalde dingen niet weet dan zoek ik wel de juiste mensen om die kennis te krijgen. Daarnaast is er veel autonomie. Jij kunt je werk inrichten zoals jij wilt, als je het maar af krijgt en voldoet aan de kwaliteit.

I: Oké. Werk je daarin samen met mensen die je vertrouwd?

R: Ja. Bijvoorbeeld afgelopen week had ik een casus, niemand op de afdeling die er iets van wist. Daarin werk ik dan heel erg samen met onze controller Geert.

I: Ik merk dat je vertrouwen belangrijk vindt. Je hebt dit al een paar keer aan bod laten komen. Hoe ervaar je het vertrouwen in het kennisdelingsproces?

R: Bedoel je daarin ook hoe iemand mijn vertrouwen gaat krijgen daarin?

I: Ja.

R: Door zijn werkzaamheden goed te doen en inderdaad mee te denken en echt denken op de manier waarop gedacht zou moeten worden. Ik ervaar het wel wisselend ook. Dit komt doordat er veel junioren zijn. Ik heb dan niet echt het vertrouwen dat zij het weten. Dan ga ik naar mensen waar ik het vertrouwen al in heb.

I: En wat is die manier?

R: Ja, de diepgang. Niet gewoon zaken doen omdat ze moeten en alles aannemen. Het waarom, waarom gebeuren zaken zo? Als je dat weet, dan kun je kennis delen. Je kunt dan ook met zelfvertrouwen op een klant afstappen. Je snapt het echt.

I: Doe je daarin actief participeren met anderen?

R: Ja, daarin echt samen gaan zitten om te komen tot de kennis die je zou willen hebben. Gister heb ik bijvoorbeeld ook een vraag aan Wendy gesteld over een terugwerkende kracht salarisverhoging. Die wordt nu belast zonder tarief en dat is in principe nadelig voor de werknemer want die kan er niets aan doen. Deze wijziging is pas laat is doorgegeven. Ik wil dat dan weten zeg maar hoe dat komt en wat daar de achterliggende gedachte is. Wendy legt het om uit en dan snap ik het wel maar ik kan het niet uitleggen aan een medewerker. Dus nu gaat Wendy donderdag met mij zetten om het met mij goed uit te zoeken en er dieper op in te gaan, zodat ik een antwoord kan geven waar ik verstand van heb en ik weet wat ik zeg. Ik ga dus niet zo zeggen omdat mij zoiets is gezegd doe ik het zo.

I: Komt daarin het stukje diepgang terug wat je zo belangrijk vindt?

R: Ja, ik denk dat mensen zoiets hebben van het is tegen mij gezegd ik typ het en ik zie wel wat er komt en dan gaan ze weer verder.

I: Dus jij participeert daarin echt om tot de kennis te komen zodat je me ook dat werkelijk een delen?

R: Ja, ja dat klopt.

I: En als laatst in hoeverre investeer je echt in jezelf om tot de juiste kennis te komen die je nodig hebt voor je functie en dat je juist je werk goed kunt doen.

R: Dat kan soms beter.

I: Hoezo?

R: Ja, ik denk dat daar weer een stukje tijd komt te zetten. Je hebt je de dagelijkse werkzaamheden. Voor je gevoel zou je net iets meer kennis willen hebben. Op dit moment kun je dat niet pakken omdat de tijd er niet is.

I: Hoe zou je het voor je zien als je tijd er wel was?

R: Dan zou je op dat onderwerp goed kunnen gaan inlezen of inderdaad met iemand in gesprek kunnen gaan die dat juist heel kennis van heeft. Een klein voorbeeld bijvoorbeeld: Sandra had laatst een casus over een medewerker die een bepaalde loon dispensatie kreeg omdat hij een bepaalde uitkeringssituatie zat. Dat heeft zij helemaal opgepakt met het UWV. Ik zou het dan voor mezelf interessant vinden wat dat dan inhoudt. Dat zijn onderwerpen die ik interessant vind maar waar ik op dat moment gewoon weg geen tijd voor heb.

I: Hoe zou jij het wil je zien dat er kennis wordt gedeeld? De ideale situatie?

R: Ik vind een platform dat sowieso en ik vind gewoon dat medewerkers tot een bepaald niveau opgeleid moeten worden zodat er vanuit die basis verder gewerkt kan worden. Zo ontstaat er een bepaalde basis en vanuit daar kan men voortborduren. Snap dat niet iedereen van alles verstand kan hebben maar er moet wel een bepaalde basis zijn die gewoon belangrijk is. Dus gewoon een goede start met een goede in werking en een platform. En dat dat ook daadwerkelijk actief gebruikt kon worden.

Transcript interview 4

6 december 2017

I: Ik doe hier dus mijn scriptie. Manon bood mij een aantal onderwerpen aan. Kennisdeling is er hier een van. Ik heb hier vervolgens vooronderzoek naar gedaan. Ik heb ook overleggen van de aandachtsgebieden bijgewoond. Uit dit vooronderzoek en de bijeenkomsten van de aandachtsgebieden bleek het volgende: Er kan onvoldoende geanticipeerd worden op de vraag van de klant omdat er zoveel ontwikkelingen zijn in ons werkveld. Het is belangrijk dat wij daarop kunnen reageren zodat we kunnen anticiperen op de vraag van de klant. Dit is lastig omdat de afdeling veel kennis moet beschikken. Ik heb vooronderzoek gedaan en hieruit is de volgende hoofdvraag ontstaan: 'Hoe ervaren de HR-service medewerkers de (interne)kennisdeling ten behoeven voor de uitvoer voor hun functie'.

R: Oké. Interessant.

I: Mijn eerste vraag aan jou: 'Wat gebeurt er nu al op gebied van kennisdeling'?

R: Bedoel je intern?

I: Ja, intern. Dus tussen de afdeling HR-services en andere afdelingen, denk hierbij aan de aandachtsgebieden en echt op de afdeling HR-services tussen medewerkers.

R: Dus echt de aandachtsgebieden binnen de afdeling?

I: Ja, ook.

R: Even denken... Ik had even iets uitgeprint. Hier staat wat de kanalen zijn waarop we van alles delen dus ook de communicatiezaken. Dat is ook kennis. Ja, we hebben dus de dag start. Dat is eigenlijk face 2 face contact.

I: En hoe ervaar je dat?

R: De dag start vind ik op zich wel nuttig, maar niet elke dag. Maar dat hebben we dus ook sinds kort ook afgeschaft. Nu doen we het nog maar twee keer per week in plaats van vijf keer. Dat scheelt veel tijd.

I: En hoe gaat er nu? Hoe ervaar je het?

R: Op het moment kan ik daar nog niet heel veel over zeggen. Ik ben nog nooit zelf naar de dag start gegaan sinds dat het is veranderd. Wel binnen het team. Het spaart super veel tijd. Ik merk er niet heel veel verschil in behalve dat het tijd spaart. Dat is wel superfijn.

I: En qua kennis?

R: Ja, qua kennis weet ik niet of ik dan echt iets mis. Ja, hoe moet ik dit zeggen... Van ieder team gaat er één persoon naar de dag start. Wanneer de dag start is geweest komt deze persoon terug en wordt er gedeeld wat daar is gehoord. Maar je kunt soms niet alles onthouden wat daar is verteld. Dat is een beetje tricky. Als je echt belangrijke dingen hebt zou ik het óf echt benadrukken of op een andere manier delen, maar niet via de dag start.

I: Je geeft dus aan dat je dan niet alles kunt onthouden en belangrijke manieren op een andere manier zou delen. Hoe zou jij belangrijke zaken dan delen?

R: Ik denk dat ik het op de Old-School e-mail manier zou doen. Ja, ik weet niet. Ik heb zelf onderzoek gedaan naar verandering. Hiervan weet ik dat mensen niet echt van verandering houden, tenzij het iets toevoegt of het iets positiefs is. Op dit moment zijn er zoveel kanalen. Je hebt de dag start, teams, office 365, e-mail, Yammer en Ons Driessen. Dat zijn al vijf kanalen waarop van alles wordt gedeeld. Emmy heeft nu een hele mail gestuurd waarin staat waar welk kanaal voor is. Het was een lange e-mail en dan moet je weer die hele lap tekst lezen. Ik hoor dan in het team dat mensen die mail nog niet gelezen hebben terwijl deze vier dagen geleden is verstuurd.

I: Dus er zijn veel platformen waarop kennis wordt gedeeld?

R: Ja, het is niet bij te houden.

I: En als je kijkt naar de andere platformen. Hoe ervaar jij de kennis die daarop gedeeld wordt?

R: Ja, je hebt teams bijvoorbeeld. Dat is best nieuw. Ik ben er wel bekend mee maar ik weet dat anderen niet heel erg daarin zitten en dat berichten worden gemist. Ik heb dat zelf ook. Ik zit er nog niet genoeg in om in een routine daarop te kijken. Je moet een app installeren op je computer. Als je deze app hebt geïnstalleerd krijg je pop-up berichten. Dan kun je deze berichten zien. Het is niet zo dat het echt verplicht is. Als je het aan het einde van de dag denkt: Oh nee, ik moet nu gaan, dan heb je de berichten dus niet gezien en mis je ze dus. Je ziet ze dan de volgende dag niet meer terug en dan vergeet je ze weer.

I: Kan ik dat dan zien als een stukje de tijd ervoor krijgen om de berichten te lezen?

R: Ja, maar vooral ervoor nemen. Prioriteiten daarin stellen. Dat wordt niet vaak genoeg gedaan. Het wordt pas gedaan op het moment dat er iets gebeurt. Bijvoorbeeld het in loopsprekkuur waarin je vragen kunt stellen over office 365. Er wordt dan in de mail gezet, onderneem actie van tevoren. Ik weet zeker dat dat niet gebeurt omdat het gewoon echt te veel is. We laten het op het moment op ons af komen. Dan is de kennis er pas.

I: Is het dan te laat?

R: Ja, het kan dan te laat zijn. Het kan zijn dat je iets had moeten ondernemen of bijvoorbeeld meenemen wat je misschien niet wist.

I: En als we kijken naar hoe er op dit moment kennis wordt gedeeld. Welke belemmeringen ervaar je daarin? Waar loop je tegen aan?

R: Waar ik echt een belemmering in ervaar is dat er gewoon echt te weinig tijd is en dat het niet is ingepland. Kijk, als je héle belangrijke zaken hebt dan plannen ze soms wel een presentatie in. Daar is dan echt tijd voor ingepland. Dat moet dan ook weer niet te lang duren anders onthoud je het ook niet. Wanneer ze erna voor hand-outs zorgen en je maakt zelf iets mee in die richting dan kun je die hand-outs erbij pakken en het voor die situatie oplossen. Vaak worden er ook dingen gedeeld waar je niets mee te maken hebt, dan is het niet relevant. Ik besteed mijn tijd dan ergens anders aan.

I: Je beschrijf dus dat tijd en prioriteit jou daarin belemmeren. Zijn er nog meer zaken die jou daarin belemmeren?

R: Even denken. Bedoel je dat het misschien veel is?

I: Je geeft aan dat bijvoorbeeld tijd jou belemmert in die zin dat je niet echt de tijd hebt om alle informatie te lezen. Maar wat belemmert jou nog meer, los van tijd?

R: Ik denk dat er te veel wordt gedeeld en op te veel plekken waardoor je door de bomen het bos niet meer ziet. Je kunt hierdoor geen prioriteiten stellen en dus de onbelangrijke en belangrijke dingen niet meer van elkaar kunt scheiden.

I: Er zijn dus veel platformen en het is lastig prioriteiten te stellen.

R: Ja.

I: Is het voor jou wel duidelijk waar je welke kennis kunt vinden?

R: Ja, uit de mail van Emmy wel. Maar de mail was zo lang, als je alles hebt gelezen weet je het eerste punt al niet meer. Ik moet dan steeds weer teruggaan. Het zit nog niet in de routine. Misschien komt dat ooit nog wel, maar het is gewoon echt veel.

I: Dus de hoeveelheid platformen maakt het eigenlijk lastig? Nu doe ik een aanname.

R: Ja, want eigenlijk als je niets wilt missen – en daar zijn mensen vaak bang voor – moet je gewoon op al die platformen kijken. Als dat er te veel zijn demotiveert mij dat eigenlijk om op al die platformen te gaan kijken. Ik ga niet op al die platformen kijken van wat kan ik waar vinden. Ik hoor de belangrijke dingen wel van anderen. Maar dat is wat ik bij meer collega's merk. Tenzij je genoeg tijd hebt. Net als in oktober, dan is er minder tijd en dat voelt superfijn omdat je dan alles bij hebt. Dan kun je zorgen dat je alles bij hebt. In een periode als nu is het echt niet te doen om dan alles bij te houden wat eromheen gebeurt omdat je je aan deadlines moet houden.

I: Dus er is gewoonweg weinig tijd om je te focussen op die ontwikkelingen en wat er gedeeld wordt?

R: Ja, klopt.

I: Loop je dar in zo'n periode dan echt tegenaan als het fout gaat?

R: Ja, eigenlijk wel. Dat willen ze dus voorkomen middels al die platformen. Dat werkt voor mij nu nog niet.

I: Oké. Dat is duidelijk. Als we kijken naar de sociale condities van invloed op kennisdeling. Hoe ervaar jij het stukje leiderschap in kennisdeling?

R: Er wordt wel op gehamerd. Bijvoorbeeld dat je de mail moet lezen. Als je het hebt gemist wordt er wel gezegd van – oh dat staat daar op – Maar daar merk je meteen weer weerstand van de medewerkers.

I: Hoezo weerstand?

R: Ja, er wordt dan gezegd dat er te veel platformen zijn. Ze geven het dus wel aan maar het is niet zo dat er consequenties aanhangen.

I: Je bent er dus eigenlijk vrij in?

R: Ja, het is je eigen verantwoordelijkheid.

I: En als we kijken naar vertrouwen en zorg. Is er het vertrouwen om kennis te bespreken en te delen? Hoe ervaar je dit?

R: Hoe bedoel je?

I: Dat er de faciliteiten zijn om kennis goed te kunnen delen maar dat er ook het vertrouwen is om kennis te bespreken en delen.

R: De faciliteiten zijn er wel. Ik zou een platform fijn vinden. Je moet dan weer kijken naar hoe je de kennis met anderen afdeling deelt. Of gaat jouw onderzoek echt alleen over onze afdeling?

I: Ja, en daarmee ook de aandachtsgebieden. Dus ook salariswijzigingen en daarin de samenwerking met onze afdeling en die aandachtsgebieden.

R: Ik heb wel het gevoel dat ik alles kan bespreken en daarmee dus ook vertrouwen. Je kunt iedereen makkelijk benaderen en je kunt overal aan deelnemen als je jezelf ervoor inzet. En Ja, je kunt bijvoorbeeld bij die platformen instellen dat je een e-mail ontvangt. Bij Yammer is dat. Bij Teams is dat niet. Daar krijg je weer een andere melding. Je krijgt dus ook verschillende meldingen. Het zou fijn zijn als dat via een platform gaat. Er wordt daar wel naar gestreefd. Er wordt ook aangegeven dat team het basiskanaal is voor onze afdeling. Dat is wel zo. We hebben daar nu nog niet genoeg mee gewerkt. Ik denk wel dat er al verbetering in zit ten opzichte van voorheen.

I: Hoe pak jij het aan? Heb jij bijvoorbeeld een vaste structuur? Kijk je bijvoorbeeld eerst op Teams of op Yammer of ga je meteen aan het werk?

R: In principe ga ik eerst aan het werk. Ik heb voor mezelf een to-do list. Daar staat bijvoorbeeld bij eigen mail bijwerken. In mijn eigen mail staat dan bijvoorbeeld die Yammer mail. Dus dat doe ik wel. Dan klik ik ze allemaal open. Ik kijk dan globaal. Het is niet zo dat ik de hele tijd zit te kijken want dan ben ik wel

even bezig. Ik doe het dus meer een beetje tussendoor. Ik krijg ook telefoon tussen door. Dan vergeet je weer waar je mee bezig was.

I: Komt daar dan het stukje tijd in terug? Je moet je dagelijkse werkzaamheden doen en daar tussendoor moet je de belangrijke zaken lezen.

R: Ja, dat klopt. Ik heb ook het gevoel dat als ik alle informatie moet lezen, ik niet al het werk kan verzetten waar uiteindelijk op gecontroleerd wordt. Zij controleren uiteindelijk of je genoeg werk hebt verzet.

I: Bedoel je met zij de coördinatoren?

R: Ja. Maar soms ook collega's.

I: Dus kennisdeling zie je eigenlijk niet en je workflow wel?

R: Ja, daardoor wordt dit vanzelf minder belangrijk. Maar het hoort wel bij het uitvoeren van je werkzaamheden. Dat maakt het lastig. Daar loop ik vaak tegen aan. Ik weet vaak ook niet wat nu de juiste keuze is om dit bij te houden.

I: Heb je dit al ooit aangegeven?

R: Nee eigenlijk niet. We hebben weleens gezegd dat het heel veel platformen zijn maar niet echt concreet dat het nu moet veranderen. Ze zijn er wel mee bezig.

I: Dus de hoeveelheid, je dagelijkse werkzaamheden en de tijd maakt het lastig.

R: Ja, klopt. Dat is wat ik zei. Het belangrijke en het onbelangrijke kun je bijna niet scheiden. Je moet op alle platfora gaan kijken en dan nog eens gaan afwegen wat belangrijk is. Ik weet dit op zich wel maar je gaat niet alle platfora af.

I: En als we kijken naar het vertrouwen. Ervaar jij het vertrouwen om kennis te bespreken en delen? En ervaar je vertrouwen in jezelf om kennis te delen?

R: Ja, zeker. Het is echt heel open. Ja, zeker. Als jij iets deelt op office 365 dat handig is voor anderen. Je krijgt dan wel veel reacties van – oh dat is superhandig en dat ga ik ook doen. Ik ervaar dat dus wel. Je kunt met je team alles bespreken. Dit is wel anders dan vorig jaar. Toen ik er net werkte deed ik dit niet. Nu wel. Er is wel het vertrouwen dat je alles met elkaar en daarmee ook de kennis kunt bespreken. Wanneer jij zelf bijvoorbeeld ergens niet uitkomt helpt je team je en andersom ook. Ik vertrouw niet altijd in mijn kennis en vaardigheden. Dit komt doordat er zoveel verandert in een korte tijd. Je weet niet meer zeker of je het bij het juiste eind hebt.

I: Wordt er dan ook met de juiste manier met de kennis om gegaan?

R: Ja, hoor. Als ik iets deel pakt het team of de afdeling dit op. Hierin vertrouwen we elkaar dus ook wel. Als ik bijvoorbeeld iets belangrijks deel wat voor anderen ook relevant is wordt dit verder gedeeld.

I: Oké, dat is duidelijk. En als we kijken naar het stukje draagvlak vanuit de organisatie. Ervaar jij betrokkenheid en bijdrage vanuit de organisatie om kennis te delen?

R: Volgens mij wordt het wel echt gestimuleerd.

I: Hoe ervaar je dat?

R: Ja. Het is denk ik meer iets onbewust. Ik kan niet precies acties benoemen waaruit dat blijkt. Dat gevoel heb ik wel heel erg omdat we de platformen hebben. Wanneer je merkt dat collega's er veel opzetten ga je daar vanzelf in mee. Het is niet vreemd als je ergens iets op deelt.

I: Dus er wordt vanuit de organisatie wel proactief draagvlak gecreëerd om kennis te delen?

R: Ja, ze zijn er echt mee bezig. Dat zie je ook aan de mail. Daarin vermelden ze echt waar je op moet kijken voor welke kennis.

I: Dus in die zin wordt er een bijdrage geleverd en is er is wel draagvlak om kennis te delen.

R: Ja, dat klopt.

I: En als we kijken naar de coördinatie. Hoe wordt kennisdeling op dit moment gecoördineerd en hoe ervaar je dat?

R: Bedoel je wat voor berichten waarop worden geplaatst?

I: Ja, hoe wordt de kennisdeling gecoördineerd. Doet iedereen maar wat of wordt er daarin wel iets gecoördineerd?

R: Ja, de leidinggevende geven wel het voorbeeld. Zij beginnen met ergens iets op te plaatsen. Zij nemen je daarin mee. Er zijn bijvoorbeeld ook filmpjes van waar je iets kunt zien en hoe het precies werkt. Dat doen ze echt heel goed. Ze sturen er ook echt op aan van bijvoorbeeld kijk dat filmpje even. Ze zeggen bijvoorbeeld ook voordat je naar de bijeenkomst komt doe eerst dit of doe eerst dat. Dat wordt wel gestuurd.

I: En hoe ervaar jij dat? Vind je dat juist goed of...

R: Ik ervaar het wel als goed alleen eerlijk gezegd denk ik niet dat iedereen het doet.

I: Waardoor denk je dat?

R: Ik heb het filmpje bijvoorbeeld bekeken maar als ik er nu aan terug denk dan weet ik niet meer precies wat daarin terugkwam. Ik moet het dan opnieuw terug bekijken. Ik ga meestal gewoon ergens mee aan de slag en dan zie ik vanzelf wel hoe het precies werkt. Ze hebben wel inloopspreekuren maar als je geen concrete dingen hebt en je loopt ergens anders later tegen aan dan moet je alsnog zelf uitzoeken. Je kunt het dan wel vragen maar dan zeggen ze misschien, ja maar we hadden toch een inloopspreekuur? Waarom ben je daar toen niet geweest.

I: Oké. Dat is duidelijk. En als we kijken naar de organisatiecultuur? Hoe ervaar jij de cultuur om kennis te delen?

R: Deze ervaar ik goed. Je kunt bij iedereen binnenlopen en bij iedereen vragen stellen. Iedereen staat open voor elkaar om elkaar te helpen. Bijvoorbeeld toen ik Office 365 niet snapte. Ik kan dan gewoon binnen stappen bij Evelien en zij helpt mij dan. Op de afdeling kun je ook naar iedereen toelopen. De cultuur is juist goed om kennis te delen.

I: Dus je ervaart de cultuur goed om kennis te delen omdat je iedereen openstaat om elkaar te helpen en het gemakkelijk is om op collega's af te stappen.

R: Ja, inderdaad. Dat kan gewoon.

I: Oké. Als we kijken naar collectieve ambitie. Ervaar jij vanuit de afdeling HR-services een collectieve ambitie om een gemeenschappelijk doel na te streven en daarmee de kennis te delen? Heb je echt een gezamenlijk beeld?

R: Nee. Ik denk dat het allebei is. Je ervaart dit vanuit de coördinatoren en vanuit jezelf.

I: Ja?

R: Ja, je hebt voor je zelf doelstelling om contracten goed te maken e.d. Vanuit de organisatie het doel om het goed te doen voor de klant. Dus telefoontjes opnemen, contracten goed maken en zo. De coördinatoren stimuleren dit wel in kennisdeling. Af en toe zetten zij zulke zaken op teams of zo. We hebben geen echt groot doel. Collega's zetten er ook echt alles op wat de bedoeling is en wat ze tegenkomen. Soms vind ik dat een beetje veel. Dan denk ik; moet je dit wel hierop zetten? Kun je dat niet beter daarop zetten? Het is leuk om altijd tips te krijgen en een leuk mailtje waarin staat wat de doelstelling of ontwikkeling is. Om daar weer je mailbox van over gelopen te hebben... ja dat vind ik dan weer onnodig.

I: Je gaf al aan dat er aandachtsgebieden zijn waarin kennis wordt gedeeld. In mijn onderzoek omschrijf ik dat als gemeenschappen waarin doelen, ideeën, informatie, ervaringen, ontwikkelingen en kennis worden gedeeld. Hoe ervaar jij deze?

R: Ja, dat vind ik lastig te zeggen. We hebben pas een aantal bijeenkomsten gehad. Jij was er bijvoorbeeld ook bij. Maar ik ervaar de eerste paar bijeenkomsten wel als goed hoor. Er worden daarin belangrijke ontwikkelingen of casussen besproken. We kijken dan bijvoorbeeld hoe we deze in de toekomst aan kunnen pakken. Wat er besproken is in deze bijeenkomsten wordt door de specialist gedeeld in het team. Meestal mondeling of per mail. Je kunt dan ook vragen stellen aan de specialist. Ik denk dat dat in de toekomst wel goed gaat lopen.

I: Oké. Duidelijk. En als we kijken naar de technologische condities. Vind jij de informatie en kennis via de platformen toegankelijk?

R: Ja. Bij Yammer weet ik niet zo goed hoe ik daar meteen moet komen. Ik weet het vanuit de mail omdat een collega me ooit heeft laten zien hoe ik daar kan komen. Je moet daar via een ander platform

komen. Dat vind ik iets minder. Teams hebben ze wel uitgelicht middels een filmpje hoe je daar kunt komen. Dat vind ik harstikke duidelijk en werkt goed voor mij. Ons Driessen is gewoon een startpagina dus dat is sowieso handig. E-mail werk je dagelijks mee dus dat werkt goed voor mij. Dagstart daar ga je naar toe en hoor je wat er besproken wordt.

I: En als we kijken naar bijvoorbeeld de procedures. Weet jij waar deze staan en is dat voor jou toegankelijk?

R: Ja, voor mij is dat wel. Ik heb daar met Evelien mee gezeten. Zij gaat over Office 365. Daar heb ik mee samen gezeten en gevraagd hoe je dit het beste kunt doen. Zij heeft dat mij uitgelegd. Vervolgens heb ik dit op Yammer gezet zodat anderen zien hoe ze dat op dat platform kunnen vinden. Het is niet zo handig als op de X-schijf. Maar dat is weer het stukje dat mensen niet zo houden van verandering daarin. Het moet gewoon wennen. Ik merk bij veel collega's dat ze heel erg zoeken in hoe het nou precies op de beste manier kan.

I: Kan ik dat zien als een stukje onbekendheid met de platformen? Dus als iemand bekender is dan is het makkelijker om kennis te vinden en te delen? Dan doe ik weer een aanname.

R: Ja, precies. Het heeft ook te maken of je ooit in een situatie hebt gezeten of niet. Dat pas op het moment dat je ertegen aanloopt, hoe je het dan aanpakt. Dat is weer dat je jezelf niet voorbereid maar dat je het op het moment zelf moet doen.

I: Dus eigenlijk dat je pas reageert op het moment dat je ertegen aanloopt?

R: Ja, eigenlijk wel.

I: En als we kijken naar de kennisatlas. Weet jij wie de kennis beschikt en waar je welke kennis kunt vinden? Hoe ervaar je dit? Stel je loopt ergens tegen aan en je hebt het antwoord niet, weet jij dan waar je welke kennis kunt vinden? Dat noemen ze kennisatlas, dus dat jij weet welke kennis op welk platform of bij wie terug te vinden is?

R: Ja, ze hebben een smoelenboek. Ik weet niet of dit digitaal is. Op iedereen zijn bureau zit een smoelenboek. Daarin staan personen met de functie. Je kunt dit dan invoeren op Skype, dan weet je meteen wie je moet hebben. Wat ik wel een verbeteringspunt vind is dat je op Skype een functie in kunt voeren zodat je de functie kunt vinden. Dit is fijn als de niet weet welke persoon daarbij hoort.

I: Dus dat je een functie in typt en dat je meteen kunt schakelen?

R: Ja, precies. Dat mis ik. Smoelenboek op papier, ja dan zoek je je rot. Vaak bel ik afdelingen met de vraag of zij iets weten, vaak wordt je dan doorverbonden. Dat is niet erg efficiënt. Als je er langer werkt dan weet je wel bij wie je moet zijn maar ik denk dat als je er kort werkt dat je echt rond moet vragen. Volgens mij is er niet echt een platform waar je dat kunt zien. Tenminste niet dat ik weet.

I: Dus je zou het handig vinden dat er een platform is waarop je kunt zien bij wie en waar je een bepaalde kennis kunt halen.

R: Ja, precies. Ik durf dus niet te zeggen of dat er wel of niet is.

I: Weet jij ook welke kennis op welk kanaal kunt vinden?

R: Ja. De X-schijf is op teams gezet. Meestal vind ik daar wel alles op.

I: Dus je weet wel welke kennis je waar online kunt vinden?

R: Ja, maar het is wel iets lastiger en niet efficiënt zoals de X-schijf.

I: Maar waarom is het dan lastiger en niet zo efficiënt als de X-schijf?

R: Ja. De X-schijf heb je gewoon mapjes bij de Finder. Je kon dan een eigen mapje aanmaken met zaken die je vaak gebruikt. Dan kun je alle documenten daarnaar toeslepen en dan kun je het supermakkelijk terug vinden.

I: Dus ook weer een stukje toegankelijkheid?

R: Ja. Eigenlijk wel. Bij teams kun je bijvoorbeeld ook wel zoeken maar dan moet je wel weten in welke map het staat.

I: Hoe ervaar je dat?

R: Ik ervaarde dat eerste instantie niet zo fijn. Ik ben toen weer naar Evelien gegaan. Zij gaat over Office 365. Ik heb toen gevraagd hoe je het makkelijk kunt vinden. Zij heeft toen een themaregister

aangemaakt, zoals het eerst ook op de X-schijf was. Dat hebben ze echt super goed gedaan. Het is alleen wel een euvel dat je eerst daar naartoe moet voordat je het echt kunt vinden. Het is niet snel.

I: Oké. Vind jij dat je een bepaalde rol hebt binnen het kennisdelingsproces en hoe ervaar je die?

R: Ja. Zeker. Als jij die kennis hebt is het wel handig dat andere medewerkers dat ook weten. Ik bedoel vooral ook voor je collega's persoonlijk dat zij het werk beter kunnen voeren. Het is wel zo professioneel dat je richting de medewerkers alles goed kun communiceren. Ik vind dat wel een verantwoordelijkheid van jezelf om kennis te blijven delen. Wanneer ik iets nieuws zie communiceer ik dit met mensen op de afdeling. Ook zit ik bij cao, deze kennis deel ik ook met de afdeling.

I: Oké. En als we kijken naar controle. In welke mate ervaar jij controle over het werk? Kun je invloed uitoefenen en heb je geloof in je eigen kennis en vaardigheden om kennis te delen?

R: Je kunt prima invloed uit oefenen. Je kan mailtjes rondsturen en informatie online. Dit zit dus goed. Je kunt daar zelf initiatief in nemen. Persoonlijk geloof ik pas eigenlijk in mijn eigen kennis en vaardigheden als ik veel kennis heb. In het begin was ik daar best wel onzeker over. Ik had geen autonomie omdat ik heel veel moest vragen. Ik kon niet zelf op die platfora zoeken omdat het heel lastig is als je niet weet waar je moet zoeken. Je moet dat dan ook vragen.

I: Deelde je toen minder kennis?

R: Ja, omdat ik toen minder het vertrouwen had dat de kennis had of iemand het goed vond als ik iets deelde op de platfora. Je weet dan gewoon nog niet alles. Ik weet dat nu wel daardoor merk ik heel veel autonomie. Je kan nu veel zelfstandiger werken.

I: En oefen je daardoor ook minder invloed uit?

R: Waarop?

I: Op je werk.

R: Ja, als ik een ontwikkeling zie of bepaalde kennis heb kan ik invloed uitoefenen door het bijvoorbeeld te overleggen met het team of de posten op een platform. In die zin wel. Het voelt gewoon heel fijn dat je alles kunt delen op die platfora en dat je positieve reacties krijgt van collega's. Ik denk wel dat je daar dus wat langer voor in dienst moet zijn omdat je dan het vertrouwen in jezelf hebt.

I: En als we kijken naar de mate van bekendheid met het werk. Hoe ervaar je dit? Dat je bekend bent met je werk en dus op de hoogte bent met ontwikkelingen in het werkveld en ontwikkelingen in de organisatie.

R: Ja, dat zijn dus echt de belangrijke dingen die je meestal wel voor bij ziet komen of die je wel hoort van collega's.

I: Worden die wel echt goed gedeeld?

R: Ja, naar mijn gevoel wel. Ik weet natuurlijk nooit of ik iets mis omdat ik niet al die platfora af ga omdat daar gewoonweg geen tijd voor is. Je neemt daar minder tijd voor omdat er andere prioriteiten zijn. Ik ben wel van mening dat je de ontwikkelingen en de platfora wel moet lezen om je functie 100% goed uit te voeren. Maar dat is dus wel lastig.

I: Oké. En in hoeverre participeer jij met anderen om bekend te raken met je functie?

R: Door heel veel te vragen. Ik ben niet bang om iets te vragen. Maar je hebt natuurlijk ook mensen die wel bang zijn om vragen te stellen, dan is het wel lastig. Je hebt toch heel veel kennis nodig van buitenaf. Kennis van systemen bijvoorbeeld. Dat moet je gewoon weten.

I: Oké. En zit jij in een specialistengroep?

R: Ja, ik zit bij juridisch. Maar wel als back-up.

I: Dat is eigenlijk ook een stukje participatie. Hoe gaat dat daar in zijn werk?

R: Ja, we zijn er dus nog niet heel lang mee bezig. Ik ben pas bij een bijeenkomst geweest. Er was ook maar een bijeenkomst. Bij zo'n bijeenkomst zitten ook mensen van andere afdelingen. Die zeggen gewoon bel maar wie je wil en wij pakken het wel op. Wij doen het wel intern. In principe is dat ook gewoon goed. Sinds 1 december 2017 hebben ze ook gecommuniceerd vanuit andere afdelingen dat ze vanuit regioteams gaan werken. Bijvoorbeeld verzuim en HRM, dat je hen dan kunt bereiken. Dus je weet dan wel wie je daarvoor moet hebben. Dus om dan even terug te komen op jouw vraag. Hoe het bij

het juridische gaat, bedoel je dan meer bij wie je dan moet zijn?

I: Ja, hoe actief wordt er daarin samengewerkt om echt de juiste kennis en informatie te krijgen en deze op de afdeling te krijgen? Daar bespreek je natuurlijk ontwikkelingen en hoe deel je die met de afdeling? En hoe ervaar je dat?

R: Ik denk dat dat dan op teams wordt gezet vanaf nu. We werken dan wel samen met HRM maar zij geven ons input, deze input delen we dan weer met de afdeling.

I: Hoe heb je die bijeenkomst ervaren?

R: Het was meer een bijeenkomst met hoe we het gaan vormgeven. Dus het is nog niet echt inhoudelijk geweest. Daar kan ik helaas nog niets over zeggen. Het was wel fijn, het werd geleid door de manager. Dat vond ik fijn. Maar op zich kunnen we dat zelf ook best goed sturen.

I: En hoe ervaarde je die rol van de manager toen dan?

R: Het was eigenlijk een beetje zoals RTL-latenight. Iedereen mocht wel praten maar op een gegeven moment is het wel genoeg en dan wordt het ook afgepakt en ga je verder op een nette manier. Dat vond ik zelf wel fijn. Het moet ook geen uren duren.

I: Oké. Je vindt een stukje coördinatie of sturing daarin wel fijn?

R: Ja, precies.

I: En in welke mate investeer jij in jouw werk? Dat je echt op de hoogte blijft van die ontwikkelingen. Investeer je in jezelf om je functie ten behoeve uit te voeren? Hoe ervaar je dat?

R: Ja, wel goed. Ik doe dit bijvoorbeeld door die e-mails aan te zetten. Ik gebruik hiervoor mijn to do list. Ik zet daarop wat ik moet doen. Hierdoor ga ik weer al die kennis lezen. Maar ik vind het wel lastig. Wanneer ik een telefoontje krijg is het lastig omdat dan weer bij te houden. Ik probeer het wel. Het werk laat het niet echt toe.

I: Dan komen we weer terug bij het stukje tijd eigenlijk.

R: Ja, precies. Ik investeer wel door te lezen alleen de tijd laat het niet echt toe.

I: We hebben eigenlijk alles behandeld wat ik wilde behandelen. Ik wil je hartelijk danken voor je tijd.

R: Geen dank en succes. Ben wel benieuwd.

Transcript interview 5

6 december 2017

I: Ik doe dus voor mijn scriptie onderzoek naar hoe de afdeling HR-services kennisdeling ervaart. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er veel ontwikkelingen zijn in ons werkveld en op de afdeling. Hierdoor is het steeds lastiger te anticiperen op de vraag van de klant.

Dit interview gaat dus over kennisdeling. Mijn eerste vraag aan jou is dan ook wat gebeurt er op dit moment al op het gebied van kennisdeling?

R: Bedoel je daarmee informatie delen?

I: Ja. Echt met elkaar, op de afdeling. Intern.

R: Ja, dat is nog niet echt wat het moet zijn. Het is meer dat je die kanalen gebruikt. Wij pakken het onderling in het team met elkaar op. Grootschalige dingen, maar dat is niet echt medewerkers niveau, zoals de uitruilregeling. Dat deel je gewoon even met heel de afdeling.

I: En hoe gaat dat?

R: Iedereen geeft er toch nog zijn eigen draai aan. Dus ja, daar heb je geen invloed op. Maar ik vind wel dat ze gewoon ergens duidelijk in moeten zijn. Ik bedoel één kanaal. Dat hebben we nu dus wel besproken. We gebruiken teams om kennis te delen. Alleen zou de afdeling zelf moeten zorgen, als ze ergens een signaal opdoen of oppikken, bijvoorbeeld een wijziging in cao of iets dergelijks, dat dat ook op de afdeling wordt gedeeld.

I: En dan vanuit de afdeling de medewerkers of vanuit de coördinatoren?

R: Ja, wie het hoort vind ik.

I: Ja? Dus daar eigenlijk zelf een stuk verantwoordelijkheid in nemen

R: Ja. Dus als jij zelf iets hoort dit ook echt delen met het team of de afdeling.

I: En waar ervaar je op dit moment belemmeringen op het gebied van kennisdeling?

R: Werkdruk en onoverzichtelijk.

I: Hoezo?

R: Ja, door de werkdruk komt het er niet van. Dan vergeet je het. Je stelt het dan uit. Kijk, je hoort iets en doet er op dat moment wel iets mee en je deelt het even persoonlijk met je eigen collega's maar het schiet er ook vaak bij in om het verder te delen. Je kijkt er gewoon weinig naar omdat je daar de tijd niet voor krijgt. Dat teams is daarom nu wel fijn want je krijgt gewoon een pop-up als er iets op staat. Maar ja, als je een dag niet geweest bent dan heb je zo'n pop-up niet en dan moet je wel even de tijd nemen om het te lezen. Je wordt gewoon al zo snel in de workflow ingezogen.

I: Dus eigenlijk maakt het stukje tijd het lastig om kennis te delen en te vinden?

R: Ja, ze denken er te makkelijk over. Gemakzucht denk ik.

I: En als je kijkt los van tijd, zie je dan nog andere belemmeringen die het moeilijk maken om kennis te delen of te vinden?

R: Nee, ik niet.

I: Want jij ervaart het goed? Ervaar jij het allemaal goed dat je bijvoorbeeld ook weet welke kennis je waar kunt vinden.

R: Ja, ik wel. Ik heb het op mijn telefoon dus ik kan het gewoon op mijn telefoon zien. Ook op mijn parttime dagen dan kijk ik er gewoon af en toe op. Ik zie dan ook gewoon leuke berichten, maar ook informatie die ik dan mis die ik dan wel alvast doorgenomen heb.

I: En als je bijvoorbeeld een dagstart hebt gehad. Hoe deel je de kennis die daarin is besproken?

R: Verbaal.

I: Hoe ervaar je dat? Hoe vind je dat gaan daar, de kennis die daar gedeeld wordt?

R: Ja, die blijft in grote lijnen wel hangen. Er wordt niet zoveel informatie besproken tijdens een dagstart wat moeilijk is om te onthouden. Het is meer zeg maar de grote sessies. Bijpraatsessies met bijvoorbeeld de presentatie met het einde van het jaar, waarin de doelstelling van de afdeling wordt gesteld, is het weer anders. Dan krijg je zoveel informatie op je af en je krijgt deze presentatie wel toegestuurd alleen daar blijft het verder bij. Zaken die in de dagstart besproken zijn deel je meteen met je collega's. Dat doet iedereen natuurlijk met zijn eigen team en dat is ook goed.

I: En als je kijkt naar de rol van de coördinatoren. Hoe zie en ervaar jij hun rol?

R: Ja, die, ja, ik weet niet. Vind ik lastig.

I: Of neem je zelf de verantwoordelijkheid om die kennis zeg maar zelf te delen?

R: Nou ja, dat zullen we op teamniveau bespreken. Je hebt nu ook verschillende experts die verantwoordelijk zijn voor de aandachtsgebieden.

I: Zit jij zelf bij zo'n aandachtsgebied?

R: Ja, bij salaris technisch als back-up. Ik ben daar nog niet bij geweest.

I: Oké. En je hebt zeg maar de specialisten. Is er al kennis vanuit hun op de afdeling gedeeld?

R: Weet ik eigenlijk niet. Durf ik even niet te zeggen. Ik ben natuurlijk nog niet zo lang terug. Maar Esther bijvoorbeeld die is laatst bij salaris technisch geweest. Zij praat ons dan bij als expert voor salaris technisch.

I: Dus daarin wordt een stukje kennis gedeeld?

R: Ja.

I: Maar waar loop jij nou echt tegen aan op het gebied van kennisdeling?

R: Dat er te veel kanalen zijn. Dat is eigenlijk het euvel van alles. Je kunt het ook niet heel makkelijk terugvinden.

I: Hoezo?

R: Op teams heb je een zoekfunctie en als je daar iets intypt dan krijg je niet wat je wil. Yammer geeft

dat wel heel makkelijk aan. Maar Yammer is tegenwoordig meer een leuk platform in plaats van een informatief platform. Op teams krijg ik echt gewoon niets gevonden via de zoekfunctie. Dan moet je echt per categorie gaan kijken, van oké, waar moet ik precies zijn? Uiteindelijk vind je het wel maar dan ben je wel weer tijd kwijt.

I: En is die tijd er?

R: Ja, voor mij nu in dit geval wel. Maar ik kan me voorstellen dat dat voor anderen niet is.

I: Dus eigenlijk een stukje tijd en de hoeveelheid platformen die er zijn maken het lastig om kennis te delen?

R: Ja, klopt.

I: En als we kijken naar de sociale condities van kennisdeling. Wordt er gezorgd dat er kennis wordt gedeeld vanuit de organisatie?

R: Weet ik niet. Vind ik een twijfelgevalletje.

I: Hoezo?

R: Ja, de ene keer wordt er heel goed op geanticipeerd en de andere keer valt het een beetje stil.

I: Hoezo stil?

R: Ja, vanwege ook weer de werkdruk en dergelijke. Er is zoveel gaande in een keer. Ik kan me voorstellen dat bepaalde punten dan vergeten worden. Zeker met de eindejaar drukte die nu gaat komen. Heel simpel zo'n LEAN stukje had anders aangevlogen kunnen worden.

I: Hoe zou jij dat aanpakken dan?

R: Ik zou dat gewoon face 2 face doen.

I: Bedoel je dan net zoals afgelopen maandag? Toen we persoonlijk de terugkoppeling kregen vanuit directie dat we goed hadden gepresteerd.

R: Ja, precies. Die terugkoppeling. Ga dit soort dingen niet op een platform zetten. Wanneer het urgentie heeft, zeg het dan gewoon even direct. Dan speel het via de coördinatoren, dat het hun rol is om hun teams bij te spreken. Niet dat je achteraf gaat krijgen dat niemand iets ingevuld of gelezen heeft. Ik vind dat best wel jammer.

I: Kan ik dit dan zien als dat er veel platformen zijn waar kennis op gedeeld wordt maar dat je verder in het diepe wordt gegooid?

R: Ja, eigenlijk wel. Met dat soort zaken wel. Ik denk als het echt zo belangrijk is en dan kun je nog steeds wel dat platform gebruiken maar verwijst er dan heel even naar. Denk daaraan, lees het eventjes door en geef jouw stem door, dan gebeurt er ook iets mee.

I: Dus een stukje zorg vanuit de organisatie dat urgente zaken face 2 face worden gedeeld en dat er iets met de kennis wordt gedaan?

R: Ja. Kijk, sommige kennis en informatie snap ik. Die zet je op teams, heel simpel. Bijvoorbeeld verhuisplannen. Dat heeft nou niet echt een belangrijke urgentie. Dat hoef je niet per se nu te weten en hoef je nu niet per se iets mee te doen. Maar bijvoorbeeld het LEAN gebeuren. Dat had een bepaalde urgentie voor Emmy. Nou dat is verder prima maar speel er dan eerder op in en ga niet achteraf iets zeggen.

I: En als we kijken naar vertrouwen. Voel jij vertrouwen om kennis te delen en te bespreken?

R: Ja. Zeker nu met de experts die we op de afdeling hebben zitten want daar doen we veel mee. Zij zijn experts en weten waar ze het over hebben. In die zin heb ik er wel vertrouwen in om de juiste informatie te verkrijgen. Via de coördinatoren doen we niet echt heel veel op dat gebied. Ja daar heb ik wel vertrouwen in.

I: Dus je hebt echt vertrouwen om kennis te delen en te bespreken.

R: Ja, en als die persoon het niet weet is die ook aanspreekpunt om informatie te halen waar het vandaan komt. Je hebt nu niet meerdere personen die er mee gemoeid zijn. Je hebt gewoon een persoon binnen het team en die is contactpersoon op dat stuk en hij/zij zorgt dat jij de juiste informatie krijgt.

I: Dus dat ervaar jij wel als goed?

R: Ja.

I: Je geeft net aan dat je via de coördinatoren niet echt veel doet. Ervaar jij überhaupt coördinatie in kennisdeling?

R: Ja, echt belangrijke onderwerpen geven ze wel aan. Wanneer ze zien dat het niet goed gaat plannen ze hier ook wel iets voor in. Laatst was er dan een inloopspreekuur waarbij je vragen kon stellen.

I: Oké. Nu kom ik toch weer terug op het stukje leiderschap. Hoe ervaar jij leiderschap? Is er interactie en betrokkenheid?

R: Ja, op zich. Er zijn informatiesessies en je hebt teams. Het is alleen mensen moeten de verantwoordelijkheid nemen om het bij te houden. Ze zijn dus wel betrokken en er is ook interactie. Er was laatst ook een inloopspreekuur waarin je met elkaar in gesprek kon gaan, dus ja ze zijn er wel mee bezig.

I: En hoe pak jij dat aan?

R: Ik kijk gewoon op mijn telefoon. Je ziet daar alles letterlijk in. Tijdens het werk krijg je gewoon heel makkelijk een pop-up. Kijk Yammer is daarin onbelangrijk. Ons Driessen is daarin ook niet erg belangrijk. Dat kun je gewoon even doornemen als je tijd daarvoor hebt.

I: Dus jij investeert wel echt in je zelf om op de hoogte te blijven van die ontwikkelingen zodat je weet waar het over gaat?

R: Ja. Ja. Als je heel lang weg bent geweest met verlof dan weet je ook niet alles. Je gaat dan niet alles teruglezen. Het is misschien een stukje wat je zelf moet oppakken. Ik had zoiets van zaken die in mijn verlof gebeurd of veranderd zijn, die krijg ik te zijner tijd wel weer door. Echt belangrijke dingen zoals wijziging in het contract of wijziging in de proeftijd, is natuurlijk een ander punt. Daar krijg je meteen mee te maken.

I: Als je kijkt naar de collectieve ambitie. Dus een gemeenschappelijk doel dat je gezamenlijk wilt nastreven. Ervaar jij een gemeenschappelijk doel?

R: Ik in ieder geval niet. Dat komt denk ik omdat ik pas net terug ben met verlof.

I: Zou het bijdragen om kennis te delen als je dat wel wist?

R: Dat weet ik niet. Je moet gewoon op de hoogte zijn van hetgeen dat er speelt. Op organisatieniveau kun je gewoon niet alles weten. Kijk wetwijzigingen wat betrekking heeft op bepaalde klanten, daar kun je op inspelen. Iets wat er bij de klant speelt moet je gewoon via de klant vernemen. Hoe wil je daar zelf op anticiperen of er iets is? Dat krijg je te horen via, via en dan kun je er iets mee. Daar kun je niet op inspelen tenzij je gewoon proactief vanuit deze afdeling naar klanten gaat. Dan wordt het een beetje anders. Maar ja, is dat gewenst? Dat we de hele tijd weg zijn?

I: Als je daarmee maatwerk kunt leveren...

R: Ja, ik vind dat dat stukje bij de adviseurs ligt of bij de intercedenten van de locaties die klantbezoeken afleggen. Wij moeten er nog steeds wel af en toe bij zijn.

I: Zouden de adviseurs en intercedenten dan niet actiever kennis moeten delen van wat er speelt bij een klant?

R: Ja. Ja.

I: Hoe ervaar jij dat nu?

R: Je krijgt niet altijd terug wat er besproken is. Ik heb zoiets van ja, stuur gewoon altijd een bezoekverslag. Dan weten wij in ieder geval wat er besproken is. Wij kunnen er dan zelf signalen uithalen waar we iets mee kunnen.

I: Dus daar ervaar je nu nog niet echt een actieve kennisdeling?

R: Nog niet. Maar wij hebben nu in ons team afgesproken en wel aangekaart dat er bij elk bezoek een verslag aan.

I: En als we kijken naar de cultuur die bij Driessen heerst. Hoe ervaar jij deze en is er echt de mogelijkheid om kennis te delen?

R: Ja. Er is de mogelijkheid om kennis te delen. Je kunt dit zelf doen via de platformen of in gesprek gaan met collega's. Er heerst wel een opencultuur om dit te doen.

I: Oké. Duidelijk. En draagvlak. Is er betrokkenheid vanuit de organisatie met betrekking tot kennisdeling en hoe ervaar je die?

R: Hoe bedoel je?

I: Dat er betrokkenheid en ondersteuning vanuit de organisatie wordt geboden om kennis te delen.

R: Ja, in welke zin. Ja, dat is een beetje lastig. Want ja, hoe deel je kennis? Dat is dan de eerste vraag. De eerste stap is dat je het met je team deelt. De tweede stap is dat je het op teams zet of even een mailtje stuurt met daarin wat belangrijk is op dat moment.

I: Ervaar je dan wel betrokkenheid en ondersteuning?

R: Ja, in die zin wel. Er wordt wel nagedacht over hoe kennis het beste gedeeld wordt. Er worden ook mails gestuurd met uitleg. In die zin ervaar ik dus wel betrokkenheid en ondersteuning. Maar je moet het alsnog zelf oppakken als team. Ik merk wel dat elk team daarin nog wel zijn eigen werkwijze hanteert. En ja, je kunt ook niet iedereen dezelfde richting in duwen. Misschien moet dat wel? Maar dat kan gewoon nog niet. Wij schakelen zelf ook vaak met de adviseurs. Dat is wel handig. Ja, aan de ene kant wel en aan de andere kant niet. Soms is het onduidelijk wat hun rol en onze rol daarin is.

I: Wat denk jij?

R: Ja, de ene keer kennen ze mijn naam nog niet eens, dan denk ik van oké, beetje vaag. Ze nemen dan maar de helft van de contactpersonen mee. Dan heb ik ook al zoiets van ja...

Ik denk dat daar wel een stukje verbetering in zit. De coördinatoren zouden daarin wel een rol kunnen spelen. Zij zouden daar dan heen moeten gaan. Maar het is wel de verantwoordelijkheid van het team om daar zelf proactief in te handelen en het te melden bij de coördinator.

I: En als we kijken naar de technologische factoren. De platformen waarop kennis wordt gedeeld, vind jij die toegankelijk?

R: Ja, zoals ik net zei; teams is nog niet heel handig met zoeken. Verder zijn de platformen makkelijk benaderbaar.

I: Ja?

R: Ja, als je je weg erin gevonden hebt en je weet waar informatie staat dan vind ik het een prachtig kanaal.

I: En heb jij dat?

R: Ik moet er nog een beetje inkomen. Op zich kom ik al redelijk ver. Ik moet misschien wat meer informatie gaan krijgen over hoe het werkt op klantniveau. Ik gebruik nu echt meer het stukje voor de processen. Dat soort dingen.

I: Dus op zich ervaar je de toegang van de platformen wel goed?

R: Ja, je moet er alleen even inkomen.

I: Weet jij ook waar je welke kennis kunt vinden, zowel op de platformen als in de organisatie bij collega's?

R: Ja, dat weet ik over het algemeen wel.

I: En als je kijkt naar jouw eigen rol? Vind je dat je een rol hebt binnen het kennisdelingsproces en hoe ervaar je die?

R: Vind ik wel goed. Als je ergens iets opvang, wat belangrijk is voor de hele afdeling dan neem ik de rest daarin mee.

I: En hoe ervaar jou jouw rol daarin?

R: Ja, gewoon. Proactief op inspelen. Niet bang zijn om iets door te sturen. Ik vind dat bij sommige zaken hoef je geen coördinator erbij te betrekken. Als je afspraken gaat maken tussen HR-services en locaties dan vind ik dat de coördinator daar een rol in moet spelen.

I: Maar je neemt dus wel echt zelf de verantwoordelijkheid om die kennis te delen. En hoe ben jij dan proactief?

R: Ja. Door de berichten te lezen die op de platformen komen en te overleggen met mijn team.

I: Oké. En in welke mate ervaar jij controle over het werk? Kun jij invloed uitoefenen over het werk?

R: Ja. Kijk... als jij bepaalde kennis bezit kun je deze gemakkelijk delen face 2 face of via de kanalen. In die

zin kun je dus invloed uitoefenen op anderen. Maar ook wanneer jij denkt dat bepaalde werkzaamheden op een andere manier gedaan kunnen worden. Het is heel laagdrempelig om dit te doen. Ik ervaar dat dus wel goed. Ik heb dan ook wel echt het gevoel dat er iets mee gedaan wordt.

I: Je geeft dus eigenlijk aan dat je gemakkelijk invloed kunt uitoefenen op anderen doordat het gemakkelijk is om kennis te delen. Daarnaast beschrijf je ook dat het laagdrempelig is en dat je het gevoel hebt dat dat er iets mee gedaan wordt.

R: Ja inderdaad.

I: En in welke mate geloof jij in je eigen kennis en vaardigheden om de juiste kennis te delen

R: Op sommige gebieden geloof ik daar wel in. Maar als je bijvoorbeeld echt juridische zaken gaat kijken dan niet.

I: Dus globaal geloof je wel in je eigen kennis en vaardigheden maar voor specifiek ga je naar de aandachtsgebieden?

R: Ja, daar hoort het ook te blijven vind ik.

I: Hoezo?

R: Omdat zij de specialisten zijn. Zij zijn bekender met specifieke zaken en kunnen dus ook beter reageren op casussen of vragen.

I: Oké. En als we kijken naar bekendheid met het werk. In welke mate ervaar jij bekendheid met je werk? Beschik jij over de juiste kennis en vaardigheden om je werk goed uit te kunnen voeren?

R: Over heel de organisatie? Driessen breed?

I: Nee, echt over onze afdeling. Dat jij weet wat er speelt en belangrijk om te weten om je functie goed uit te voeren.

R: Ja, daar ben ik wel goed op de hoogte van.

I: Hoezo dan?

R: Ja, ik lees dus teams omdat ik pop-ups krijg.

I: Wat doe jij naast teams om daar bekend mee te blijven?

R: Praten met elkaar onderling. Het is niet alleen alles op een platform gooien. Het is gewoon elkaar opzoeken. Gewoon samen dingen bespreken die er spelen. Dan blijf je ook op de hoogte. Als ik iets niet weet vraag ik het gewoon aan collega's. Samen kom je er wel.

I: Oké. Dus daarin participeer je ook met anderen om de juiste informatie te verkrijgen?

R: Ja, precies. Je doet het samen met anderen.

I: Oké. En wat doe je op dit moment om een bijdrage te leveren aan kennisdeling?

R: Ja, wat ik zeg. Als ik iets opvang dan stuur ik het door. Dat is het enige.

I: En echt onderling overleg zoals je net zei.

R: Ja, precies. Ja, bij sommige dingen vind ik gewoon benader elkaar even persoonlijk en gooi het niet op een platform. Dan voorkom je eigenlijk wat je afgelopen maandag had van ja, ik vind het wel heel erg jammer dat niemand iets heeft gedaan. De coördinatoren moeten wel een beetje rekening houden met wat er op dat moment speelt. We zaten allemaal in een drukte van een aanzegtermijn.

I: Ja, en op kennisdeling wordt je niet beoordeeld en je dagelijkse werkzaamheden wel.

R: Ja, je wordt er niet op beoordeeld maar ik vind wel dat je daar verantwoordelijkheid in kunt nemen. Iets wat jij weet kun je net zo goed met je andere collega's delen want die gaan iets misschien foutief doorgeven.

R: En als je een mail krijgt van de coördinatoren, zoals vanmorgen lees je die dan helemaal door?

I: Ja, die lees ik grondig door. Vaak zijn het zulke lappen tekst die je krijgt en dan kijk ik of dat betrekking heeft op een van mijn klanten. Ja of nee? Is het ja dan geef ik er iets meer aandacht aan. Is het nee dan schrijf ik het even op.

I: Oké. Hoe zou jij het inrichten als jij het zou mogen inrichten?

R: Ja, één kanaal. Heeft het urgentie zeg het dan persoonlijk. Geef even een persoonlijke toelichting en geef even aan wat de urgentie is of wat de persoonlijke les erachter is. Kijk, en simpele wijzigingen zou ik gewoon op teams laten staan. Als iedereen daar proactief mee omgaat en je krijgt een pop-up

dan moet je daarop vertrouwen dat dat goed komt. Het is daarin ook een stukje sturen van de afdeling daarnaartoe.

I: Vanuit de coördinator?

R: Ja, en vanuit het management. En vanuit het management bedoel ik echt een Anne en Emmy. Wij en zij zullen er toch tijd voor moeten nemen en maken.

I: En als het een drukke periode is?

R: Ja, ik heb het nu ook druk. Ik maak er ook tijd voor vrij. Snap je. Ik bedoel het draait niet alleen maar om werk. Dat komt ook wel weer goed. Dit hoort er ook bij. Dat je je even in leest en in ieder geval de basiskennis hebt. Kijk, ik weet ook niet hoe heel dit systeem werkt maar ik weet wel waar ik welke informatie kan vinden. Dat is stap een en volgens mij hebben ze een mailtje rondgestuurd met daarin hoe het werk alleen dat wordt heel snel vergeten, omdat de workflow zo druk is. Maar ja, dan moet je misschien toch maar even voor je zelf gaan blokken. Het is een wisselwerking van. Je wilt je werk goed bijhebben en de controle hebben. Ik denk dan ja, neem gewoon even de tijd. Ik doe dat ook in mijn eigen tijd.

I: Oké. Dat is duidelijk. We hebben eigenlijk alles behandeld wat relevant is voor dit onderzoek. Ik wil je hartelijk danken voor dit interview.

R: Geen dank.

Transcript interview 6

7 december 2017

I: Het onderzoek gaat dus over kennisdeling. Ik heb een aantal onderwerpen gekregen en een daarvan was kennisdeling. Ik weet niet of je bekend bent met kennisdeling?

R: Ja. Ja.

I: Oké. Mijn hoofdvraag daarbij is eigenlijk hoe de medewerkers van de afdeling HR-services de interne kennisdeling ervaren. Dat ga ik onderzoeken middels interviews en zou ik jou graag een paar vragen stellen over hoe jij kennisdeling ervaart. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er onvoldoende geanticipeerd kan worden op de vraag van de klant. Dit komt door de vele ontwikkelingen in het werkveld en omdat de medewerkers van de afdeling HR-services veel kennis moeten beschikken.

R: Oké.

I: Mijn eerste vraag: wat versta jij onder kennisdeling?

R: Dat je elkaar op de hoogte houdt van informatie en ontwikkelingen binnen de afdeling.

I: Oké. Driessen formuleert hem als: 'Kennisdeling tussen individuen is een proces waarbij kennis, informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers zo worden geconverteerd in een vorm dat het door anderen wordt begrepen, opgenomen en gebruik'.

R: Zo, wat een zin.

I: Wat gebeurt er op dit moment al op het gebied van kennisdeling?

R: Ik vind dat er te veel is om het maar even zo te zeggen. Ik ben vast niet de eerste die dat zegt. Nu is er weer Office 365 met kennisdeling. We hebben mail, we hebben Yammer, we hebben Ons Driessen en we hebben nu sinds kort Office 365 om kennis te delen.

I: Hoezo vind je het te veel?

R: Omdat ik op verschillende plaatsen informatie moet halen.

I: Dat maakt het lastig?

R: Ja, dan denk ik van ja oké dat moet ik nog bijhouden, dit moet ik nog bijhouden. Je moet op vier plekken informatie bijhouden. Op een gegeven moment weet ik niet meer waar ben ik gebleven met bijhouden. Als ik zelf informatie wil delen, ga ik dat dan op mail zetten, op Yammer zetten of ga ik het op Office 365 zetten?

I: Hoe pak jij dat nu aan?

R: Als ik het idee heb dat het echt op korte termijn allemaal gelezen moet worden dan mail ik het en als het meer informatief is en het later gelezen kan worden zet ik het op Yammer.

I: Dus eigenlijk de hoeveelheid platformen maakt het lastig om kennis te delen en te vinden?

R: Ja.

I: Los van de hoeveelheid platformen, welke belemmeringen ervaar je nog meer daarin?

R: Uh...

I: Wat gaat er goed en waar loop je tegenaan?

R: Op zich is het allemaal wel goed wat er gedeeld wordt. Je blijft hierdoor in ieder geval op de hoogte. Alleen ja, het bijhouden... Ik werk maar twintig uur en ik krijg net zo veel informatie als iemand die veertig uur werkt. Ik moet het in die twintig uur wel allemaal bijhouden. Dat is ooit best wel veel. Wat ik zelf ook lastig vind is dat als ik ooit zelf een bericht krijg waarin heel veel tekst staat, dan heb ik al geen zin om te lezen. Als het gewoon korte berichtjes zijn, dan kun je het makkelijk lezen. Als je één onderwerp hebt, maak dan gewoon even een apart bericht. Soms heb je over één onderwerp zoveel tekst, een geheel a-4tje bijna. Zoveel.

I: Lees jij het dan helemaal?

R: Uiteindelijk wel maar ik lees het wel altijd te laat. Ik lees het wel altijd. Ik zal het niet vlugvlug lezen. Ik lees het echt wel. Ik denk dan steeds: dat doe ik nog wel, dat doe ik nog wel en dan een week later moet ik het nog lezen. Maar ik lees het wel.

I: In het vooronderzoek gaven ze aan dat er zo veel ontwikkelingen zijn in ons vakgebied, bij de klant en in het werkveld. Hierdoor wordt er verkeer geanticipeerd op de vraag van de klant. Er wordt af en toe verkeerde informatie gegeven. Merk jij dat zelf ook. Bij jezelf of anderen.

R: Nee, dat valt eigenlijk wel mee. Je bedoelt eigenlijk dat er zoveel informatie is dat je het niet meer bij kunt houden. Bedoel je dat?

I: Ja, precies.

R: Nee, dat merk ik niet. Daar heb ik nog niet zo heel veel last van.

I: Los van de hoeveelheid en de grootte waarop het gepost wordt, heb je nog meer dingen waar je tegen aan loopt?

R: Soms hoor je sommige dingen intern. Interne communicatie hoor je ook weleens via, via. Dan denk ik weleens van huh wisten jullie dat nog niet? Dat is meer de interne communicatie.

I: Ja, het gaat ook over de interne communicatie. Je hebt nu de vier aandachtsgebieden Invio, salaris, juridisch en cao. Hoe vind jij dat gaan?

R: Ik zit niet in een klantenteam. Ik heb daar eigenlijk niet mee te maken. Maar ik zit dadelijk wel weer in een klantenteam. Dat is op zich prima. Dat elk klantenteam zijn eigen specialist heeft, zo kun je ook zorgen dat je altijd iemand hebt die het weet. Nu heb je bijvoorbeeld Wendy die specialist is in salaris. Als zij er een keer niet is dan is er meteen paniek. Het is dus wel goed dat de kennis en informatie op meerdere fronten is verdeeld. Dat is wel beter.

I: In de theorie worden succes- en faalfactoren beschreven op invloed van kennisdeling. Deze zijn sociale-technologische en organisatorische factoren. Als we kijken naar sociale factoren. In welke mate ervaar jij leiderschap in het stukje kennisdeling? Is er interactie en betrokkenheid?

R: Op zich wel goed. Als er iets is gebeurd dan wordt dat wel gedeeld. Als er écht iets belangrijks is dan wordt dat wel persoonlijk gedeeld of komen de coördinatoren even langs de teams. Niet alles hoeft natuurlijk op de mail.

I: Dus dat ervaar je wel goed?

R: Ja, soms zijn er natuurlijk wisselingen in teams dan zou je dat wel graag horen van een coördinator in plaats van via, via. Ze pakken het op zich wel goed aan. Ik moet het dan nog wel lezen.

I: Vertrouwen speelt ook een belangrijke rol bij kennisdeling. Dat je vertrouwen hebt in jezelf, in anderen en het vertrouwen om kennis te delen. Hoe ervaar jij dat vertrouwen?

R: Ja, goed.

I: Ook vanuit de organisatie? Dat zij het vertrouwen geven om kennis kunt delen.

R: Ja, maar bedoel je dan dat je zelf de informatie kunt delen?

I: Ja, dat je zelf het vertrouwen in jezelf hebt en jou het vertrouwen wordt gegeven.

R: Ja. Ja. Ik werk hier al zo lang. Ik durf kennis te delen en geloof ook dat ik dingen weet. Dit heeft met een stukje ervaring te maken.

I: Dus je krijgt het vertrouwen vanuit de organisatie en je vertrouwt ook jezelf om kennis te delen.

R: Ja, inderdaad.

I: En in welke mate wordt er gezorgd vanuit de organisatie dat je kennis kunt delen?

R: Ja, je kunt gewoon zelf alle berichten plaatsen op Yammer of in Office 365. Je kunt gewoon zelf allemaal dingen erop zetten. Er wordt nooit gezegd van ja dat moet door die persoon goedgekeurd worden om te kijken of het wel klopt.

I: Dus dat ervaar je wel goed?

R: Ja.

I: En weet jij ook goed welke kennis je moet beschikken en hoe je deze het beste kunt delen?

R: De échte belangrijke dingen weet ik wel. Deze hoor ik of komen wel voorbij. Ik probeer altijd toch even snel te lezen of te luisteren wat collega's zeggen. Hierdoor weet ik wel welke kennis ik moet beschikken. Ik deel deze meestal gewoon door een bericht op Yammer te zetten of ik stuur gewoon een mailtje naar de hele afdeling.

I: En als je kijkt naar de organisatorische condities. De cultuur op de afdeling. Hoe ervaar jij deze en is die goed om kennis te delen? Bijvoorbeeld een open cultuur om kennis te delen?

R: Ja, jawel.

I: Hoezo?

R: Ja. Ja. Hoezo, jezus. Ik denk dat als je zegt van ow dit kan ook wel handiger zijn voor de afdeling. Dan zegt een collega ow dat kun je het beste op dat platform zetten. Op de afdeling laten we elkaar daarin vrij. Als iemand zegt van dat ga ik er niet op zetten, wil jij dat doen? Dan kan dat gewoon.

I: Dus er is wel een open cultuur om kennis te delen?

R: Ja, inderdaad. We laten elkaar daar erg vrij in.

I: In een bijeenkomst waar ik bij was werd een doel geschetst voor de afdeling. Als we kijken naar de collectieve ambitie. Ervaar jij een doel op de afdeling wat je gezamenlijk wilt nastreven en ben je bewust dan dat doel?

R: Wat werd er voor doel geschetst toen?

I: Ja, dat door de vele ontwikkelingen in ons werkveld en bij de klant we goed moeten kunnen anticiperen op de vraag van de klant. Zodat we dus de juiste informatie blijven verstrekken.

R: Ik ben me niet helemaal bewust van dat doel. Ik snap het doel wel. Ik weet dat het doel er is. Doordat er zoveel informatie is, is het lastig om dat allemaal bij te houden. Stel dat er iemand uit dienst gaat. Weet ik veel waarom. Dan zou je eigenlijk tegen de opdrachtgever kunnen zeggen van: Hey, er gaat iemand uit dienst. Kunnen wij een nieuw iemand voor jullie zoeken? Dat weten we wel op de afdeling. Het in de praktijk brengen is nog lastig. Er is gewoon geen tijd voor. Je wilt alles wat binnen is afwerken. Tijd om meer aandacht te schenken aan de vraagstukken die erachter kunnen liggen is bijna geen ruimte voor. Maar die heb je denk ik al vaker gehoord?

I: Ja. Er is al vaker aangegeven dat de coördinatoren met leidinggeven bezig zijn en willen dat er kennis gedeeld wordt, maar er is gewoon de workflow.

R: Ja, inderdaad. Dat is ook minder tastbaar.

I: Dus jij loopt ook wel tegen een stukje tijd aan om kennis te delen en te anticiperen daarop.

R: Ja, dat laatste vooral. Je kunt het wel bijhouden. Stel er gaat iemand met zwangerschapsverlof dan moet je daarop kunnen participeren. De informatie die je dan krijgt daar ook mee om gaan. Bijvoorbeeld; zal ik u doorverbinden met iemand anders van de afdeling om iemand te helpen zoeken?

I: Een stukje preventief?

R: Ja. Ja.

I: In hoeverre ervaar je draagvlak? Dus betrokkenheid vanuit de organisatie met betrekking tot kennisdeling?

R: Er is al vaker aangegeven dat het veel is. We krijgen er ook steeds meer werkzaamheden bij. Ze kunnen dan wel aangeven dit wordt automatisch of dit wordt makkelijker en dit gaat snapper. Door de ontwikkelingen blijf je er toch achteraan hobbelen. Ik denk wel dat ze weten dat het er is maar...

I: Zoeken nog naar een oplossing?

R: Ja, ja.

I: En daarom mag ik het onderzoeken.

R: Ik denk... ja. Er is al honderd keer aangegeven. Dit is het systeem en dit zijn jouw wensen. Er zijn zoveel wensen om alles automatischer te kunnen doen. Nu zijn ze met de sjablonen aan de slag. Dat loopt ook al vijf jaar. Maar dan komt er weer iets anders. Dat gaat voor en dit gaat voor en dat gaat voor. Al die kleine wensen die er zijn. We hebben de laatste twee jaar heel veel nieuwe collega's aangenomen. Dan denk ik als je het aan de voorkant zo kunt regelen dat veel meer zaken automatisch en sneller gaan, dan hoef je niet al die mensen aan te nemen. Zo blijf je erachter aan rennen. Maar ja, goed. Blijkbaar is het heel moeilijk om mensen te vinden die zo met het systeem om kunnen gaan en het te ontwikkelen.

I: Dus een stukje draagvlak vanuit de organisatie om ervoor te zorgen dat het echt opgepakt wordt?

R: Ja, precies. Al een paar jaar liggen wensen. En dan denk ik ja... Staat op de wensen lijst, staat op de wensen lijst. Het kan iets heel kleins zijn maar het kan voor de afdeling heel groot zijn. Dan worden er weer prioriteiten gesteld aan bepaalde dingen... Ja tuurlijk als er een grote klant wordt gewonnen, dat gaat natuurlijk voor. Zo hik je er gewoon af en toe tegen aan.

I: En hoe coördineren de coördinatoren in het stukje kennisdeling?

R: Bedoel je dan met kennisdelen om je werk goed te doen? Ik zie daar eigenlijk nooit berichtjes van de coördinatoren over. Nee, er komen wel zaken van de controllers. De cao-verhoging is daar een voorbeeld van. Dit wordt dan op Yammer gezet. Er komt bijvoorbeeld ook weer een eenmalige salarisverhoging. Dit wordt vanuit de coördinatoren gedeeld. Als er zaken op de afdeling spelen worden deze ook door de afdeling gedeeld. De coördinatoren delen meer de algemene zaken zoals let op we gaan een drukke periode tegemoet.

I: Oh, dat is niet echt kennis delen.

R: Nee, inderdaad. Zij delen meer informatie.

I: Oké.

I: En als we kijken naar de technologische condities. Hoe vind jij de toegang van die systemen. Kun je daar gemakkelijk kennis vinden?

I: Ja, ik wel maar ik werk hier al zo lang. Ik weet wel waar je alles moet zoeken. Ik denk dat als je hier net werk kan ik me dat heel goed voorstellen.

I: Ik zit hier bijvoorbeeld net. Ik weet nog niet waar ik welke kennis kan vinden.

R: Oh, je bedoelt hem zo. Ik dacht meer de systemen. Ik weet ook niet altijd waar ik welke kennis kan vinden. Daarom vind ik het ook allemaal zo veel wat er allemaal is.

I: Dus jij weet wel waar je welke kennis kunt vinden?

R: Nee, ik ook niet altijd. Als je bijvoorbeeld iets moet zoeken over cao-wijziging, ik zou dan naar Yammer gaan. Mijn mail probeer ik gewoon bij te houden en weg te gooien. Als ik bijvoorbeeld ga zoeken wanneer de CAR-UWO verhoogd is, dan zou ik naar Yammer gaan. Maar als ik in Yammer ga zoeken op CAR-UWO dan krijg je een weet ik hoe lange lijst.

I: Dus in principe weet je wel waar je welke kunt vinden alleen is het nog niet helemaal duidelijk.

R: Ja, inderdaad. Ik weet het wel globaal. Maar als je weet op welk platform het staat is het nog lastig om het daar te vinden. Net zoals met de CAR-UWO-verhoging. Ik weet dat dat op Yammer staat, maar waar?

I: Oké, dus wel op welk platform maar dan nog waar in het platform.

R: Ja, precies.

I: Oké. En als we kijken naar het volgende onderdeel van de technologische conditie. Dit is de kennisatlas. Hoe ervaar jij dit? Weet jij waar je welke kennis kunt halen in de organisatie?

R: Jawel. Ja.

I: Dus als jij iets niet weet...

R: Ja, dan weet ik precies op welke afdeling ik moet zijn. Als ik iets niet weet dan bel ik gewoon een collega op die hier ook al heel lang werkt en dan vraag ik gewoon waar ik dat kan vinden. Ik kan me voorstellen dat als je hier pas net werkt dat je dan niet weet wie je moet bellen of een mailtje moet sturen.

I: Dus je ervaart dat wel goed?

R: Ja, ik heb wel een bestandje gemaakt. Ik heb dit ook gedeeld in Yammer en Office 365. Goed ik weet niet of de rest dat weet. Ik heb daar allemaal onderwerpen en daarachter heb ik de contactpersoon staan. Bijvoorbeeld over cursussen en opleidingen en wie daar contactpersoon van zijn. Die doe ik dan eens in de zoveel tijd herhalen. Dit deel ik. Dit bestandje is er wel maar of mensen dat weten... In principe moet je dit krijgen bij het inwerktraject.

I: Ik heb deze niet gekregen.

R: Kijk, daar gaat het al mis. Ik heb het idee dat bij het inwerktraject gewoon wordt gezegd bam, bam, bam, dit is het en zo hoort het. Zo gaat het goed. Dit terwijl je misschien niet weet waarom we iets op die manier doen. Ik denk dat we daar iets mee moeten. Wanneer je het waarom weet kun je dit ook weer delen met andere collega's.

I: Dus je weet in principe wel waar je welke kennis kunt vinden in de organisatie. Je hebt hier ook een bestandje voor gemaakt.

R: Ja, precies.

I: En als we kijken naar jouw rol. Heb je een rol binnen het kennisdelingsproces en hoe ervaar je die?

R: Ja, ik beheer dan ook de sjablonen. Als hierin dingen wijzigen moet je daar wel zo op anticiperen. Je moet dan weten dat er ook weer iets in de sjablonen moet veranderen. Er moet dan ook gedeeld worden dat we het op een andere manier gaan doen. Dit doe ik samen met het team.

I: Daarin participeer je eigenlijk ook met anderen, toch? En hoe pak je dat aan?

R: Ja, daarin werk ik wel samen. Wanneer er wijzigingen zijn overleggen we deze met elkaar en plannen we af en toe een soort vergadering in of sturen een mailtje. Hierin bespreken we dan een soort van stappenplan of wat we gaan ondernemen.

R: Ik kijk altijd eerst even of het gevolgen heeft voor de documenten die we naar buiten sturen. Ik haal mijn informatie ergens anders in de organisatie. Bijvoorbeeld bij de casemanagers. Zij komen er ook weleens mee. Ze geven dan aan dat er een ontwikkeling is en dan overleggen we hoe we dit bijvoorbeeld gaan aanpakken in de sjablonen.

I: Hoe deel je dat?

I: Dit zet ik op Yammer. Ik deel dan dat er een update is in de sjablonen en dat deze aangepast zijn.

I: Dus je hebt wel een rol daarin. Hoe ervaar je deze rol? Vind je die goed gaan?

R: Ja. Die gaat goed. Nu zeg ik het zelf. We lopen wel heel erg achter. Bij de sjablonen hebben we zoiets van ja, dat komt wel. Dat is echt het ondergeschoven kindje. We hebben nu weer een team bij elkaar. Ik ga dan die collega's in leren zodat we sneller kennis kunnen delen en documenten kunnen aanpassen. We kunnen dan beter daarin inspringen. Dat liep ook al achter.

I: Dus eigenlijk...

R: Weer weinig tijd.

I: Geven ze het dan niet de aandacht die het zou moeten krijgen?

R: Soms kan dat ook niet. Bij de ontwikkelaar is daar geen tijd voor of hebben ze niet genoeg mensen. Wij hebben geen ruimte voor nieuwe mensen. Je kunt wel nieuwe mensen aannemen maar daar los je het uiteindelijk niet mee op.

I: Oké. En in welke mate ervaar jij controle over je werk? Dus dat je invloed kunt uitoefenen en dat je autonomie hebt?

R: Jezus. Autonomie niet echt, wel?

I: Hoezo niet?

R: Je bent niet de enige die informatie deelt. Je bent dit met zijn allen. Stel de vraag nog eens?

I: In welke mate ervaar jij controle over je werk? Dat je daar invloed op uit kunt oefenen en autonomie hebt.

R: Als ik zie en denk dat sommige dingen anders of makkelijker kunnen probeer ik dat wel te delen zodat anderen dat ook zo kunnen gaan doen. Mensen hebben vaak geen zin in verandering. Ik denk dan doe dat nou. Iets aanleren is makkelijker dan iets afleren.

I: Dus in die zin ervaar je wel invloed en autonomie over je werk?

R: Ja, als ik zie dat dingen anders, beter of sneller kunnen dan deel ik deze. Ik heb het idee dat mensen dat dan niet lezen. Maar als het opgepakt wordt en het schijnt echt beter te kunnen kan het ook zo zijn dat het aangepast wordt. Je kunt in die zin dus mensen beïnvloeden maar ook de organisatie. Daarin heb je dan wel autonomie om dat zelf te bepalen.

I: Dus je kunt invloed uitoefenen door zaken die jou opvallen te delen en te bespreken?

R: Ja, precies.

I: En in welke mate ervaar jij bekendheid met het werk? Dus dat je beschikt over de juiste informatie en ontwikkelingen die er spelen?

R: Ja, als je het bijhoudt kun je dat wel bijhouden.

I: Jij weet wel wat er allemaal gaande is?

R: Ja, ik zit niet in een klantenteam dus dat is anders. Ik weet vaak wel als er iets inhoudelijk speelt. Ik weet wat er speelt op de afdeling. Voor mij is het gewoon anders. Ik zit niet in een klantenteam dus ik heb niet zoveel te maken met ontwikkelingen in het werkveld. Ik heb meer te maken met de ontwikkelingen zoals een verandering in het systeem en dergelijke. Daar ben ik bekend mee omdat ik het lees en er al lang werk. Je weet waar alles te vinden is en je weet waar alles te halen is. Als je daar de tijd voor neemt dan... ja. Dan kun je het wel bijhouden.

I: Oké. Jij hebt dus minder te maken met ontwikkelingen in het werkveld maar meer met echt systeemveranderingen?

R: Ja, precies.

I: Oké. En in welke mate investeer jij in jezelf om op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen op de afdeling en in het werkveld?

R: Ja. Toch tussendoor bijhouden door de platformen te lezen of ik vraag aan een collega of er nog iets belangrijks is wat ik moet weten. Dit doe ik dan vooral met informatie over Ons Driessen. Bijvoorbeeld of er informatie is over de kerst bijeenkomst of over een goed bekend dag. Ik vraag dat aan een collega die dat beter bijhoudt. Ik heb me ook opgegeven voor de cursus van Office 365. Meer mensen wisten niet hoe dit werkte, daarmee werden we in het diepe gegooid. Er is gewoon geen tijd om te kijken hoe het allemaal werkt. Ineens moet je over naar een ander systeem. Dan weet je niet meer waar je alles kunt vinden.

I: Dus in samenwerking met anderen, zelf op de platformen kijken en bijvoorbeeld inschrijven voor de cursus dan?

R: Ja, precies. Ik hoor weleens ooit dat iemand nooit op Yammer kijkt. Ik probeer dat wel bij te houden. Maar informatie is ook moeilijk terug te vinden dat wel.

I: Oké. We hebben alles behandeld wat ik wilde behandelen. Ik wil je hartelijk danken voor je tijd.

R: Geen dank. Ik ben benieuwd wat er uit komt.

Transcript interview 7

11 december 2017

I: In ieder geval kei fijn dat ik je mag interviewen. Manon gaf dus aan dus over kennisdeling.

Ik had dus een onderwerp gekregen van Manon. Daarin gaf zij aan dat er veel ontwikkelingen zijn in ons werkveld en onze afdeling en hierdoor kan er minder goed geanticipeerd worden op de vraag van de klant. Dit is ook lastig omdat de medewerkers van de afdeling HR-services zo veel moeten weten. Dus ik heb eigenlijk gekeken naar theorie over kennis en nu ga ik dit vergelijken met de theorie. Wat versta jij onder kennisdeling?

R: Kennisdeling is eigenlijk een best breed begrip. Ik vind dat kennisdeling zo neergezet moet worden dat het voor iedereen op dezelfde manier geïnterpreteerd wordt. Ik merk wel en dat is denk ik ook wel een ontwikkeling, de afgelopen periode is het op heel veel vlakken gemaakt. Dus overal is iets. Je hebt mailtjes. Daar hebben we laatst ook een mail over gekregen. We hebben platformen als Yammer. We hebben ook teams waar dingen op staan. Dus ik merk wel dat dat niet het altijd makkelijker maakt. Ik bedoel eigenlijk ook in een rol inherent aan lean. Ze willen minder bespreken in overleg want dat kost tijd en dus ga je het op een andere manier delen. Alleen de vraag is of je daarmee de juiste mensen bereikt en ook op dezelfde manier. Want als jij in een gesprek zit en jij deelt jouw kennis met mensen dan zie jij knikkende mensen. Dan denk je oh, die mensen pakken dat allemaal op dezelfde manier op. Als je iets belangrijks deelt via een social medium dan is het misschien ook de vraag of iedereen het oppakt of lees. De vraag is dan of je je doel niet voorbij slaat.

I: Dat was eigenlijk meteen mijn tweede vraag. Waar ervaar jij belemmeringen?

R: Ja, daar dus eigenlijk heel erg in.

I: Dus zoals je net beschreef de hoeveelheid aan platformen en of iedereen het op dezelfde manier begrijpt.

R: Ja. Ja. En ook dat alles, ja, ik mis een beetje de prioriteiten. Alles wordt heel snel belangrijk gezien en op internet of Jammer geknald. Alles is natuurlijk op zichzelf staand belangrijk om te weten, alleen er is altijd wel een prioritering aan te geven. Wat is deze week echt belangrijk om te lezen en wat kan even wachten. Alles komt in zo'n grote lading naar binnen. Met de normale werkdruk is dat nog wel te behappen, hè, om daar de tijd voor te nemen. Dit kun je doen door in de ochtend even je mail op te staten en even te kijken wat er gepost is overal. Nu we de december drukte in gaan idem dito aan de zomerperiode omdat de scholen over het algemeen een piek ervaren, merk je gewoon dat daar geen tijd voor is. Je laat dat als eerste liggen. Je denkt dan vaak ik ga maar meteen aan het werk. Je wordt zo opgeslokt in het werk. Dan is er bijvoorbeeld ooit een overleg waar bepaalde highlights worden aangehaald. Dan ben je even van je plek en wordt je gedwongen om uit je situatie te gaan en je oren te openen voor nieuwe informatie. Zo'n middel, zo'n medium, zo'n Yammer is superfijn voor thuis. Het is goed bereikbaar en je kunt er natuurlijk een heel publiek mee bereiken. Maar mijn ervaring leert wel dat je dat in tijden van drukte al snel langs je neer legt, tenminste als ik voor mezelf mag spreken.

I: Je beschrijft dus eigenlijk dat de hoeveelheid platformen, de hoeveelheid tijd en de prioriteit het lastig maken om kennis te delen. En het is lastig omdat je je workflow hebt en dat is eigenlijk meetbaar.

R: Ja. Dat. Daar heb je rode mailtjes staan, daar heb je rode datums staan waarop de mail is binnengekomen. Daar ga je opzitten en naar toe werken. Ik merk nu heel erg dat ik zoveel informatie moet weten. Dan krijg je weer een pop-up dat daar weer nieuwe informatie is. Dan denk je ook van ja, is dat dan op dat moment belangrijker dan die drie rode mailtjes vandaag ook nog beantwoord moeten worden naar de klant? Ja, dus dan is het zo dan ga je het sneller op de lange baan schuiven. Hierdoor loop je het risico dat je het helemaal niet meer leest met als gevolg dat je informatie lees. Het is dus eigenlijk een beetje de hoeveelheid, de middelen waarmee het gecommuniceerd wordt en dat ik denk dan ja wat heeft prioriteit. Bepaalde dingen kun je toch beter face to face of in een dagstart of wat dan ook.

I: Een stukje persoonlijk dan?

R: Ja. Ja.

I: Want zou een stukje persoonlijk daarin verschil voor jou maken om kennis te delen?

R: Ja.

I: Hoezo?

R: Dat is misschien minder lean, minder effectief omdat je daar dan tijd voor moet reserveren. Maar persoonlijkheid dwingt veel meer. Als ik met jou een afspraak heb dan is dat heel anders dan wanneer ik een mail van jou heb staan. Als jij het interview op de mail zou zetten en om een reactie zou vragen dan zou ik heel snel geneigd zijn om dat voor me uit te schuiven en jou pas op het einde van de week een antwoord te geven. Maar wanneer jij met mij een afspraak maakt van nou bepaalde highlights die gedeeld moeten worden, daar plannen we eens in de zoveel tijd toch een overleg voor in dan dwingt het je om toch te gaan, om even van je plek af te zijn en op dat moment de focus volledig te kunnen geven aan de informatie. Want we werken met twee schermen dus je kunt dus heel veel tegelijk en vrouwen al helemaal. Je zou bij wijze van twee schermen kunnen open met aan de ene kant Yammer open en aan de andere kant aan contract. In hoeverre sla je de informatie dan op zoals die eigenlijk bedoeld is?

I: Dus eigenlijk een stukje persoonlijk wat Driessen na wil streven?

R: Ja. Dat ben ik met je eens. De afdeling wordt natuurlijk ook steeds groter en dan is het ook niet te behappen om alle kennis te delen via de persoonlijke weg. Maar ik vind dat de belangrijkste dingen wel persoonlijk moeten worden gedeeld. Net als nu de uitruilregeling bijvoorbeeld. Onze eigen medewerkers sturen wij een mailtje, met netjes wat het inhoudt en dat je het kunt invoeren. Ik hoor dan vorige week achter me iemand bellen en vertellen aan een medewerker dat de uitruilregeling is verstuurd en dat deze ingevuld kan worden. Ik wist hier niets van. Ik denk dan bij mezelf koppel het dan even terug in een dag start. Al is het maar een hele korte toelichting. Dan weet je wel waar het over gaat. Zulke dingen. Echt de belangrijke dingen toelichten.

I: Dus echt de persoonlijkheid en prioriteit van kennis

R: Ja. De informatie deling via digitale weg vind ik opzicht helemaal niets mis mee. Ik denk dat het ook je eigen verantwoordelijkheid is om bepaalde zaken ook te lezen of niet te lezen. De cruciale dingen zou ik niet alleen maar via digitale delen.

I: Vind jij dat de coördinatoren daar een rol in moeten spelen? Is er coördinatie in kennisdeling? Hoe vind jij dat gaan?

R: Hmm... Weet ik eigenlijk niet maar ik vind dat je vanuit een coördinator best wel mag verwachten dat bepaalde highlights toegelicht worden. En het hoeft ook niet altijd. Het kan ook naar behoefte. Ik bedoel in een tijd waarin het druk is en dat is vooral richting het einde van het jaar, dan kan niemand er eigenlijk nog iets bij hebben. Je hebt een mailbox die ontploft en je hebt een workflow die ontploft. Elk dingetje of elke pop-up is eigenlijk te veel. Op zulke momenten vind ik dat je als coördinator eigenlijk best wel mag meebuigen met de drukte en daar ook creatief in mag zijn.

I: Hoe bedoel je creatief zijn?

R: Ja, dat ze bijvoorbeeld zeggen, hè, ik zie dat jullie het druk hebben, dat ze ons dan toch even uit die werksfeer trekken. Desnoods ga je even in het atrium zitten met een kop koffie. Dat je alles even bespreekt. Hoe ervaren jullie het? Dus echt dat je het even wat luchtiger insteekt en even de belangrijke ontwikkelingen of zaken bespreekt. Daar dien je dan ook een verantwoordelijkheid bij de coördinator neer te leggen, welke filter je daarop legt. Dus niet dat coördinator A dit zegt en coördinator B dit, maar wel dat je dezelfde deling van kennis hebt. Dus bijvoorbeeld dit pakken we op social media en deze dingen vinden we toch te persoonlijk.

I: Bedoel je eigenlijk een filter van prioriteit?

R: Ja, precies.

I: En als je dan kijkt naar een stukje technologie. Vind jij die platformen toegankelijk? Dus dat je weet waar welke kennis staat?

R: In het begin was het heel erg zoeken. We zijn ooit met Yammer begonnen, toen kregen we teams erbij, toen kregen we Inside, waar ook dingen op gedeeld worden. Toen dacht ik op een gegeven moment wat krijgen we er allemaal bij en waar moet je wat vinden? Nu is het op zich wel een beetje helder door de mail van Emmy. In het begin ben ik daar heel zoekende in geweest en nu nog steeds, van waar vind je nu wat? Ook op het moment dat jezelf een keer wilt posten, waar ga ik in vredesnaam dat neer zetten? Ik ben dan nog sneller geneigd om een mailtje te tikken en in de aanhef iedereen te zetten

dan dat je het echt ergens plaatst in een omgeving.

I: Het is nu dus duidelijker waar wat te vinden is maar nog steeds niet helemaal?

R: Ja.

I: En als we kijken naar de samenwerking? Jij zit ook bij een aandachtsgebied. Hoe ervaar jij daar de samenwerking?

R: Ja, op zich. De samenwerking is nog redelijk nieuw. Het staat nog in de kinderschoenen. We hebben pas de aftrap gehad en we hebben daar ook een team voor op office 365. Daar delen we bepaalde situaties en bestanden maar we hebben daar ook een kwartaal overleg. Ik heb zoiets van ja, echt de belangrijke dingen die ik daar wil bespreken, deel ik in dat overleg.

I: Waarom?

R: Omdat ik daar veel meer interactie kan creëren. Kijk je hebt wel een chatfunctie in die platformen en dat je op elkaar kunt reageren. Maar een discussie aangaan of een gesprek voeren is véél succesvoller op het moment dat je met zijn allen samen zit dan wanneer je dat via actie reactie op een platform doet.

I: Dus eigenlijk weer een stukje persoonlijkheid daarin?

R: Ja, ja. Ik vind dat dan belangrijker. Ik denk dat je de kracht uit je specialisme veel meer kan laten bundelen in een gesprek.

I: Want in welk aandachtsgebied zit jij?

R: Ik zit in salarisverwerking en juridisch.

I: En de dingen die daar besproken worden, hoe deel jij die met de afdeling?

R: Meestal deel ik die zelf ook weer in de dagstart. Je bent waar jij specialist bent zelf verantwoordelijk voor de kennisdeling in je team. We hebben een teamoverleg. In dat teamoverleg komen de punten ook weer aan bod. Ik maak daar zelf in mijn hoofd ook altijd een filter van informatie. Als er belangrijke zaken aan bod komen die niet kunnen wachten tot een volgend teamoverleg, zet ik die niet op de agenda maar bespreek ik die in de dagstart. Ik schrijf deze puntjes van voor me op of maak ik voor mezelf een agendapuntje dat ik die kennis morgen moet delen. Ik roep erna even iedereen bij elkaar en dan bespreek ik bijvoorbeeld dat we tot de conclusie zijn gekomen dat we dit niet goed doen of dat dit anders moet. Ze kunnen hier dan rekening mee houden. Ik wacht dan niet tot het moment daar is dat je dat kunt bundelen in overleg. Ik bespreek dat dan meteen.

I: Dus wat prioriteit heeft deel je via een persoonlijke manier?

R: Ja, inderdaad. Bijvoorbeeld in een dagstart. Ik vind dat je daar belangrijke zaken moet kunnen delen. Ook vanuit je aandachtsgebied gezien.

I: Want jij bent dus eigenlijk een specialist op gebied van salaris en juridisch?

R: Ja.

I: In de theorie beschrijven ze kennisatlas. Dit ben jij dus eigenlijk met die specialisten rol. Ik vraag me af hoe jij die rol ervaart. Ook vanuit anderen. Weet jij waar je welke kennis kunt halen in de organisatie?

I: Ja. Qua salaris is het nog best wel zoekende vaak. Bijvoorbeeld Wendy van Mierlo. Zij is een specialist op gebied van salaris. Die werkt er ook al lang. Naar haar zal ik sneller toestappen dan naar de controllers want dat is weer een brug verder. Dus in die zin weet ik wel welke route in moet bewandelen. Ik spar eerst met de specialisten en met medecollega's. Ook weet ik in de organisatie wel waar ik welke kennis moet halen. Dit komt natuurlijk ook omdat ik er al langer werk. Ik vind ook dat het voor juridisch lastiger is.

I: Hoezo?

R: Ja. Juridisch heb je en intern en extern. Kijk op salarisgebied verandert er heel weinig. Daar is heel veel gebaseerd op je eigen proces wat je in gang brengt. Bij juridisch ben je natuurlijk ook heel erg afhankelijk van wat er buiten de organisatie speelt. Wetgeving, de tweede kamer die elke keer weer klappen geeft op bepaalde wetsartikelen, cao-wijzigingen en je hebt te maken met heel veel verschillende cao's. Maar we hebben hier natuurlijk ook juristen zitten dus wanneer het er echt diep op in gaat dan laat ik het aan hen over. Maar ik vind het wel heel interessant om die het zelf eerst uit te zoeken en die weg te bewandelen.

I: En hoe doe je dat?

R: Daar is eigenlijk geen standaard proces voor. Ik ga meestal gewoon kijken naar de klant. Een klant heeft een bepaalde aanname over iets, dan ga ik kijken wat ik daarover kan vinden, wat mijn eerste gedachten zijn en uiteindelijk doe ik, wanneer ik het naar buiten communiceer, het wel eerst even checken bij de juristen of bij de afdeling HRM. Dit doe ik omdat zij daar meer in thuis zijn en nog meer de tijd hebben om zich in te lezen dan wij. Zij zijn daar fulltime mee bezig. Dus alles wat ik naar buiten communiceer wil ik even laten checken.

I: Dus vooral eigenlijk door zelf in te lezen en als het specifiek wordt koppel je het terug?

R: Ja. Ja.

I: En je weet ook goed waar je welke kennis kunt halen in de organisatie.

R: Ja, dat ook. Ik doe dit vaak face 2 face. Ik loop er dan even binnen en zij lopen ook even bij mij binnen. Dat vind ik wel fijn. Ik had er bijvoorbeeld ook twee lopen op HRM-gebied. We hebben onze eigen HRM-adviseur gekoppeld aan onze regio. Daar hebben we eenzijdig contact mee. Dat lijktje houden we kort. Door elkaar even op te zoeken, face 2 face, krijg je meer begrip waarom mailtjes of antwoorden bijvoorbeeld later zijn. We bespreken dit in korte lijnen.

I: Vanuit de theorie heb je drie aspecten die van invloed zijn op kennisdeling. Dit zijn de sociale, organisatorische en technologische condities. Als beginnen met de sociale condities en daarin het aspect vertrouwen. Heb jij vertrouwen om kennis te delen en te bespreken? En dat er op de juiste manier mee om wordt gegaan in de organisatie?

R: Uh. Ja, op zich wel. Sowieso in mijn team. Ik moet zeggen dat het denk ik ook wel komt doordat ik hier natuurlijk al een langere tijd werk. Ik werk hier natuurlijk al zes jaar en ben dus iemand op de afdeling die al een hele lange tijd mee gaat. Ik heb eigenlijk alles van A tot Z, buiten de ouderen die er nog langer werken, alles mee gemaakt. Ik heb daarin mijn plekje bemachtigd dat ik ook echt wel weet wanneer ik iets verkondig in het team dat het klopt. Ik ben best wel perfectionistisch qua type aangelegd. Hetgeen dat ik communiceer doe ik altijd dubbelchecken. Dan sta ik daar ook echt achter. Het moment dat ik zelf weet waar ik het over heb dan kom ik ook over op anderen en vertrouwen ze me ook. Ik vertrouw hen er ook in dat zij die informatie naar zich toe trekken en er iets mee doen.

I: Dus doordat je er langer werkt ervaar je dit wel goed?

R: Ja. Ja. Maar ik kan me wel voorstellen dat dat niet bij iedereen hetzelfde is. Als je hier net komt kijken is het natuurlijk super moeilijk. Je hebt nieuwe informatie die je moet opnemen voor het inwerken en je hebt bepaalde punten en standpunten die je moet aannemen. Daardoor denk ik wel dat dat een heel ander verhaal is en dat het ooit wel heel lastig is om kennis te delen.

I: Ja dat ervaar ik nu. Ik ben dan net nieuw en moet zo veel weten.

R: Ja, precies. Wij zijn natuurlijk ooit redelijk kleinschalig begonnen. Wij krijgen telkens informatie erbij en daarmee ga je uiteindelijk je kennis verbreden. Nu is het zo'n veelzijdige functie geworden doordat je inderdaad van alles wat moet weten om de klant te kunnen bedienen. Dit kan iemand onzeker maken. Dan weet je nog niet altijd overal het antwoord op.

I: Daarom speelt vertrouwen daar inderdaad een belangrijke rol bij. Als we kijken naar gezamenlijk domein. Weet jij welke kennis je moet beschikken?

R: In mijn functie?

I: Ja, om jouw functie goed uit te kunnen voeren.

R: Ja.

I: En hoe je die het beste kunt delen?

R: Ja, wij hebben natuurlijk een functieomschrijving voor die specialisten. Daarin staat wel duidelijk aangegeven van wat er van jou in die rol wordt verwacht en hoe je daar mee om gaat ten opzichte van je team. Ik vind alleen dat het wel lastig is om die basisfunctie, dus zonder die specialistische taken, om die helemaal goed te kunnen lezen. Daarbij snap ik weer dat wanneer je net in dienst bent dat het moeilijk is om duidelijk op je netvlies te krijgen wat er van je verwacht wordt. Dit komt ook omdat de functieomschrijving niet inherent is aan de veelzijdigheid aan de taken die we tegenwoordig doen. Dus

als jij de functieomschrijving zoals die nu in het functieboek staat, denk ik dat iemand al snel zoiets heeft van dat lukt wel. Achter de schermen gebeurt er veel meer dan dat. Ik denk dat dat je onzeker kan maken omdat je dat dus nergens terug kunt vinden.

I: Dus jij ervaart het goed en weet op zich welke kennis je moet beschikken om je functie goed uit te kunnen voeren?

R: Ja. Ja. Voor mij dus ook omdat ik wel al wat langer in dienst ben.

I: Daar merk ik zelf ook verschil in.

R: Ja, dat is ook echt. Als je een beetje bij de inboedel hoort dan komt dat vanzelf. Toen ik op de afdeling begon waren er tien tot twaalf mensen. Als je kijkt hoe groot de afdeling nu is. Dan snap ik dat ook. Als ik hier nu als meisje binnen zou komen zou ik ook helemaal gillend gek worden. Het duurt nu gewoon langer om grip op je werkzaamheden te krijgen. Omdat ik de kennis veel meer gedoseerd heb mogen ontvangen is het voor mij veel makkelijker om het te filteren, een plekje te geven, ernaar te handelen en er zekerder in te staan in het overkomen en het overdragen van.

I: Dus kan ik dan aannemen dat je dit vertrouwen op den duur krijgt?

R: Ja. Ja, dat krijg je wel alleen het vraagt enerzijds een bepaalde inzet van jezelf. Wanneer je net in dienst komt vraagt het bedrijf dat jij je inleest en navraag doet bij collega's om die kennis zo snel mogelijk eigen te maken. Anderzijds is het ook de verantwoordelijkheid van de coördinator en van het bedrijf om de juiste middelen en kanalen te bewandelen zodat mensen die kort in dienst zijn ook zo snel mogelijk zich lekker en thuis gaan voelen.

I: Dan komen we eigenlijk weer terug bij de rol en daarmee het stukje leiderschap van de coördinatoren in kennisdeling. Ervaar jij daarin interactie en betrokkenheid van hen?

R: Ja. Dat wel. Het is wel zo dat op het moment dat er bepaalde zaken besproken moeten worden we daarvan op de hoogte worden gebracht. Kijk ik vind het lastig om een oordeel te hebben over alle coördinatoren.

I: Los van het oordeel, gewoon globaal.

R: Ja, wanneer er belangrijke dingen moeten worden besproken worden we daar wel van op de hoogte gebracht en is er wel sprake van interactie en tweerichtingsverkeer. Het is niet zo dat zij alleen maar informatie brengen. Wij kunnen ook invloed uitoefenen op die informatie. Ze staan daar wel open in. Uiteindelijk is het ook aan hun, maar dat is ook de functie die zij vervullen. En dat is ook alleen maar goed, dat er uiteindelijk een klap op gegeven wordt. Ik merk wel dat ze het steeds belangrijker vinden dat mensen achter bepaalde beslissingen staan.

I: Bedoel je daarmee samen collectief iets beslissen?

R: Ja.

I: Motiveren de coördinatoren jou ook om kennis te delen, die nieuwe inzichten op te doen en jezelf in te lezen?

R: Ja, voor een deel wel. Ik denk ook voor een deel doordat de klantvraag steeds uitgebreider wordt. Je hebt een binding met je klant en je wil die graag pleasen, dienstverlening verlenen en kwaliteit leveren. Dat gaat een beetje automatisch. Ik heb daar niet per se een duwtje in de rug voor nodig. Maar op het moment dat de klant me een specifieke vraag stelt waar ik iets voor moet gaan uitzoeken dan zouden ze daar wel mee kunnen helpen. Uiteindelijk wil je dat de klant tevreden is en dat er een aanbesteding gewonnen wordt door Driessen. Ik denk dat je heel snel zelf, wanneer je goed op je plek zit en blij bent met hetgeen dat je doet, het uiteindelijk automatisch gaat. Je gaat dan uiteindelijk informatie halen en die informatiekkanalen gebruiken om de klant te kunnen pleasen.

I: Verwacht je dan wel meer vanuit de coördinatoren dat zij filteren wat belangrijk is? En dat ze daarmee persoonlijk contact hebben met jullie?

R: Ja, wel met de kennisdeling intern. Ik verwacht wel, net zoals bij de uitruilregeling, dat de coördinator mij daarover informeert. Al is het maar een mailtje. Dat is dan ook goed, ook al is dat minder persoonlijk. Nu wordt er niets gedaan met dat soort dingen terwijl wij daar wel heel veel waarden aan hechten. Onze payroll medewerkers worden overal over geïnformeerd en daar willen we het heel helemaal god en goed

voor doen en dat is ook prima. Ik mis bij zulke dingen dan wel de prioritering van denk hier even aan of even een pop-up of zo. Dit kan bijvoorbeeld ook in een dagstart. Als je als coördinator een aantal punten hebt waarvan je denkt dit is belangrijk, dit gaat deze week gebeuren, schrijf deze dan even op en gooi ze even in de groep. Eerst was dit echt. Toen sloot de coördinator eens in de zoveel tijd aan bij een dag start. Ik moet ook zeggen dat ik denk dat zij het door de drukte ook minder doen. Ik merk wel dat dan heel snel de dingen aan mij voorbijgaan. Door de drukte ga ik gewoon aan het werk en daarmee benut ik dus ook niet alle social mediakanalen. Het kan natuurlijk ook aan mij liggen. Het kan ook zijn dat het oprecht een succes kan zijn maar dat ik die werkwijze mezelf nog eigen moet maken. Zoals ik er nu in sta denk ik dat het niet voor alle informatie en kennis even goed past en dat het beter zou kunnen.

I: Je geeft dus aan dat door de drukte het lastig is om kennis te delen en je het jezelf ook nog eigen moet maken. En hoe denk je dat het beter zou kunnen?

R: Ja inderdaad. Ja, door dus minder platformen, te prioriteren en ook persoonlijker.

I: En als je kijkt naar een stukje draagvlak vanuit de organisatie, vind je dan dat de coördinatoren betrokken zijn in het kennisdelingsproces?

R: Ja, aan de ene kant wel. Aan de andere kant weer niet. Het is zo dat ik vind dat ze wel proberen om in ieder geval de ruimte te geven dat wij naar hen toe kunnen komen. De drempel is heel laag op het moment dat je tegen zaken aanloopt. Anderzijds vind ik dat soms niet van voor tot achter gezien wordt wat wij allemaal doen. Hierdoor wordt er gemakkelijk een aanname gedaan van je kunt het tot lezen op Yammer of je kunt het toch terugvinden bij teams of we hebben dat toch gepost daar of de planning staat toch daar. Dan denk ik dat als ze echt weten hoe het is in een team en vooral met de werkdruk rond deze periode, dat het niet altijd kan. Dat is geen realistische verwachting.

I: Dus je hebt daarin je dagelijkse dingen die voorgaan met de drukte?

R: Ja, je wordt daarin echt opgeslokt. Het zou dan makkelijker zijn als het gefilterd of gebundeld binnen komt met een duidelijke prioriteit. Dat je ziet dat is het belangrijkste van de dag of een melding van de dag. Een soort nieuwsfeet.

I: Bedoel je daarmee een stukje met de belangrijkste informatie?

R: Je kunt het dan ook aan je werkveld koppelen of gewoon in het echte persoonlijke. Ik vind dat dat niet allemaal via de digitale weg hoeft.

I: Oké. Daar komt weer het stukje persoonlijkheid terug. En als kijkt naar jouw eigen rol? Want vanuit de coördinatoren het verzoek om naar de eigen rol of verantwoordelijkheid van de medewerkers te kijken omdat zij anders vraagbaak worden. Als we kijken naar jouw rol, heb jij een rol en hoe ervaar je deze rol?

R: Ik heb niet echt een rol. Ik heb wel een rol dat ik mijn team altijd moet bijpraten. Mijn team praat ik altijd bij rondom de ontwikkelingen in mijn specialisatie. Ik ben van helderheid en structuur. Ik ga regelmatig naar de dag start omdat ik zelf weleens het overzicht kwijt ben. Ik neem daar altijd mijn verantwoordelijkheid in door alles goed op te schrijven en vervolgens te communiceren. Ik wacht daarmee altijd tot iedereen aanwezig is zodat iedereen het mee krijgt. Ik vind het belangrijk om daarmee bij elkaar te zijn. Ik houd niet echt procedures bij. Het is wel zo dat wanneer ik iets constateer dit meteen uitzet. Ik licht het team hier meteen over in.

I: Dus dan heb je daar eigenlijk wel een rol in. Je houdt je team op de hoogte van ontwikkelingen in jouw specialisatie, wat er besproken is in de dag start en wanneer je zaken constateert.

R: Ja. Ja. Ik denk ook wel een beetje een seniorenrol die ik op me neem. Dit doe ik omdat ik weet dat er nog zoveel mensen zoeken. Ondanks dat ik nog redelijk jong ben mag ik best wel spreken dat ik ervaring heb. Ik neem daarvoor ook wel de verantwoordelijkheid om het uit te zoeken.

I: En als je kijkt naar controle in het werk. Ervaar jij dat je invloed kunt uitoefenen in kennisdeling en op de afdeling?

R: Niet helemaal. Maar ik denk dat dat ook redelijk lastig is met zo'n groot team invloed uit te oefenen en om iedereen daar zijn eigen bijdrage in te laten leveren. Er wordt wel altijd goed gevraagd naar je mening en je wordt goed betrokken in bepaalde beslissingen die ze nemen. Ik heb wel het idee dat op het moment dat je ook echt je mening geeft dat ze er uiteindelijk toch hun eigen draai aan geven. Ik

merk wel dat er uiteindelijk niet de juiste weg in wordt gewandeld of er gehoor aan wordt gegeven. Dus in die zin krijg je de vrijheid om te spreken en invloed uit te oefenen maar ik heb ook het gevoel dat ze er hun eigen draai aan geven.

I: Dus je kunt invloed uitoefenen alleen er wordt wel een eigen draai aan gegeven?

R: Ja. Op sommige vlakken wordt dit niet gedaan hoor. Niet dat ik alles daarmee wil vergelijken. Zaken die voor mij cruciaal zijn, worden er uiteindelijk toch doorheen geduwd. Dit klinkt nu heel negatief. Ik snap ook wel dat ze ergens een lijn moeten trekken en dat ze het niet voor iedereen goed kunnen doen. Je hebt honderd meningen. Ik denk wel soms dat bepaalde teams hun afgevaardigden hun mening kunnen laten geven. Als iedereen dat zou doen en je zou die ideeën bij elkaar bundelen, zou je meer draagvlak krijgen vanuit je afdeling. Hierdoor krijg je alleen meer motivatie en positiviteit.

I: Oké. Je geeft dus aan dat je invloed kunt uitoefenen alleen het gevoel hebt dat er uiteindelijk weinig mee wordt gedaan.

R: Ja, dat klopt.

I: En als we kijken naar bekendheid met het werk? Ervaar jij bekendheid met het werk? Dat je beschikt over de juiste informatie om je werk goed uit te voeren?

R: Ja. Ik denk van wel. We bewaren en borgen de informatie wel goed ondanks we zoveel kanalen hebben. Het is alleen de vraag of het altijd even snel te vinden is als je het nodig hebt maar ik krijg het wel voor elkaar. Ik heb ook zo iets van vragen staat vrij en ik schroom dan niet om vragen te stellen. Gebruik vooral elkaar op het moment dat je het niet weet. Ik denk dat iedereen dat ook wel goed aanvoelt.

I: En hoe investeer jij daarin in jezelf om juist die informatie te krijgen?

R: Door bij collega's langs te gaan en als ik bepaalde casussen heb lopen vraag ik dit ook aan collega's. Ik had laatst bijvoorbeeld een casus lopen. Ik wist het even niet, dan loop ik ook gewoon even naar Anique toe. Ik vind dat je daarin ook proactief moet zijn en daarin de verantwoordelijkheid moet nemen. Je moet in beweging komen.

I: Participeer je daarin met anderen?

R: Ja, en dat vind ik belangrijker dan dat je in het wilde westen op een platform gaat zoeken. Dan ga je allemaal een voor een het wiel uitvinden. Het is echt niet verkeerd om af en toe op je collega te leunen en eens te vragen weet jij waar ik dat kan vinden. Dan krijg je ook een effectievere werkwijze dan dat iedereen in dat spinnenweb gaat zoeken om een speld in een hooiberg te vinden.

I: Dat waren eigenlijk al mijn vragen al. Ik vraag als laatst nog af hoe jij de organisatiecultuur ervaart. Hoe ervaar jij de cultuur om kennis te delen op de afdeling HR-services?

R: Ik denk dat we niet anders kunnen omdat we natuurlijk ook groeien. Vroeger hadden we een kleinere groep. Dan ging je gemakkelijker in een kringetje staan om zaken te bespreken. Dat gaat nu niet meer. Je hebt verschillende regio's en te grote klantenteams. Ik denk dat als je overal kijkt in Driessen dat je genoodzaakt bent om te veranderen. De vraag is alleen of je de manieren zoals het nu gebeurt het zo moet gebruiken. Ik denk dat bepaalde zaken door de coördinator persoonlijk onder de aandacht gebracht kunnen worden. De cultuur is er wel alleen het persoonlijke is weg aan het gaan.

I: Oké. Dan wil ik je hartelijk danken.

R: Geen dank hoor. Succes!

Transcript interview 8

12 december 2017

I: Het interview gaat over kennisdeling. Het gaat over interne kennisdeling en dan gericht binnen onze afdeling. Omdat we zoveel kennis moeten hebben, zowel van ontwikkelingen in het werkveld als op onze afdeling en bij de klant. Hierdoor is het lastig om goed te blijven anticiperen op de vraag van de klant en

deze ontwikkelingen. Mijn onderzoek gaat over hoe de kennis van deze ontwikkelingen gedeeld wordt en hoe jullie deze ervaren. Dus echt de medewerkers en consultants van onze afdeling. Dus, wat versta jij onder kennisdeling?

R: Wat versta ik onder kennisdeling? Zowel intern als extern kennis uitwisselen denk ik. Ik denk ook aan alle kanalen die we intern hebben als Yammer. Dit gaat over interne zaken en personeelszaken. Ook inderdaad presentaties die worden gehouden over bepaalde procedures. Ik denk bij kennisdeling ook aan kennis over bijvoorbeeld pensioenen. Inderdaad ook kennis van klanten en kennis van je medewerkers. Het is eigenlijk een heel breed begrip.

I: Dus eigenlijk alle kennis die wordt gedeeld via platformen, presentaties en je klanten en medewerkers.

R: Ja, precies.

I: Oké. Wat wordt er nu al op de afdeling gedaan om kennis te delen?

R: Face to face sowieso maar ook veel via de mail. We hebben Yammer, Office 365, teams. Dit zijn de meest gebruikte middelen. Af en toe hebben we ook een presentatie, daar zijn ze hier ook wel van. Vergaderingen of zo. Ik denk dat dat wel de meest gebruikte middelen zijn waar ze kennis mee willen delen.

I: Waar ervaar jij belemmeringen? Waar loop je tegen aan?

R: Dat het soms dubbele informatie is en het een overkill aan informatie is. We ontvangen soms van verschillende kanalen dezelfde informatie. Dat zal wel vaker terugkomen, denk ik. Het is ook onduidelijk welk kanaal waarvoor gebruikt wordt. Als je zelf je kennis wilt delen, waar ga ik dit oppakken en plaatsen? Dat is nu ook een beetje grijs gebied. Dat ervaar ik denk ik wel als een belemmering

I: Dus echt de hoeveelheid aan kanalen en waar je welke kennis kunt vinden en delen?

R: Ja, ja.

I: En los daarvan ervaar je nog meer belemmeringen?

R: Ja, ik zit even te denken. Ik denk dat het soms ook korter en bondiger kan. Het is toch al zo druk. We hebben natuurlijk ook heel veel procedures waar we kennis in delen. Dat iedereen uniform werkt.

I: Is het nu uniform?

R: Nee.

I: Hoezo niet?

R: Door de procedures proberen ze dat wel zo veel mogelijk te doen, denk ik. Nog steeds ervaar ik dat elk team zijn eigen werkwijze heeft en anders om gaat met een bepaald beleid. Sommige hanteren geen procedures dus daar bereik je ook niet 100% uniformiteit mee denk ik.

I: Deelt nu elk team op een andere manier, of hoe kan ik dat zien?

R: Ja, zo kan je het ook wel zien. Ik denk ook dat niet altijd alle kennis bij de juiste personen terecht komt.

I: Hoezo?

R: Door die overkill aan informatie, denk ik. Dus dat niet iedereen het goed leest of niet iedereen gaat naar de presentatie of niet iedereen weet waar die het goed kan vinden.

I: En als je naar jezelf kijkt. Weet jij waar je welke kennis kunt vinden?

R: Ik dacht dat ik dat wel wist maar ik merk dat ik ook best veel niet zie of niet lees of dat het aan me voorbij gaat. Ondanks dat je zelf denkt dat je best wel goed op de hoogte bent van alles.

I: Waar komt dat door?

R: Ik denk door de hoeveelheid en tijd voornamelijk.

I: Want... Probeer tijd eens uit te leggen.

R: Ja. Dat je eigenlijk door de waan van de dag niet toekomt aan sommige mails lezen of sommige procedures. Sommige procedures zijn dan vernieuwd. Het liefst wil je dit allemaal lezen. Ook nieuwsberichten en zo. Dit kan gewoon niet in de tijd die je hiervoor hebt.

I: Want het is te druk dan of zo?

R: Ja. Ja.

I: Hoe probeer je dat nu toch aan te pakken?

R: Wat ik voor mezelf wel afspreek is dat als ik een berichtje zie of iemand deelt iets, dan ga ik het wel

meteen lezen. Als ik er niet aan toe kom, wat vaak in de middag is dan laat ik het in mijn mailbox en lees ik de berichten op bijvoorbeeld Yammer de dag erna. Ik lees dan wat er allemaal is gepubliceerd.

I: Neem je daar echt de tijd voor?

R: Ja, dan neem ik er echt de tijd voor. Dit duurt meestal een kwartiertje of zo. Meestal als ik opstart bekijk ik mijn mail. Ik moet dat van mezelf echt doen want je kunt wel meteen aan de slag gaan maar dan blijft het volstromen. Dat heb ik wel met mezelf afgesproken. Als ik door de dag heen dingetjes krijg waarvan ik weet dit ga ik vergeten en dit ga ik niet teruglezen dan lees ik het meteen. Dat heb ik een soort van met mezelf afgesproken maar dan nog steeds mis je dingen omdat je niet altijd signalen ontvangt dat iets een update heeft gehad of dat er een nieuwsartikel is. Deze signalen mis je dan ook.

I: Dus door de drukte en hoeveelheid mis je kennis maar doordat je met jezelf afspraken hebt gemaakt probeer je het wel bij te houden?

R: Ja. Ja.

I: Oké. Ze beschrijven vanuit de theorie drie factoren die van invloed zijn op kennisdeling. Dit zijn de sociale- organisatorische en technologische condities. Ik begin meestal met de sociale factor. Deze gaat over het stukje menselijke. Als je kijkt naar vertrouwen. Ervaar jij vertrouwen om kennis te delen? In de organisatie of op de afdeling?

R: Ja. Dat zeker.

I: Hoezo?

R: Ik merk ook dat iedereen het belangrijk vindt dat je kennis deelt. Er wordt naar je geluisterd. Ja, Daar wordt ook prioriteit aangegeven dus je voelt je ook echt gehoord. Dat geeft vertrouwen om dat te blijven doen. Ook in een dagstart dat je dan toch even je zegje wilt doen vanuit jouw specialisatie of rol. Je merkt dan ook dat daar dan tijd voor wordt gemaakt en dat dat dan als prioriteit wordt gezien. Dat is wel positief vind ik.

I: Oké. Weet jij ook welke kennis je moet beschikken op dit moment? Die belangrijk is om jouw functie goed uit te voeren?

R: Nee. Dit weet ik eigenlijk niet.

I: Nee? Hoe komt dit?

R: Nee, daar is niet echt een richtlijn voor. Er bestaat niet echt een richtlijn voor welke kennis je moet beschikken zodat je allround bent in je functie. Nee dat staat nergens beschreven. Ik kan wel een inschatting maken maar ik denk dat dat vooral heel veel is. Welke kennis je allemaal nodig hebt is lastig op papier te zetten. Dit is omdat het ook veel klantenkennis is en deze ook wel subjectief is ofzo.

I: En meer vanuit de maatschappij? Dus bijvoorbeeld als er een proeftijd is veranderd?

R: Ja. Ja. Die is wel belangrijk. Maar of ik echt weet welke kennis ik moet beschikken? Nee.

I: Dat is ook lastig. Het is veel. Weet jij wel wat je allemaal kunt verwachten van iedereen in het kennisdelingsproces? Je hebt nu natuurlijk ook de aandachtsgebieden. Weet jij wat je kunt verwachten en wie welke kennis heeft? Heb jij daar trouwens ook een rol in?

R: Ja. Ik ben salarisspecialist. Ik weet wel nu ik zeg maar twee jaar in dienst ben wat ik van personen kan verwachten. Als ik daarnaartoe ga dan weten ze het negen van de tien keer wel of ze sturen me naar iemand waar ik direct naar toe kan.

I: Vertrouw je daarin ook dat je de juiste informatie krijgt van anderen?

R: Ja, ja. Dat zeker.

I: En als je kijkt naar in dit geval een stukje leiderschap vanuit de coördinatoren, ervaar je daar betrokkenheid en interactie?

R: Uh... Ja. Deels wel en deels niet. Soms vind ik ze goed in kennis verspreiden en zijn ze betrokken en soms weer niet. Hiervoor hadden wij wel bijpraat sessies. Ik weet niet of je deze al te horen hebt gekregen?

I: Ja, die heb ik al vaker gehoord.

R: Dat vond ik wel meer een proactieve manier om je medewerkers op de hoogte te stellen. Toen had je echt het idee dat zij het echt belangrijk vonden dat zij informatie delen en dat jij op de hoogte bent

van trends en ontwikkelingen en personele wisselingen. Daar wordt nu eigenlijk niet genoeg prioriteit aangegeven vind ik. Het wordt een beetje tussen neus en lippen verteld of je hoort het via via of het wordt via een mailtje gedeeld of het wordt op teams gezet. Dus ik vind dat het persoonlijke eraf is. Ik heb niet meer het idee dat ze het echt belangrijk vinden om het met je te delen. Ik heb niet echt het idee dat kennisdelen een prioriteit is.

I: Dus is er dan weinig interactie of betrokkenheid?

R: Ja. Ja. Vind ik wel. Ik vind dat het meer persoonlijk mag zodat je ook interactie kunt creëren.

I: Wordt je nu dan ook minder geïnspireerd om kennis te delen?

R: Ja. Naar een coördinator toe wel omdat je het ook niet terugkrijgt. Binnen de teams het ik dat niet. Daar vind ik dat iedereen persoonlijk en uh...

I: Want hoe deel je daar kennis?

R: Meestal met de dagstart. Dan bereik je meteen iedereen, als je dan toch al bij elkaar staat is dat meteen een moment om je kennis te kunnen delen. Wat ook gebeurt is dat je je kennis deelt met een of twee collega's. Dat is natuurlijk ook een vrij laagdrempelig iets. Dat gebeurt daardoor ook denk ik vaker dan over heel je team of zo.

I: Klopt. Dit merk ik zelf ook in mijn team. Dan zit je naast elkaar en kun je het snel even zeggen.

R: Ja, precies. Je hebt niet echt een platform waar je iets op kunt gooien. Dat hebben we wel gecreëerd met teams en je eigen mappen en zo, dat je bepaalde kennis daarop kunt vinden. Iedereen leest dat. Het is best wel moeilijk om heel je team te bereiken in één keer.

I: Heb je dat weleens geprobeerd?

R: Ja. Dan ga je mensen aflopen, dan krijgt diegene weer telefoon en ja... Dan wordt het ook wel vaak verschoven want nu is het druk. Dan doen we dat volgende week wel. Het is druk.

I: Oké. En als je kijkt naar de organisatorische condities. Ervaar jij een gemeenschappelijk doel dat je gezamenlijk wilt nastreven?

R: Nee. Te weinig.

I: Hoezo?

R: Als ik nu het doel van de afdeling zou moeten omschrijven dan is het hogere doel natuurlijk omzet behalen. Daarvoor zitten we hier. Om geld te verdienen voor Driessen. Maar echt wat je doel is of je bepaalde taak... Dat klinkt heel hard. Niet per se dat je daar een cijfer aan moet hangen... Nee, er is niet echt een groot gezamenlijk doel wat ook naar elkaar uitgesproken. Een doel als: Hé jongens, deze week willen we dit bereiken of dit jaar dit. Nee dat wordt niet echt uitgesproken.

I: Dus het is er wel maar het wordt niet echt gedeeld op de afdeling?

R: Nee, nee. Dat kan ook wel motiverend werken denk ik. Ik denk ook wel dat dat kan leiden tot een bepaalde saamhorigheid.

I: Je zei net dat je een salarisspecialist bent. Heb je daar al een bijeenkomst van mee gemaakt en hoe vond je die gaan?

R: Het is nog een beetje onduidelijk wat daarin nu besproken wordt. De kaders zijn we wel aan het maken maar het is nog een beetje aftasten wat de juiste vorm is.

I: Staat het nog in de kinderschoenen

R: Ja, dat merk je wel. Wie moet hier bijvoorbeeld bij aansluiten? Welk team? Wat is interessant. Oké, ik ben er namens mijn team. Hoe ga ik er dan voor zorgen dat de andere twee salarisspecialisten in mijn team ook de juiste informatie krijgen?

I: Dus daarin weer een stukje kennisdeling?

R: Ja, je moet het ook weer verder verspreiden. We zijn nog een beetje zoekende wat dan de route is en waar iemand naar toe gaat als hij of zij een vraag heeft. Dat staat nog een beetje in de kinderschoenen. Ik vind het wel heel nuttig om bepaalde zaken met elkaar te bespreken en dat je deze voor kunt leggen. De controllers zitten er ook bij dus je kunt wel bepaalde zaken op tafel leggen en met elkaar de discussie aangaan. Je creëert echt diepgang.

I: Oké. Dus je vindt het wel nuttig alleen je bent nog zoekende hoe je die kennis deelt en het is over het

algemeen nog zoekende omdat het net nieuw is zeg maar.

R: Ja. Klopt.

I: En als je kijkt naar de organisatie. Wordt er vanuit de organisatie een bijdrage geleverd om kennis te delen?

R: Bedoel je daarin Driessen in het algemeen?

I: Dat kan ook. Het kunnen ook de coördinatoren zijn. Hoe wordt het gefaciliteerd? Ondersteunen ze jullie daarbij?

R: Uh...

I: Of is het meer aan jullie om daarvoor te zorgen en kennis te delen?

R: Ik moet zeggen dat ze daar steeds meer in faciliteren omdat ze zich wel bewust zijn van de tijdsdruk, de verschillende kanalen en de hoeveelheid kanalen. Dat bewustzijn is er wel. Ze proberen ons daar nu wel meer in te faciliteren.

I: En hoe faciliteren ze je dan?

R: Door aan te geven welke kennis je waar het beste mee kunt halen. Het is een beetje van welk doel wil je er mee behalen? Hoe wil je daar komen en welk kanaal zet je daarvoor in? Daarin ondersteunen ze je wel meer.

I: Zou je daarin een coördinerende rol willen of zeg je van dat pak je zelf wel aan?

R: Ik denk wel dat wij dat prima zelf kunnen. De platformen zijn er dus daar hoeven zij niet echt meer iets in te betekenen. Uh... Ja. Ja. Ik vind het lastig. Ze kunnen misschien wel duidelijkere kaders bepalen over hoe je het beste kennis kunt delen en welke platformen je waarvoor gebruikt. Misschien kunnen ze daarin meer sturen.

I: Kaders qua prioriteit?

R: Ja, qua wanneer ga je iets delen? Wanneer heeft het prioriteit om iets te delen? Net zoals ik salarisspecialist ben bijvoorbeeld. In hoeverre moet ik die informatie binnen mijn team bekend maken? Hoef ik het alleen maar toe te lichten als het een keer aan bod komt bijvoorbeeld? Hoe gaan we daar mee om?

I: Dus richtlijnen daarin?

R: Ja. Ja.

I: Een stukje een coördinerende rol daarin?

R: Ja, precies. Eigenlijk is dat ook gewoon faciliteren.

I: Oké. En als je kijkt naar de technologische factoren. Hoe ervaar jij de platformen? Vind je die makkelijk toegankelijk?

R: Ja, ik vind ze wel makkelijk. Ook omdat ik ze nu inmiddels wel ken. Zo'n teams of zo dat is wel wennen. De rest van de platformen... Toegankelijk.

I: Weet jij welke kennis je waar kunt vinden?

R: Nee, dat niet. Dat wordt wel steeds beter. In het begin was het nog zoeken. Toen hadden natuurlijk de X-schijf. Dat was al helemaal makkelijk. Daar stond alles op. Je kon niet missen zeg maar. Nu is het veel meer verspreid. Ik weet steeds beter hoe ik het moet vinden, dat wel. Teams is wel iets waar je meer hulp bij nodig hebt om dat te snappen en te zoeken.

I: Wordt die hulp geboden?

R: Ja, die wordt geboden. Het is aan jezelf in hoeverre je daar gebruik van maakt. Deze wordt wel geboden.

I: Dat is een stukje draagvlak dan zeg maar?

R: Ja, precies. Presentaties bijvoorbeeld en workshops. Nee, daar valt niets over te zeggen.

I: En hoe ervaar jij dat, dat zij dat zo organiseren?

R: Ja, dat vind ik wel goed. Ik denk wel dat het ook wel een beetje nieuw was voor iedereen om met zo'n groot nieuw platform te werken. Dat is denk ik wel nieuw voor iedereen. Ik merkte wel dat iedereen daar een beetje zoekende in is. Hoe gaan we zo'n spreekuur doen? Wat is makkelijk? Doen we dat vooraf of juist achteraf als iedereen er mee gewerkt heeft? Daar merkte ik wel dat ze echt zoekende waren. Dat

zou ik de volgende keer misschien iets anders aanpakken. Maar ja, hulp en zo werd allemaal geboden.

I: Dus er was wel echt de mogelijkheid om het beter te leren kennen.

R: Ja, precies.

I: Stel jij hebt een casus en je weet niet hoe je deze moet oplossen, weet jij dan waar je welke kennis kunt halen in de organisatie? Bij welke personen?

R: Dat weet ik inmiddels wel. Dat echt ervaring.

I: Dus naarmate je er langer werkt...

R: Ja, dan weet je waar je je kennis kunt halen en waar je kunt sparren. Dat weet je het eerste half jaar echt niet. Dan denk je oké waar moet ik heen? Je hebt de controllers, je hebt de adviseurs, je hebt HRM en je het verzuim. Ik merkte dat ik in het begin wel echt zoekende was. Wie moet ik nou waarvoor bellen?

I: Hoe pakte je dat toen aan?

R: Vragen. Vragen aan je collega's.

I: Dus je weet wel goed waar je welke kennis kunt halen in de organisatie?

R: Ja. Inderdaad.

I: En als je kijkt naar de cultuur? Hoe ervaar jij de cultuur om kennis te delen?

R: Ik denk dat iedereen echt mega toegankelijk is en ook heel erg open staat voor vragen en antwoorden. Ze maken tijd voor je. Niemand zal je wegsturen als je aan een bureau staat wanneer je een vraag hebt of iets wil zeggen.

I: Dus een open cultuur om kennis te delen?

R: Ja, zeker.

I: En als je kijkt naar jouw rol binnen het kennisdelingsproces. Heb je een rol en hoe ervaar je deze

R: Ja, die heb ik wel. Als salarisspecialist maar ik denk ook dat ik... Ja bijvoorbeeld van dan zeg je dit even tegen je team. Ja, ik denk in die situaties. Ja, hoe ervaar ik die? Ik vind dat wel leuk om daar verantwoordelijk voor te zijn om bepaalde kennis te delen. Je merkt ook dat mensen naar je toekomen met de vraag of je ze kunt helpen. Dat vind ik ook heel leuk aan dit werk.

I: In die zin deel je ook jouw kennis met anderen.

R: Ja, ja.

I: En als je kijkt naar de mate waarin je controle ervaart in het werk. Ervaar jij dat je invloed kunt uitoefenen op mensen en je functie? Daarin een stukje autonomie?

R: Ja. Ik vind wel dat ik wel zelf beslissingen kan nemen. Dat hangt af van jezelf. Hier staat natuurlijk niet zwart op wit wie beslissingen mag nemen. Je moet daar zelf je rol in pakken en die beslissing durven pakken. Als je dat kan en wil heb je daar de mogelijkheid toe.

I: Dus je hebt wel controle over je werk.

R: Ja, zeker. Ik ben wel zelfsturend daarin.

I: En geloof je in jezelf dat je de juiste kennis en vaardigheden beschikt? Uit de theorie wordt gezegd dat daardoor je controle wordt vergroot.

R: Ja, dat herken ik wel. Zeker. Ik geloof in mijn eigen kennis en vaardigheden die ik nodig zou moeten hebben.

I: Oké. En hoe ervaar jij de bekendheid met de ontwikkelingen in het werkveld en op de afdeling?

R: Ontwikkelingen in het werk onvoldoende denk ik. Dit is omdat ik daar zelf niet echt heel actief in ben. Ik vind LinkedIn of zo wel belangrijk om bij te houden maar daar houdt het dan ook wel mee op. Bepaalde ontwikkelingen ja... De cao-verhogingen vind ik ook wel belangrijk om mee te krijgen. Deze worden allemaal gelezen want die worden je voorgeschooteld.

I: Lees je deze wel?

R: De cao die ik belangrijk vind lees ik.

I: Dus je leest de ontwikkelingen die belangrijk zijn om jouw functie goed te doen?

R: Ja. Zeker. Ontwikkelingen voor mijn functie zeker. Deze vind ik ook voldoende.

I: Oké. En in welke mate investeer jij in jezelf om daarvan op de hoogte te blijven?

R: Uh...

I: Dus hoe pak jij het aan om erachter te komen wat er allemaal speelt op de afdeling als bij je klant als op de arbeidsmarkt?

R: Ja. Intern pak ik aan door zichtbaar te zijn op de afdeling en binnen je bedrijf. Dus zodat mensen jou weten te vinden en jij mensen weet te vinden. Daar bereik je het meeste mee en je krijgt het meeste mee. Dat is ook deels ervaring die je hierop doet. Van de arbeidsmarkt... Ja. Af en toe lees ik weleens een nieuwsartikel maar het is niet zo dat ik hier actief naar op zoek ga.

I: Waarom niet?

R: Geen tijd voor, maak ik geen tijd voor. Dat vind ik niet interessant genoeg. Ik denk niet dat ik daar dermate een hoge of belangrijk rol voor heb dat ik daar per se van op de hoogte moet zijn.

I: Laat je het dan op je af komen?

R: Ja. Soms als ik een nieuwsartikel zie waarvan ik denk daar heb ik iets aan dan lees ik dat wel. Ik ga er verder niet naar opzoek.

I: Oké.

I: Hoe zou jij het inrichten op de afdeling om echt goed kennis te delen zodat het optimaal verloopt?

R: Ja, dat is moeilijk. Ik zou één kanaal aanhouden, zowel voor onze afdeling als buiten de afdeling. Daar zou ik het dan ook bij laten.

I: Oké. Ik heb eigenlijk alles wat ik wil hebben. Ik wil je hartelijk danken voor je tijd!

R: Geen dank en succes verder.

Transcript interview 9

13 december 2017

I: Ik zal dus kort even uitleggen waar het onderzoek over gaat. Manon had dus aangegeven kennisdeling onderzocht te willen hebben. In het vooronderzoek werd eigenlijk aangegeven dat het lastig is op de hoogte te blijven van nieuwe kennis omdat er zoveel ontwikkelingen zijn in ons werkveld. Emmy gaf daarin ook aan dat door deze ontwikkelingen er onvoldoende geanticipeerd kan worden op de vraag van de klant. Daar gaat mijn onderzoek eigenlijk over.

R: Ja, oké. Ik ben benieuwd want er kan namelijk veel verbeterd worden op dit gebied. Maar dat is mijn mening.

I: Ik ben benieuwd naar jouw mening. Ik stel eigenlijk altijd als eerst de vraag; wat versta jij onder kennisdeling?

R: Wat ik onder kennisdeling versta. Ja, eigenlijk alle informatie die belangrijk is om te weten om je functie goed uit te kunnen voeren. Ook alle informatie die je daarbij nodig hebt.

I: Oké. Jouw definitie van kennisdeling komt overeen met die van Driessen. Driessen omschrijft kennisdeling als: 'Kennisdeling tussen individuen is een proces waarbij kennis, informatie, ideeën en expertises tussen medewerkers zo worden geconverteerd in een vorm dat het door anderen wordt begrepen, opgenomen en gebruikt.

R: Alleen dan met duurdere woorden. Maar ze lijken inderdaad op elkaar.

I: Wat gebeurt er nu al op het gebied van kennisdeling?

R: In die zeven jaar dat ik hier werk is er al zoveel voorbijgekomen. Even kijken. We hebben het smoelenboek gehad, ons Driessen, Jammer en SharePoint. Veel te veel. Ow ja, ook nog mail. Daar wordt ook kennis gedeeld.

I: Oké. Wat is het smoelenboek?

R: Dat is een boek met allemaal medewerkers die bij Driessen werken en wat zij doen. Hierin kon je dus als je bijvoorbeeld een vraag had opzoeken wie, wie was en dan kon je ze benaderen. Dat vond fijn, maar

dat is weggegaan.

I: Waarom vond je dat dan fijn?

R: Ja. We hebben nu zoveel platformen. Dat was gewoon een duidelijk boek en dan kon je die mensen benaderen. Nu weet ik niet waar ik moet beginnen. We hebben vier verschillende platformen. Daardoor kan ik het moeilijk vinden en blijft het niet hangen.

R: En hoe ervaar je de kennisdeling op dit moment?

I: Ja, het blijft niet hangen. Ik vind dat er te veel van ons verwacht wordt. Als je bijvoorbeeld kijkt naar SharePoint of Office 365, hoe je het wilt noemen. Er wordt van ons verwacht dat wij zelf uitzoeken hoe het werk. Ik had het wel fijn gevonden als we daar een uitleg over kregen. Ik vind dat er stappen over worden geslagen.

I: En de rest van de manieren waarop kennis wordt gedeeld?

R: Uh. Ja. Er zijn gewoon te veel platformen. Nu hebben ze weer Office 365. Wij moeten dat maar begrijpen. Afgelopen week hebben ze een mailtje gestuurd, die heb je vast zelf ook ontvangen.

I: Ja, klopt. Dat mailtje over dat inloopsprekkuur.

R: Ja, die inderdaad. Daarin zijn ze dan bereid een uitleg te geven. Maar dan zetten ze als laatste in het mailtje dat je geen domme vragen moet stellen. Dan houdt het voor mij al op.

I: Had je wel vragen?

R: Ja. Ze zetten daarin ook dat je met gerichte vragen moet komen. Ik had maar één vraag. Hoe werkt dit platform, met zo'n vraag kun je daar niet heen gaan. Dan houdt het al op.

I: Dus je vindt de platformen lastig te begrijpen en het is veel

R: Ja, inderdaad. Ze zijn gewoon nog niet bij iedereen bekend. Ik werk dan bijvoorbeeld ook parttime. Er worden dan dingen gedeeld, ik krijg deze niet mee. Ik vind dat de coördinatoren in de mail ook moeten verwijzen wat we wel moeten lezen en wat we niet moeten lezen. Daarbij ook een persoonlijke toelichting. Dit was vroeger anders. Toen werd er veel makkelijker kennis gedeeld.

I: Wat was er vroeger anders?

R: Toen waren we met een veel kleinere groep.

I: Wat was daar anders aan dan?

R: Toen waren we met een kleinere groep. We deelden veel makkelijker kennis. Je kende iedereen en je wist waar je de kennis moest halen. Toen we kleiner waren was het makkelijker om kennis te delen. Ook werkten we toen helemaal anders. Nu is de kwaliteit veel minder.

I: Hoezo werkte jullie toen anders?

R: Ja, er was toen veel meer diepgang. Er was veel minder geautomatiseerd dan nu. Wij moesten bijvoorbeeld alles berekenen.

I: Maakt dat verschil in kennisdeling?

R: Ja, tuurlijk. Vroeger dachten wij over alles na. Wij controleerden in het begin het systeem zelfs. Wij wisten waarom dingen op bepaalde manieren gedaan werden. Dat is nu niet meer het geval. Het niveau ligt veel lager.

I: Hoezo ligt het niveau dan lager?

R: Zoals ik net eigenlijk al zei. Wij wisten precies wat en waarom we dingen deden op de manier zoals we het deden. Kijk nu bijvoorbeeld. De uitruilregeling. Ik weet zeker dat de helft van de afdeling niet eens precies kan uitleggen wat een uitruilregeling is. En waarom? Omdat dit proces ook geautomatiseerd is. Je klikt op een paar knoppen en de uitruilregeling is er. We gaan ervan uit dat het systeem alles goed doet en er wordt dus niet nagerekend.

I: Je geeft dus, en vul me aan als het niet goed is, dat door het stukje automatisering en de grootte van de afdeling, kennisdeling lastiger wordt.

R: Ja, precies. Je zei toevallig net dat er 70 mensen op de afdeling werken. Ik had dit echt niet geweten.

I: In de theorie beschrijven ze drie factoren van invloed op kennisdeling. Als we kijken naar de sociale factor en daarmee het vertrouwen, hoe ervaar je dat?

R: Hoe bedoel je vertrouwen?

I: Het vertrouwen in anderen om kennis te delen en bepaalde zaken te bespreken. Het vertrouwen in elkaar om kennis te delen en dat de juiste informatie of kennis wordt gedeeld en er op een goede manier mee om wordt gegaan.

R: Niet goed. Ik wil niet over mezelf opscheppen maar ik wist eerst alles. Nu nog steeds veel. Zoals ik net al zei, er wordt op dit moment niet diep ingegaan op het waarom. De diepgang is weg. Ik kan nergens mijn informatie halen want mensen doen dingen gewoon zoals ze doen. Ze weten niet eens waarom.

I: Je ervaart dus weinig vertrouwen om kennis te delen omdat je denkt dat anderen het toch niet weten?

R: Ja, inderdaad. Als ik echt kennis of informatie wil hebben ga ik naar iemand waarvan ik zeker weet dat die het weet.

I: In de theorie noemen de dat kennisatlas. Dat je weet welke kennis je waar kunt halen. Is dit bij jou bekend?

R: Ja, ik werk er nu al 7 jaar. Inmiddels wel dus. Maar ik kan me voorstellen dat als je er kort werkt je dat allemaal nog niet weet. Voor mij is dit dus gemakkelijk.

I: Oké. Je weet dus goed waar je welke kennis kunt halen in de organisatie.

R: Ja, klopt.

I: En als je kijkt naar een gezamenlijk domein? Hoe ervaar je dat?

R: Hoe bedoel je dat?

I: Dat je je bewust bent van het doel van de organisatie en welke kennis je moet beschikken.

R: Nee. Ik weet niet meer welke kennis ik moet beschikken. Er is zoveel. Ik vind dat de coördinatoren hierin een rol moeten spelen. Ik vind dat zij teveel van ons verwachten. Dan kun je zeggen dat dat kinderachtig is, maar het is gewoon.

I: Zou je daar een stukje leiderschap in willen?

R: Ja, inderdaad.

I: Hoe zou je dat willen?

R: Ja, dat zij eens in de zoveel tijd, onderwerpen die relevant zijn voor ons vakgebied kort toelichten. Het is te vrijblijvend. Er wordt verwacht dat het personeel mee gaat. Je ziet op dit moment dat dat niet gebeurt.

I: Maar hoezo gebeurt dat niet?

R: Het wordt niet gemeten. Het is gewoon druk. We hebben een workflow en dat zit in je systeem. Er moeten honderdduizend dingen af, je hebt telefoon, dan ga je niet ook nog rustig eens al die platformen zitten lezen. Je komt het pas te weten als je er echt tegen aan loopt. Dat maakt het lastig.

I: Hoe ervaar je het stukje leiderschap hierin dan?

R: Ja, er is weinig leiderschap. Het is te vrijblijvend. De coördinatoren gaan ervan uit dat het vanzelfsprekend is om te leren. Ze moeten ons juist triggeren om die nieuwe kennis te lezen en delen. Misschien kunnen ze er iets fysiek aan hangen?

I: Hoe bedoel je fysiek?

R: Ja, nu is het niet meetbaar. Niemand weet wat jij leest, het wordt ook niet gecontroleerd. Stel ze maken er echt een workflow item van. Dan moet je het afwerken. Gewoon kort beschrijven wat er veranderd is. Zoiets. Het wordt nu niet al taak gezien. Er is bijvoorbeeld op Invio geen scherm voor Kennisbank U&D. Dus eigenlijk een praktijktaak zien, zodat het in je systeem komt.

I: Oké. Duidelijk.

I: En als we kijken naar de organisatorische condities en daarmee collectieve ambitie. Hoe ervaar jij de collectieve ambitie? Dus eigenlijk het gevoel een bijdrage te leveren aan het groter geheel en daarmee de organisatiedoelstelling?

R: Niet eigenlijk. Dit vind ik een lastige. We hebben niet echt een gemeenschappelijk doel. Ik weet wel dat de organisatie er echt mee bezig is. Maar ik merk niet echt iets van een gemeenschappelijk doel. Ja af en toe wordt er iets gedeeld, ja dan wel.

I: En hoe ervaar je dit?

R: Hoe ervaar ik dit. Ja. Ik mis hierin het persoonlijk contact. Vroeger was het veel persoonlijker. Nu wordt

alles gepost. Er is niet echt een gemeenschappelijk doel of een collectieve ambitie. Ja die is er wel, maar het is allemaal online. Daar krijg ik geen gemeenschappelijk doel of collectieve ambitie van. Afgelopen week bijvoorbeeld. Toen wel. Doen dacht ik van dit hebben we samengedaan, we hebben samen dit doel bereikt. Hier was jij ook bij, toch?

I: Ja.

R: Ja, toen hadden we een aanbesteding voor ons gewonnen. Nou dan wordt de hele afdeling samengeroepen, krijgen we worstenbroodjes en komt de directie iets vertellen. Dan word ik gemotiveerd. Dan zie ik echt dat we samen met iets bezig zijn.

I: Dus persoonlijk contact speelt daarbij een belangrijke rol?

R: Ja, precies.

I: En als we kijken naar de organisatiecultuur. Draagt die eraan bij om kennis te delen? Hoe ervaar je die?

R: Ja, je kunt gewoon kennis delen en doen hoe jij het wil. In die zin maakt de organisatiecultuur het wel mogelijk. Maar je kent gewoon niet meer iedereen. Daardoor vind ik het steeds lastiger om kennis te delen. Daar speelt ook dat stukje vertrouwen bij. Doordat je elkaar minder kent heb je minder snel het vertrouwen om kennis te delen. Dan houd je het wel binnen je eigen team. Je merkt wel dat de cultuur er is. We missen gewoon het stukje structuur. Het is een grote afdeling. Ja, ga het dan maar eens delen. Voor een team is dit wel tastbaar maar voor een hele afdeling gewoon niet.

I: Dus de organisatiecultuur ervaar je goed alleen maakt het stukje onbekendheid het lastig om kennis met elkaar te delen.

R: Ja, precies.

I: En als je kijkt naar het stukje draagvlak vanuit de organisatie. Merk je dat er een bijdrage is vanuit de organisatie en hoe ervaar je die?

R: Ja, je merkt echt dat de organisatie er mee bezig is en ze proberen ook te helpen. Ik vind dat ook wel goed. Het is een veel besproken onderwerp. Alleen wat ik wel merk is dat ze er te veel vanuit gaan dat wij zelf verantwoordelijk zijn. Hierdoor blijft het wel een probleem voor hun zelf. Ze zijn er wel mee bezig alleen ze hangen er geen prioriteit aan.

I: Hoe bedoel je prioriteit?

R: Ja. Ze introduceren platformen en sturen mails alleen daar wordt verder niets mee gedaan. De coördinatoren zouden eigenlijk per klantenteam kort moeten toelichten wat er veranderd is en wat belangrijk is voor het team. Op dit moment voelt gewoon niemand zich ertoe geroepen. Het is ieder voor zich.

I: In de theorie beschrijven ze dit eigenlijk als coördinatie. Dus dat de leidinggevende, in dit geval de coördinator belangrijke onderwerpen identificeert en daarop bijvoorbeeld activiteiten organiseert met betrekking toe kennisdeling. Bedoel je dat eigenlijk met wat je net vertelde?

R: Ja, in die richting. Kijk het moet ook niet hen taak worden maar nu is het gewoon te vrijblijvend. Ze zouden bijvoorbeeld relevante ontwikkelingen kunnen identificeren en deze dan door kunnen spelen naar het team. Hierdoor kan er nieuwe kennis worden opgedaan en blijft het lijntje kort. Dat kan leiden tot nieuwe inzichten.

I: En als we kijken naar de technologische kant. Ja we hebben het er al veel over gehad maar toch nog even. Werk jij echt samen, online of offline om kennis te delen? Kun je meebeslissen in kennisdeling?

R: Ja, dit zit eigenlijk wel goed. Ik weet wie ik waar kan vinden. Daar werk ik dan mee samen. Ik heb nu ook een ontwikkelingsplan opgesteld voor een collega. Dan ga ik samen met haar aan de slag om beter te worden. Als ik bijvoorbeeld iets niet weet dan werk ik daarin wel samen. Ook kan ik wel makkelijk mee beslissen. Als je nieuwe ideeën hebt kun je deze gemakkelijk delen en ik heb wel het gevoel dat deze dan ook opgepakt worden.

R: Dit is nu ook wel het geval in de aandachtsgebieden. Daarin worden samen beslissingen genomen en wordt er echt samengewerkt.

I: Hoe ervaar je dat?

R: Daar ervaar ik eigenlijk nog niets van.

I: Hoe komt dat?

R: Dit komt omdat dit pas net van start is gegaan. Ik ben benieuwd of dat wel gaat werken.

I: Oké. En als we gaan kijken naar jouw rol in het kennisdelingsproces, heb je een rol en hoe ervaar je die?

R: Vroeger had ik mee een rol in het kennisdelingsproces. Ik merk nu minder.

I: Hoezo dan?

R: Vroeger werkte ik fulltime. Nu parttime. Toen ik fulltime werkte kreeg ik alles mee. Ik was overal van op de hoogte. Nu werk ik veel minder en moet ik het allemaal in die tijd maar mee krijgen. Soms worden er dingen besproken op dagen dat ik vrij ben. Deze krijg je dan niet mee en hoor je later. In die zin denk ik dat mijn rol is veranderd. Wel heb ik nog een rol in bijvoorbeeld het begeleiden van mensen die affiniteit hebben met salaris. Ik ga daar samen mee zitten en bespreek dit echt zodat ze het begrijpen. Ik stel daarvoor ook ontwikkelingsplannen op.

I: Dus eigenlijk heb je wel een rol in het kennisdelingsproces.

R: Ja, als je het zo bekijkt wel. Ik deel de dingen die ik op doe ook wel in het team. Maar niet via de platformen omdat ik het gevoel heb dat toch niemand dit leest en ik niet goed weet hoe het werkt.

I: Als je wel weet hoe het werkt zou je dat dan wel doen?

R: Ja, dan wel sneller. Dan is het toegankelijker om snel even iets te delen.

I: En als we kijken naar de mate van controle in het werk. Hoe ervaar je dat? Dus echt dat je invloed uit kunt oefenen en het autonoom kan uitvoeren.

R: Ja, ik kan wel invloed uit oefenen. Dat doe ik nu dan bijvoorbeeld door met mensen in gesprek te gaan die affiniteit hebben met salaris. Ik deel mijn kennis met hun. Ik ben daarin erg autonoom omdat ik er dus al lang werk en weet waar ik het over heb. Dus doordat ik, ik wil niet opscheppen over mezelf, echt weet waar ik het over heb kan ik ook gemakkelijk invloed uitoefenen en heb ik autonomie.

I: Oké, dat is duidelijk. En in welke mate ervaar je de bekendheid met je werk? Beschik jij over de juiste informatie om je werk goed uit te voeren en participeer je daarin ook met anderen?

R: Op dit moment kan het beter.

I: Hoezo?

B: Sinds ik parttime werk ben ik minder bekend geworden met mijn werk. Doordat ik parttime werk krijg ik niet alles meer mee. Daarnaast moet ik ook zeggen dat ik niet alle berichten lees. Ik participeer hierin wel heel erg hoor. Als ik iets niet weet overleg ik dit met het team of met iemand waarvan ik zeker weet dat die het weet.

I: En hoe participeer je dan?

R: Dit doe ik gewoon door te overleggen. Ik vraag het dan gewoon aan mijn team. Het lezen van de kennis die wordt gedeeld op de platformen lees ik eigenlijk pas als ik ergens tegen aanloop of als ik het hoor van anderen. Als ik dan iets opvang vraag ik altijd; hey, leg mij dat is effe uit. Eigenlijk heel slecht maar zo gebeurt het wel.

I: Oké, duidelijk. Je participeert dus eigenlijk door te overleggen. Daarmee is eigenlijk ook mijn laatste vraag beantwoord. Deze vraag was in welke mate jij investeert in jezelf, zodat je op de hoogte bent van de ontwikkelingen.

R: Ja, dit doe ik dus door te overleggen met het team en vragen of zij mij dingen uit willen leggen.

I: We hebben eigenlijk alles van mijn topiclijst behandeld.

R: Het is wel een hot topic, niet?

I: Ja, inderdaad.

R: Ik ben benieuwd wat er uit komt want het leeft echt. Succes verder met je interviews.

I: Dank je, bedankt dat ik je mocht interviewen.

Bijlage IV – Resultaat open codering

- | | | |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| -Verdieping/basis | - meedenken | - Te veel platformen |
| - Samen oppakken | - Berichten lezen | - Demotiveert |
| - Gegroeid | - Van alles beetje weten | - Gehamerd |
| - Zelf informatie zoeken | - Discussie | - Geen consequenties |
| - Waar deel je informatie? | - In gesprek gaan | - Makkelijk benaderen |
| - Filter | - Mee te denken | -Tussendoor lezen/ globaal |
| - Niet goed ingeburgerd | -Veel middelen | - Onvoldoend werk |
| - Zoveel doen | - Goed borgen | verzetten |
| - Vraagbaak | - Lees dagelijks | - Moeilijk onderscheiden |
| - Gezorgd voor kennisdeling | - Achterliggende gedachte | - Heel open |
| - Breed | - Dagelijks lees | - Kennisdeling gestimuleerd |
| - Globaal inwerktraject | - Geen voorstander van | - Onbewust gevoel van |
| - Snel diepte in | - Parttime | ondersteuning |
| - Lang in dienst | - Online delen | - Geven het voorbeeld |
| - Zijn er mee bezig | - Goede basis | - Open staan voor elkaar |
| - Verantwoordelijkheid | - Geen goede keuzes | - Stimuleren |
| - Veel te delen | - Zoveel veranderd | - Wennen |
| - Lang zoeken | - Aan deel nemen | - Langer werkt |
| - Lastig te vinden | - Wisselend | - Goed vindbaar |
| - Veel bronnen | - Gemakkelijk | - Kennis blijven delen |
| - Drukke workflow | - Informatie overbrengen | - Veel kennis (zelf) |
| - Heel veel | - Extreme drukte | - Initiatief innemen |
| - Overleggen | - Tijd geven | - Alles kunt delen |
| - Verdieping laten zien | - Bijhouden | - Geen tijd |
| - Kleinere groep | - In mijn proces | - Vragen stellen |
| - Kost tijd | - Inloopsprekuren | - Geleid door manager (+) |
| - Weinig algemeen | - Dagelijks lezen | - Zelfsturen |
| - Klein groepje | - Informatie bijhouden | - Kennis lezen |
| - Diepte in | - Het waarom | - Werk laat niet toe |
| - Onbekendheid | - Oudere medewerker | - Lezen informatie |
| programma's | - Kleinere organisatie | - Tijd laat niet toe |
| - Nemen je serieus | - Coördinerende rol | - Communiceer |
| - Langer werk | - Achter vang | - Juiste eind |
| - Wennen | - Vaker toelichting geven | - Te veel |
| - Veel plekken | - Weinig tijd | - Verschillende plaatsen |
| - Veel weten- Rommelig | - Tijd voor nemen | - Moeilijk bij te houden |
| - Rommelig | - Niet op beoordeeld | - Best veel |
| - Langer werk | - Start vanuit hen | - Meerdere fronten (+) |
| - Sturing bieden | - Goede voorbeeld geven | - Persoonlijk (+) |
| - Motiveren | - Lastig terug te vinden | - Ervaring |
| - Bewust | - Via de mail | - Zelf berichten plaatsen |
| - Kartrekker | - Mijn proces | - Vluchtig lezen/luisteren |
| - Geen coördinatie | - Samen zitten | - Erg vrij |
| - Welke informatie? | - Tijd ontbreekt | - Lastig bij te houden |
| - Prioriteit | - Niet in alle gevallen | - Geen tijd |
| - Parttimer | - Spaart tijd | - Overleggen met team |
| - Betrokken | - Tricky | - Het is veel |
| - Wegwerken | - Veel kanalen | - Algemene zaken |
| - Oppakken | - Bekend mee (+) | - Ervaring |
| - Makkelijk delen | - Routine (-) | - Zo veel wat er is |
| - Laagdrempelig | - Prioriteiten | - Globaal |
| - Wel goed | - Weinig tijd | - Weten waar ik moet zijn |
| - Toelichten van kennis | - Te veel gedeeld | - Het waarom |

- Verantwoordelijkheid
- Betrokken/ Interactie
- Pop-up
- Op de hoogte van
- Zelf oppakken
- Op de hoogte zijn
- Open cultuur
- Meedenken
- Zelf oppakken
- Onduidelijke rolverdeling
- Rol
- Proactief
- Makkelijk benaderbaar
- Beetje inkomen
- Over het algemeen wel
- Mensen meenemen
- Proactief op inspelen
- Berichten lezen
- Face-2-Face delen
- Pop-ups
- Anticiperen op wijzigingen
- Inzichten delen
- Vraag aan een collega
- Bijhouden
- Platform lezen
- Geen tijd
- Moeilijk terug vinden
- Op anticiperen
- Niet wat het moet zijn
- Eigen draai aan
- ~~Eén~~ kanaal
- Tijd niet voor krijgen
- Pop-up (+)
- Blijft hangen
- Te veel kanalen
- Lastig terugvinden
- Werkdruk
- Bij spreken
- Verwijzen
- Proactief zijn
- Collega leunen
- Persoonlijke verdwijnt
- Overkill aan info
- Korter/ bondiger
- Hoeveelheid/tijd
- Meteen lezen
- Gehoord voelen
- Geen richtlijn
- Langer in dienst
- Persoonlijke eraf
- Meer persoonlijk
- Druk
- Niet uitgesproken
- Motiverend/ saamhorigheid
- Zoekende
- Ondersteunen (+)
- Toegankelijk
- Steeds bekender
- Zaken bespreken
- Zoekende/ helder
- Interactie creëren (overleg)
- Bespreken
- Langer werk
- Langer werk
- Veelzijdige functie
- Veelzijdigheid
- Langer in dienst
- Op de hoogte gebracht (+)
- Tweerichtingsverkeer
- Informeren
- Drukke
- Opgeslokt
- Persoonlijke (-)
- Bijpraten/ communiceren
- Eigen draai aan geven (-)
- Bewaren en borgen
- Elkaar opzoeken
- Samen
- Persoonlijk
- Verantwoordelijkheid
- Wisselwerking
- Overal is iets
- Mis prioriteiten
- Langs je neer leggen
- Zoveel weten
- Persoonlijk
- Persoonlijk
- bepaalde zaken lezen
- Highlights toelichten
- Ervaring
- Mega toegankelijk
- Verantwoordelijk voor zijn (+)
- Zelf rol pakken
- Niet actief ben
- Lezen
- Zichtbaar zijn
- Geen tijd voor/rol/interesse

Bijlage V – Resultaat axiaal coderen

Participeren

- Samen oppakken (xxx)
- In gesprek gaan (xxx)
- Vragen stellen (x)
- Collega's leunen (x)

Bedrijfsgroei

- Gegroeid (x)
- Kleinere groep (xx)
- Persoonlijk (x)

Eigen verantwoordelijkheid

- Zelf informatie zoeken (xx)
- Verantwoordelijkheid (xx)
- Oppakken (xx)
- Berichten lezen (xxxxxx)
- Bijhouden (xxx)
- In mijn proces (xx)
- Proactief zijn (xxx)

Online platformen

- Waar deel/staat informatie? (xxxx)
- Wennen (xxxx)
- Lang zoeken (xxxxx)
- Veel bronnen (xxxxxxk)
- Geen voorstander van (x)
- Bekend mee (+) (xxxx)
- Goed vindbaar (+) (xx)
- Persoonlijk (-) (xx)

Werkdruk

- Zoveel doen (xx)
- Drukke Workflow (xxxx)
- Kost tijd (xx)
- Drukke (xxxx)
- Niet op beoordeeld (x)
- Tijd ontbreekt (xxxx)

Eigen rol

- Vraagbaak (x)
- Overleggen (x)
- Toelichten van kennis (xxxx)
- Meedenken (xx)
- Vaker toelichting geven (x)
- Tijd voor nemen (x)
- Mensen meenemen (x)
- Proactief op inspelen (xx)
- Verantwoordelijkheid (xxx)

Ondersteuning

- Zijn er mee bezig (xxxx)
- Sturing bieden (xxx)
- Motiveren (xx)
- Bewust maken (xx)
- Informatie overbrengen (xx)
- Tijd geven (xx)
- Bij spreken (xxx)
- Persoonlijk (xxx)

Functie

- Breed (xxx)
- Snel diepte in (x)
- Weinig algemeen (x)
- Te veel gedeeld (x)
- Veel (x)

Invloed

- Heel veel (x)
- Iets mee kan (x)
- Gemakkelijk (x)
- Initiatief nemen (x)
- Face-2-Face delen (x)
- Inzichten delen (x)
- Eigen draai aan geven (-) (x)

Kennis halen

- Lang in dienst (xxxxxxx)
- Over het algemeen wel (x)
- Meerdere fronten (+) (6)

Kennis beschikken

- Wel goed (x)
- Langer in dienst (xx)
- Niet in alle gevallen (x)
- Juiste eind (xx)
- Op de hoogte van (x)
- Vluchtig lezen/ luisteren (x)
- Veelzijdige functie (x)
- Geen richtlijnen (x)
- Niet actief ben (x)

Diepgang

- Verdieping (xxx)
- Globaal inwerktraject (xx)
- Klein groepje (x)

Kennis missen

- Parttime (xx)

Bijlage VI

Codeboom

Participeren

- Samen oppakken
- In gesprek gaan
- Vragen stellen
- Collega's leunen

Bedrijfs groei

- Gegroeid
- Kleinere groep
- Persoonlijk

Eigen verantwoordelijkheid

- Zelf informatie zoeken
- Verantwoordelijkheid
- Oppakken
- Berichten lezen
- Bijhouden
- In mijn proces
- Proactief zijn

Online platformen

- Waar deel/staat informatie
- Wennen
- Lang zoeken
- Veel bronnen
- Geen voorstander van
- Bekend mee
- Goed vindbaar
- Persoonlijk

Werkdruk

- Zoveel doen
- Drukke workflow
- Kost tijd
- Drukke
- Niet op beoordeeld
- Tijd ontbreekt

Eigen rol

- Vraagbaak
- Overleggen
- Toelichten van kennis
- Meedenken
- Vaker toelichting geven
- Tijd voor nemen
- Mensen meenemen
- Proactief op inspelen
- Verantwoordelijkheid

Ondersteuning

- Zijn er mee bezig
- Sturing bieden
- Motiveren
- Bewust maken
- Informatie overbrengen
- Tijd geven
- Bij spreken
- Persoonlijk

Functie

- Breed
- Snel diepte in
- Weinig algemeen
- Te veel gedeeld
- Veel

Invloed

- Heel veel
- Iets mee kan
- Gemakkelijk
- Initiatief nemen
- Face-2-Face delen
- Inzichten delen
- Eigen draai aan geven

Kennis halen

- Lang in dienst
- Over het algemeen wel
- Meerdere fronten

Kennis beschikken

- Wel goed
- Langer in dienst
- Niet in alle gevallen
- Juiste eind
- Op de hoogte van
- Vluchtig lezen/ luisteren
- Veelzijdige functie
- Geen richtlijnen
- Niet actief ben

Diepgang

- Verdieping
- Globaal inwerktraject
- Klein groepje

Kennis missen

- Parttime
- Veel platformen
- Onduidelijke kennisdeling