



The more we share, the more we have.

**“Een kwalitatief onderzoek naar verbetering van de  
kennisoverdracht tussen stagebegeleiders van TALENT.”**



Student: Karlijn Lenferink

Studentnummer: 2770318

Fontys Hogescholen HRM en Psychologie

In opdracht van: TALENT

**The more we share, the more we have.**

Een kwalitatief onderzoek naar verbetering van de kennisoverdracht tussen stagebegeleiders van TALENT."

Student: Karlijn Lenferink

Studentnummer: 2770318

Instituut: Fontys Hogescholen HRM en Psychologie

Opdrachtgever: TALENT

Plaats en datum: 25-03-2019, te Eindhoven

Begeleidend docent: Patric Hintermann

Begeleiding opdrachtgever: Elle op den Camp

Eerste assessor: Kazimier Helfenrath

### Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “The more we share, the more we have.” Het schrijven van deze scriptie was leerzaam, leuk maar ook een hele uitdaging.

Ik ben erg dankbaar dat ik de kans heb gekregen om bij TALENT deze scriptie te schrijven en dit te bekronen met een passende en waardevolle interventie. Bij aanvang van dit onderzoek kreeg ik al het idee dat ik na afronding iets bruikbaars achter zou kunnen laten; iets wat ook daadwerkelijk gebruikt gaat worden en niet en een lade verdwijnt. Vanaf de eerste oriënterende gesprekken lagen er vele mogelijkheden en samen met Elle Op Den Camp heb ik gebrainstormd om een onderzoek op te zetten dat écht nuttig was. Tijdens mijn gehele scriptie-periode heb ik kunnen rekenen op de fijne samenwerking met Elle, nuttige feedback en misschien wel het allerbelangrijkste, vertrouwen. Afstuderen is een erg onzekere periode en ik, als twijfelaar, vond dit af en toe wel lastig. De constante bevestiging dat er in mij geloofd werd en dat er iets moois uit zou komen, heeft mij hierin erg gesteund!

Ik wil graag dank uitspreken naar mijn werkplaatsdocent, Patric Hintermann. Hij heeft mij laten zien hoe nuttig het kan zijn om zelf te denken, en niet zozeer de antwoorden op een presenteerblaadje te krijgen. Ook wil ik mijn eerste assessor Kazimier Helfenrath bedanken, voor de fijne tussentijdse feedback en een kritische blik.

Naast de opdrachtgever en mijn begeleiding vanuit school, wil ik de medestudenten in mijn werkplaats-groep bedanken. Ik wens jullie alle succes met de stappen die jullie vanaf nu gaan nemen in jullie leven en ik hoop dat wij met z'n allen, nu onze tijd op Fontys ten einde komt, hier met een goed gevoel op kunnen terugkijken.

*Last, but not least...* Mijn lieve vriend. Zonder jouw steun, begrip en geduld was het een bijzonder zwaar jaar geweest en hier ben ik super dankbaar voor. En... sorry dat ik zo weinig tijd voor je had.

### Samenvatting

Zoals de titel het al aangeeft: hoe meer we met elkaar delen, hoe meer wij bezitten. om in te kunnen spelen op de markt en de veranderingen hierin, is het van belang een effectieve kennisdeling te bezitten (Riege, 2005). Medewerkers in organisaties bezitten veel kennis en het delen van deze kennis wordt steeds belangrijker. TALENT wil graag de kennisoverdracht tussen de stagebegeleiders, gericht op stage-gerelateerde kennis, verbeteren en vroeg zich af welke rol een technologisch hulpmiddel zou kunnen spelen hierin (R. Andriën, persoonlijke communicatie, 12 september 2018)(E. op de Camp, persoonlijke communicatie, 24 oktober 2018)(C. Andriën, persoonlijke communicatie, 26 september 2018).

De directe kennisoverdracht op de locaties van TALENT verloopt goed, echter geldt dit niet voor de indirecte kennisoverdracht tussen collega's van verschillende locaties. Op basis van deze kennis is er een centrale vraag opgesteld, namelijk: Hoe kan de onderlinge kennisoverdracht, gericht op stage-gerelateerde kennis volgens de stagebegeleiders van TALENT verbeterd worden? Om zo goed mogelijk antwoord te geven op deze vraag is er onder andere gekeken naar de huidige situatie omtrent kennisoverdracht, de factoren die kennisoverdracht beïnvloeden en de behoeftes van de stagebegeleiders over dit onderwerp.

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn er twaalf semigestructureerde interviews gehouden met stagebegeleiders van TALENT (Saunders et al., 2011) Respondenten zijn benaderd op basis van een aselechte steekproef, getrokken uit de populatie (Saunders et al., 2011). De belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek zijn dat dat kennis enkel wordt overgedragen als het volgens de stagebegeleiders noodzakelijk is of de collega er om vraagt. De stagebegeleiders denken dat hun kennis, bij gebrek aan noodzaak, niet waardevol is. Ook komt er uit dat de respondenten de stagebegeleiders overleggen willen voortzetten maar met een andere invulling: meer bijscholing en succeservaringen met elkaar delen. Een technologisch hulpmiddel sluit goed aan, maar de stagebegeleiders hebben meer behoefte aan een oplossing op het gebied van directe kennisoverdracht.

Er wordt aanbevolen om meer tijd te in te plannen voor de stagebegeleiders overleggen zodat er hierin ruimte is voor bijscholing en succeservaringen. Om de medewerkers te activeren om kennis over te dragen, wordt aangeraden om een informele groepsvoorlichting te geven waarin geïnformeerd wordt over de voordelen, vormen en waarde van kennisoverdracht. Tot slot wordt aanbevolen om nu gebruikt te maken van SpeakAp en later van een Intranet omgeving waarop indirecte kennis, een smoelenboek en projectvoortgang wordt gedeeld. Er moet voorafgaand reclame gemaakt worden voor het intranet en er moeten door middel van een bijeenkomst uitleg en oefenmogelijkheden aangeboden worden, om weerstand te voorkomen.

Mogelijke beperkingen zijn de sturing in de richting van het technologische hulpmiddel en de de leeftijd van de respondenten, waardoor de generaliseerbaarheid lager is.

*Sleutelwoorden: kennisoverdracht, face-to-face, intranet, relevantie, voorlichting*

Met opmerkingen [KL1]:

Met opmerkingen [KL2R1]:

## Inhoudsopgave

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1.0 Inleiding .....                               | 6  |
| 1.1 Doel- en onderzoeksvraag .....                | 8  |
| 1.2 Relevantie .....                              | 8  |
| 1.3 Leeswijzer .....                              | 8  |
| 2.0 Theoretisch kader .....                       | 9  |
| 2.1. Kennis .....                                 | 9  |
| 2.2. Kennisoverdracht .....                       | 9  |
| 2.2.1 Impliciete en expliciete kennis .....       | 10 |
| 2.3. Directe en indirecte kennisoverdracht .....  | 10 |
| 2.4. Een technologisch hulpmiddel .....           | 11 |
| 2.3. Kanttekeningen technologisch hulpmiddel..... | 13 |
| 2.3. Factoren kennisoverdracht.....               | 14 |
| 2.4 Samenvatting literatuur .....                 | 17 |
| 3.0 De methode.....                               | 18 |
| 3.1. Respondenten .....                           | 18 |
| 3.2 Validiteit en betrouwbaarheid.....            | 18 |
| 3.3 Meetinstrumenten .....                        | 18 |
| 3.4 Methode van analyse .....                     | 19 |
| 4.0 De resultaten.....                            | 20 |
| 5.0 De conclusie en discussie .....               | 24 |
| 5.1 Conclusie.....                                | 24 |
| 5.2 Discussie .....                               | 24 |
| 5.2.5. Vervolgonderzoek.....                      | 27 |
| 5. 3. Aanbevelingen.....                          | 27 |
| Literatuurlijst .....                             | 31 |
| Bijlagen.....                                     | 37 |

### 1.0 Inleiding

Het is inmiddels bekend dat kennisuitwisseling essentieel is voor innovatie en organisatie succes (Nonaka en Takeuchi, 1995; Spender, 1996; von Krogh et al., 2000). Door ontwikkelingen op het gebied van software, digitale én online technologieën wordt er steeds meer nadruk gelegd op 'kennismanagement'. Organisaties hebben veel kennis in pacht. Twee medewerkers weten meer dan één en het delen van deze opgedane kennis wordt steeds belangrijker voor bedrijven en organisaties. Argote onderzocht in 2000 dat kennisoverdracht binnen een organisatie een fundamentele rol speelt in hoe effectief en succesvol een organisatie is (Gupta & Govindarajan, 2000). Eisenhardt en Tabrizi toonden in 1995 aan dat kennisoverdracht resulteert in team-innovatie. Oftewel, betere kennisdeling zorgt ervoor dat leren niet enkel de organisatie als geheel, maar ook de medewerkers hiervan, beter kunnen leren én innoveren! (Riege, 2005).

Al deze innovatie en effectiviteit is natuurlijk erg waardevol voor organisaties. Ook TALENT is zich hiervan bewust. De hoofdlocatie van TALENT is gesitueerd in Gronsveld en biedt oplossingsgerichte begeleiding binnen de Jeugdzorg. Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en Wet Langdurige Zorg (WZL). Het oplossingsgerichte aspect komt terug in het feit dat er altijd wordt gekeken naar mogelijkheden en in overleg met de Talenten wordt gezocht naar de beste begeleiding. TALENT is een zorgbureau. Dit is een plek waar mensen tegen betaling thuiszorg of medische hulp kunnen krijgen. TALENT is na haar oprichting, inmiddels 12,5 geleden, enorm gegroeid en heeft verschillende nieuwe locaties geopend. Ze zitten verspreid in Zuid-Limburg, van Maastricht tot aan Brunssum (Berghmans, 2017). TALENT heeft 270 medewerkers en deze zijn werkzaam bij verschillende divisies. Groepsbegeleiding Jeugd (4 t/m 18 jaar), Dagbesteding (18+), Wonen, Ambulant en verstandelijk beperkten (E. op de Camp, 2018). Groepsbegeleiding is gericht op kinderen en jeugdigen. Dagbesteding focust zich op (jong)volwassenen op dagbestedingsplekken, die niet kunnen werken door psychiatrische, cognitieve of gedragsproblemen of een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Ook kan je bij TALENT wonen. Hier zitten voornamelijk Talenten die zelfstandig willen leven maar dit door verschillende factoren niet kunnen. Deze woonlocaties bieden 24-uurs begeleiding en hier kunnen de Talenten zich ontplooiën, zelfstandiger worden en een goede dag invulling krijgen. Tot slot is er Ambulante begeleiding. Hier wordt er een individueel of gezinsgericht begeleidingstraject gevolgd. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij ouders met opvoedingsvragen, jongeren met psychiatrische problemen, jeugdigen met opvoedings- en ontwikkelingsproblemen of (jong) volwassenen met cognitieve beperkingen, psychiatrische- en of gedragsproblematiek (TALENT, z.d.). Samen met de cliënten, die die zij Talenten noemen, én de familieleden, opvoeders of kennissen wordt er gezocht naar oplossingen voor problemen en hulpvragen. Deze passende zorg vereist dat TALENT op de hoogte is van behoeftes, wensen en ontwikkelingspunten van de Talenten en aan de hand hiervan, wordt er een plan van aanpak opgesteld. Deze wordt minimaal een keer per jaar geëvalueerd en up-to-date gehouden.

Om deze ondersteuning te kunnen bieden, is er financiering nodig vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de Wet Langdurige Zorg (WZL), de jeugdwet in Zorg in Natura (ZIN) of het Persoons Gebonden Budget. Als de zorg niet door bovenstaande wordt betaald,

Met opmerkingen [KL3]: Bron toegevoegd

Met opmerkingen [KL4]:

Met opmerkingen [e5]: of gezinsgericht

kan het zijn dat er een eigen bijdrage gedaan moet worden om dit te bekostigen (Berghmans, 2017). TALENT zou omschreven kunnen worden als een organisatie bij wie oplossingsgerichtheid en het kijken naar mogelijkheden hoog in het vaandel staat. Cliënten zijn Talenten en er heerst een laagdrempelige werkwijze. Dit komt onder andere terug in de oriënterende en vooral informele eerste gesprekken. Hierin werd het gebrek aan kennisoverdracht nooit gezien als een 'probleem', maar riep het de vraag op: "Hoe kan dit verbeterd worden?" Ook hulpvragen van de Talenten worden aangepakt door samen met hen te kijken naar hoe het opgelost zou kunnen worden. Kortom, TALENT ziet kansen om te verbeteren en te ontwikkelen (E. op de Camp, persoonlijke communicatie, 19 september 2018).

Deze kans om te ontwikkelen zag TALENT op het gebied van kennisoverdracht tussen de stagebegeleiders. Deze stagebegeleiders hebben verschillende achtergronden, opleidingen en met ieder eigen ervaringen. Hierdoor is er veel expertise en kennis beschikbaar en is zonde als deze kennis niet gedeeld en hergebruikt wordt. Doordat de stagebegeleiders niet op de hoogte zijn van elkaars bezigheden, wordt het wiel vaker uitgevonden dan nodig, worden activiteiten meerdere keren uitgevoerd en lopen ze in het begeleiden van stagiaires tegen problemen aan die een ander al eens heeft meegemaakt én aangepakt. Het uitvoeren van innovatieve en duurzame projecten speelt een grote rol bij het begeleiden van stagiaires maar helaas worden deze projecten vaak niet gestart omdat ze te groot zijn voor één student en worden afgeronde projecten niet hergebruikt omdat stagebegeleiders niet weten dat ze bestaan. Hierdoor loopt TALENT innovatie mis.

Dit gebrek aan kennisoverdracht wordt veroorzaakt door dat de stagebegeleiders verspreid zijn over verschillende locaties en in diensten werken. Dit maakt dat het overdragen van face-to-face kennis lastig is. Een technologisch hulpmiddel om kennis te delen is er niet en alhoewel er ooit plannen waren om een Intranet omgeving op te zetten voor de medewerkers, is dit door andere prioriteiten op een laag pitje gezet. TALENT is een snelle organisatie waarin iedereen zonder te veel tijdverlies tot een oplossing wil komen. Medewerkers hebben het druk en kennis overdracht wordt gezien als 'zonde van de tijd'. De opdrachtgever gaf aan dat sommige medewerkers simpelweg niet weten welke voordelen kennisoverdracht allemaal kan hebben én hoe waardevol hun eigen kennis is (R. Andriën, persoonlijke communicatie, 12 september 2018)(E. op de Camp, persoonlijke communicatie, 24 oktober 2018)(C. Andriën, persoonlijke communicatie, 26 september 2018).

We weten uit de literatuur dat organisaties die kennis overdragen een grotere kans hebben om succesvol te zijn in vergelijking met concurrenten (Argote & Ingram, 2000)(Tsai, 2001). Als ook TALENT dit kan realiseren, zullen de stagebegeleiders beter op de hoogte zijn van elkaars bezigheden, projecten én expertise. Hierdoor worden taken niet meer dubbel uitgevoerd en kunnen projecten hergebruikt worden en wordt het leren en innoveren van de organisatie én de stagebegeleider als individu verbeterd.

<sup>1</sup>Bron niet voor publiek toegankelijk van op den Camp.

### 1.1 Doel- en onderzoeksvraag

De hulpvraag van de opdrachtgever was: Hoe kan de kennisoverdracht tussen de stagebegeleider van TALENT verbeterd worden? Aanvullend lag er de vraag of er een rol weggelegd zou kunnen zijn voor een technologisch hulpmiddel, denk hierbij aan bijvoorbeeld een intranet omgeving. Het doel van dit onderzoek is om TALENT handvaten te bieden die de kennisoverdracht tussen de stagebegeleiders kunnen verbeteren.

**Hoofdvraag:** Op welke wijze kan, volgens de stagebegeleiders van TALENT, de kennisoverdracht tussen hen verbeterd worden?

**Deelvraag 1:** Wat zijn volgens de stagebegeleiders van TALENT de bevorderende en belemmerende factoren voor hun onderlinge kennisdeling?

**Deelvraag 2:** Wat hebben de stagebegeleiders naar eigen zeggen nodig om kennis over te dragen?

**Deelvraag 3:** Welke rol is in het proces van kennisoverdracht weggelegd voor een technologisch hulpmiddel?

### 1.2 Relevantie

Door middel van dit onderzoek kan TALENT een begin maken om een actieve onderlinge Kennisoverdracht te realiseren onder de stagebegeleiders. Ook kan dit onderzoek nuttig zijn, niet enkel voor de stagebegeleiders, maar ook voor alle andere werknemers. Kenmerken die de groep van stagebegeleiders bezit, namelijk dat zij op verschillende locaties met diensten werken en dat zij naast het begeleiden van stagiaires ook reguliere werkzaamheden uitvoeren, worden ook teruggevonden in de andere werknemers. Mogelijkerwijs kunnen de gegeven adviezen ook relevant zijn voor deze groep met medewerkers. Zorginstellingen met meerdere locaties zouden de resultaten van dit onderzoek ook mogelijk kunnen gebruiken om zo een eigen kennisoverdracht te bewerkstelligen.

### 1.3 Leeswijzer

In de leeswijzer zal wordt besproken hoe de onderzoeksrapportage ingedeeld is en welke informatie erin te vinden is. Allereerst volgt het '2.0 theoretisch kader', hierin wordt relevante literatuur besproken. In het hoofdstuk '3.0 methode' volgt een beschrijving van de aanpak van dit onderzoek. Er zal onder andere beschreven worden hoe het veldonderzoek ingericht is en op welke wijze de resultaten vergaard zijn. In '4.0 resultaten' worden, zoals de titel al vermoedt, alle resultaten van het veldonderzoek gegeven aan de hand van de vooraf opgestelde deelvragen. Tot slot zal er in de '5.0 Conclusie en discussie' de conclusie van het onderzoek worden gegeven en zullen aanbevelingen worden gedaan aan de opdrachtgever.



## 2.0. Theoretisch kader

### 2.1. Kennis

Om goed antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is het allereerst wisselijk om wat begrippen te verhelderen. Er bestaat geen eenduidige definitie van kennisoverdracht. Dit wordt veroorzaakt doordat het vaak niet helemaal duidelijk is wat er onder het begrip 'kennis' verstaan wordt (Greveling, 2012). Uit onderzoek van Bertrams blijkt dat je door middel van kennis een bepaalde taak kan uitvoeren (1999). Kennis is volgens Mulder (2011) "Wat men door studie of oefening geleerd heeft."

Weggeman komt echter met een bredere kijk op kennis en omschrijft het door middel van een formule:  $K=f(I * E * V * A)$ . Vermenigvuldig informatie met ervaringen, vaardigheden en attitudes en er ontstaat kennis (2000). Ter verduidelijking: volgens Perloff zijn attitudes bepaalde beoordelingen van een persoon, een plaats of bijvoorbeeld een onderwerp, die van invloed zijn op het gedrag. Stel, iemand heeft een positieve attitude ten opzichte van projecten, dan zal hij of zij sneller geneigd zijn hier aandachtig naar te luisteren dan iemand die dit niet is (2003). Zodra de medewerkers naar huis gaan, blijft de informatie achter op de werkplek. De kennis nemen zij volgens Weggeman met zich mee (2002). In dit onderzoek worden deze definities gecombineerd en wordt kennis gezien als iets dat bestaat uit de vaardigheden die men opgedaan heeft, bepaalde overtuigingen én ervaringen.

### 2.2. Kennisoverdracht

Er is zojuist vastgesteld dat kennis een breed begrip is. Er kan nu dieper ingegaan worden op het overdragen van deze kennis. In de literatuur wordt het begrip kennisoverdracht vaak samen gebruikt met het begrip kennisdeling. Er is gekozen om in dit onderzoek enkel de term kennisoverdracht te hanteren als benaming, om verwarring te voorkomen. Kennisoverdracht wordt in de literatuur onder andere gedefinieerd als volgt: "knowledge sharing refers to the provision of task information and knowledge and skills to help others and to collaborate with others to deal with problems, create original ideas, or carry out policies or procedures (Cummings, 2004; Pulakos et al., 2003; Wang & Noe, 2010). Hiermee wordt bedoeld dat het overdragen van informatie over specifieke taken en opdrachten, maar ook kennis en vaardigheden, ervoor zorgt dat mensen kunnen samenwerken, problemen kunnen oplossen, originele ideeën kunnen bedenken én procedures kunnen uitvoeren. Kennisoverdracht wordt door Ipe omschreven als "the act of making knowledge available to others within the organization. Knowledge sharing between individuals is the process by which knowledge held by an individual is converted into a form that can be understood, absorbed, and used by other individuals" (2003, p. 341). Dus, kennisoverdracht is het delen van kennis binnen individuen in een organisatie; dit wordt gedaan door het te vertalen naar een vorm die begrijpelijk is voor anderen en hergebruikt kan worden. Lin (2007) spreekt van de volgende definitie: "Kennisoverdracht omvat de sociale interactie waarmee uitwisseling ontstaat van kennis, vaardigheden en ervaringen van de mensen in de organisatie."

Als deze definities bekeken en vergeleken worden kan er gezegd worden dat kennis, onder andere van taken en vaardigheden, beschikbaar wordt gemaakt voor een ander individu of de

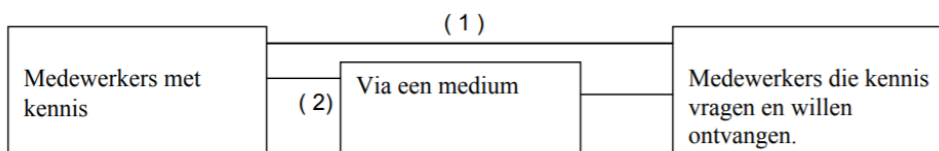
organisatie, zodat deze opgeslagen en hergebruikt kan worden. Hierdoor wordt creativiteit, en daarmee innovatie, gestimuleerd, kunnen medewerkers beter samenwerken en problemen oplossen.

### 2.2.1 Impliciete en expliciete kennis

Alhoewel kennis een breed begrip is, wordt er toch een onderscheid gemaakt tussen impliciete en expliciete vormen van kennis. Impliciete kennis bestaat uit persoonlijke kennis, gedachtegang en ervaringen van de desbetreffende persoon; enigszins ongrijpbaar aangezien het zich in de hoofden van mensen bevindt en nog niet verwoord is (Polanyi, 1962)(Blaauw, 2005). De andere vorm is expliciete kennis, vastgelegd, digitaal of schriftelijk. Een andere term hiervoor is geborgde kennis. Deze vorm is relatief snel te verkrijgen door middel van rapportages, notulen en cijfers (Nonaka, 1994)( Polanyi, 1962). Blaauw (2005) definieert het als “kennis die in een vorm is gegoten waarin we direct kunnen communiceren.” én hierdoor dus makkelijk te verspreiden (Stenmark, 2000). Het is van belang het verschil tussen beide vormen te herkennen, aangezien expliciete en impliciete kennis beide op een andere manier overgedragen kunnen worden. Zo wordt expliciete kennis vaker gedeeld door middel van technologisch hulpmiddel. Bij impliciete kennis is dit lastiger, aangezien deze vorm, zoals door Polanyi (1962) en Blaauw (2005) benoemd wordt, nog niet vastgelegd is (Verduyn, 2005). In de literatuur wordt het onderscheid in overdracht duidelijk gemaakt met de termen indirecte en directe kennisoverdracht (Bertrams, 1999). In de volgende paragraaf worden deze begrippen verhelderd.

### 2.3. Directe en indirecte kennisoverdracht

In het onderstaande model worden beide manieren van kennisoverdracht weergegeven. Zowel de directe- als de indirecte kennisoverdracht zal worden toegelicht aan de hand van voorbeelden. Ook zullen er kanttekeningen van de benoemde wijzen worden besproken.



Figuur 1. Kennisoverdracht (Bertrams, 1999)

Lijn (1) betreft de directe kennisoverdracht (Bertrams, 1999). Directe kennisoverdracht richt zich op face-to-face overdracht, tussen twee personen of meer. Onderzoek wijst uit deze vorm van overdracht leidt tot de meest rijke informatieoverdracht, omdat er direct de mogelijkheid is te antwoorden en er dus gepeild kan worden of de boodschap begrepen is (Koskinen et al., 2003). Echter is het wel belangrijk om te weten dat als medewerkers zich op verschillende locaties bevinden en elkaar mislopen, directe kennisoverdracht niet kan plaatsvinden. Kortom, directe kennisoverdracht vereist wel dat medewerkers elkaar frequent zien én kennis mondeling kunnen overdragen.

Hieronder worden enkel voorbeelden van directe kennisoverdracht binnen organisaties beschreven. Allereerst heb je de Meester-gezel relatie: Hierbij hebben de medewerkers die langer werkzaam zijn binnen het bedrijf en/of meer ervaring hebben de rol van mentor. De nieuwe medewerkers worden opgeleid door deze mentoren en op deze manier kunnen ze bepaalde vaardigheden onder de knie krijgen ("Meester-Gezel-Leerling-Model", 2012). Ook onderlinge gesprekken tussen medewerkers, gewoon face-to-face, vallen onder directe kennisoverdracht. Ook kan er gebruik worden gemaakt van wisselende projectteams. Dit zijn projectteams die nooit uit dezelfde medewerkers bestaan. Medewerkers werken normaliter samen met mensen waarmee ze eerder goed samengewerkt hebben. Doordat projectteams uit wisselende en diverse medewerkers bestaan, is er meer mogelijkheid om kennis te delen. In paragraaf 2.3 wordt er dieper ingegaan op diversiteit. Tot slot kan je ook op directe wijze kennis overdragen middels een vergadering of overleg.

De andere vorm van kennisoverdracht, indirect, richt zich op vastlegging of overdracht via een medium of hulpmiddel. Een hulpmiddel is een bepaald middel waardoor je een gesteld doel makkelijker kan bereiken (Van Dale, z.d.). Deze vorm is ook in figuur 1 te zien door middel van lijn (2). Voorbeelden van directe kennis overdracht zijn onder andere dat er na afronding van een project of taak het resultaat of de voortgang vastgelegd wordt op een intranetomgeving. Ook zou het kunnen zijn dat er gebruik wordt gemaakt van kennisportalen, apps, websites en intranet omgevingen. Het laatste voorbeeld is kennis overdragen door middel van een nieuwsbrief of magazine.

Een medium in de vorm van een technologisch hulpmiddel is natuurlijk uitermate geschikt voor het uitwisselen van expliciete kennis, oftewel de kennis die vastgelegd is. Denk hierbij aan documenten of verslagen. TALENT heeft ooit plannen gehad om een technologisch hulpmiddel te introduceren, namelijk een intranetomgeving. Dit is echter niet voortgezet (C. Andriën, persoonlijke communicatie, 26 september 2018). Er bestaan geen eenduidige meningen over de noodzaak van het gebruik van een technologisch hulpmiddel bij kennisoverdracht; kennisoverdracht heeft te maken met mensen, niet met technologie. Babu and Gopalakrishnan (2008) gaan hier tegenin en beschrijven dat het simpelweg niet mogelijk is om kennis op effectieve wijze over te dragen zonder technologie. Dit is volgens hen niet mogelijk in kleine organisatie, maar ook niet in grote organisaties verspreid over verschillende locaties zoals TALENT. Ook Weggeman bekijkt het gebruik van een hulpmiddel positief en benoemt in zijn onderzoek dat een medium de 'efficiency' onder werknemers kan verbeteren. Efficiency betekent volgens Cambridge Dictionary (z.d.) dat tijd en energie goed gebruikt worden op een manier waarbij geen van beide verloren gaat. Kortom, Voor een organisatie als TALENT is een hulpmiddel noodzakelijk en zorgt het ervoor dat met kennisoverdracht geen tijd en energie verloren gaat.

#### **2.4. Een technologisch hulpmiddel**

Naast bovengenoemd voorbeeld, zijn volgens Ruppel en Harrington nog drie manieren waarop een technologisch hulpmiddel, zoals een intranet omgeving, website, kennisportaal of app, een bijdrage kan leveren aan kennisoverdracht. Allereerst kan er gebruik van worden gemaakt op een wijze die onafhankelijk is wat betreft tijd en ruimte. Verslagen, documenten en andere relevante

expliciete kennis kunnen op een centrale plek beschikbaar worden gesteld. Bovengenoemde vormen van kennis zijn niet slechts op één locatie beschikbaar en kunnen overal geraadpleegd worden. Dit zou kunnen betekenen dat medewerkers van TALENT die op verschillende locaties werkzaam zijn, deze ten alle tijden kunnen raadplegen. Ten tweede biedt het een flexibele omgeving waarin informatie uitgewisseld kan worden, je bent niet vrij in wat, wanneer en waar je iets deelt. Het derde punt is gericht op het feit dat door middel van een technologisch hulpmiddel, gebruikers kennis kunnen overdragen zonder dat er direct contact is. Op basis van de bovenstaande literatuur kan er verwacht worden dit dus erg efficiënt is om kennis over te dragen. Maar, aan welke voorwaarden moet zo'n hulpmiddel voldoen? Volgens Verduyn moet er rekening worden gehouden met de volgende voorwaarden: technologie, inhoud en bruikbaarheid.

Op **technologisch** vlak betekent dit dat het systeem simpel moet zijn en er een goede functie moet zijn om te naar bepaalde bestanden te zoeken. Dit is belangrijk omdat het systeem niet zal slagen als de medewerkers die hier gebruik van maken het beoogde bestand niet kunnen vinden (Hasanali, 2002; Swaak e.a., 2004). Naast dat medewerkers bestanden op een simpele wijze moeten kunnen vinden, is het belangrijk dat het systeem betrouwbaar is. Het moet ten allen tijden functioneren (Hasanali, 2002). Naast het functionele vlak speelt ook de lay-out mee. Mensen kijken naar lay-out, navigatiemogelijkheden, afbeeldingen en kleurgebruik als ze evalueren of een technologisch hulpmiddel, neem bijvoorbeeld een intranet omgeving, betrouwbaar is. Voorbeelden hiervan zijn dat de kleuren rood, paars, roze en groen de aandacht trekken van de gebruiker, terwijl blauw dit niet doet. Ook is er van rood bekend dat het de informatieverwerking kan belemmeren (Wiekens, 2017) Het is dus belangrijk dat bij de implementatie rekening wordt gehouden met een, voor de stagebegeleider van TALENT, aansprekende lay-out om zo het gebruik ervan te bevorderen (Sillence et al., 2004)

Het is belangrijk dat alles wat er gedeeld door middel van een technologisch hulpmiddel kwalitatief goed is. Om te zorgen dat de **inhoud** voldoet aan de verwachtingen van de gebruiker, moeten er hier afspraken over gemaakt worden en er moet afgestemd worden op de medewerkers die er gebruik van gaan maken. Als een medewerker bijvoorbeeld merkt dat er geen informatie te vinden is, die hij of zij als nuttig ervaart of waarbij het kwaliteitsniveau te laag is, zal een dergelijke omgeving niet lang gebruikt worden. Hierbij hoort ook dat de informatie noodzakelijk moet zijn voor het werk dat de gebruikers uitvoeren (Stoddart, 2001). Als de medewerkers het idee hebben dat het niks toevoegt aan de dagelijkse werkzaamheden, zullen ze het niet vaak gebruiken. Het levert hen dan niks op. Tot slot moet de inhoud volgens Delen en Rijsenbrij volledig, juist en actueel zijn (1990). Van belang is dus dat er nuttige kennis gedeeld wordt van een hoge kwaliteit. Het simpelweg delen van bijvoorbeeld documenten die geen meerwaarde hebben, is dus niet aan te raden.

**Bruikbaarheid** is ook erg belangrijk om een dergelijk hulpmiddel te laten slagen. Zoals hierboven al beschreven werd, moet het een waardevolle bijdrage leveren op het gebied van inhoud én technologie. Er moet hierop aansluitend rekening gehouden worden met de volgende vraag: Is het systeem makkelijk aan te leren? Medewerkers moeten bij de hand genomen worden bij het leren gebruiken van een technologisch hulpmiddel (Hasanali, 2002)(Coleman, 1999). Het is belangrijk dat er rekening gehouden wordt met het feit dat de medewerkers op de hoogte moeten zijn van de

veranderingen die op dit gebied in de organisatie doorgevoerd worden. Er moet dus voldoende aandacht besteed worden aan het op de hoogte brengen van de veranderingen. Als de medewerkers te weinig kennis hebben hiervan, kan er weerstand ontstaan. Van Schaik- van Rossum heeft in 2014 onderzoek gedaan naar weerstand bij veranderingen en benoemt dat op persoonlijk vlak, veranderingen emoties met zich mee kunnen brengen. Dit kan gerelateerd zijn aan stress, angst om gewoontes te laten vallen, onzekerheid maar ook juist het zien van mogelijkheden. Inhoudelijk kunnen werknemers twijfelen of zij de vaardigheden bezitten ermee aan de slag te gaan niet weten of er anderen in hun omgeving zijn die zij om hulp kunnen vragen. Om weerstand te voorkomen moet er bij de implementatie van een hulpmiddel als intranet, voldoende aandacht besteed worden aan het inlichten en inwerken van de medewerkers.

Kortom, de literatuur toont aan dat er drie factoren zijn die essentieel zijn voor het succes van een intranet omgeving. Het moet data bevatten die belangrijk is voor de werkzaamheden. Deze data moet actueel zijn en gemakkelijk te vinden door de gebruiker. Tot slot moet het makkelijk aan te leren zijn en moeten toekomstige gebruikers hierin op adequate manier begeleid worden om weerstand te voorkomen.

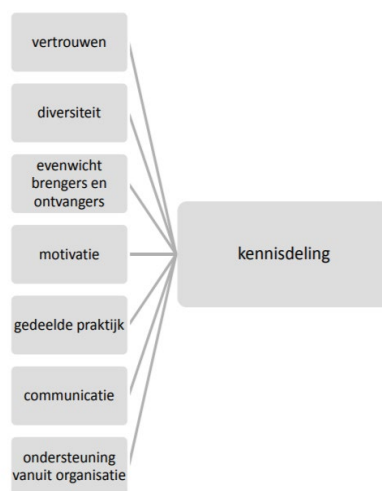
### **2.3. Kanttekeningen technologisch hulpmiddel**

Ondanks het gebruiksgemak van een digitaal of technologisch hulpmiddel, zal indirecte communicatie nooit directe communicatie zullen vervangen (Binz-Scharf, Lazer, & Mergel, 2012). De reden hiervoor is dat technologische hulpmiddel vaak gebruikt worden ter ondersteuning, niet ter vervanging (Van Baalen, et al., 2005). Heel veel organisaties leggen voornamelijk de nadruk op het hulpmiddel, bijvoorbeeld Intranet. Echter mag er niet vergeten worden dat het slechts beschikbaar maken van de kennis, niet betekent dat het ook gedeeld wordt. Alhoewel zulke hulpmiddelen handig zijn bij organisaties, waarbij het grote aantal medewerkers en locaties het lastig maakt enkel face-to-face te delen, zijn het de medewerkers die de kennis moeten overdragen. De menselijke factor in het geheel mag dus niet vergeten worden. Riege deed in 2005 onderzoek naar de barrières van kennisoverdracht en ontdekte dat pogingen tot kennisoverdracht vaak mislukken binnen organisaties omdat er puur wordt gekeken naar wat er nodig is om dit te realiseren. Er wordt te weinig gekeken naar hoe het toegepast moet worden binnen de organisatie en de werknemers, op een manier die ook aansluit (2005).

Samenvattend, blijkt er uit bovengenoemde literatuur dat er twee verschillende manieren zijn om kennis over te dragen. Directe, oftewel, face-to-face kennisoverdracht. Dit mag dan wel de meest rijke vorm van kennisoverdracht zijn, maar vereist een duidelijke uitleg én frequent contact. De andere vorm is indirecte kennisoverdracht, waarbij er gebruik wordt gemaakt van een medium. Deze vorm is overal beschikbaar en maakt kennisoverdracht tussen verschillende locaties makkelijk. Echter valt of staat kennisoverdracht met het gedrag van de medewerkers.

### 2.3. Factoren kennisoverdracht

In de vorige paragrafen zijn de vormen van kennis en de wijze waarop kennisoverdracht kan plaatsvinden, besproken. Of er een kennisoverdracht tot stand kan komen, hangt af van een aantal factoren. Zoals er uit de gesprekken met de opdrachtgever blijkt, waren er vermoedens dat het gebrek aan kennisoverdracht te maken had met: tijdgebrek, onwetendheid wat betreft de voordelen van kennisoverdracht en de snelle ontwikkelingen binnen de organisatie. Er zijn in de literatuur verschillende factoren te vinden die kennisoverdracht beïnvloeden, positief en negatief. In het conceptuele model (Bergman, 2015) dat weergegeven staat, zie figuur 2, worden deze getoond.



Figuur 2. Conceptuele model van Bergman

Vertrouwen speelt een grote en belangrijke rol in het proces van kennisdelen (Riege, 2005).

Bij vertrouwen gaat het erom dat mensen het idee hebben dat een ander hen niet kwaad zal doen, zeker als het niet nodig is. Ook gelooft men dan dat anderen het goed met hun voor hebben en hun belangen zullen behartigen (Sztompka, 1999) (Van den Bosch, 2011). Het kwetsbaar op durven stellen naar een ander toe, speelt hier ook in rol in. Dit sluit aan op de literatuur van Provan & Kenis (2008). Zij beweren dat sociale contacten altijd afhangen van vertrouwen. Verwacht kan worden dat wanneer personen in een relatie elkaar vertrouwen, er eerder

Samengewerkt zal worden en kennisoverdracht bevorderd wordt. Kortom, als je vertrouwen hebt in je collega's en je kwetsbaar durft op te stellen tegenover hen, zal je sneller kennis delen. Naast een gevoel van vertrouwen tussen collega's, zorgt een veilige sfeer ervoor dat mensen sneller dingen zullen vragen en kennis geven (Cross, Parker & Borgatti, 2002; Kolekofski & Heminger, 2003). Er moet volgens Szomoru en The Cloud Company (2016) een culture of trust zijn. Maar wat is dat precies? Medewerkers voelen zich gewaardeerd, zijn niet bang dat iemand er met hun idee van door gaat en schatten de waarde van hun kennis hoog in. Een culture of trust levert een hogere

Dit document is vertrouwelijk

Met opmerkingen [KL9]: w-bergman

Met opmerkingen [KL6]: Wat is vertrouwen?

Met opmerkingen [KL7]: Wat is een culture of trust?

betrokkenheid op, maakt medewerkers gelukkiger en zorgt voor hogere productiviteit. Kortom, vertrouwen en een culture of trust op het werk, stimuleert kennisdeling.

Het tweede punt in het figuur van Bergman is diversiteit. Op basis van de definitie op [www.vanDale.nl](http://www.vanDale.nl) kan er gezegd worden dat diversiteit inhoudt dat er een variatie aan mensen is van verschillende (culturele) achtergronden. Interactie met (onbekende) anderen zorgt voor nieuwe ideeën en andere inzichten. Dit omvat kennis die in het eigen netwerk niet te verkrijgen is. Kennisoverdracht kan gestimuleerd worden door leden die een variatie aan kennis bezitten. Collega's, stagebegeleiders en stagiaires met verschillende achtergronden brengen nieuwe kennis binnen. Andersom is het ook zo, dat wanneer er enkel personen met dezelfde achtergronden en dezelfde kennis overdragen, dit de kennisoverdracht belemmert. In een werkomgeving waarin een variatie aan mensen samenwerkt, kennisoverdracht goed verloopt.

Met opmerkingen [KL8]: Diversiteit?

Het derde punt uit het model is dat er een evenwicht moet zijn tussen de brengers van kennis en de ontvangers. Volgens Ardichvili, Page en Wentling (2003) is kennis overdracht zowel het aanbieden van nieuwe kennis als het vragen om kennis. Er kunnen hier dus twee gedragsfactoren uitgehaald worden, het 'brengen' en het 'halen'. Met brengen bedoelen ze; het communiceren van jouw kennis naar anderen toe. Als er gesproken wordt van halen gaat het om de vraag naar anderen om kennis met je te delen (Van den Hooff & De Ridder, 2004). Volgens Davenport en Prusak, (1998) zijn mensen eerder geneigd om kennis te ontvangen en iets minder om de kennis te brengen. Echter, zonder beide gedragsfactoren kan kennisoverdracht niet ontstaan. Er moet een evenredige verdeling zijn tussen kennis doorgeven en deze ontvangen. Als een stagebegeleider kennis constant deelt maar er nooit iets voor terugkrijgt, werkt het averechts en zal kennisoverdracht stoppen.

Het 4<sup>e</sup> punt in het model is motivatie. Een efficiënte kennisoverdracht vereist dat de medewerkers gemotiveerd zijn om kennis uit te wisselen (Soekijad & Andriessen, 2003). Intrinsieke motivatie en succeservaringen zorgen ervoor dat het lerend vermogen van medewerkers verhoogd wordt (Stam, Evers, Leenheers, Van der Spek, & De Man, 2004). Motivatie kan volgens (De Vries, Van den Hoof & De Ridder, 2006) opgedeeld worden in twee attitudes: 1. Willingness to share, en 2. Eagerness to share. Onder de eerste attitude verstaat men dat een persoon bereid is om andere mensen een inkijk te geven in hun kennis. De tweede richt zich meer op de interne drang om kennis te delen met anderen en hierin kijkt iemand positief naar de mogelijke ontvangers van deze kennis. Bij de eerste attitude wordt er door de voorziener van de kennis gekeken naar wat hij of zij er vervolgens voor terugkrijgt. Bij de tweede zijn de mogelijke ontvangers en hun gedrag minder belangrijk. Kortom: hier hoeft niet altijd een wederdienst tegenover te staan. De verwachting is dat de eerste attitude een negatiever effect heeft op kennisoverdracht en de tweede attitude een positief effect. Wanneer de motivatie voor kennisoverdracht in mindere mate aanwezig is, kan kennisoverdracht belemmerd worden.

Met opmerkingen [KL10]: wat is motivatie?

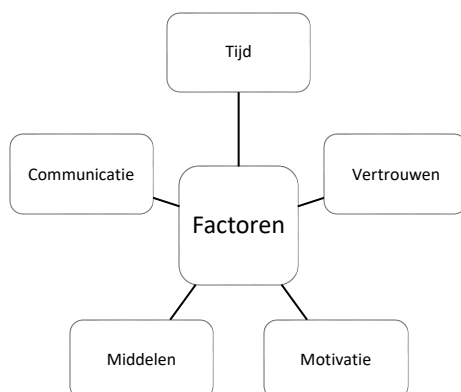
Na motivatie komt de gedeelde praktijk. Dit betekent dat er een bepaalde urgentie is om een probleem of kwestie te verhelpen door middel van de kennis. Simpel gezegd, er is een probleem en samen wissel je kennis uit om het probleem op te lossen. Het besef van de urgentie maakt dat kennis wordt gedeeld. Uit hetzelfde onderzoek komt dat mensen uit hetzelfde vakgebied eerder kennis met elkaar delen. Hierbij speelt een gevoel van herkenning en grote rol.

Met opmerkingen [KL11]: Wat is dit?

Het volgende punt is communicatiemiddelen. Zoals er al benoemd is kan kennis worden overgedragen via interactie. Zonder interactie kan kennisoverdracht niet plaatsvinden (Riege, 2005). Volgens Boer, Van Baalen en Kumar (2004) ligt communicatie ten grondslag aan het delen en overdragen van kennis. Ook Bukowitz en Williams sluiten hierbij aan door te zeggen dat de medewerkers in staat moeten zijn om elkaar te benaderen in verband met deze kennis (1999). Alhoewel communicatie belangrijk is voor kennisoverdracht, voegt Boer de kritische noot toe dat dit niet automatisch betekent dat communicatie resulteert in overdracht. Het enkel geven van kennis en het bijvoorbeeld plaatsen op een kennisoverdracht platform, is géén kennisoverdracht (2005).

Het laatste punt is ondersteuning vanuit de organisatie. Van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) zeggen dat een het werken in een omgeving waarin kennisoverdracht als waardevol gezien wordt én wordt hergebruikt, dit de overdracht ten goede komt. Als medewerkers niet weten dat hun of andermans kennis waardevol kan zijn, zal overdracht niet tot stand komen (Seidman & McCauley, 2005). Als medewerkers het gevoel krijgen dat collega's het waarderen, zullen ze dit meer gaan doen. Verder is het nog belangrijk dat er genoeg mogelijkheden zijn in deze omgeving om de kennis te verspreiden (Riege, 2005)(Bukowitz & Williams, 1999). Het voorbeeld dat hierbij wordt gegeven is het vrijmaken van tijd om kennis te delen (Jacobson, Butterill & Coering, 2004). Dit kan zijn in de vorm van bijeenkomsten of extra uren om kennis te delen. Dit is voor de meeste organisaties een uitdaging aangezien tijd het grootste obstakel blijkt voor efficiënte kennisoverdracht (Fong en Chu, 2006). Ook kan er daarnaast gedacht worden aan digitale of technologische hulpmiddelen die het delen van kennis makkelijker maken. Bekende voorbeelden hiervan zijn intranetomgevingen of kennisportalen.

Er worden in bovengenoemde literatuur verscheidene bronnen genoemd die het conceptuele model ondersteunen. Er is voor dit onderzoek besloten om deze bronnen samen te voegen waardoor er een aantal factoren zijn bepaald die de kennisoverdracht positief of negatief kunnen beïnvloeden. De factoren die in de bronnen overeenkomen zijn: Tijd, vertrouwen, motivatie, middelen en communicatie. Deze zijn weergegeven in figuur 3. Op basis van de geraadpleegde literatuur zou dus verwacht kunnen worden een gebrek aan onderstaande factoren kennisoverdracht belemmert. Als al deze factoren echter aanwezig zijn, kan er volgens de literatuur kennisoverdracht plaatsvinden.



Figuur 3. Factoren kennisoverdracht



#### 2.4 Samenvatting literatuur

Kennis is een breed begrip dat bestaat uit vaardigheden, overtuigingen en ervaringen. Als deze kennis wordt overgedragen op collega's kan dit samenwerking stimuleren, ervoor zorgen dat problemen opgelost en procedures uitgevoerd kunnen worden. Ook stimuleert het creativiteit en daarmee innovatie. Impliciete kennis, oftewel gedachten en ervaringen, worden het meest op directe wijze overgedragen. Dit is face-to-face contact en zorgt voor de meest rijke kennis. Deze vorm sluit aan als men op één locatie werkt of elkaar regelmatig ziet. Expliciete kennis, vastgelegd en digitaal, wordt meestal via een medium overgedragen. Een voorbeeld is Intranet, waarbij een medewerker onafhankelijk van ruimte, tijd en direct contact, kennis kan overdragen. Om succesvol te zijn moet de inhoud van Intranet nuttig, noodzakelijk, volledig en actueel zijn. De intranet omgeving moet bruikbaar zijn en makkelijk aan te leren. Dit om weerstand te voorkomen. Of bovengenoemde informatie succesvol blijkt, hangt af van de volgende punten: vertrouwen onder medewerkers en een culture of trust. Diversiteit tussen collega's en een eerlijke verdeling van het brengen en ontvangen van kennis. Ook moeten medewerkers gemotiveerd zijn, een gedeelde praktijk, voldoende communicatiemiddelen en ondersteuning vanuit de organisatie hebben. Is aan deze eisen voldaan? Grote kans dat kennisoverdracht soepel verloopt.

### 3.0 De methode

In 'de methode' zal er beschreven worden hoe het onderzoek is uitgevoerd. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarin 12 respondenten face-to-face geïnterviewd zijn. Er wordt ingegaan op de respondenten, de validiteit en betrouwbaarheid, de gebruikte instrumenten en de wijze waarop de resultaten geanalyseerd zijn.

#### 3.1. Respondenten

Er is een steekproef getrokken uit de populatie van 38 stagebegeleiders, waarvan 28 (74%) vrouwelijk en 10 (26%) mannelijk zijn. Deze zijn geselecteerd door middel van een aselechte steekproef uit de lijst van stagebegeleiders, aangereikt door de opdrachtgever (Callaerts, z.d.) Deze steekproef van 13 personen is getrokken met behulp van de website:

<https://www.random.org/integers/>. Ter kennismaking is er in de nieuwsbrief van TALENT een kennismakingsstukje geplaatst. Deze is te zien in bijlage 4.

De respondenten zijn eind december 2018 via mailcontact benaderd met uitleg over het onderzoek en de vraag te willen meewerken hieraan. Vervolgens is er of via de mail of telefonisch een afspraak ingepland met de respondenten. Deze mail is te vinden in bijlage 3.

Het responspercentage van de steekproef was erg goed. In eerste instantie reageerde 70% procent van de geselecteerde personen. De overige 30% is hierna nogmaals benaderd via mail. Er was slechts één respondent die wegens tijdgebrek niet kon deelnemen aan het onderzoek waardoor er met 12 respondenten een interview gepland is. De interviews vonden plaats op de werklocaties van de stagebegeleiders en werden gehouden in rustige ruimte.

#### 3.2 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit van het onderzoek is gewaarborgd doordat er vooraf opgestelde vragen werden opgesteld in het interview. Ondanks dat de volgorde van de vragen in de interviews kon afwijken is er op gelet dat deze vragen bij iedereen terugkwamen. De betrouwbaarheid is gewaarborgd doordat de omvang van de steekproef groot genoeg is. Ook zijn er meerdere visies en meningen die in alle interviews terugkwamen en zijn primaire onderzoeksmaterialen zoals transcripten en bijlages van de interviews beschikbaar gesteld.

#### 3.3 Meetinstrumenten

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met semigestructureerde interviews om zo individuele ervaringen en standpunten te ontdekken en visies van de stagebegeleiders helder te krijgen omtrent kennisoverdracht. Voor de interviewvragen, zie bijlage 1. De interviewvragen zijn gedeeltelijk opgesteld op basis van de gesprekken met de opdrachtgever en gedeeltelijk aan de hand van literatuur. Er was vanuit de literatuur bekend dat er onduidelijkheid bestaat over het de definitie van kennis en hiermee ook de definitie van kennisoverdracht, vandaar dat er specifiek gevraagd is naar wat de deelnemers verstaan hieronder (Greveling, 2012). Ook is er voorafgaand aan het opstellen van de interviewvragen rekening gehouden met het feit dat kennisoverdracht een breed begrip is en het van belang was voor de respondenten dat zij dit ook wisten. Als de respondenten het begrip anders interpreteren, meten de resultaten niet hetzelfde (Verhoeven, 2010).

De respondenten hebben de ruimte gekregen om eigen inzichten naar voren te laten brengen. De volgorde van de vragen is verschillend per interview, afhankelijk van de respondent. Er zijn ook mogelijkerwijs vragen toegevoegd en er is doorgevraagd op bepaalde topics als dit relevant was. Op deze manier is ieder interview in grote lijnen hetzelfde wat maakt dat het alsnog hetzelfde meet (Verhoeven, 2010). De interviews hebben ten allen tijde op de huidige werklocatie van de stagebegeleider en zijn op informele en laagdrempelige wijze gevoerd. De respondenten zijn niet getutoyeerd. Voor elk interview is maximaal 60 minuten de tijd gepland maar gemiddeld duurden de interviews tussen de 25 en 45 minuten. De interviews hebben plaatsgevonden tussen begin januari en begin februari 2019. Voorafgaand aan de interviews hebben alle respondenten een toestemmingsformulier ondertekend, te vinden in bijlage 2. Na ondertekening van dit formulier werd er een geluidsopname aangezet, door middel van een app op een mobiele telefoon. De telefoon werd tussen beide personen op tafel gelegd, zodat geen van beide hier last van had. Allereerst werd het interview mondeling geïntroduceerd en werd er gevraagd of alles duidelijk was voor de respondent. Alle respondenten vonden het duidelijk, waarna het interview begon.

Het interview is opgedeeld in drie delen. Allereerst het kennismakingsgedeelte waarin algemene vragen over de werkzaamheden van de stagebegeleider worden gesteld om een goed beeld te krijgen van een dag in hun leven. In het tweede gedeelte is er, omdat de opdrachtgever het belang van projecten groot inschat en graag wil dat deze gedeeld worden, gevraagd naar het delen van projectkennis. In het laatste gedeelte kwamen het hoofdonderwerp, kennisoverdracht aan bod. Er is gekozen om te beginnen met relatief luchtige vragen om de begeleider op zijn/haar gemak te stellen en te eindigen met kennisoverdracht. Na afronding van het interview werd er gevraagd of de respondent nog vragen of toevoegingen had. Als dit het geval was, kwam dit ter sprake. Zo niet, werd het interview afgerond door de respondent te bedanken voor zijn of haar tijd.

### 3.4 Methode van analyse

Er zijn geluidsopnames gemaakt van de interviews en deze zijn achteraf getranscribeerd en gecodeerd. Woorden zoals 'ehm' zijn in het transcript uitgetypt om zo enige twijfel van de respondenten of langere nadenk tijd helder te krijgen. Ook zijn er bij sommige fragmenten, beschrijvingen van bepaalde bewegingen toegevoegd, mits dit relevant was voor het interview. Er is hier geprobeerd objectief te zijn. Er hebben drie stappen plaatsgevonden bij het analyseren: het open coderen, axiaal coderen en tot slot selectief coderen (Boeije, 2014). Deze hebben geleid tot de resultaten van dit onderzoek beschreven in het hoofdstuk 'resultaten'. Uitgebreide uitleg van de analyses zijn te vinden in bijlage 9, analyseplan. Bij het open coderen werden er codes toegekend aan belangrijke antwoorden van de respondent. Deze code beschrijft waar dit antwoord over gaat. In de tweede stap, axiaal coderen, worden open codes samengevoegd en wordt er een overkoepelende code aan gegeven (Boeije, 2014). De laatste stap richt zich op het structureren en dit wordt ondersteund met behulp van een schema in bijlage 3. In dit schema wordt het hoofdthema benoemd, met daaronder de sub-thema's en enkele open codes die veelvuldig terugkwamen. Alle relevante, gebruikte materialen, het opgestelde analyseplan en de ethische verantwoording staan in bijlage. De resultaten van het onderzoek zijn getoetst en vergeleken aan de hand van de literatuur.

#### 4.0 De resultaten

Aan de hand van de onderstaande deelvragen worden de vergaarde resultaten uit het veldonderzoek besproken. Tevens wordt er in dit hoofdstuk de koppeling gelegd met eerder genoemde theorieën en literatuur en zullen andere opvallende en relevante bevindingen worden gedeeld.

##### **Deelvraag 1: Wat zijn, volgens de stagebegeleiders van TALENT, belemmerende factoren voor hun onderlinge kennisdeling?**

Uit de interviews kwam naar voren dat er vijf hoofdthema's waren op het gebied van belemmerende factoren. Allereerst tijdgebrek. De stagebegeleiders gaven in de interviews aan dat ze vaak niet genoeg tijd hebben, naast hun vaste werkzaamheden, om kennis over te dragen. Dit heeft te maken met het feit dat ze in diensten werken en elkaar mislopen. Hierdoor is er nauwelijks tijd om kennis naar elkaar over te dragen. Ook kwam er uit de interviews dat alle stagebegeleiders het druk hebben met hun eigen agenda en vaste taken; deze krijgen dan voorrang. Op basis de literatuur door Fong & Chu (2006) en Berman (2015) was er al de verwachting dat tijd, ook bij TALENT, als een groot obstakel werd gezien, zie citaat 1a.

*1a "Ja, en iedereen heeft hier weer een eigen agenda. Ik heb bijvoorbeeld straks een overleg, iemand heeft nu een overleg dus je loopt elkaar heel vaak mis."*

De tweede belemmerende factor volgens de stagebegeleiders, wordt uitgelegd aan de hand van de term 'Eilandjes'. In de interviews kwam naar voren dat, aangezien TALENT verschillende locaties en divisies heeft, er vaak langs elkaar wordt gewerkt. Uit de literatuur kwam naar voren dat directe kennisoverdracht vaak succesvol is op één locatie. Hier is een duidelijke link te zien tussen de literatuur en de ervaringen van de stagebegeleiders. Zij geven namelijk aan dat er op directe wijze kennis wordt overgedragen tussen collega's van dezelfde locaties, maar met andere locaties is er nauwelijks contact. Doordat het enkel contact tussen collega's betreft die op dezelfde locatie werkzaam zijn en er geen collega's van buitenaf worden gesproken, kan dit de diversiteit belemmeren waardoor, volgens de literatuur, kennisoverdracht misloopt (Bergman, 2015). Het contact met andere locaties is er alleen, als het noodzakelijk is of op het moment een meerwaarde heeft. Uit de interviews bleek dat de stagebegeleiders kennis delen als zij het gevoel hebben dat het van belang kan zijn voor een andere locatie. Er kwam naar voren dat er vaak wordt gedacht dat bepaalde kennis enkel handig is voor specifieke locaties en niet overal succesvol zal zijn. Uit de literatuur van Bergman (2015) wordt ook duidelijk dat een gedeelde praktijk de kennisoverdracht beïnvloedt. Bij een gedeelde praktijk is er een gezamenlijk doel en hebben beide partijen baat bij kennisoverdracht. De stagebegeleiders schatten de kennis in andere situaties niet in als waardevol, waardoor het niet verspreid wordt (Seidman & McCauley, 2005). Deze verwachting kwam ook al terug in de oriënterende gesprekken met R. Andriën (Persoonlijke communicatie, 12 september 2018) en C. Andriën (Persoonlijke communicatie, 26 september 2018).

De laatste twee belemmeringen zijn volgens de stagebegeleiders de subthema's 'vastgeroest' en 'drempel'. Er kwam uit de interviews dat medewerkers die al ruim een aantal jaar werkzaam waren

binnen TALENT, vastgeroest zitten in hun gewoontes en routines. Dit is hun comfortzone en hier wijken ze niet van af. Het nut van kennisoverdracht, lijkt door hun ruime ervaring, niet meer zo groot waardoor zij het niet noodzakelijk vinden. Alhoewel ze wel willen delen (willingness to share), hebben ze niet de behoefte om dit te doen (Eagerness to share). Het gebrek aan motivatie voor kennisoverdracht kan als een belemmerende factor werken (De Vries, Van den Hoof & De Ridder, 2006). Onder het subthema 'drempel' vallen onder andere de codes 'nieuwe collega's' en 'onzekerheid'. Er kwam uit de interviews dat vooral nieuwe medewerkers niet zo snel kennis delen. Zij voelen zich misschien nog onzeker en zijn bang dat hun actie niet het gewenste effect heeft, zie citaat 2a. Ook kwam er uit de resultaten dat deze zelfde medewerkers angstig waren dat er achteraf over hen geroddeld zou worden, zie citaat 2b.

**2a** *"Dat we bijvoorbeeld zelf niet durven vragen. Bijvoorbeeld: hoe doe je dat? Wat doe je daarmee? Dat ze het gewoon niet durven omdat ze denken: dan vinden ze mij misschien dom ofzo. Je hebt er ook die heel erg onzeker zijn."*

**2b** *"Ja, of dat je hoort: weet je wat mij die gevraagd heeft? Achteraf dan."*

Dit fenomeen kwam al eerder naar voren in de literatuur van Riege (2005) en Bergman (2015). Zij benoemde het als een gebrek aan vertrouwen en een culture of trust, waarin collega's zich kwetsbaar op durven te stellen en dingen willen delen.

## **Deelvraag 2 :Wat hebben de stagebegeleiders naar eigen nodig op het gebied van kennisoverdracht?**

In de interviews is ingegaan op de huidige situatie van kennisoverdracht en de wensen die de stagebegeleiders hebben op dit gebied. De stagebegeleiders gaven aan te vinden dat er al veel winst is behaald wat betreft kennisoverdracht binnen TALENT. Waar er voorheen veel 'eilandjes' waren, zijn ze nu meer een geheel. Zo zei een respondent het volgende:

**3a** *"Ik zeg niet dat het goed is, want ik denk dat het altijd beter kan. Maar ik denk dat we zeker gegroeid zijn. Vooral in het samen ergens naar kijken. Voorheen werd er echt gewerkt per divisie.. jij moet dit.. jij moet dat.. ik merk echt dat alles steeds meer één wordt."*

Er uit de resultaten dat er momenteel kennis overgedragen wordt binnen het stagebegeleiders overleg, via de mail. Face-to-face en via het stagebureau. In het stagebegeleiders overleg worden er ervaringen gedeeld en dit wordt als zeer waardevol ervaren. Uit de literatuur blijkt ook dat deze directe vorm van overdracht zorgt voor de meest rijke kennis (Koskinen et al., 2003). De stagebegeleiders ervaren het als nuttig en kunnen dankzij de andermans ervaringen en tips hun eigen problemen wat betreft het stagebegeleiden oplossen. Het stagebegeleidersoverleg heeft een diverse groep van deelnemers en uit de literatuur wisten we al dat diversiteit de kennisoverdracht kan bevorderen

(Bergman, 2015). Het enige nadeel wat ze benoemen is dat er weinig aandacht wordt besteed aan de positieve dingen, meer aan de casussen die problematisch zijn en waarbij een oplossing vereist is.

Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van mailcontact tussen de stagebegeleiders. Ze ervaren dit als een snelle manier van overdracht, waarbij je makkelijk dingen terug kan lezen. Echter, komt er ook uit de interviews dat er ook nadelen verbonden zijn aan het mailgebruik. Er kwam uit de interviews dat de stagebegeleiders op dit moment een gebrek aan regie ervaren wat betreft de informatie die binnenkomt. Door het werken in diensten komen stagebegeleiders terug met een overvolle mailbox, zie citaat 4a. Enkel de relevante informatie wordt er dan uitgefilterd, terwijl de niet direct relevante mails wel veel interessante info kunnen bieden, zie citaat 4b.

*4a “Ja, kijk. Dat is ‘t ‘m precies. Als je twee weken vakantie hebt gehad, ik merk dan gewoon.. als ik drie dagen al niet hier ben geweest dan heb ik soms al 56 mails en dan denk ik... Hoe ga ik er door heen? En dan kijk ik: wat is belangrijk? Ouders, TALENTEN... bij nieuwsberichten denk ik vaak dan laten we dat even aan de kant liggen. Dan ga ik echt filteren.”*

*4b “En ja, ik ben iemand, als ik dienst heb. dan begin ik ‘s morgens vroeg als ik wakker word al mijn mail te lezen, zodat ik hier niet zo’n overkill aan mails heb.”*

De stagebegeleiders hebben in de interviews aangegeven welke behoeftes zij hebben wat betreft de onderlinge kennisoverdracht. De sub-thema's zijn 'voortzetting SBO (Stagebegeleidersoverleg)', 'bijscholing', 'innovatieve projecten' en 'succeservaringen delen'. Opvallend is dat hierin geen rol weggelegd is voor een technologisch hulpmiddel. Alhoewel zij dit goed vinden aansluiten is het voor hen geen directe behoefte. De stagebegeleiders willen graag het overleg voortzetten aangezien zij denken dat face-to-face contact het werkt. Ze gaven aan dat het fijn is dat nieuwe en oudere stagebegeleiders van elkaar kunnen leren, ze inspiratie kunnen opdoen, knelpunten kunnen delen en tips kunnen ontvangen van collega's met een objectievere blik. Een andere behoefte die de stagebegeleiders aangaven was bijscholing. Een van de respondenten gaf als voorbeeld om bijscholing te geven over oplossingsgericht werken omdat dit binnen TALENT erg belangrijk is. Dit kan echter ook bijscholing zijn op het gebied van nieuwe methodieken en ontwikkelingen in de zorgsector.

*4c “Zelf ben ik echt een persoon dat zich blijft ontwikkelen dus ik ga naar veel lezingen, bijscholing, cursussen. Dat vind ik erg interessant. En ik merk dat dat wel meer van uit TALENT gegeven zou mogen worden, dat mis ik wel een beetje hier.”*

Mede hierdoor kan TALENT als organisatie groeien en kunnen stagebegeleiders hun kennis verbreden. Het derde puntje had te maken met innovatieve projecten. Stagebegeleiders van TALENT geven aan niet echt op de hoogte te zijn van de projecten die er lopen. Er komt echter wel uit de interviews dat ze het als waardevol inschatten als dit meer gedeeld zou worden

5a *“Ja, is heel jammer eigenlijk. Zo weet je wel al wat gedaan is geworden en je weet nieuwe ontwikkelingen binnen talent, want vaak is het wel gericht op verbeteringen en ontwikkelingen.”*

Uit de interviews kwam onder andere dat ze voortgang van projecten leuk vinden om te zien. Ook kunnen projecten volgens hen hergebruikt worden en hiermee wordt innovatie gestimuleerd en behouden. Het is volgens de stagebegeleiders zonde om hier niet meer mee te doen en op deze manier zal werk niet dubbel gedaan moeten worden. Hergebruiken zagen we al eerder terug in het model van Bergman (2015). Hieruit bleek dat als medewerkers doorhebben dat hun werk hergebruikt wordt, ze voortaan sneller kennis zullen overdragen. De laatste wens vanuit de stagebegeleiders is gericht op het delen van succeservaringen. Ze gaven aan in de interviews dat ze graag meer successen zouden willen zien van verschillende locaties. Door succeservaringen te delen en hier reacties op te ontvangen krijgen collega's een gevoel van waardering. Dit zorgt uiteindelijk voor meer binding. Ook verhoogt het de motivatie om kennis over te dragen (Bergman, 2015).

### **Deelvraag 3: Welke rol is in het proces van kennisoverdracht tussen de stagebegeleiders van TALENT weggelegd voor een technologisch hulpmiddel?**

Uit de interviews bleek dat een technologisch hulpmiddel voor de stagebegeleiders geen prioriteit heeft. Ze zien meer mogelijkheden op het gebied van directe kennisoverdracht, zoals de stagebegeleiders overleggen. Het idee van een technologisch hulpmiddel sprak ze wel aan en dit vonden ze een mooie aanvulling op de stagebegeleiders overleggen. Dit past bij de literatuur, waarin staat dat het vaak ter ondersteuning van directe kennisoverdracht gebruikt kan worden (Binz-Scharf, Lazer, & Mergel, 2012) (Van Baalen, et al., 2005) (Desouza, 2003). Ze benoemden onder andere de volgende voordelen. Het gebruik van een technologisch hulpmiddel als een app of intranet omgeving, wordt gezien als erg laagdrempelig. Het is overal toegankelijk, waardoor ook de collega's die met diensten werken, hier gebruik van zouden kunnen maken. Het is dus ruimte en tijd afhankelijk (Ruppel & Harrington, 2001) Door dat stagebegeleiders zelf de mogelijkheid hebben om informatie aan te klikken die zij willen lezen, houden zij de regie. Dit was juist wat ze misten bij het delen via de mail.

Er is doorgevraagd op dit onderwerp en de stagebegeleiders bleken specifieke wensen te hebben wat betreft de inhoud en vormgeving van dit hulpmiddel. Volgens hen zou het een lay-out moeten hebben in de stijl van TALENT en het liefst laagdrempelig; bijvoorbeeld in de vorm van een social media platform zoals Facebook (Sillence et al., 2004) Op het gebied van gebruiksgemak zouden ze graag zien dat het inloggen of opstarten zo makkelijk mogelijk gaat. Inlogcodes zou volgens hen averechts werken. Wat betreft de inhoud zouden ze graag voortgang van projecten hierop willen zien, succeservaringen en een smoeienboek waarin medewerkers voorgesteld worden. Het allerbelangrijkste voor hen is de relevantie van de inhoud. Ook uit de literatuur van Stoddart (2001) en Delen en Rijsenbrij (1990) blijkt dat de inhoud relevant, juist en actueel moet zijn, wil een technologisch hulpmiddel een succes worden.

## 5.0 De conclusie en discussie

### 5.1 Conclusie

Er is aan de hand van semigestructureerde interviews en literatuuronderzoek, een antwoord gezocht op de vraag, hoe de kennisoverdracht met betrekking tot stage gerelateerde kennis tussen de stagebegeleiders van TALENT, verbeterd kon worden. Wegens tijdgebrek en het werken in diensten verloopt de kennisoverdracht per locatie prima. Overstijgend, tussen stagebegeleiders van andere locaties valt er nog verbetering te halen. Doordat medewerkers door hun gebrek aan ervaring bang zijn om te delen, of dit juist door hun ruime ervaring niet nodig achten, wordt kennis onvoldoende overgedragen. Volgens de stagebegeleiders mag het face-to-face contact, waaronder de stagebegeleider overleggen, voortgezet worden maar anders worden ingedeeld. Zo zouden ze graag meer bijscholing krijgen en ingaan op succeservaringen. Ter ondersteuning van de directe kennisoverdracht, zou volgens hen een technologisch hulpmiddel om indirecte kennis te delen, goed aansluiten.

Met behulp van bovenstaande gegevens is er een goed beeld gecreëerd van de huidige situatie omtrent kennisoverdracht bij TALENT en kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Om de kennisoverdracht, met betrekking tot stage gerelateerde kennis, tussen de stagebegeleiders van TALENT te verbeteren, moet er meer tijd gereserveerd worden voor de stagebegeleiders overleggen zodat er in de vaste werkuren geen tijd aan verloren wordt. Aanbevolen wordt om gebruik te maken van de extra tijd, door koppels bestaande uit oudere en jongere medewerkers, kennis te laten delen omtrent een specifiek thema of onderwerp. Hiernaast wordt er aanbevolen om mogelijke onduidelijkheden en onzekerheden omtrent het begeleiden van stagiaires in groepsverband aan te kaarten en handvaten aan te reiken. Verder moet er moet een voorlichting worden gegeven waarin geïnformeerd wordt, over onder andere de voordelen van kennisoverdracht, zodat zij geactiveerd worden om hiermee aan de slag gaan. Tot slot is er de aanbeveling om een technologisch hulpmiddel aan te bieden om expliciete kennis over te dragen. Wegens haalbaarheid kan op korte termijn gebruik worden gemaakt van SpeakAp, en op lange termijn van een intranetomgeving ontworpen voor de stagebegeleiders van TALENT.

### 5.2 Discussie

Ieder onderzoek heeft beperkingen en in de discussie worden deze toegelicht. Ook zal er kritisch gekeken worden naar de validiteit, de betrouwbaarheid, representativiteit en generaliseerbaarheid. Ook zal het verloop van het onderzoek besproken worden en zullen er aanbevelingen worden gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

- De opdrachtgever had de wens tot het ontwikkelen van een technologisch hulpmiddel en verwachtte dat de doelgroep hier behoefte aan zou hebben. Bij het opstellen van de onderzoeksvraag is er waardevolle tijd verloren omdat het lastig was dit hulpmiddel te integreren in de vraag, zonder er teveel waarde aan te hechten. Het onderzoek gaat immers niet over welk technologisch hulpmiddel ze passend vinden. Het onderzoek gaat over de manier waarop kennisoverdracht verbeterd kan worden, ongeacht of hierin een rol is



weggelegd voor een technologisch hulpmiddel. De gesprekken met betrokkenen in de oriëntatiefase zijn gevoerd met medewerkers die allen voorstander waren van de database. Mogelijkerwijs zijn hierin opties, waarin de database geen rol speelt, niet besproken. Een beperking van het onderzoek is hiermee prominente de rol van het technologische hulpmiddel.

- Deze studie kan helaas niet de gehele populatie meenemen, aangezien dit in de gereserveerde tijd niet haalbaar was. Voor dit onderzoek zijn 13 respondenten geselecteerd door middel van een aselechte steekproeftrekking. Van deze 13 zijn er 12 geïnterviewd, terwijl het vooraf bepaalde doel 1/3<sup>e</sup> van de populatie was. Aangezien het doel van 13 respondenten niet gehaald is kan de generaliseerbaarheid van het onderzoek in twijfel getrokken worden. Echter bleek tijdens de interviews dat de antwoorden erg eenduidig waren en het saturatie niveau hoog was. In het laatste interview waren waarschijnlijk geen nieuwe antwoorden naar boven gekomen. De externe validiteit is gewaarborgd doordat de steekproef een goede weergave is van, niet enkel de populatie, maar ook alle andere werknemers van TALENT. De werknemers zijn allen werkzaam op verschillende locaties, werken in diensten en het stagebegeleiden is slechts een neventaak. De resultaten van dit onderzoek zouden dus ook waardevol kunnen zijn voor de andere medewerkers van TALENT. Mogelijkerwijs kan het ook nuttig zijn voor vergelijkbare organisaties met meerdere locaties. Een mogelijke beperking zou kunnen zijn dat de respondenten allemaal jong waren. Doordat de leeftijd niet hoger lag dan 40 jaar oud, kunnen de resultaten mogelijkerwijs niet gegeneraliseerd worden.
- Bij semigestructureerde interview is er ruimte is om dieper door te vragen en in te gaan op antwoorden. Mogelijke valkuilen bij gebruik van semigestructureerde interviews zijn dat de vragen op een iets andere wijze gesteld worden, op een verschillend moment in het interview of met net ander woordgebruik, waardoor het enigszins minder valide zou kunnen zijn dan een gestructureerd interview (Verhoeven, 2010). Om het validiteit van het onderzoek te verhogen zouden de vragen gestandaardiseerd kunnen worden, echter was er dan niet de ruimte om dieper in te gaan op antwoorden.
- Het interview bestaat uit drie delen waarvan het eerste gedeelte zich focust op algemene werkzaamheden. In het interview werd hier vaak meteen verteld over het stagebegeleiden en dit maakte dat de respondenten bij de vragen over kennisoverdracht, dachten aan kennisoverdracht tussen stagebegeleider en stagiaire. Het onderzoek richt zich echter op de begeleiders, waardoor er vaak tussendoor herinnerd moest worden aan het daadwerkelijke onderwerp. Het zou mogelijkerwijs de antwoorden hebben kunnen beïnvloeden en de betrouwbaarheid hebben verlaagd. De openingsvraag van het onderdeel kennisoverdracht kan opgevat worden als toetsend. Mogelijkerwijs hadden respondenten zich hierdoor 'getest' kunnen voelen terwijl juist de laagdrempelige en informele sfeer gewaarborgd moes worden. Voor een mogelijk vervolgonderzoek zou deze vraag anders geformuleerd kunnen worden waardoor de respondenten niet het gevoel kregen dat er foute antwoorden gegeven konden

worden. Tijdens de interviews heeft gelukkig geen enkele respondenten dit verwachte gedrag vertoond en werd er goed gereageerd op de vraag.

- Het 3<sup>e</sup> interview moest, zoals gepland, kort onderbroken worden omdat de respondent weg moest. De respondent zou binnen vijf minuten weer terug zijn, maar in werkelijkheid duurde dit 25 minuten. Toen de respondent terugkwam, waren er slechts 10 minuten over en werd er gezegd: "We ronden het wel even af." Het interview duurde niet langer dan 20 minuten, waardoor er niet de tijd was om door te vragen. Er is er toen voor gekozen om de vragen op de lijst af te lopen zodat die vragen tenminste beantwoord waren. Een beperking van het onderzoek zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat hier niet genoeg informatie uitgekomen is. Onderbrekingen kwamen vaker voor bij de interviews waardoor vragen herhaald moesten worden of respondenten vergaten wat ze aan het zeggen waren. Hierdoor kan het zijn dat waardevolle antwoorden niet ter sprake zijn gekomen.
- De opdrachtgever verwachtte dat er een aantal factoren waren, waaronder tijdgebrek, die kennisoverdracht binnen organisaties belemmerden. De verwachting was dat dit ook uit de resultaten van het veldonderzoek zou komen. De resultaten bevestigen de vermoedens dat tijdsgreuk een grote belemmering is voor de kennisoverdracht tussen de stagebegeleiders. Een ander vermoeden was dat een technologisch hulpmiddel goed aan zou sluiten en dat er hier behoefte aan was. Echter blijken de resultaten anders; een technologisch hulpmiddel sluit aan, maar voor de stagebegeleiders liggen er veel meer verbeteringen in het stagebegeleidersoverleg. Dit wordt veroorzaakt doordat de opdrachtgever een overstijgende visie heeft, terwijl de stagebegeleiders in de praktijk werken nog lang niet op dat punt zijn. De verwachting dat een technologisch hulpmiddel aansluit klopt, echter hebben de stagebegeleiders behoeftes gericht op de directe kennisoverdracht.
- Het technologisch hulpmiddel werd door een aantal respondenten zelf benoemd. Als dit niet het geval was werd het geïntroduceerd om zo te onderzoeken hoe de respondenten hier in stonden. Door dit ter sprake te brengen en te sturen in het onderwerp van gesprek, kan het mogelijk zijn dat hiermee de antwoorden van de respondent beïnvloed zijn. Mogelijkerwijs was dat onderwerp anders niet ter sprake gekomen. Terugkijkend had hier minder in gestuurd moeten worden. De respondenten hadden dan enkel gedacht aan de mogelijkheden die al bekend voor hun waren en niet voor de hand liggend antwoorden zouden dan misschien niet benoemd zou zijn.
- Volgens de literatuur werd benoemd dat onzekerheid/durven een rol speelt bij het gebrek aan kennisoverdracht. In de interviews kwam er naar boven dat stagebegeleiders hier last van hebben maar dit had nooit betrekking op de respondent zelf. Echter, moet er rekening gehouden worden met de gevoeligheid van het onderwerp. Het kan een gênant onderwerp

zijn. In een vervolgonderzoek vervolgonderzoek kan hier nader op in worden gegaan door het ter sprake te brengen in interviews.

- De resultaten van het onderzoek zijn tussentijds regelmatig teruggekoppeld met de opdrachtgever, Alhoewel er uit de resultaten en op basis van de literatuur blijkt dat een technologisch hulpmiddel in de vorm van intranet goed zou aansluiten, heeft de opdrachtgever hierover gezegd dat dit voorlopig niet gaat gebeuren. In de aanbevelingen is dit echter wel meegenomen, omdat dit op lange termijn wel een zeer passende oplossing zou zijn.
- De lezer moet er rekening mee houden dat dit onderzoek uitgevoerd is onder een relatief jonge doelgroep (Niet ouder dan 40 jaar). Alhoewel deze aanbevelingen mogelijkwerwijs gebruikt zouden kunnen worden in gelijke sectoren, moet de leeftijd van de respondenten in acht worden genomen. Technologische oplossingen kunnen binnen een ander team, vanwege bijvoorbeeld een hogere leeftijd, minder goed aansluiten.

#### 5.2.5. Vervolgonderzoek

- Verder onderzoek is noodzakelijk om te bepalen of onzekerheid een rol speelt bij de jongere en nieuwere werknemers binnen TALENT, aangezien dit onderwerp onderbelicht is. In literatuur wordt onder andere benoemd dat er drie interpersoonlijke factoren zijn die de mate van kennisoverdracht bepalen; vertrouwen, rechtvaardigheid en feedback (Wang & Noe, 2010, p. 121, 124)(Kerr & Clegg, 2007, p. 430).
- Een mogelijk vervolgonderzoek kan gericht zijn op wensen op het gebied van kennisoverdracht binnen verschillende leeftijdsgroepen. Op deze manier is de generaliseerbaarheid van de aanbevelingen groter.
- Er kan, om een passende intranetomgeving te implementeren, als de tijd daar rijp voor is een onderzoek gedaan worden. Op basis van de literatuur is het van belang dat bij het opstellen van een intranet omgeving de wensen en doelen van de gebruikers worden geanalyseerd, functionaliteiten en lay-outs worden bepaald en er feedback wordt gevraagd aan de gebruikers. Aangezien in dit onderzoek ook is gekeken naar directe kennisoverdracht en er niet diep genoeg in is gegaan op de vormgeving van een mogelijk intranet, kan dit een startpunt zijn voor een vervolgonderzoek.

#### 5. 3. Aanbevelingen

In het hoofdstuk 'aanbevelingen' volgen mogelijke stappen die op basis van het veldonderzoek en literatuur, mogelijk wijselijk zouden zijn voor de beantwoorden van de adviesvraag van de opdrachtgever: Hoe kan de kennisoverdracht tussen de stagebegeleiders van TALENT verbeterd worden? Alle adviezen zijn geïllustreerd aan de hand van een situatie die in de praktijk zou kunnen voorkomen. Bij aanbeveling 3 is er een onderverdeling gemaakt tussen een korte termijn oplossing en een lange termijn oplossing. Hier is voor gekozen omdat de opdrachtgever aangaf dat

een intranet er voorlopig niet inzit en er een tijdelijke oplossing moet komen. Mogelijkerwijs is een Intranet wel een optie in de toekomst.

**Aanbeveling 1. Reserveer meer tijd voor het stagebegeleidersoverleg.**

Aangezien tijdgebrek een grote rol speelt volgens de respondenten, maar er volgens de opdrachtgever geen mogelijkheid is om dit vrij te maken in hun vaste werkuren is er besloten dit te combineren met het stagebegeleidersoverleg. Uit het onderzoek blijkt dat het wijselijk is om de overleggen en het face-to-face contact tussen stagebegeleiders voort te zetten en meer tijd te reserveren voor deze overleggen. Deze face-to-face overleggen sluiten goed aan op het delen van impliciete kennis (Polanyi, 1962)(Blaauw, 2005)(Verduyn, 2005). Tijd is een groot obstakel voor kennisoverdracht maar doordat de stagebegeleiders overleggen tijdig gepland worden en de ze hier planning technisch rekening mee kunnen houden, gaat er geen tijd verloren. De overleggen moeten in plaats van een uur, twee uur gaan duren. Respondenten gaven aan dat er enkel in wordt gegaan op de urgente gevallen en dat alle positieve dingen vaak worden overgeslagen. Als er meer tijd is, kunnen ook succeservaringen worden gedeeld. Uit de literatuur en de interviews blijkt dat er een behoefte is vanuit de stagebegeleiders om hier meer van te zien.

Door een ruimere tijdspanning kan er ingegaan worden op de behoefte van de stagebegeleiders aan bijscholing en sturing. Omdat de nieuwere werknemers net hun opleiding afgerond hebben en hiermee kennis hebben van de nieuwste systemen en theorieën is het wijselijk deze in het stagebegeleidersoverleg te delen. Dit, omdat de oudere werknemers vaak bepaalde gewoontes hebben en hier niet gauw meer van afwijken. Andersom hebben de oudere medewerkers veel kennis wat betreft ervaring met de doelgroep en specifieke situaties in de werkomgeving, waar de nieuwere medewerkers op hun beurt veel van zouden kunnen leren ("Meester-Gezel-Leerling-Model", 2012). Er is een notulist en leider aanwezig die het overleg sturen. Oude en jongere stagebegeleiders worden gekoppeld en inventariseren alle kennis omtrent een thema, variërend van 'Hoe beoordeel je een slecht functionerende stagiaire' tot aan theorieën en methodieken die op opleidingen behandeld worden. Deze manier vergroot de betrokkenheid van de stagebegeleiders en zorgt ervoor dat zij een actievere houding aannemen in het overleg (Wiekens, 2017). Naast de handvaten om ermee aan de slag te gaan, krijgen de stagebegeleiders ook een gevoel van waardering van hun kennis (Bergman, 2015). Zelfs de 'kleine dingen' die voor de stagebegeleiders met ruime ervaring vanzelfsprekend lijken, kunnen voor een beginnend begeleider erg nuttig zijn.

Allereerst wordt de kennis in tweetallen besproken, vervolgens met de rest van de groep. Zo wordt kennis verspreid van één persoon, naar de hele groep en wordt innovatie maar ook ervaring gedeeld. De kennis wordt genotuleerd en na afloop verspreid via mail of technologisch hulpmiddel (Zie aanbeveling 3) onder de stagebegeleiders. Naast de handvaten om ermee aan de slag te gaan, krijgen de stagebegeleiders ook een gevoel van waardering van hun kennis (Bergman, 2015). Zelfs de 'kleine dingen' die voor de stagebegeleiders met ruime ervaring vanzelfsprekend lijken, kunnen voor een beginnend begeleider erg nuttig zijn.

**Voorbeeld:** Stagebegeleider x is recentelijk bij TALENT komen werken en heeft net zijn opleiding afgerond. Het thema van de week is: oplossingsgericht denken. Op zijn opleiding heeft hij geleerd dat binnen de oplossingsgerichte stroming, het vaak helpt om open vragen te stellen. Hij wordt gekoppeld aan stagebegeleider y, die al jaren werkzaam is en niet bezig is met welke vragen zij stelt. Doordat begeleider x aan begeleider y overdraagt welke voordelen het stellen van open vragen heeft en hoe dit werkt, wordt stagebegeleider y zich bewust van het effect hiervan. Zij zal dit meenemen in haar werkzaamheden. Na het onderling te hebben gedeeld, zal het ook met de groep besproken worden. Er blijken meerdere stagebegeleiders te zijn die deze informatie nog niet kennen en bij enkele werkt het als reminder om er bewust van te zijn.

#### **Aanbeveling 2. Organiseer een voorlichting over kennisoverdracht.**

Stagebegeleiders delen enkel kennis die zij als relevant inschatten voor een ander én als er een gezamenlijk doel is waardoor kennisoverdracht vereist is. Uit de interviews bleek dat de stagebegeleiders niet weten dat er mogelijk collega's zijn op andere locaties die verlegen zitten om die specifieke informatie. Echter geven ze zelf aan het leuk te vinden om andermans kennis te ontvangen. Een groepsvoorlichting met als doel het informeren en activeren van de stagebegeleiders sluit goed aan. Dit is een manier van presenteren, die er op gericht is om de kennis, houding en vervolgens het gedrag van luisteraars te beïnvloeden. Het gewenste doel is dat de stagebegeleiders na afloop de voordelen weten van kennisoverdracht binnen organisaties, weten welke kennis zij allemaal in pacht hebben, welke manieren er zijn om kennis over te dragen én het daadwerkelijk gaan doen! Het aantal deelnemers kan bij een voorlichting variëren van 12 tot 25 deelnemers, waardoor een grote groep bereikt kan worden. De voorlichting moet, net als TALENT, luchtig en informeel zijn zodat het als laagdrempeliger wordt ervaren en zorgt voor een vertrouwelijke sfeer. Het moet vertrouwelijk zijn omdat de bereidheid van mensen om dingen te delen maar ook te vragen, te vergroten (Riege, 2005)(Bergman, 2015). Door de voorlichting te ondersteunen door middel van een prikkelende powerpoint, worden er automatisch kenmerken als 'duidelijk' en 'interessant' toegeschreven aan de voorlichting (Wiekens, 2017).

#### **Aanbeveling 3. Introduceer een technologisch hulpmiddel om expliciete kennis over te dragen.**

Uit de interviews kwam dat de stagebegeleiders het face-to-face contact prima vinden verlopen. Doordat er echter in diensten wordt gewerkt en mensen niet op zelfde locaties werkzaam zijn is er gepeild of een technologisch hulpmiddel in de smaak zou vallen. Volgens de stagebegeleiders zou een technologisch hulpmiddel, oplossing bieden omdat het onafhankelijk van tijd en ruimte functioneert. Kennis is op een centrale plek beschikbaar is en kan door iedereen geraadpleegd worden. Tot slot hoeft je iemand niet te zien om kennis over te dragen. Door het invoeren van een technologisch hulpmiddel kan tijd en energie goed gebruikt worden op een manier waarbij geen van beide verloren gaat (Weggeman, 2002). Het medium moet gebruikt worden voor het uitwisselen van expliciete kennis, oftewel de kennis die vastgelegd is. Verder worden hierop succeservaringen gedeeld, informatie over projecten, zoals de voortgang en eventueel een smoelenboek. Naast deze voorbeelden kunnen ook nieuwsberichten of expert-columns worden toegevoegd. Hierin kan iedere week een stagebegeleider kennis delen van zijn of haar expertise.

**Aanbeveling 3a (Korte termijn)** Er zijn ooit plannen geweest voor een intranet omgeving maar door andere prioriteiten ging dit niet door (C. Andriën, persoonlijke communicatie, 26 september 2018). Na overleg met de opdrachtgever blijkt dat dit er voorlopig ook niet in zit (E. Op Den Camp, persoonlijke communicatie, 20 maart 2019), vandaar dat er op korte termijn wordt aanbevolen gebruik te maken van een tijdelijk technologisch hulpmiddel, SpeakApp. Informatie over deze app is te vinden in bijlage 7. Speakap sluit goed aan omdat het een social-media look heeft, die past bij de relatief jonge doelgroep het. Ook kan het zo ingericht worden dat het qua lay-out aansluit op de werkgever. Hierdoor voelen werknemers zich thuis. Er is er ook voor gezorgd dat Speakap veilig is en privacy gevoelige informatie niet verloren kan gaan. Tot slot kan Speakap gebruikt worden op zowel computers, laptops als mobiele telefoons. Locatie zal dus geen belemmerende factor zijn voor kennisoverdracht. Bedrijven als Hudsons Bay, G-Star, Omoda en Rituals maken gebruik van Speakap.

**Aanbeveling 3b (Lange termijn)** De opzet van de Intranet omgeving van TALENT, kan als basis worden gebruikt. Bij het ontwerpen van de intranet omgeving moet rekening worden gehouden met de relevantie en juistheid van de inhoud en de bruikbaarheid van de intranet omgeving. Om dit te waarborgen moeten er stagebegeleiders verantwoordelijk worden gemaakt voor het intranet, die het voortouw nemen en hierdoor de rest meetrokken om te blijven delen. Zo blijft de kennis actueel en functioneert het intranet goed (Delen & Rijsenbrij 1990). Het intranet moet een goede zoekfunctie hebben en overzichtelijk zijn (Hasanali, 2002; Swaak e.a., 2004). Daarnaast moet het op het gebied van lay-out prikkelend zijn (Wiekens, 2017). Voor inspiratie bij het ontwerp kan er gebruik worden gemaakt van bijlage 7 waarin bovengenoemde punten gewaarborgd zijn.

Om draagvlak te creëren voor zowel Speakap als Intranet en mogelijke weerstand vanuit de medewerkers te verminderen zal de kennistool goed geïntroduceerd moeten worden (Van Schaik-van Rossum, 2014). Met goed geïntroduceerd wordt bedoeld dat er de medewerkers tijdig op de hoogte worden gebracht van het nieuwe technologische hulpmiddel. Allereerst wordt er reclame gemaakt voor het intranet in de vorm van posters, zie voorbeeld bijlage 8. In deze reclame wordt benoemd dat er een intranet geïmplementeerd gaat worden, wanneer dit van start gaat en dat er bijeenkomsten worden georganiseerd waarin het intranet wordt uitgelegd. Als medewerkers een poster over Intranet een aantal keer zien, zullen ze deze als positief beschouwen (Wiekens, 2017)(Hansen & Wänke, 2009). Om twijfel wat betreft hun vaardigheden te voorkomen moet er een bijeenkomst worden georganiseerd, bijvoorbeeld tijdens het stagebegeleidersoverleg. De stagebegeleiders hebben allen een laptop tot hun beschikking waarop zij de intranetomgeving kunnen openen en ermee kunnen oefenen. Uit het boek 'Brein in training' blijkt dat je leert door te actief aan de slag te gaan en gewoon te doen (Van Dinteren, 2012). Tijdens het oefenen is er de mogelijkheid koffie of fris te nuttigen. Er kunnen vragen gesteld worden, tijdens de bijeenkomst, maar ook als er onduidelijkheden zijn achteraf. Er zal dus een persoon binnen de organisatie beschikbaar worden gesteld, die veel kennis heeft van het intranet, om vragen te beantwoorden.

### Literatuurlijst

- Adichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
- Andriessen, D., Onstenk, J., Delnooz, P., Smeijsters, H., & Peij, S. (2010). Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo. Den Haag, Nld: HBO raad.
- Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings.. Geraadpleegd op 21 januari 2019, van [sci-hub.se/10.1287/mnsc.36.2.140](https://sci-hub.se/10.1287/mnsc.36.2.140)
- Ramesh Babu, B., and Gopalakrishnan, S.: Knowledge sharing tools & technology: an overview. e
- Berghmans, S. (2017, november). Algemene voorwaarden zorg- en dienstverlening Talent. Geraadpleegd op 29 oktober 2018, van <https://www.talentonline.nl/wp-content/uploads/2017/12/Algemene-voorwaarden-zorg-en-dienstverleningsovereenkomst.pdf>
- Bergman, W. (2015). *Conditioes voor kennisdeling. Een case study naar kennisdeling in het Kennisplatform Achterhoek* (scriptie). Geraadpleegd van <https://blog.han.nl/publiekezaak/files/2015/11/Publicatie-Conditioes-voor-kennisdeling.pdf>
- Bertrams, J. (1999). De kennisdelende organisatie: kunst & praktijk van het hergebruik van kennis. Schiedam: Scriptum.
- Binz-Scharf, M. C., Lazer, D., & Mergel, I. (2012). Searching for answers: Networks of practice among public administrators. *The American Review of Public Administration*, 42 (2), 202-225.
- Blaauw, G. (2005). Identificatie van cruciale kennis. Geraadpleegd op 23 januari 2019, van <https://www.rug.nl/research/portal/files/2905355/h2.pdf>
- Boeijs, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Boelhouwer, A. J. W., & Koene, C. J. (2017, 1 april). Beroepscode voor psychologen 2007 van het Nederlands Instituut van Psychologen. Geraadpleegd op 13 november 2018, van <https://connect.fontys.nl/instituten/fhhrmenp/tp/tp3eh/Lesmateriaal/Gedragscode%20NIP.pdf>
- Boer, N. I., Baalen, P. J., van & Kumar, K. (2004). The implications of different models of social relations for understanding knowledge sharing. In Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (red.), *Organizations as knowledge systems: Knowledge, learning and dynamic capabilities* (pp. 130–153). New York and Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bosch, K. van den (2011). *Vertrouwen in de overheid*. Geraadpleegd via <https://prettigcontactmetdeoverheid.nl/sites/default/files/Bijlage%206%20Van%20den%20Bos%20Essay.pdf>
- Bretz, R., & Schmidbauer, M. (1983). *Media for interactive communication..* Geraadpleegd van <https://www.poline.org/node/413105>

- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). Looking Through the Knowledge Glass. *CIO-FRAMINGHAM MA-*, 13, 76-85.
- Callaerts, H. (z.d.). Steekproefmethoden. Geraadpleegd op 19 december 2018, van [https://www.uhasselt.be/documents/uhasselt@school/lesmateriaal/statistiek/Lesmateriaal/Steekproefmethoden\\_04.pdf](https://www.uhasselt.be/documents/uhasselt@school/lesmateriaal/statistiek/Lesmateriaal/Steekproefmethoden_04.pdf)
- Coleman, D. (1999). Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing. In: Liebowitz, J. (Ed.) *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- Cross, R., Parker, A., & Borgatti, S. P. (2002). A bird's-eye view: Using social network analysis to improve knowledge creation and sharing. *IBM Institute for Business Value*, 1669-1600.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. Geraadpleegd op 2 februari 2019, van <https://www.jstor.org/stable/30046072>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- de Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006, April). Explaining knowledge sharing the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135. doi: 10.1177/0093650205285366
- Delen, G.P.A.J. & Rijsenbrij, D.B.B. (1990). Kwaliteitsattributen van automatiseringsprojecten en informatiesystemen. *Informatie*. Vol. 32 no. 1, pp. 46-55
- Desouza, K. C. (2003). Facilitating tacit knowledge exchange. Geraadpleegd op 18 december 2018, van <http://sci-hub.se/10.1145/777313.777317>
- Efficiency | meaning in the Cambridge English Dictionary. (z.d.). Geraadpleegd op 15 maart 2019, van <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/efficiency>
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. Geraadpleegd op 18 december 2018, van <http://paper.shiftit.ir/sites/default/files/article/31LVII-KM%20Eisenhardt%2C%20BN%20Tabrizi-1995.pdf>
- Embrace. (2018). *Intranet design handboek. Intranet voorbeelden, tips & tricks en stappenplan voor het designen van je social intranet..* Geraadpleegd van <https://www.embracesbs.com/friksbeheer/wp-content/uploads/2018/07/Intranet-Design-Handboek-Embrace-brochure-2018-online-Nieuw.pdf>
- Gupta, B., Iyer, L.S. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 100 no 1, pp. 17-21.



- Greveling, V. C. (2012). *Kennisdeling in lerende netwerken*. Geraadpleegd van <https://www2.zorgpleinnoord.nl/media/archives/overige-publicaties-managementsamenvatting-kennisdeling-in-lerende-netwerken.pdf>
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. Geraadpleegd op 2 februari 2019, van [https://pdfs.semanticscholar.org/8491/0cc8e7fbb372c2341eec8eb8f8a70b5f00b6.pdf?\\_ga=2.29572479.1359859169.1549130630-360680728.1549130630](https://pdfs.semanticscholar.org/8491/0cc8e7fbb372c2341eec8eb8f8a70b5f00b6.pdf?_ga=2.29572479.1359859169.1549130630-360680728.1549130630)
- Jacobson, N., D. Butterill, and P. Goering. 2004. Organizational factors that influence university-based researchers' engagement in knowledge transfer activities. *Science Communication* 25 (3): 246–59.
- Kolekofski Jr, K. E., & Heminger, A. R. (2003). Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. *Information & management*, 40(6), 521-532.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P. and Vanharanta, H. (2003). 'Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context'. *International Journal of Project Management*, 21: 281–90.
- Lin, H. (2007). *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.doi:10.1108/01437720710755272
- Meester-Gezel-Leerling-Model. (2012). Geraadpleegd op 22 maart 2019, van [https://www.nederlandict.nl/wp-content/uploads/2017/03/Cluster\\_7\\_instrumenten\\_Employability\\_leerling-gezel-meester\\_2012.pdf](https://www.nederlandict.nl/wp-content/uploads/2017/03/Cluster_7_instrumenten_Employability_leerling-gezel-meester_2012.pdf)
- Mulder, N. (2011). *De kunst van projectmatig werken* (2e ed.). Geraadpleegd van [https://books.google.nl/books?id=duRQHNIc7dwC&dq=Wat+men+door+studie+of+oefening+g+eleerd+heeft&hl=nl&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.nl/books?id=duRQHNIc7dwC&dq=Wat+men+door+studie+of+oefening+g+eleerd+heeft&hl=nl&source=gbs_navlinks_s)
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Geraadpleegd op 18 december 2018, van [http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka\\_1994-Dynamic\\_theory\\_of\\_organiz\\_knowledge\\_creation.pdf](http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf)
- Perloff, R. M. (2013). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century* (2e ed.). Geraadpleegd van [https://archive.org/stream/TheDynamicsOfPersuasionCommunicationAndAttitudesInThe21stCentury6thEd2017/The%20Dynamics%20of%20Persuasion\\_%20Communication%20and%20Attitudes%20in%20the%2021st%20Century%20%286th%20ed%202017%29\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/TheDynamicsOfPersuasionCommunicationAndAttitudesInThe21stCentury6thEd2017/The%20Dynamics%20of%20Persuasion_%20Communication%20and%20Attitudes%20in%20the%2021st%20Century%20%286th%20ed%202017%29_djvu.txt)

- Polanyi, M. (1962). Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Geraadpleegd op 18 december 2018, van <https://bibliodarg.files.wordpress.com/2015/09/polanyi-m-personal-knowledge-towards-a-post-critical-philosophy.pdf>
- Kenis, P., & Provan, K.G. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & Borman, W. C. (2003). Chapter 6 Hiring for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, A. DeNisi, & M. A. Hitt (Reds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 155–176). Geraadpleegd van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=b-qui0OL\\_8UC&oi=fnd&pg=PA155&dq=Hiring+for+knowledge-based+competition+Pulakos+Dorsey+Borman&ots=hPVuts9-64&sig=BVG05ciTYHY1hWEIURnNxv8AARA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=b-qui0OL_8UC&oi=fnd&pg=PA155&dq=Hiring+for+knowledge-based+competition+Pulakos+Dorsey+Borman&ots=hPVuts9-64&sig=BVG05ciTYHY1hWEIURnNxv8AARA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Geraadpleegd op 21 januari 2019, van <http://sci-hub.se/10.1108/13673270510602746>
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001, maart). Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. *IEEE transactions on professional communication*, 44(1), 37–52. Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/7944/b658309f8d2069e61d9d0fe50b9013411d03.pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Geraadpleegd op 14 oktober 2018, van <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*.
- Seidman, W., & McCauley, M. (2005). Optimizing Knowledge Transfer and Use. Geraadpleegd op 19 december 2018, van <http://www.cerebyte.com/articles/Optimizing%20Knowledge%20Transfer.pdf>
- Sillence, E., Briggs, P., Harris, P., & Fishwick, L. (2007). Health websites that people can trust—the case of hypertension. *Interacting with computers*, 19(1), 32-42.
- Sik-wah Fong, P., & Chu, L. (2006). Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: A sociotechnical perspective. *Journal of construction engineering and management*, 132(9), 928-939.
- Soekijad, M. and E. Andrie sen (2003), 'Conditions for knowledge sharing in competitive alliances', *European Management Journal*, 21 (5), 578-87.

- Stam, C. D., Evers, A., Leenheers, P., Man, A. D., & Spek, R. van der (Eds.) (2004). *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*.
- Stenmark, D. (2000). Journal of Management Information Systems. Geraadpleegd op 23 januari 2019, van <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045655>
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spender, J.-C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 45-62
- Stoddart, L. (2001). Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. *Online Information Review*. Vol. 25 no 1, pp. 19-28.
- Swaak, J., Efimova, L., Kempen, M., & Graner, M. (2004). *Finding in-house knowledge: patterns and implications*. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/228949403\\_Finding\\_in-house\\_knowledge\\_patterns\\_and\\_implications?enrichId=rgreq-28ef6509496429e0c0eb31465e07975d-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODk0OTQwMztBUzoyNjk1OTEyMzg2NzIzODZAMTQ0MTI4Njk2ODcxMg%3D%3D&el=1\\_x\\_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/228949403_Finding_in-house_knowledge_patterns_and_implications?enrichId=rgreq-28ef6509496429e0c0eb31465e07975d-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODk0OTQwMztBUzoyNjk1OTEyMzg2NzIzODZAMTQ0MTI4Njk2ODcxMg%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf)
- Szomoru, Y., & The Cloud Company. (2016, 20 mei). Kennisdelen in je organisatie? 8 tips voor een dynamisch platform - Frankwatching. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van <https://www.frankwatching.com/archive/2016/05/19/kennisdelen-in-je-organisatie-8-tips-voor-een-dynamisch-platform/>
- TALENT. (z.d.). Aanbod - Zorgbureau Talent. Geraadpleegd op 14 november 2018, van <https://www.talentonline.nl/aanbod/>
- Tsai, W. (2001, oktober). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. Geraadpleegd op 16 november 2018, van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.9888&rep=rep1&type=pdf>
- Van den Bosch, K. (2011). *Vertrouwen in de overheid: wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet, en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen is?*. Geraadpleegd van [file:///C:/Users/karln/Dropbox/Afstuderen/Van+den+Bos+\(2011+essay+BZK\)+vertrouwen+in+de+overheid.pdf](file:///C:/Users/karln/Dropbox/Afstuderen/Van+den+Bos+(2011+essay+BZK)+vertrouwen+in+de+overheid.pdf)
- Van Dinteren, R. (2012). *Brein in training: het ultieme breinboek voor trainers, opleiders en coaches*. Zaltbommel, Nederland: Uitgeverij Thema.

- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Van Schaik- Van Rossum, I. H. (2014). *Weerstand bij verandering*. Geraadpleegd van <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KNr4XM-yYMEJ:https://thesis.eur.nl/pub/18139/Scriptie-IH-van-Schaik.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>
- Verduyn, N. M. (2005). *Enternet: van informatieaanbod tot kennisdeling*. Geraadpleegd van [https://essay.utwente.nl/57791/1/scriptie\\_Verduyn.pdf](https://essay.utwente.nl/57791/1/scriptie_Verduyn.pdf)
- Verhoeven, N., & Verhoeven, P. S. (2014). *Wat is onderzoek?: praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Visser, K. (2017, 28 november). Kennisdeling binnen je organisatie: vijf praktijkverhalen [Blogpost]. Geraadpleegd op 17 november 2018, van <https://www.managementsupport.nl/digitaal-werken/nieuws/2017/11/kennisdeling-binnen-je-organisatie-vijf-praktijkverhalen-10113068?vakmedianet-approve-cookies=1>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010, juni). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. Geraadpleegd van [sci-hub.se/10.1016/j.hrmr.2009.10.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001)
- Weggeman, M., Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam: Scriptum, 1997.
- Wiekens, C. J. (2017). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

## Bijlagen

### Bijlage 1 Toestemmingsformulier

## Toestemmingsformulier Afstudeeropdracht

- ◇ Ik stem toe mee te doen aan een onderzoek dat uitgevoerd wordt door Karlijn Lenferink, studente van de opleiding Toegepaste Psychologie. Ik ben me bewust er van dat deelname aan dit onderzoek geheel vrijwillig is. Ik kan mij ten alle tijden terugtrekken uit dit onderzoek en alle gedeelde informatie zowel laten verwijderen of terugkrijgen.

**Bij toestemming 'Ja' omcirkelen:** Ja/Nee

- ◇ Het doel van dit onderzoek, interactieve kennisoverdracht binnen de stagebegeleiders van TALENT bevorderen, is aan mij uitgelegd en ik ben mij bewust van het feit dat ik geïnterviewd zal worden omtrent dit onderwerp en dat er eventueel beroep op mijn kennis en mening kan worden gedaan in latere fases van dit onderzoek.

**Bij toestemming 'Ja' omcirkelen:** Ja/Nee

- ◇ De gegevens die verkregen worden door middel van dit onderzoek zullen vertrouwelijk en anoniem worden behandeld en zijn enkel voor Karlijn Lenferink en de opdrachtgever beschikbaar. Overige vragen kunnen ten alle tijden gesteld worden aan Karlijn Lenferink.

**Bij toestemming 'Ja' omcirkelen:** Ja/Nee

- ◇ Ik ben mij bewust van het feit dat er geluidsopnames zullen worden gemaakt, ten behoeve van dit onderzoek, en weet dat deze vertrouwelijk bewaard zullen worden.

**Bij toestemming 'Ja' omcirkelen:** Ja/Nee

- ◇ Ik ben mij er van bewust dat er in publicaties over dit onderzoek mogelijkerwijs anonieme citaten van mij gebruikt kunnen worden.

**Bij toestemming 'Ja' omcirkelen:** Ja/Nee

---

Toestemming deelname afstudeeropdracht Karlijn Lenferink

Datum:

Handtekening onderzoeker:

Datum:

Handtekening participant:

## Bijlage 2 Interviewvragen

### Algemene informatie

*In het eerste gedeelte van het interview worden er algemene vragen beantwoord om een beeld te krijgen van de dagelijkse werkzaamheden van de stagebegeleider.*

1. Vertel eens iets over uw werkzaamheden bij TALENT
  - 1.1. Hoe lang bent u al werkzaam als...
  - 1.2. Hoeveel studenten begeleidt u?
  - 1.3. Doorvragen als relevant.

### Kennisoverdracht

*In dit gedeelte wordt er gevraagd naar kennisoverdracht. Op deze manier wordt er geïnventariseerd naar kennis omtrent dit onderwerp, de wijze die momenteel gehanteerd wordt en om welke kennis het dan precies gaat. In het tweede gedeelte wordt er, omdat TALENT innovatie erg belangrijk vindt en wilt dat dit gedeeld wordt, gevraagd naar de innovatieve projecten die lopen binnen de TALENT en op welke wijze deze gedeeld worden.*

2. Wat weet u over kennisoverdracht?
  - 2.1. Wat weet u over verschillende vormen hiervan? Bijvoorbeeld direct/face-to-face of indirect/medium/social network.
  - 2.2. welke wijze van overdracht wordt gehanteerd bij TALENT en waaruit blijkt dat? (Hoe doen de stagebegeleiders dit onderling?)
    - 2.2.1. Wat wordt er overgedragen? (Documenten/projecten/(succes)ervaringen?/ideeën?)
3. Studenten zijn regelmatig bezig met innovatieve projecten. Bent u op de hoogte van de projecten die er lopen of ideeën die collega's hier misschien over hebben?
  - 3.1. Kunt u voorbeelden noemen van projecten?
  - 3.2. Deelt u zelf ook wel eens projecten die afgerond zijn of mogelijke project ideeën?
  - 3.3. Wat is het belang van het delen van deze projecten?
  - 3.4. Komen studenten ook wel eens met ideeën voor projecten?

### Ervaringen/visie

*In het laatste gedeelte zal er gekeken worden naar het belang van kennisoverdracht en hoe de geïnterviewde dit, in een ideale situatie, ziet.*

4. Wat is het belang van kennisoverdracht voor u/TALENT? (en waarom?)
  - 4.1. Wat vindt u van de huidige situatie omtrent kennisoverdracht binnen TALENT?
  - 4.2. Wat is er voor nodig dat de stagebegeleiders dit samen efficiënt kunnen doen?
    - 4.2.1 wat is er voor u nodig?
  - 4.3. Wat zou in uw ogen de best passende manier van kennisoverdracht zijn?



**Bijlage 3 Voorbeeldmail respondenten**

Beste mevrouw .....,

Mijn naam is Karlijn Lenferink en ik volg de opleiding Toegepaste Psychologie in Eindhoven. Dit schooljaar mag ik mijn afstudeeropdracht bij TALENT uit gaan voeren en hier zal ik onderzoek gaan doen naar de kennisoverdracht tussen stagebegeleiders. Door middel van dit onderzoek hoop ik de kennisoverdracht binnen TALENT te optimaliseren; samen weten we immers meer dan een!

Misschien heeft u mijn kennismaking in de nieuwsbrief gezien en gelezen dat ik de komende paar maanden interviews ga houden. Ik ben hartstikke benieuwd naar de huidige situatie wat betreft kennisoverdracht en ik zou u dus graag willen uitnodigen voor een interview!

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld en zal niet aan derden worden verstrekt of openbaar gemaakt. Voor de interviews worden maximaal 60 minuten de tijd genomen.

Graag zie ik uw reactie per mail of telefonisch tegemoet.

Alvast bedankt voor uw tijd en fijne feestdagen gewenst!

Karlijn Lenferink

Studente Toegepaste Psychologie

06-3650050

Bijlage 4 Voorstellen Nieuwsbrief



### Even voorstellen

Hallo iedereen,

Ik ben Karlijn Lenferink, 22 jaar en ik kom uit Heerlen. Ik zit momenteel in mijn laatste jaar van de opleiding Toegepaste Psychologie. Dit is een opleiding waarbij wij leren hoe wij onze kennis over het onderzoeken en beïnvloeden van menselijk gedrag, in de praktijk kunnen toepassen. Om 4 leerzame jaren af te sluiten heb ik de kans gekregen een afstudeeropdracht te doen bij TALENT. Ik ga onderzoeken hoe jullie alle kennis, expertise én leuke projecten met elkaar kunnen delen.

Samen weet je immers meer dan een!

Aangezien ik, tot aan het einde van dit schooljaar, regelmatig op locatie in Gronsveld aanwezig zal zijn, leek het mij fijn om mij via deze weg even voor te stellen! De komende tijd zal ik mij bezig gaan houden met interviews. Het lijkt me hartstikke interessant om jullie meningen, ervaringen en gedachtes met betrekking tot dit onderwerp te horen!

Ik heb heel erg veel zin om mijn onderzoek vorm te gaan geven en ben benieuwd hoe alle kennis binnen TALENT, gedeeld kan gaan worden. Hopelijk kan ik bij TALENT, aan het einde van mijn tijd hier, iets waardevols achterlaten!

Tot snel,

Karlijn

## Bijlage 5 Transcript met open codes

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| C. Ja, eigenlijk wel vlotjes. Als iemand vraagt hoe zit dat, hoe doe jij dat, laat me dat eens zien? Heb je daar een formulier voor.. of een nieuw format.. wil je me dat laten zien.. gaat eigenlijk heel gemakkelijk. Ik heb daar eigenlijk nooit problemen mee ervaren, dat iemand zei van: zoek het je maar uit.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Vlot contact collega's                                 |
| K. Oké.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |
| C. Er wordt wel eens gezegd: kom maar even over een half uurtje, dan gaan we zitten en dan maak ik even tijd voor je. En dat wel. Maarja, niet bekijk het je.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Later terugkomen                                       |
| K. Ja, en dan heb je het nu over de collega's hier. Maar heb jij ook contact met stagebegeleiders van andere locaties?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                        |
| C. Ja, soms wel. Ligt eraan... nu niet meer zozeer. Wel toen de clubjes waren. Toen was er bijvoorbeeld een jongetje die zat op woensdag hier, en zaterdag paardrijden. Maar dat was in Gronsveld. Dus dan heb je wel die wisselwerking. Dan moet ik de informatie krijgen van hoe gaat het op de paardrijdclub. Dus als ik dan een evaluatie moest schrijven dan vroeg ik aan haar of zij ook een evaluatie wilde schrijven. En dan kan ik dat meenemen in het verslag. En ja, dat ging altijd vrij vlotjes. Gaat wel meestal een week overheen.. omdat de mail.. of je belt even.. | Overstijgend als noodzakelijk<br><br>Lange reactietijd |
| K. Maar dit was geen stagebegeleider?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        |
| C. Nee, nou ja, stagebegeleiders. We hebben van die overleggen in Gronsveld. Toevallig nog eentje gepland.. de 28 <sup>ste</sup> februari geloof ik en daarin wordt dan besproken van heb jij dingen ervaren die je wil delen, waar loop je tegenaan?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ervaringen en knelpunten                               |
| K. Dus casuïstiek..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                        |
| C. Ja, casussen voorleggen en weerleggen. Misschien dat iemand iets kan toepassen wat een ander heeft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Casuïstiek                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| toegepast. Die overleggen duren meestal een uurtje ofzo. Dat is wel goed. 1 x in de drie maanden geloof ik. Meer is ook niet nodig                                                                                                                                                            | Uur durend<br>Iedere drie maanden |
| K. Oké.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                   |
| C. Ja, als er echt iets is, trek ik toch wel aan de bel. Dan hoef ik echt niet voor t vergaderen.                                                                                                                                                                                             | Noodzaak                          |
| K. En dat groepje... wat is dat voor een samenstelling?                                                                                                                                                                                                                                       |                                   |
| C. Dat is van mbo tot hbo... ja... niemand van de uni.                                                                                                                                                                                                                                        | Diverse groep                     |
| K. Dus echt een hele gemixte groep?                                                                                                                                                                                                                                                           |                                   |
| C. Ja, zelfs van CIOS. Dus dat is een hele andere richting. We hebben er vast veel.                                                                                                                                                                                                           | Diversiteit                       |
| K. ja. Hoe ervaar jij die overleggen?                                                                                                                                                                                                                                                         |                                   |
| C. Ja, er is een voorzitter en een notulist.. standaard vergadering. En die begint dan gewoon en die gaat het rondje af. En dan staan we stil bij wat nodig is, en als het niet nodig is gaan we gewoon verder. We blijven daar dan niet al te lang bij stilstaan. Want dat heeft dan niet... | Voorzitter en notulist            |
| K. Nee, juist                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                   |
| C. Ja, als het gewoon een doorsnee student is die z'n best doet en alle opdrachten klaar heeft... dan heb ik zoiets van... daar hoef je niet lang en breed over te praten want dat is gewoon super goed! dan kan je het beter hebben over de studenten waar je je zorgen over maakt.          | Probleemgevallen                  |
| K. Ja, en als dat het geval is?                                                                                                                                                                                                                                                               |                                   |
| C. Dan wordt er gevraagd van goh, wat zou jij doen? kan je misschien helpen met bepaalde dingen? hoe ik het kan aanpakken? Hoe ik bepaalde dingen moet zeggen? Ben ik misschien wat te soft? Moet ik een hardere aanpak hanteren. Zulke dingen.                                               | Hoe zou jij het doen?             |
| K. Ja. Hè, de overdracht tussen jullie verloopt naast het overleg via mail of telefonisch. Wat vind je daarvan?                                                                                                                                                                               |                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| C. Voor mij is dat prima. Meestal bel ik en dan, 9 van de 10 keer mail ik. Dan heb je het meteen zwart of wit staan en kan je het nalezen.                                                                                                                                                                                                                        | Mening huidige overdracht                         |
| K. Ja. Oke                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| C. ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                   |
| K. Worden er nog andere manieren gehanteerd om kennis over te dragen dan mail en telefoon?                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| C. Ja, gesprekken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Direct                                            |
| K. Face-to-face.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
| C. Ja, we hadden bijvoorbeeld een lezing van een gedragswetenschapper. Die kwam dan kennis over dragen zoals het in het boekje staat. Dus ja, bellen, mail, gesprekken... denk dat dat het wel is.                                                                                                                                                                | Theoretische lezingen                             |
| K. Oké.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |
| C. Zelden met boeken ofzo. Eh, meestal wordt dat of verteld en dan door ons in de mail nogmaals herhaald. We gebruiken niet echt literatuur hier.                                                                                                                                                                                                                 | Herhaling per mail                                |
| K. Heb je daar behoefte aan?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                   |
| C. Nee, voor mij is dat niet nodig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Geen behoefte                                     |
| K. nee. En he, we spraken net over projecten. Ben je op de hoogte van projecten die lopen?                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| C. Ja, ik wel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Weet van projecten                                |
| K. Jij wel?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                   |
| C. Ja, ik kan je ook zeggen dat niet iedereen daarvan op de hoogte is. Ik ben, heel even vanuit mijzelf, ik weet van iedereen wat hij of zij moet doen. en dat weet ik omdat ze het me zelf vertellen. Ik vraag er niet daar en ik ben heel snel in dingen onthouden. Dus als iemand daar iets zegt staat het op mijn harde schijf. Ik ben daar wel bewust van... | Uitzonderlijk<br><br>Bewust van projecten         |
| K. Waarom ben je daar bewust van?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |
| C. Nou, ik weet soms dan hebben twee dezelfde opdrachten en dan probeer ik ze samen te zetten. Samenwerken is altijd fijner, mits het niet mag. Ik weet                                                                                                                                                                                                           | Voordeel samenwerken<br><br>Projecten samenvoegen |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| wel van iedereen wat ze moeten doen. niet in detail.. maar in bepaalde vorm weet ik wel wat ze moeten doen.                                                                                                                                                                                         |                              |
| K. Wat leuk, dat heeft nog niemand gezegd.                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |
| C. Ze noemen mij ook wel eens de lopende Wikipedia van TALENT Brunssum. Haha.                                                                                                                                                                                                                       | Veel kennis                  |
| K. hahah                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                              |
| C. En dat is ook echt zo. Als iemand iets vraagt van dat en dat en dat over een talent. Dan heb ik die soms niet eens op mijn eigen groep gehad maar dan kan ik je vertellen dat hij die indicatie heeft gehad en.. ja ik sla snel dingen op. Dat heeft z'n voordelen en nadelen.                   | Op de hoogte                 |
| K. dus je hebt wel een goed beeld van de taken, zoals projecten?                                                                                                                                                                                                                                    |                              |
| C. Ja. Zeker.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              |
| K. Heb jij een idee hoe andere stagebegeleiders dit ook meer zouden kunnen krijgen?                                                                                                                                                                                                                 |                              |
| C. Ik zou sowieso eens kijken naar de opleidingen, of die matches van stagiaires. Dan, zou je kunnen kijken of het hetzelfde niveau is en dan samenzetten. Dit thema, maak er maar wat van. Met z'n tweeën of drieën. ik zou klein beginnen. Want voor hun is zo'n megagroot project best spannend. | Verbetering kennisoverdracht |
| K. Vanuit TALENT is er de behoefte aan het ontwikkelen van een soort database/pagina waarop kennis gedeeld kunnen worden. Zodat stagebegeleiders interactief met elkaar kunnen delen. Maar ook dingen zoals projecten die lopen bij studenten.                                                      |                              |
| C. Ja, ja .                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |
| K. Wat denk je daarvan?                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |
| C. Waarom niet? ik denk dat dat overzichtelijk is. Dat is voor iedereen wel fijn.                                                                                                                                                                                                                   | Database overzichtelijk      |
| K. Wat zou jij daar fijn aan vinden?                                                                                                                                                                                                                                                                |                              |
| C. Nou, dan kan je zien dat die en die van die opleidingen zijn, en dit is de begeleider, welke groep...                                                                                                                                                                                            |                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| stel je voor iemand uit Gronsveld draait mijn groep maar dan op een andere locatie kan je ook kijken of wat ze daar heeft gedaan ook bij mij kan toepassen. Dat je gewoon die wisselwerking hebt.. die open communicatie gewoon.                                                                                                                                                                                                                                                                          | Wie werkt er?<br>Wat speelt er?<br>Open communicatie |
| K. Inspiratie opdoen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                      |
| C. Ja, ik denk dat dat nooit verkeerd is. Je hebt je eigen dingen die je kunt doen maar soms ben je ook gewoon leeg. Dan heb je behoefte aan nieuwe ideeën, nieuwe creaties. En als iemand dan komt denk je 'oh ja! Tuurlijk.' Ik vind dat wel fijn.                                                                                                                                                                                                                                                      | Inspiratie                                           |
| K. Wordt dat in jouw ogen dan nu te weinig gedaan?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                      |
| C. Ja, dat wel. Er komen nieuwe ideeën en persoonlijk vraag ik ook aan collega's, stagiaires of weet ik wie, heb je misschien nog tips voor mij? Iets vernieuwends zodat het niet alsmaar dezelfde routine is, maar dat doet niet iedereen. Iedereen komt dan uit z'n comfortzone. Hier is het vertrouwd (maakt cirkeltje), hier is het goed. Als ik eruit ga werkt het misschien in tegengestelde richting... of het werkt alleen maar beter. Dat je helemaal rustig wordt. Ik vind dat heel belangrijk. | Comfortzone/vertrouwd<br>Angst niet gewenste effect  |
| K. Ja?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      |
| C. Ja, als je niks probeert, weet je het ook niet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                      |
| K. Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      |
| C. ja, en dan kan je je ook nooit verwijten dat je het niet geprobeerd hebt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                      |
| K. Dus op zo'n portaal zou je ook kunnen gebruiken als inspiratiebron?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Inspiratiebron                                       |
| C. Jazeker. Ik vind het een goed idee.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      |
| K. Ja. En je hoeft niet bij elkaar te zitten om iets te kunnen delen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Locatieafhankelijk                                   |
| C. Ja, precies.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                      |
| K. Uit literatuur blijkt dat tijdgebrek vaak kennisdeling etc. in de weg staat. Hoe kijk jij hiernaar?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      |

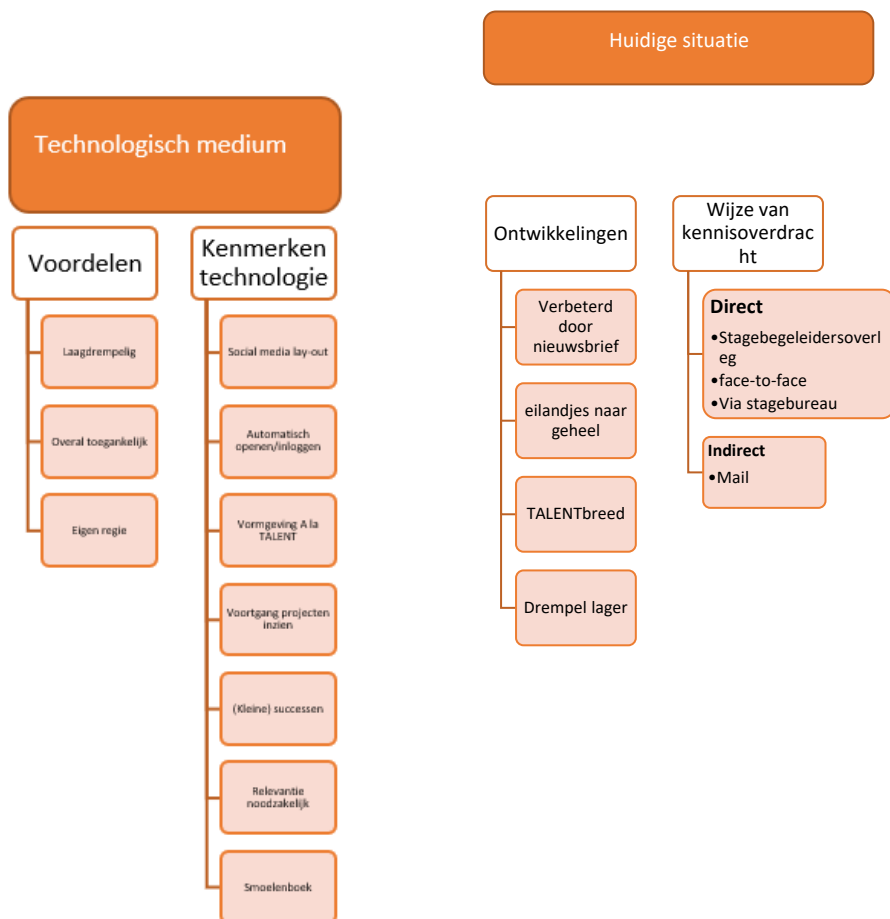
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| C. Klopt. Sluit ik mij bij aan. Nu valt het wel mee maar voorheen was iedereen druk, druk, druk. Zolang iedereen zijn eigen to-do-list afkreeg was het goed. En dat was het dan ook. Nu merk ik toch steeds meer, omdat een aantal begeleiders wat minder werk hebben, dat ze toch wat meer gaan vragen. En dat is wel fijn. Maar voor hun kan ik mij wel indenken dat ze het niet fijn vinden om bepaalde dingen niet te doen. ik mag niet klagen. Het is zo'n wisselwerking. Maar voor de andere collega. Die denkt ook: maar mijn uren dan? | To-do-list<br><br>Meer ruimte      |
| K. Ja ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| C. Iedereen kon voorheen in principe de uren zelf indelen. Je kon zelf weten wanneer je begon. De eindtijd was dan wel hetzelfde maar je kon wel zeggen van; ik werk vandaag maar eens zeven uur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vrijheid werkuren                  |
| K. Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |
| C. Maar ik maakte elke week tot 45 overuren. En ik heb een contract van 36 uur. Nu moeten we 36 maken en kom ik twee uur te kort. En als het niet gaat, jammer dan, volgende week. Ik kan me heel goed indenken van ik vind het wel fijn om dingen te vragen: kan ik je daar bij helpen?                                                                                                                                                                                                                                                       | Overuren<br><br>Taken doorschuiven |
| K. Ja, dus je herkent dat wel?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
| C. Ja, zeker nu met die veranderingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |
| K. Zijn er nog andere dingen die een rol spelen bij hoeveel kennis er wordt gedeeld hier?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| C. niet durven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
| K. Niet durven?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
| C. Dat we bijvoorbeeld zelf niet durven vragen. Bijvoorbeeld: hoe doe je dat? Wat doe je daarmee? Dat ze het gewoon niet durven omdat ze denken: dan vinden ze mij misschien dom ofzo. Je hebt er ook die heel erg onzeker zijn. Dus het onzeker stukje. Ik denk dat het...                                                                                                                                                                                                                                                                    | Onzekerheid                        |
| K. Bang voor de beoordeling?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                    |

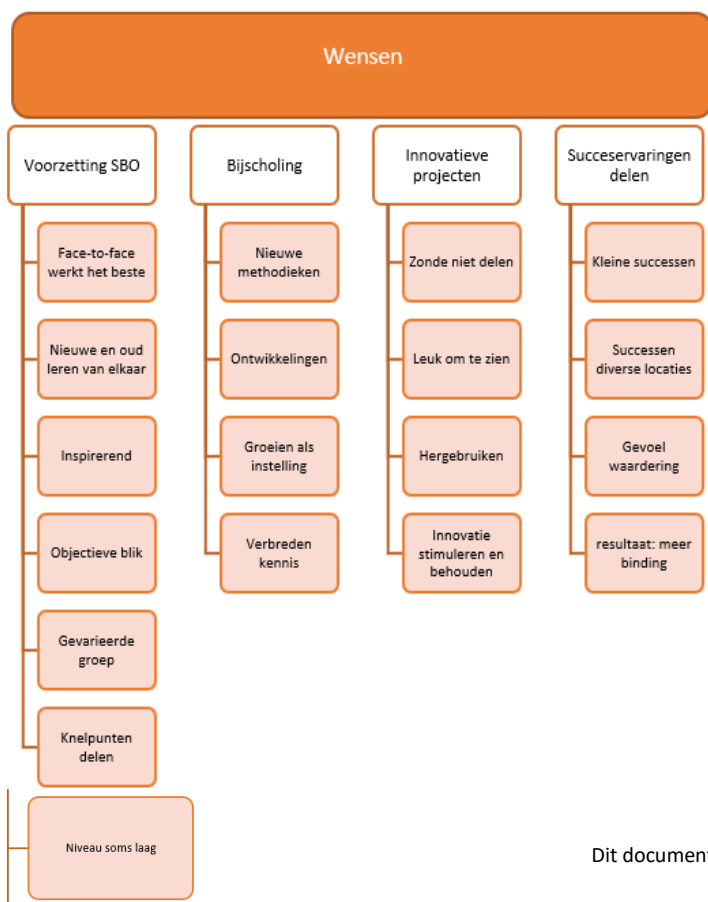
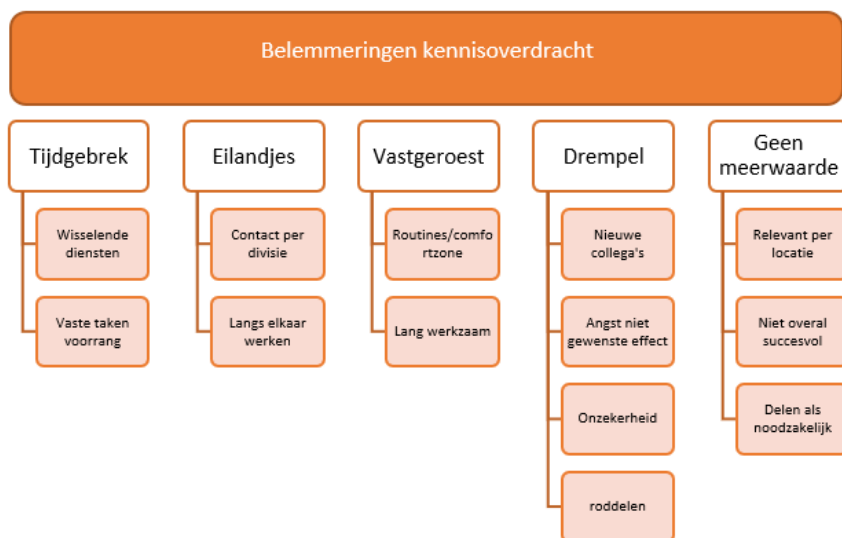


|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| C. Ja, of dat je hoort: weet je wat mij die gevraagd heeft? Achteraf dan....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Roddelen                   |
| K. Denk je dat daar iets aan gedaan kan worden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                            |
| C. Gewoon aangeven. Het is niet erg om dingen te vragen. Wij hebben het ook moeten leren?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vertrouwen                 |
| k. zeker als je nieuw bent...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            |
| C. Daarom zeggen we altijd.. maakt niet uit wat je vraagt...jij bent nieuw.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nieuwe collega's           |
| K. Oké. Ehm. Ik benoemde net het idee van die database. Wat denk je dat er voor nodig is voor mensen om daarmee aan de slag te gaan?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                            |
| C. ik denk dat een stukje voorbereiding.. of een lezing nodig is. Als je bijeenkomt en je laat het zien. Dan wordt het meteen duidelijk en dan kan je er zelf mee aan de slag gaan. Ik denk als je een mail stuurt, met een link.. dan denk je: daar kijk ik straks wel naar. Als je het echt groots aanpakt, met koffie, dat je dan een soort cursusje ergens van maakt. Uitleggen: dit en dit gaan we doen, zo ziet het eruit en zo gaan jullie het gebruiken. | Laagdrempelige introductie |
| K. Dat het gewoon meteen duidelijk is, en mensen niet de kans krijgen er zelf mee te klungelen...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                            |
| C, Ja. Duidelijk en dan hoeft je ook geen vragen meer te beantwoorden achteraf. Denk dat dat wel handig is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vragen stellen             |
| K. Wat heb jij echt nodig om daarmee aan de slag te gaan?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                            |
| C. dat ik uitleg krijg hoe het werkt en de rest puzzel ik mijzelf wel uit. Het moet wel relevant zijn. Als het niet relevant voor mij is dan heb ik ook nogal snel... dat is mijn ding niet of daar heb ik niks mee te maken. Het moet wel relevant zijn.                                                                                                                                                                                                        | Relevantie                 |
| K. Wat zou jij daar graag in willen zien?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                            |
| C. Gewoon duidelijkheid. Waar ben je aan toe?<br>Duidelijke richtlijnen. Dat je er mee aan de slag kan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Actueel<br>Beknopt         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Hoeft niet geheel uitgebreid, maar beknopt. Dan kun je daar zelf een draai aan geven.                                                                                                                                                                                                                                       |                  |
| K. En inhoudelijk?                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |
| C. ik denk dat het wel verstandig is als je weet wie alle stagebegeleiders zijn, welke stagiaires, welke opleiding, welk niveau. En dat je dan gaat kijken of er meer uit kan komen. Dat het wel duidelijk is voor iedereen wie een stagiaire heeft. Dat werkt makkelijker denk ik.                                         | Schema           |
| K. Een overzichtje?                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |
| C. Ja, precies. Een overzichtje. Ik: die en die. Jij die en die.                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
| K. Ja oké.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |
| C. Geen nutteloze dingen want dan denken mensen: dat is saai... dat stelt niks voor. Als je daar echt iets nuttigs in zet, behandelingsplannen of he iemand moet een activiteit verzinnen waarin alle vier domeinen van ontwikkeling aan bod komen. Ja, dat vind ik dan wel urgent, daar kan je anderen ook mee inspireren. | Averechts effect |

Bijlage 6 Hoofdthema's





The more we share, the more we have.

Pagina | 53

#### Bijlage 7 Voorbeeld Speakap

**Olof Kuipers**  
🕒 20 minuten geleden

Hoi allemaal, de nieuwe collectie handtassen is binnen. Bijgevoegd vind je de productcatalogus met alle productinformatie. Lees hem rustig door zodat je voorbereid bent op vragen van klanten.

 **product-catalogus-handtassen.pdf**  
965 Kb

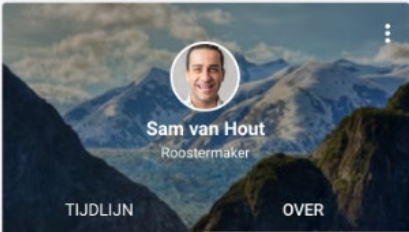
1 vind-ik-leuk · 2 reacties



**Sabine Tan**  
Ziet er goed uit!  
9 minuten geleden · Vind ik leuk ❤️

**Sarah Bakker**  
Gedaan. Bedankt voor de informatie [Olof Kuipers](#)  
9 minuten geleden · 2 vind-ik-leuks ♥️

**Sam van Hout**  
Roostermaker



**TIJDLIJN** **OVER**

**Telefoonnummer**  
+31 6 45 84 96 78

**Business Unit**  
Locatie Van Limburglaan - Eindhoven

**Talen**  
Nederlands, Engels

**E-mailadres**  
[sam.van.hout@supermarkt.nl](mailto:sam.van.hout@supermarkt.nl)

 **Productcatalogussen** 

 **Productcatalogus-handtassen.pdf**  
965 Kb

 **Productvideo.mp4**  
32,5 MB

 **Bestelformulier.xls**  
265 Kb

 **Productbeschrijvingen.docx**  
679 Kb

 **Verkoopsplanning.num**  
965 Kb

 **Promotiebeelden.zip**  
67,8 MB

 Voeg een bestand of map toe





**Lid worden**  
**Beheer groep**

**Afdeling kassa**  
41 leden



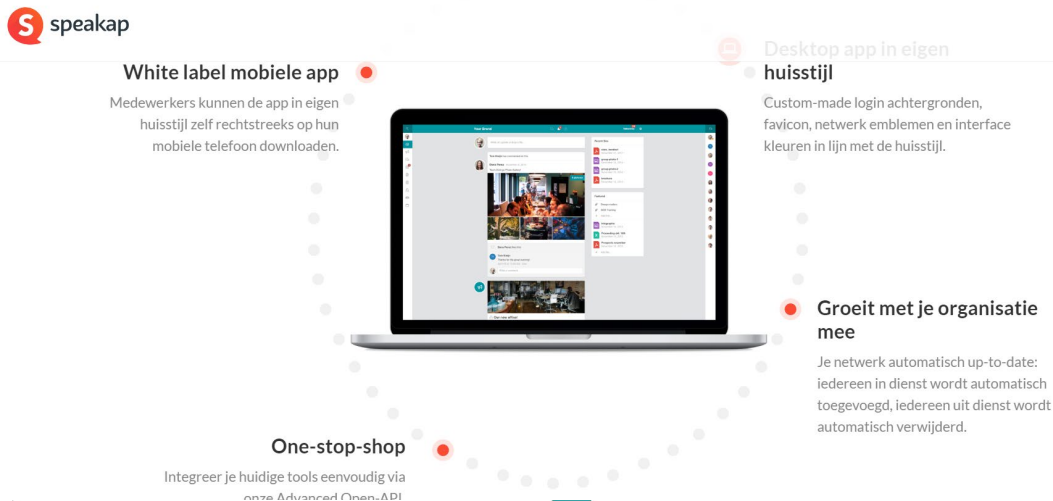


**Lid worden**  
**Beheer groep**

**Afdeling verswaren**  
3 members

Dit document is vertrouwelijk

## Bijlage 8 Voorbeeld Speakap



### Standaard

Meest geschikte oplossing voor organisaties met één vestiging

- ✓ **Onbeperkt aantal gebruikers**  
Nodig zoveel gebruikers uit als je wilt
- ✓ **Onbeperkte data**  
Upload zoveel je maar wilt (fair use policy)
- ✓ **App zonder eigen huisstijl**  
Standaard Speakap mobiele apps (iOS and Android) inclusief tweewekelijkse app updates en verbeteringen
- ✓ **Virtuele training**  
Virtuele training inbegrepen inclusief 4 uur online demo support
- ✓ **HR systeem import**  
XML/CSV/Connector/AD imports of single sign-on active directory integratie

VRAAG OFFERTE AAN

### Premium

Meest geschikte oplossing voor organisaties met meerdere vestigingen

- ✓ **Onbeperkt aantal gebruikers**  
Nodig zoveel gebruikers uit als je wilt
- ✓ **Onbeperkte data**  
Upload zoveel je maar wilt (fair use policy)
- ✓ **App volledig in eigen huisstijl**  
iOS en Android applicaties volledig in je eigen huisstijl zodat het optimaal met je merk matcht
- ✓ **Training op locatie**  
Volledige training support, zowel persoonlijk als op locatie om je te verzekeren van een succesvolle lancering
- ✓ **HR systeem integratie**  
XML/CSV/Connector/AD imports of single sign-on active directory integratie

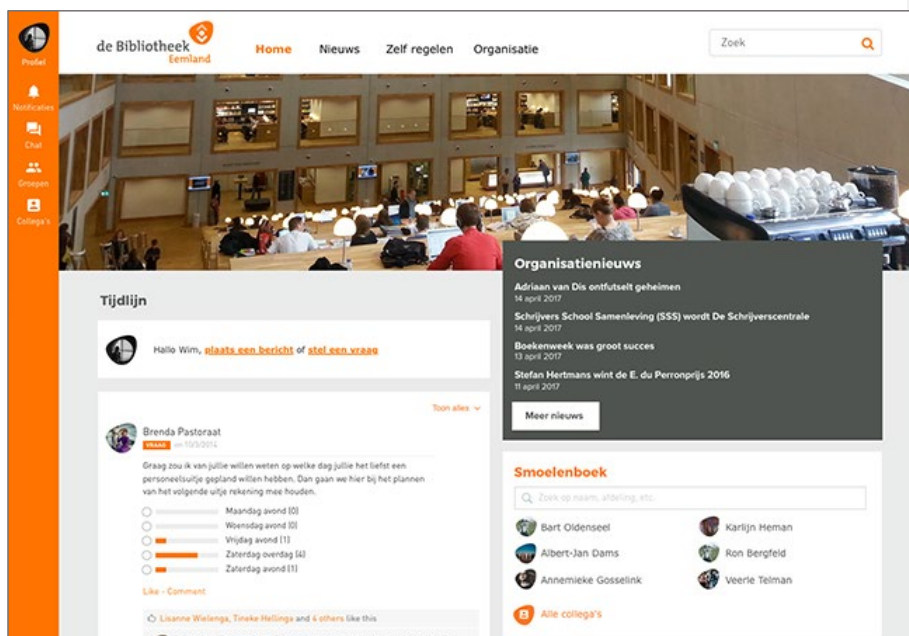
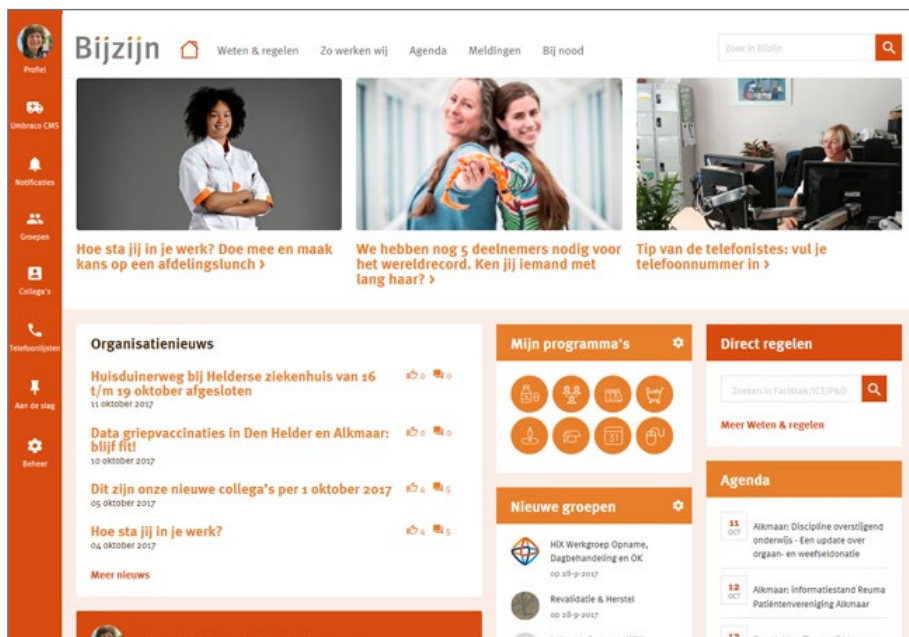
VRAAG OFFERTE AAN

The more we share, the more we have.

Pagina | 55

### Bijlage 9 Voorbeelden Intranet

Bron: Embrace, 2018.



Dit document is vertrouwelijk

Bijlage 10 Voorbeeld Poster





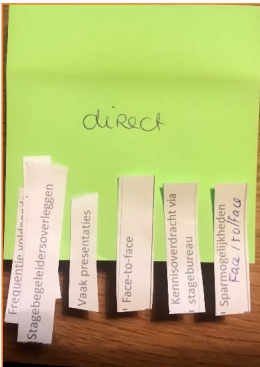
Bijlage 11 Analyseplan

Voor het analyseren van de resultaten is er gekozen om allereerst de interviews woord-voor-woord te transcriberen. Nadat ze interviews getranscribeerd waren is er gecodeerd.

Stap 1. Is het **open coderen**. Hierbij werden er codes toegekend aan belangrijke fragmenten uit het transcript van de respondent. Deze code beschrijft waar dit antwoord in grote lijnen over gaat. Deze stap is uitgevoerd op door middel van word op de laptop. Zie voorbeeld open coderen.

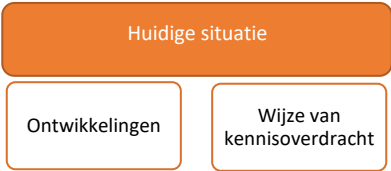
| (Voorbeeld open coderen) | Tekstfragment                                                                                                                          | Open code |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                          | W. Daar heb ik geen moeite mee eigenlijk. Dat is wel genoeg. De stagebegeleiders die hier rondlopen kan je ook <u>mee overleggen</u> . | Sparren   |

Alle open codes zijn geprint en uitgeknipt. Sommige open codes zijn samengevoegd. Voorbeelden hiervan zijn 'discussiëren' en 'ideeën uitwisselen' onder de open code 'sparren'. Op deze manier werd de hoeveelheid open codes verminderd maar bleven dezelfde betekenissen aanwezig. Vervolgens zijn alle samengepakte codes verdeeld onder overkoepelende termen. Zo zijn 'stagebegeleider overleggen' en 'sparren' beide manieren van directe kennisoverdracht en vallen zij onder de overkoepelende term: direct. Deze tweede, bovengenoemde, stap heet, **axiaal coderen** (Boeijs, 2014). Zie voorbeeld axiaal coderen.



De laatste stap van het analyseren is **selectief coderen**. Hierbij worden de overkoepelende termen en bijbehorende codes met elkaar vergeleken en worden overeenkomsten en uitzonderingen bepaald. Samenhang tussen verschillende overkoepelende termen worden bepaald en aan de hand van deze informatie zijn de thema's opgesteld in bijlage 6. Deze stap heeft eerst zonder word plaatsgevonden voor middel van het samen leggen van de plakblaadjes. Zo is er bijvoorbeeld gekozen om de blaadjes met 'direct' en 'indirect' samen te leggen onder het hoofdthema: wijze van kennisoverdracht.

Later bleek dat bij het selectieve coderen wijze van overdracht onder het hoofdthema 'huidige' situatie viel, zie voorbeeld in hoofdthema's.



### Bijlage 12 Ethische verantwoording

Tijdens de gehele uitvoering van het onderzoek is de gedragscode voor praktijkgericht onderzoek voor het hbo in acht genomen. Deze gedragscode bestaat uit vijf regels waarin het gewenste gedrag van studenten tijdens de uitvoering van het onderzoek beschreven worden (Andriessen et al., 2010). Hieronder worden de regels benoemd en uitgediept.

**1. Professionele en maatschappelijke belang dienen.** Met dit onderzoek is er een bijdrage geleverd aan het beroepenveld van de opdrachtgever. Samen met de opdrachtgever is er een onderzoeksvraag opgesteld aan de hand van een adviesvraag met een relevant thema, een thema dat vandaag de dag van belang kan zijn voor meerdere organisaties. Vanaf het eerste gesprek heeft de relevantie voor de praktijk voorrang gehad en er is gewaarborgd dat er een projectvoorstel werd opgesteld dat haalbaar was en een concreet resultaat kon opleveren. Er is gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur, waarvan de bronnen in apa-stijl zijn gerapporteerd, om zoveel mogelijk te weten te komen over het relevante thema en er zijn interviews gehouden met de betrokkenen om zo verschillende zienswijze te ontdekken. De privacy van de respondenten en betrokkene is gewaarborgd en er zijn toestemmingsformulieren gebruikt. De data is ten alle tijden op methodologische wijze, zorgvuldig bewaard en anoniem verwerkt, enkel voor onderzoeksdoeleinden. De resultaten zijn naar waarheid opgesteld en er zijn concrete, creatieve oplossingen bedacht die in lijn liggen met de missie en visie van de organisatie. De resultaten zijn beschikbaar gesteld en worden de voor een periode van 7 jaar bewaard.

**2. Respectvol zijn.** Er is respectvol omgegaan met de belangen van de betrokkenen en de ideeën die men had omtrent het onderwerp. Er is bij projectvoorstel rekening gehouden met de wensen en belangen van de opdrachtgever en de respondenten. Er is tijdens het verzamelen van literatuur rekening gehouden met het feit dat er ook andere zienswijzen konden zijn wat betreft het thema. Ook deze zijn meegenomen in het onderzoek. Ten alle tijden is er een veilige sfeer voor de respondenten gewaarborgd en zijn mogelijke risico's in acht genomen. De privacy van de respondenten is gewaarborgd door het anonimiseren van resultaten en transcripten.

**3. Zorgvuldig zijn.** Er is zorgvuldigheid nagestreefd door middel van het gebruik van een passende en kwalitatief goede onderzoeksmethode die de vraagstelling zou kunnen beantwoorden. Er zijn nationale én internationale onderzoeksresultaten en documenten meegenomen. De methodologische regels voor dataverzameling, data-analyse en rapportage zijn passend voor het onderzoek, nauwkeurig verwoord en daardoor te repliceren. De onderzoeksresultaten zijn tijdig gecommuniceerd met de opdrachtgever wanneer dit van belang was.

**4. Integer zijn.** Integriteit is gewaarborgd door een kritische houding ten opzichte van het onderzoek, de vraagstelling, het plan van aanpak en de resultaten. De geraadpleegde bronnen zijn ook daadwerkelijk gebruikt in het onderzoek en tijdens de uitvoer van het onderzoek was er de mogelijkheid tot feedback en kritische noten van zowel de opdrachtgever als de begeleiding vanuit de opleiding. Er is behoedzaam omgegaan met de geanonimiseerde resultaten aangezien deze enkel voor onderzoeksdoeleinden gebruikt mochten worden. Er is rekening gehouden met mogelijke wenselijke uitkomsten en verwachtingen en daarom is er geprobeerd om zo autonoom mogelijk te zijn in de analyse van de resultaten. Op deze wijze is er een objectief resultaat teruggekoppeld met een passend, op waarheid gebaseerd, advies. Er zijn geen resultaten weggelaten, toegevoegd of veranderd op basis van de wensen van betrokkenen.

**5. Keuzes en gedrag verantwoorden.** De uitvoer van het onderzoek is verantwoord en tot in detail beschreven. De wijze waarop de respondenten zijn benaderd, de data is verzameld en geanalyseerd, en waarop de (mogelijke tegenstrijdige) conclusies zijn opgesteld, is verantwoord in het onderzoeksdocument. Tot slot zijn de aanbevelingen voor de praktijk verantwoord.