

Kennisdeling via het intranet van Bartiméus

Jamsessies als voorbeeld van *'good practice'*

Diana F.J. Hartsink
Enschede – 28 april 2006

Afstudeerscriptie in het kader van de opleiding Toegepaste Onderwijskunde
Universiteit Twente, Enschede

Major: Technologie & Media

Afstudeercommissie:

Prof. Dr. Betty Collis (Universiteit Twente)
Dr. Petra Fisser (Universiteit Twente)
Dr. Joachim Wetterling (Universiteit Twente)

Extern: Lieke van der Spek (Bartiméus)

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de laatste periode van mijn studie Toegepaste Onderwijskunde; mijn afstudeerscriptie. Deze scriptie was niet tot stand gekomen zonder de begeleiding van mijn afstudeerbegeleiders wie ik dan ook wil bedanken voor hun tijd, steun en kritische noten. Petra Fisser wil ik bedanken voor het meedenken, de opbouwende en (soms) opbeurende kritiek en de steun welke ze toonde door helemaal naar Doorn te rijden om op locatie mee te denken. Joachim Wetterling wil ik graag bedanken voor het (tot tweemaal toe) overnemen van de begeleiding en de prettige voortgangsgesprekken. Meestal ging ik na zo'n gesprek met goede moed en nieuwe ideeën weer verder aan m'n scriptie. Betty Collis wil ik bedanken voor de ideeën rondom de jamsessies en de tijd die ze, ondanks haar drukke werkzaamheden en pensionering, in het lezen en beoordelen van deze scriptie heeft gestoken.

Het onderzoek had natuurlijk niet plaats kunnen vinden zonder medewerking van Stichting Bartiméus. Zo heeft Bartiméus mij de mogelijkheid gegeven om in het kader van deze afstudeeropdracht zes maanden lang 'stage' te lopen in Doorn. Hierdoor heb ik de organisatie goed leren kennen. Binnen Bartiméus wil ik Lieke van der Spek en Marion Weisz bedanken voor de begeleiding en het wegwijs maken binnen de organisatie tijdens deze 'stage'. Daarnaast wil ik ook de medewerkers van Bartiméus bedanken die voor mijn afstudeeronderzoek de vragenlijst hebben ingevuld en/of aan de usabilityonderzoeken en jamsessies hebben meegewerkt.

Na de 'stageperiode' bij Bartiméus in Doorn, ben ik in Enschede verder gegaan met deze scriptie. Dit zou waarschijnlijk een saaie periode binnen het afstuderen zijn geweest als ik niet de mogelijkheid had gehad om in de zogenaamde 'cocoslounge' te werken. De vaste bezoekers van deze afstudeerruimte wil ik dan ook bedanken voor de gezelligheid en (onderwijskundige) discussies. Vooral Tanja bood veel steun, de nodige afleiding en niet te vergeten de zelfgebakken brownies. Ik ga onze 'samenwerking' zeker missen!

Tijdens het afstuderen heb ik, wanneer dit nodig was, veel steun gehad van mijn vriend Mark en andere lieve vrienden die de verhalen over het afstuderen hebben aan willen horen en mee hebben willen denken. Hen wil ik dan ook erg bedanken!

Naast m'n begeleiders, de medewerkers van Bartiméus, studiegenoten en vrienden gaat mijn grootste dank uit naar mijn ouders, zonder wie mijn studie en daarmee ook deze scriptie niet mogelijk zou zijn geweest. Dankjulliewel voor jullie steun, jullie stimulans, het meedenken en natuurlijk ook het nalezen van deze scriptie!

Enschede 28 april 2006,

Diana Hartsink

Inhoudsopgave

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN	7
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	9
1.1 BARTIMÉUS	9
1.2 AANLEIDING	9
1.3 PROBLEEMSTELLING	10
1.4 VOORUITBLIK	11
HOOFDSTUK 2: KENNIS EN KENNISDELING	13
2.1 KENNIS EN ZIJN KARAKTERISTIEKEN BINNEN EEN ORGANISATIE	13
2.1.1 Definitie van kennis	13
2.1.2 Kennisintensieve organisaties	14
2.1.3 Soorten kennis	14
2.1.4 Kennismanagement	15
2.1.5 Kennisdeling	18
2.1.6 Kennissystemen; het intranet	19
2.1.7 Problemen bij kennisdeling	20
2.2 FACTOREN DIE KENNISDELING BEÏNVLOEDEN IN EEN ORGANISATIE	21
2.2.1 Strategie	21
2.2.2 Managementstijl	21
2.2.3 Systemen; intranet	22
2.2.4 Personeel	26
2.2.5 Organisatiestructuur	27
2.2.6 Cultuur	29
2.3 CONCLUSIE	30
HOOFDSTUK 3: CONTEXTANALYSE	33
3.1 BARTIMÉUS	33
3.2 KENNISDELING BINNEN BARTIMÉUS	34
3.2.1 Dubbel Focus	34
3.2.2 Projecten binnen Dubbel Focus 2	35
3.2.3 Pilot 'Kennisdeling via Irisnet' binnen Dubbel Focus 2	36
3.3 KRITIEKE FACTOREN MBT KENNISDELING BINNEN BARTIMÉUS	37
3.3.1 Strategie	37
3.3.2 Managementstijl	38
3.3.3 Systemen	38
3.3.4 Personeel	42
3.3.5 Organisatiestructuur	44
3.3.6 Cultuur	45
3.4 CONCLUSIE	46
HOOFDSTUK 4: ORIËTERENDE ONDERZOEKEN	49
4.1 METHODOLOGIE	49
4.2 VRAGENLIJST	50
4.2.1 Onderzoeksinstrument	50
4.2.2 Procedure	52
4.2.3 Respons en generaliseerbaarheid	53
4.2.4 Respondenten	54
4.2.5 Resultaten	56
4.2.6 Factoranalyse	67
4.2.7 Conclusie vragenlijst	68
4.3 USABILITYONDERZOEK	70
4.3.1 Onderzoeksinstrument	70
4.3.2 Procedure	72
4.3.3 Proefpersonen	73
4.3.4 Testleider	73
4.3.5 Resultaten	74
4.3.6 Conclusie usabilityonderzoek	75

4.4 EXPERTANALYSE.....	75
4.4.1 Onderzoeksinstrument.....	75
4.4.2 Procedure	76
4.4.3 Belangrijkste resultaten	76
4.4.4 Conclusie expertanalyse.....	81
4.5 SAMENVATTING RESULTATEN VOORONDERZOEK.....	81
4.6 IMPLICATIES VOOR EEN INTERVENTIE	82
HOOFDSTUK 5: ONTWERP EN UITVOERING VAN EEN INTERVENTIE	83
5.1 DOEL VAN DE INTERVENTIE.....	83
5.2 EISEN EN RANDVOORWAARDEN	83
5.3 ONTWERP INTERVENTIE	84
5.3.1 Keuze voor de soort interventie.....	84
5.3.2 Ontwerpprocedure en methodologie	85
5.3.3 Basisontwerp Jamsessie	86
5.3.4 Deelnemende groepen	92
5.3.5 Jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek	92
5.3.6 Jamsessie kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit.....	93
5.4 UITVOERING JAMSESSIES	94
5.4.1 Voorbereiding	94
5.4.2 Tijdens de jamsessie.....	95
5.4.3 Na de jamsessie	97
5.5 CONCLUSIE	97
HOOFDSTUK 6: EVALUATIE VAN DE INTERVENTIE	99
6.1 DOEL EVALUATIE.....	99
6.2 EVALUATIEPROCEDURE EN GEBRUIKTE METHODES.....	99
6.3 RESULTATEN EVALUATIE JAMSESSIE KENNISGROEP GEDRAGSPROBLEMATIEK	102
6.3.1 Participerende observatie	102
6.3.2 Bestudering jamsessieberichten	104
6.3.3 Groepsevaluatie	104
6.4 RESULTATEN EVALUATIE JAMSESSIES KENNISGROEP ORIËNTATIE & MOBILITEIT	106
6.4.1 Participerende observatie	106
6.4.2 Bestudering jamsessieberichten	107
6.4.3 Groepsevaluatie	108
6.5 BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN VAN DE EVALUATIES	110
6.5.1 Verschillen en overeenkomsten tussen de jamsessies	110
6.5.2 Samenvatting van de belangrijkste resultaten	111
6.6 CONCLUSIE.....	115
HOOFDSTUK 7: CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN.....	117
7.1 PROBLEEMSTELLING EN ANTWOORDEN.....	117
7.2 GENERALISEERBAARHEID VAN DE RESULTATEN	118
7.3 REFLECTIE OP DE AFSTUDEEROPDRACHT	119
7.3.1 Reflectie op de gebruikte literatuur	119
7.3.2 Reflectie op het afstuderen.....	119
REFERENTIES	121
SAMENVATTING.....	125
SUMMARY	127
BIJLAGEN	129
Bijlage A: Organogram Bartiméus.....	131
Bijlage B: Vragenlijst A.....	133
Bijlage C: Vragenlijst B	141
Bijlage D: Tabellen stellingen vragenlijst.....	149
Bijlage E: Factoranalyse	153
Bijlage F: Handleiding moderator jamsessie	155
Bijlage G: Uitnodiging jamsessie kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit	163
Bijlage H: Algemene tekst jamsessie als ‘good practice’	165
Bijlage I: Handleiding voor het organiseren van een Jamsessie	167
Bijlage J: Handleiding moderator Jamsessie.....	173

Lijst van tabellen en figuren

Tabel 1 Aantal verstuurd vragenlijsten per organisatieonderdeel	52
Tabel 2 Respons per organisatieonderdeel	53
Tabel 3 Verdeling van de variabelen Leeftijd, Organizeonderdeel en Aantal jaar in dienst	55
Tabel 4 Houding ten opzichte van technologische vernieuwingen	55
Tabel 5 Gebruik van de computer tijdens het werk en thuis	55
Tabel 6 Stellingen over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van kennisdeling	57
Tabel 7 Stelling met betrekking tot de organisatiefactor Strategie	57
Tabel 8 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Managementstijl (1).....	58
Tabel 9 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Managementstijl (2).....	58
Tabel 10 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Personeel	58
Tabel 11 Plaatsen waar de respondenten kennis of informatie zoeken	59
Tabel 12 Plaatsen waar de respondenten kennis en informatie opslaan	59
Tabel 13 Stelling met betrekking tot de organisatiefactor Organizestructuur	60
Tabel 14 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Cultuur	61
Tabel 15 Mening van de respondenten over het opstarten van Irisnet	62
Tabel 16 Bezoek Irisnet (wel of niet bezocht)	62
Tabel 17 Bezoek Irisnet en de Kennispagina (aantal keer)	62
Tabel 18 Redenen waarom de respondenten Irisnet bezoeken	63
Tabel 19 Stellingen met betrekking tot kennisdeling via Irisnet	64
Tabel 20 Zaken die het delen van kennis via Irisnet beïnvloeden	65
Tabel 21 Stellingen over het menu, de zoekmachine en de index van Irisnet	67
Tabel 22 Doelen Irisnet en gerelateerde taken binnen het usabilityonderzoek	71
Tabel 23 Omschrijving van taken usabilityonderzoek	72
Tabel 24 Kenmerken proefpersonen usabilityonderzoek	73
Tabel 25 Resultaten van taken usabilityonderzoek	74
Tabel 26 Aantal berichten jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek	96
Tabel 27 Aantal berichten jamsessie kennisgroep Oriëntatie en Mobiliteit	97
Tabel 28 Vragen gesteld tijdens de groepsevaluatie	101
 Figuur 1 Wijsheid, kennis, informatie en gegevens (Bertrams, 1999)	13
Figuur 2 Vormen van expliciete en impliciete kennis (Choo, 1998).....	15
Figuur 3 Kennisstroom (naar Groen en Weggeman, 1996 in Bertrams, 1999).....	16
Figuur 4 Zes organisatievariabelen die de kennisstroom direct of indirect beïnvloeden	17
Figuur 5 UTAUT-model (Venkatesh et al., 2003)	24
Figuur 6 Vier verschillende soorten ondersteuning (De Boer, 2004).....	25
Figuur 7 Startpagina Bartiméus	39
Figuur 8 Het onderdeel 'Kennis' binnen Irisnet.....	39
Figuur 9 De zoekmachine van de medewerkerslijst.....	40
Figuur 10 Frame	40
Figuur 11 Frame met enkele zoekresultaten.....	41
Figuur 12 Aantal medewerkers per afdeling	43
Figuur 13 Percentage mannen en vrouwen	43
Figuur 14 Percentage fulltime en parttime medewerkers.....	43
Figuur 15 Leeftijd van de medewerkers.....	44
Figuur 16 Aantal jaar in dienst.....	44
Figuur 17 Voorbeeld van pagina op Irisnet met aan de linkerkant een submenu.....	77
Figuur 18 Tabbladen bij Irisnet.....	78
Figuur 19 Tabbladen bij www.amazon.fr	78
Figuur 20 Kruimelpad bij www.harambee.nl	78
Figuur 21 Zoekmachine Irisnet	79
Figuur 22 Forumtopics op www.harambee.nl	81
Figuur 23 Kenmerken brainstorm	87
Figuur 24 Kenmerken discussie	87
Figuur 25 Openingsbericht jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek.....	95
Figuur 26 Openingsberichten jamsessie kennisgroep Oriëntatie en Mobiliteit.....	95

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven over het onderzoek en de context waarin dat is uitgevoerd. Daarnaast wordt aangegeven wat de aanleiding van het onderzoek is geweest en welke probleemstelling in het onderzoek centraal staat. Ook wordt er een korte vooruitblik gegeven op wat er in de volgende hoofdstukken aan bod komt.

1.1 Bartiméus

Het onderzoek welke in dit verslag centraal staat is uitgevoerd bij de Stichting Bartiméus. Dit is een organisatie welke onderwijs, zorg en dienstverlening biedt aan mensen die slechtziend of blind zijn. De stichting heeft ongeveer 1700 medewerkers en ruim 500 vrijwilligers en ondersteunt slechtziende en blinde kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen, zodat zij zo zelfstandig mogelijk kunnen leven, leren en werken. Dit geldt ook voor slechtziende en blinde mensen met een verstandelijke beperking. Daarnaast bundelt Bartiméus kennis en jarenlange ervaring waar externe professionals, die werken met of zorgen voor mensen met een visuele beperking, gebruik van kunnen maken. Bartiméus biedt volgens het Jaarverslag van 2003:

- Dienstverlening dichtbij huis zoals onderzoek, begeleiding, hulpmiddelen, cursussen, advies, informatie en voorlichting.
- (Speciaal) basis en voortgezet onderwijs voor blinde en slechtziende leerlingen. Tevens ambulante onderwijskundige begeleiding van blinde en slechtziende leerlingen en hun leraren op reguliere scholen.
- Onder andere verschillende woonvormen, onderwijs, dagbesteding, begeleid werken en vrijetijdsbesteding voor mensen bij wie de visuele beperking gecombineerd is met andere beperkingen. Van kortdurende ondersteuning tot 24-uurszorg.
- Ondersteuning voor professionals die werken met en voor mensen met een (mogelijke) visuele beperking. Dit kan onderzoek, begeleiding of advies zijn.

Het verzorgingsgebied van Bartiméus betreft heel Nederland. De stichting heeft vestigingen in Almere, Arnhem, Cruquius, Deventer, Doorn, Driebergen, Gouda, Hengelo, Langbroek, Lochem, Utrecht, Zeist, Zwolle en Wijk bij Duurstede. Bartiméus biedt ook ondersteuning bij mensen thuis of in de directe omgeving wanneer dit nodig en mogelijk is. In Hoofdstuk 3 zal verder worden ingegaan op de organisatie Bartiméus.

1.2 Aanleiding

Bij Bartiméus is een intranet, genaamd Irisnet, ontwikkeld en geïmplementeerd. Sinds januari 2004 is Irisnet operationeel en toegankelijk voor alle medewerkers die toegang hebben tot het netwerk van Bartiméus.

Bartiméus had met de invoering van Irisnet verschillende doelen voor ogen. Eén van die doelen is de communicatie en interactie tussen de verschillende locaties en afdelingen binnen Bartiméus te bevorderen. Daarnaast zou Irisnet de mogelijkheid moeten bieden om informatie beschikbaar te stellen voor én door alle medewerkers, met de mogelijkheid om kennis te delen, te structureren en te publiceren. In het Projectplan Implementatie Irisnet zijn de doelen als volgt verwoord:

Door het gebruik van Irisnet kan binnen Bartiméus:

- actuele informatie- en nieuwsvoorziening worden geboden aan medewerkers;
- kennis worden gedeeld tussen collega's, vakgroepen en zelfs interdisciplinair;
- werkzaamheden worden gefaciliteerd (bestellen, reserveren);
- informatie beter toegankelijk worden gemaakt (procedures, beleidsstukken, etc.).

Nu, ruim een jaar later, blijkt dat het onderdeel 'Kennis' op Irisnet (de Kennispagina), welke speciaal voor kennisdeling is ontworpen, zo goed als leeg is en weinig tot niet wordt gebruikt. Het tweede doel van Irisnet lijkt dus niet te worden behaald. Dit vormt de aanleiding tot een casestudy onderzoek naar de mogelijkheid om kennisdeling via Irisnet te verbeteren.

Daarnaast zijn er geluiden vanuit de organisatie dat Irisnet niet aan de wensen van de medewerkers voldoet en verbeterd dient te worden. Bartiméus wil graag weten in hoeverre het intranet aan de verwachtingen van de medewerkers voldoet, of het voldoende gebruiksvriendelijk is en op welke manier Irisnet verbeterd zou moeten worden. Daarom zal in het onderzoek naar de verbetering van kennisdeling via Irisnet extra aandacht worden besteed aan het intranet en hoe deze verbeterd kan worden.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling die tijdens het onderzoek centraal zal staan is:

In hoeverre kan de (ondersteuning van) kennisdeling via Irisnet tussen collega's, vakgroepen of interdisciplinaire groepen binnen Bartiméus verbeterd worden?

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen wordt eerst een vooronderzoek uitgevoerd waarin de volgende deelvragen centraal staan:

1. *Wat is kennis en wat verstaan we onder kennisdeling?*
2. *Welke factoren beïnvloeden de kennisdeling binnen een organisatie?*
3. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?*
4. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*
5. *Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?*

Het vooronderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek, een contextanalyse en een drietal onderzoeken met betrekking tot (kennisdeling via) Irisnet: een organisatiebrede vragenlijst over o.a. de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet en de mate waarin Bartiméus als organisatie klaar is voor kennisdeling, een usabilityonderzoek en een doorloop van Irisnet door de onderzoeker.

De ontwerpfase, die na afronding van het vooronderzoek van start gaat, staat in het teken van het ontwerpen van een interventie welke tot een voorbeeld van 'good practice' (zie paragraaf 5.1) kan leiden. De deelvraag die bij het ontwerp van de interventie centraal staat is:

6. *In hoeverre kan (rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van Irisnet en de organisatie Bartiméus) een voorbeeld van 'good practice' worden ontworpen welke kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert?*

Het ontwerp zal bestaan uit het ontwikkelen van twee op maat gemaakte jamsessies (zie paragraaf 5.3.1) bij twee bestaande kennisgroepen. Het is de bedoeling dat de kennisgroepen door middel van deze jamsessies kennis gaan delen via een discussieforum op de Kennispagina van Irisnet.

Na het uitvoeren van de jamsessies zullen ze worden geëvalueerd. De deelvragen die bij de evaluatie van het ontwerp centraal staan zijn:

7. *In hoeverre heeft het ontwerp geleid tot ondersteuning en verbetering van kennisdeling bij de twee kennisgroepen?*
8. *In hoeverre kan het ontwerp verbeterd worden om als 'good practice' in de organisatie geïmplementeerd te worden?*

De evaluatie zal bestaan uit participerende observaties, groepsinterviews met de twee kennisgroepen en een analyse van de tijdens de jamsessie geplaatste berichten. Als uit de evaluatie blijkt dat een jamsessie, met wat kleine aanpassingen, als een voorbeeld van 'good practice' van kennisdeling beschouwd kan worden, dan zal deze als zodanig in de organisatie worden geïmplementeerd. De implementatie zal in dat geval bestaan uit het maken en op Irisnet plaatsen van een handleiding over jamsessies, zodat de medewerkers ze zelf kunnen opzetten en uitvoeren.

De verschillende deelvragen en de hoofdvraag worden gedurende het onderzoek beantwoord, de uitkomsten zullen in latere hoofdstukken aan bod komen. In de volgende paragraaf is te lezen wat er in de verschillende hoofdstukken behandeld wordt.

1.4 Vooruitblik

Deze scriptie bestaat uit de volgende hoofdstukken:

Hoofdstuk 2 Kennis en kennisdeling

Hoofdstuk 3 Contextanalyse

Hoofdstuk 4 Oriënterende onderzoeken

Hoofdstuk 5 Ontwerp en uitvoering van een interventie

Hoofdstuk 6 Evaluatie van de interventie

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

In het volgende hoofdstuk komen de uitkomsten van het literatuuronderzoek aan bod. Hier wordt ingegaan op de theorie met betrekking tot kennis, kennisdeling in het algemeen en kennisdeling via een intranet. Hoofdstuk 3 bestaat uit een contextanalyse waar wordt ingegaan op Bartiméus als organisatie en op de manier waarop Bartiméus kennisdeling heeft willen bevorderen binnen de organisatie. In Hoofdstuk 4 worden de resultaten van de oriënterende onderzoeken gepresenteerd, waaronder de resultaten van de organisatiebrede vragenlijst over o.a. de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet. Na het vooronderzoek te hebben afgerond, wordt in Hoofdstuk 5 het interventieontwerp gepresenteerd en uitgevoerd. Hoofdstuk 6 bevat een evaluatie van dit ontwerp. Tot slot komen in Hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot kennisdeling via Irisnet aan bod en wordt de probleemstelling beantwoord.

Hoofdstuk 2: Kennis en kennisdeling

Als onderdeel van het vooronderzoek is een literatuuronderzoek uitgevoerd. De resultaten van het literatuuronderzoek worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Allereerst wordt ingegaan op het begrip kennis en de verschillende soorten die daarin kunnen worden onderscheiden. Naast het begrip kennis, worden de begrippen kennisintensieve organisatie, kennisdeling en kennismanagement behandeld en uitgediept. Vervolgens wordt verder ingegaan op manieren om kennis te delen via een systeem; kennisystemen. Als laatste worden de verschillende factoren die kennisdeling binnen een organisatie beïnvloeden behandeld.

2.1 Kennis en zijn karakteristieken binnen een organisatie

2.1.1 Definitie van kennis

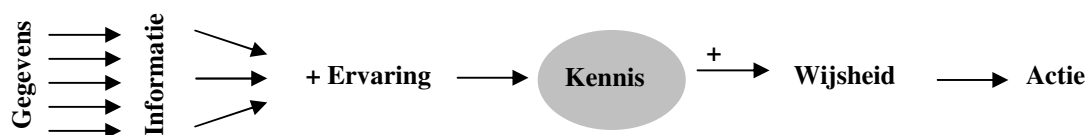
Voordat kan worden ingegaan op de vraag hoe (de ondersteuning van) kennisdeling binnen een organisatie verbeterd en ondersteund kan worden is het belangrijk vast te stellen wat kennis is. Verschillende auteurs hebben een definitie van kennis geformuleerd, waarvan hieronder een aantal voorbeelden staat. Deze voorbeelden maken duidelijk dat het lastig is een eenduidige definitie van kennis te geven. Wel blijkt uit deze definities dat kennis te maken heeft met handelen.

- Nonaka, et al. (1998) definiëren kennis als *“justified true beliefs and bodily acquired skills”*.
- Van der Zwaan en Boersma (1993) definiëren kennis als *“gegevens en informatie die een plek hebben gekregen in het referentiekader van de gebruiker en die hem in staat stellen tot handelen”*.
- Volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) is kennis *“informatie die mensen in staat stelt om te handelen”*.
- Liebowitz en Megbolugbe (2003) definiëren kennis als *“de mogelijkheid om informatie in acties om te zetten”*.
- Volgens de Wikipedia (2006a) is kennis *“dat wat de mensen weten en wat ze toe kunnen passen”*.
- Volgens het Oxford dictionary is kennis *“Facts, information, and skills acquired by a person through experience or education; the theoretical or practical understanding of a subject”*.

In plaats van het geven van een definitie, is het volgens Bertrams (1999) beter het proces, waarin kennis ontstaat, te beschrijven. Binnen het proces kan onderscheid worden gemaakt tussen gegevens, informatie, kennis en wijsheid. Het belangrijkste is het verschil tussen kennis en informatie. Kennis heeft meer waarde voor de organisatie dan informatie, ook al worden beide termen in de praktijk vaak door elkaar gebruikt.

Zowel informatie als kennis zijn contextspecifiek en relationeel (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kennis kan echter worden toegepast in uiteenlopende situaties en omgevingen en is over een langere periode toepasbaar dan informatie (Bertrams, 1999). Een voorbeeld: Bij het typen van deze tekst wordt kennis gebruikt. Deze kennis bestaat uit de informatie over waar de toetsen zitten en de ervaring met het indrukken van deze toetsen in de juiste volgorde en in het juiste tempo. Stel dat een ander toetsenbord moet worden gebruikt waar sommige toetsen op een andere plaats zitten, dan is de informatie over waar de toetsen op het eerste toetsenbord zitten niet voldoende om te kunnen typen. Echter met de kennis die ik bezit kan ik met een kleine aanpassing toch typen op het tweede toetsenbord.

In Figuur 1 is schematisch weergegeven hoe kennis ontstaat door het samenvoegen van gegevens, informatie en persoonlijke ervaring. Kennis krijgt pas waarde wanneer het wordt omgezet in acties; als het succesvol wordt toegepast. Om kennis op een effectieve en correcte manier om te zetten in acties is wijsheid vereist.



Figuur 1 Wijsheid, kennis, informatie en gegevens (Bertrams, 1999)

2.1.2 Kennisintensieve organisaties

Tegenwoordig vindt in veel organisaties een verschuiving plaats van kennis als ondersteuning in het productieproces, naar kennis als primaire productiefactor. Kennis wordt binnen organisaties steeds belangrijker en steeds meer organisaties veranderen in kennisintensieve organisaties.

Gurchom et al. (2000) definiëren kennisintensieve organisaties als *profit en non-profit organisaties die hun product of dienst leveren door hoogwaardige kennis van kenniswerkers in te zetten*. Kenniswerkers zijn medewerkers die primair met kennis bezig zijn in hun werk. Weggeman (1997) omschrijft een kennisintensieve organisatie als *een organisatie met overwegend kenniswerkers in het primaire proces of tenminste in de technische staf mits die een dominante invloed heeft op het functioneren van het primaire proces*. Volgens hem zijn kenniswerkers in een kennisintensieve organisatie bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te integreren, te delen, toe te passen en te evalueren teneinde de organisatiedoelen te realiseren en interne en externe klanten alsmede zichzelf tevreden te stellen.

Uit de twee bovenstaande definities blijkt dat het product van een kennisintensieve organisatie niet per definitie een kennisproduct hoeft te zijn. Het proces moet wel kennisintensief zijn, dat wil zeggen dat er in het primaire proces kennis is ingezet om de organisatiedoelen te bereiken.

Over het algemeen is het voor kennisintensieve organisaties van belang, willen zij de concurrentie voor blijven, dat aan drie voorwaarden wordt voldaan. De kenniswerkers moeten nieuwe kennis ontwikkelen, ze moeten steeds (van elkaar) blijven leren door kennis met elkaar te delen en ze moeten er voor zorgen dat de kennis voor de organisatie behouden blijft (Ricent Consultancy and Research, z.d.).

Bij de ontwikkeling van kennis is het voor de organisatie van belang dat rekening wordt gehouden met ontwikkelingen elders in de organisatie. Op die manier wordt voorkomen dat het wiel twee keer wordt uitgevonden en kostbare tijd verloren gaat. Belangrijke taak van de organisatie is inzichtelijk te maken welke kennis binnen de organisatie ontwikkeld is. Naast het ontwikkelen van kennis is het belangrijk dat collega's onderling deze kennis delen. In een ideale situatie deelt men kennis met de persoon die daarvoor het meest geschikt is, ongeacht de plek in de organisatie. De organisatie zal daarom ook inzichtelijk moeten maken welke personen over welke kennis beschikken. Naast het ontwikkelen en delen van kennis is het voor een kennisintensieve organisatie belangrijk om de kennis voor de organisatie te behouden. De kennisintensieve organisatie is kwetsbaar, omdat professionals makkelijk kunnen overstappen naar een andere organisatie waarbij de organisatie kennis verliest (Gurchom et al., 2000). Volgens Ricent Consultancy and Research (z.d.) hebben kenniswerkers veelal een mindere binding met de organisatie, omdat ze vaak dicht bij de klant of zelfs binnen de organisatie van de klant werken. Verder is volgens hen de trend dat kenniswerkers sneller van baan verwisselen, zich als zelfstandige verhuren of een eigen bedrijf beginnen. De kans op kennisverlies voor een organisatie is dus groot, maar kan worden geminimaliseerd als kennis van de medewerkers (voor vertrek) wordt vastgelegd.

Voor een kennisintensieve organisatie is het van belang is dat kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en voor de organisatie wordt behouden. Echter welke kennis is voor de organisatie het belangrijkste om de concurrentie voor te blijven; welke kennis kan het beste met collega's gedeeld worden? In de volgende paragraaf zal op de verschillende soorten kennis worden ingegaan.

2.1.3 Soorten kennis

Kennis kan ruwweg worden verdeeld in twee soorten; expliciete kennis en impliciete kennis. Het verschil tussen deze twee soorten is kortweg gebaseerd op hoe gemakkelijk de kennis op papier kan worden gezet en kan worden gedeeld met anderen. Hieronder worden de verschillen verder toegelicht.

Expliciete kennis kan worden uitgedrukt in woord en getal en is gemakkelijk aan anderen over te dragen en te verspreiden (Nonaka & Takeuchi, 1995). Het is kennis welke een professional in zijn hoofd heeft en snel en gemakkelijk op papier kan zetten (Bertrams, 1999). Deze kennis kan in documenten, handleidingen of formules worden vastgelegd en iedereen die de kennis nodig heeft, kan deze vrij gemakkelijk verkrijgen, interpreteren en gebruiken (Bertrams, 1999). Expliciete kennis ligt zeer dicht tegen informatie aan, omdat er weinig ervaring nodig is om de kennis op de juiste manier toe te kunnen passen (Weggeman, 1997).

Impliciete kennis is moeilijk in woorden of getallen uit te drukken waardoor ze moeilijk kan worden overgedragen of verspreid (Nonaka & Takeuchi, 1995). Het is kennis die professionals op basis van hun specifieke ervaring, vaardigheden en attitude toepassen in hun dagelijkse werk (Bertrams, 1999; Weggeman, 1997). Impliciete kennis, ook wel persoonsgebonden kennis, tacit knowledge of deep smarts genoemd, is moeilijk onder woorden te brengen en in grote mate contextgebonden (Bertrams, 1999; Leonard & Swap, 2004). De kennis bestaat onder andere uit subjectieve inzichten, intuïties en ingevingen die de professional heeft opgedaan tijdens vaak jarenlange ervaring in uiteenlopende situaties. Deze soort kennis is vaak alleen te leren als de ontvanger de kennis probeert toe te passen onder begeleiding van de aanbieder van kennis; leren door te doen (Bertrams, 1999; Leonard & Swap, 2004).

Expliciete kennis is weliswaar het meest eenvoudig vast te leggen en te verspreiden of delen, maar het is juist impliciete kennis die grote waarde heeft voor de organisatie (Bertrams, 1999; Hasanali, 2002; Leonard & Swap, 2004). Nonaka en Takeuchi (1995) geven aan dat kennis de grootste waarde voor de organisatie heeft als impliciete kennis wordt omgezet in expliciete kennis en van daaruit weer terug in impliciete kennis.

Choo (1998) verdeelt expliciete en impliciete kennis verder in voorbehouden en verbreide kennis wat leidt tot vier verschillende soorten kennis. In Figuur 2 zijn deze vier verschillende soorten kennis te zien. Kennis is voorbehouden wanneer een klein aantal of zelfs slechts één medewerker de betreffende kennis bezit en kennis is verbreid wanneer deze wijd verspreid is in een organisatie. Veel organisaties richten zich op openbare kennis en algemeen gangbare kennis (Bertrams, 1999). Dit is echter de verkeerde soort kennis, omdat het hier gaat om kennis die overal in de organisatie te vinden is en die gemakkelijk te verkrijgen is of om kennis die vrijwel iedereen in de organisatie al bezit. Organisaties zouden zich vooral moeten richten op persoonlijke kennis. Persoonlijke kennis is impliciete kennis welke een individu of kleine groep heeft opgedaan tijdens specifieke werkervaringen en welke opnieuw kan worden gebruikt in toekomstige werksituaties (Bertrams, 1999).

	Voorbehouden	Verbreid
Expliciete kennis	Gebonden kennis	Openbare kennis
Impliciete kennis	<i>Persoonlijke kennis</i>	Algemeen gangbare kennis

Figuur 2 Vormen van expliciete en impliciete kennis (Choo, 1998)

In deze paragraaf is duidelijk geworden welke soort kennis, namelijk *persoonlijke kennis*, essentieel is voor de organisatie als het gaat om kennis delen en behouden. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op het begrip kennismanagement en wat het inhoudt voor een organisatie.

2.1.4 Kennismanagement

Organisaties worden steeds kennisintensiever en worden steeds meer afhankelijk van de kennis die ze in huis hebben (Drucker, 1988). Voor een kennisintensieve organisatie is het van belang dat kennis wordt ontwikkeld, gedeeld en voor de organisatie wordt behouden. Vaak ontwikkelt een organisatie een intranet of een ander kennissysteem in het kader van kennismanagement en gaat er van uit dat nu het systeem er is de medewerkers de kennis vanzelf gaan delen. Medewerkers daarentegen hebben het vaak over kennismanagement met de gedachte dat het management kennis verzamelt en voor anderen ter beschikking stelt. Beide visies op kennismanagement kloppen niet. Bij kennismanagement draait het namelijk niet om het managen van kennis, maar om het managen van processen rondom kennisontwikkeling, kennisopslag en kennisdeling. Hierbij kan een intranet een ondersteunende rol spelen, maar het zijn juist de medewerkers zelf die kennis op het systeem moeten zetten en kennis van anderen er weer af moeten halen en gebruiken (Bertrams, 1999; Van Zuidam, 2001). Het slagen van een intranet wordt voor 20% bepaald door de techniek en voor 80% door menselijke factoren (Laverman, 2003).

Cuijpers en Hengstmengel (1997) beschrijven kennismanagement ook wel als *de activiteiten die een organisatie onderneemt om te verwezenlijken dat de beste kennis, op de juiste plaats, op het juiste moment, tegen minimale kosten beschikbaar is*. Volgens Bertrams (1999) zorgt kennismanagement er voor dat de juiste kennis op de juiste moment bij de juiste persoon aanwezig is, maar is dit niets anders is dan het effectief doen verlopen van de kennisstroom in de organisatie. Deze kennisstroom bestaat uit vier fases, te weten absorptie, generatie, diffusie en exploitatie (Groen en Weggeman, 1996 in Bertrams, 1999). In Figuur 3 zijn de verschillende fases weergegeven en is te zien dat twee van de drie eerder genoemde processen, te weten kennisontwikkeling en kennisdeling, hierin terug te vinden zijn. Het proces van kennisbehoud is terug te vinden in de fase diffusie, waar kennis voor de organisatie wordt vastgelegd.

Hoofdproces	Subproces	Fase in de kennisstroom
1 Verwerven van nieuwe kennis (Kennisonwikkeling)	Importeren van kennis - Het gericht ontwikkelen van kennis door een ontwikkelingsteam	<i>Absorptie</i>
	Kennis genereren - Kennisgeneratie door de lerende professional	<i>Generatie</i>
2 Benutten van beschikbare kennis (Kennisdeling)	Kennis toegankelijk maken - Vastlegging en distributie van kennis	<i>Diffusie</i>
	Kennis (her)gebruiken - Maximaal (her)gebruiken van de aanwezige kennis	<i>Exploitatie</i>

Figuur 3 Kennisstroom (naar Groen en Weggeman, 1996 in Bertrams, 1999)

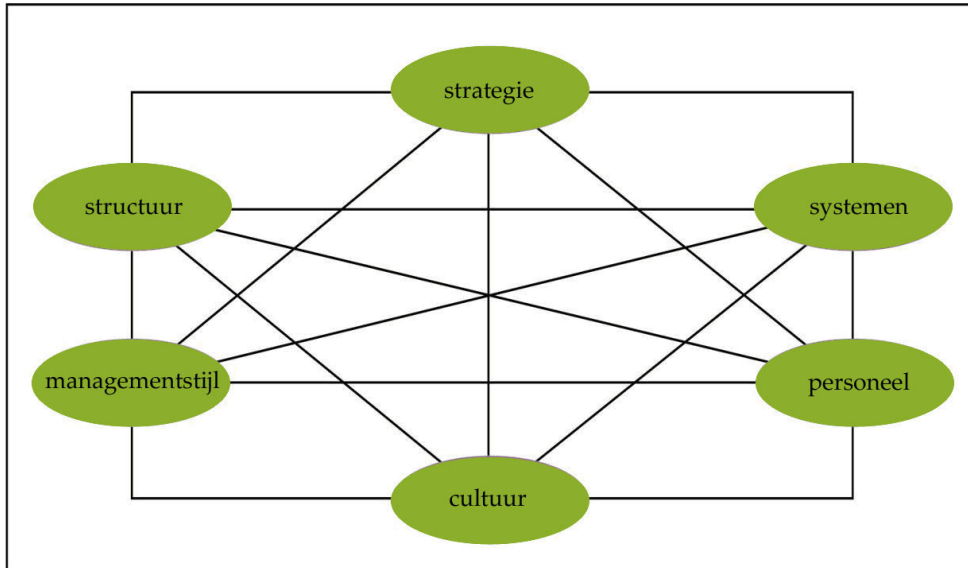
Groen en Weggeman (1996 in Lieshout, 2002) spreken niet van een kennisstroom omdat de fases elkaar opvolgen, maar omdat de kennishuishouding van een organisatie dynamisch in plaats van statisch is. De waarde van kennis neemt in de loop van de tijd af en verdwijnt uiteindelijk uit de kennishuishouding. Hiervoor in de plaats komt nieuw ontwikkelde kennis. Kennismanagement is daarmee een continu proces welke begint bij de vaststelling van de te ontwikkelen kennis en door gaat tot en met het (her)gebruik van nieuwe kennis (Bertrams, 1999). De kennis gaat niet vanzelf stromen, een organisatie moet er voor zorgen dat de kennisstroom op gang komt en kennis niet bij één en dezelfde persoon blijft. Bertrams (1999) benadrukt dat het van belang is dat geen van de genoemde subprocessen ontbreken binnen het kennismanagement van een organisatie. Indien er namelijk slechts aandacht bestaat voor één van de vier fases zal de kennisstroom snel stilvallen. Een totaalaanpak is volgens hem essentieel. Hoe belangrijk het ook is om alle vier de fases aandacht te geven, is dit onderzoek vooral gericht op het onderdeel kennisdeling. Daarom zal binnen dit verslag alleen aandacht worden besteed aan de diffusiefase en de exploitatiefase, welke samen als kennisdeling omschreven kunnen worden. Binnen deze fases komt tevens het onderdeel kennisbehoud aan de orde, echter het onderdeel kennisontwikkeling wordt niet verder behandeld. In paragraaf 2.1.5 zal dieper op het onderdeel kennisdeling worden ingegaan.

Volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) bestaat kennismanagement naast het organiseren van processen voor kennisdeling uit het stimuleren van gedrag en houding van medewerkers inzake kennisdeling en het leveren van instrumentarium zoals een intranet om kennisdeling te ondersteunen. Een intranet of ander kennissysteem kan een goed hulpmiddel zijn bij het delen van kennis. Belangrijker is echter dat medewerkers het intranet gebruiken, actief kennis gaan delen én kennis van een ander gaan gebruiken.

De motivatie van medewerkers om actief kennis te delen kan om verschillende redenen laag zijn en kennismanagement kan op meerdere manieren de medewerkers stimuleren om kennis te delen. Een directe manier is het geven van een beloning of erkenning. Een beloning kan bestaan uit geld, promoties en of giften. Erkenning is het geven van zichtbare en publieke ondersteuning aan individuen en teams voor hun bijdrage aan kennisdeling en het spelen van een rolmodel hierin. Echter belangrijk in het erkenning- en beloningssysteem is dat het aansluit bij de bedrijfscultuur. Wordt kennisdeling niet gewaardeerd en ondersteund door de organisatie, dan zal een symbolische beloning als waardeloos worden gezien en kan het zelfs een negatief effect hebben (APQC, 2001a). Een meer indirecte manier om kennisdeling te stimuleren is om het onderdeel te maken van het takenpakket van de medewerkers. In plaats van het belonen van de medewerkers bestaat er dan een verband tussen het dagelijkse werk en kennisdeling en kunnen de medewerkers tijdens functioneringsgesprekken worden beoordeeld op hun mate van kennisdeling. Voordeel hiervan is dat de organisatie erkent dat kennisdeling en tijdsbesteding hieraan bij het normale werk wordt gerekend (Verduijn, 2004).

Bertrams (1999) geeft aan dat de kennisstroom direct maar ook indirect kan worden beïnvloed. De directe beïnvloeding wordt vaak operationeel kennismanagement genoemd, terwijl indirecte beïnvloeding omschreven wordt als strategisch kennismanagement. Volgens hem zijn beide nodig om kennismanagement te doen slagen. Bij directe beïnvloeding gaat het bijvoorbeeld om het ontwikkelen van een intranet of om het belonen van de medewerkers zoals hierboven is beschreven. Bij indirecte beïnvloeding gaat het om de wijze waarop de organisatie als geheel moet worden ingericht om succes in elke fase van de kennisstroom mogelijk te maken, bijvoorbeeld naast het belonen van medewerkers de bedrijfscultuur optimaliseren.

Weggeman (1997) onderscheidt zes organisatievariabelen: Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur welke zijn afgebeeld in Figuur 4. Elk van deze factoren heeft volgens Bertrams (1999) een unieke en even belangrijke invloed op het gedrag van medewerkers en op hun motivatie om deel te nemen aan de fasen in de kennisstroom. Kennismanagement en daarmee ook kennisdeling hebben zijns inziens de grootste kans van slagen als gelijktijdig alle factoren op een zodanige manier worden ingericht dat ze de kennisstroom stimuleren. Als een organisatie bijvoorbeeld alleen een intranet ontwikkelt en zich daarmee vooral richt op de factor systemen kan de kennisstroom alsnog vastlopen omdat bijvoorbeeld binnen de bedrijfscultuur kennis als macht wordt gezien en medewerkers daarom hun kennis niet willen delen.



Figuur 4 Zes organisatievariabelen die de kennisstroom direct of indirect beïnvloeden
(Informatie en Kennis, z.d.)

Binnen de literatuur over kennisdeling met intranet als ondersteuning is een onderscheid te maken tussen twee perspectieven; het organisatieperspectief en het technologische perspectief. Het organisatieperspectief wordt aangehangen door Weggeman (1997) en Bertrams (1999) en gaat ervan uit dat een organisatie als geheel zo moet worden ingericht dat het kennisdeling ondersteunt. Ze leggen de nadruk op de juiste inrichting van de gehele organisatie en richten zich niet op één onderdeel, zoals op een kennissysteem als intranet. Het technologische perspectief legt juist wel de nadruk op het kennissysteem. In plaats van de juiste inrichting van de organisatie gaat het bij het technologische perspectief er meer om dat het kennissysteem aan een aantal regels voldoet (Lieshout, 2002). Binnen dit onderzoek, waar intranet een grote rol in speelt, is er voor gekozen beide perspectieven te combineren. In de eerste plaats zal kennisdeling vanuit het organisatieperspectief worden benaderd, maar binnen de zes organisatievariabelen zal grote aandacht worden besteed aan het onderdeel systemen. Het organisatieperspectief wordt aangevuld met de gedachte dat het kennissysteem heel belangrijk is en daarom op de juiste manier moet worden ontwikkeld en ingericht.

Allereerst zal in de volgende paragraaf dieper worden ingegaan op het begrip kennisdelen en de verschillende manieren waarop kennis kan worden gedeeld in een organisatie. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 worden beschreven op welke manier de verschillende organisatievariabelen van Weggeman een rol spelen bij het kennisdelen binnen een organisatie. In deze paragraaf zal extra aandacht worden besteed aan de juiste inrichting van een intranet.

2.1.5 Kennisdeling

Kennisdeling is het uitwisselen van kennis tussen twee of meerdere medewerkers. Degene die de kennis bezit, de kennisdrager, deelt zijn kennis met degene die de kennis wil hebben, de kennisvrager. Voor een organisatie heeft kennisdeling pas toegevoegde waarde als de kennisvrager de nieuwe kennis in zijn werk toepast. In Figuur 3 in paragraaf 2.1.4 is te zien dat kennisdeling uit twee fases bestaat; diffusie en exploitatie. Diffusie is het overdragen van kennis van de kennisdrager naar de kennisvrager en exploitatie is het toepassen van de kennis door de kennisvrager. Allereerst wordt dieper ingegaan op de eerste fase; de overdracht van kennis.

De overdracht van kennis kan direct plaatsvinden of indirect, middels een medium waarin kennis wordt opgeslagen (Bertrams, 1999). Vaak richten organisaties zich op de overdracht van kennis via een medium als intranet; de kennisdrager plaatst een stuk kennis op het intranet en de kennisvrager haalt het er weer vanaf. Zoals echter in paragraaf 2.1.3 al is aangegeven zijn er ruwweg twee soorten kennis, impliciete en expliciete kennis, en zijn deze niet allebei geschikt om te formaliseren en op een intranet te plaatsen. In de literatuur worden daarom twee manieren onderscheiden om kennis te delen; de objectieve methode en de subjectieve methode.

Bij de objectieve methode wordt kennis gezien als object. De kennis kan worden losgekoppeld van de medewerker die de kennis draagt en worden opgeslagen in documenten, handleidingen of bijvoorbeeld op intranet. De kennisvrager kan vervolgens op ieder gewenst moment de kennis raadplegen en heeft geen direct contact met de kennisdrager nodig.

Bij de subjectieve methode wordt kennis gezien als persoonsgebonden. De kennis kan moeilijk worden gescheiden van de kennisdrager, omdat het alleen betekenis heeft en toegepast kan worden door iemand die de kennis heeft en weet hoe hij deze moet gebruiken (Hansen et al., 1999). Bij deze methode treden de kennisdrager en de kennisvrager daarom direct met elkaar in contact. Door directe communicatie en observatie wordt de kennis uitgewisseld.

Beide methoden kunnen in een organisatie naast elkaar gebruikt worden. De objectieve methode is met name geschikt voor het delen van expliciete kennis, omdat deze kennis makkelijk in documenten of handleidingen kan worden omgezet. De subjectieve methode is beter geschikt voor het delen van impliciete kennis. Impliciete kennis is erg context- en persoonsgebonden en daarom moeilijker in documenten vast te leggen.

Tevens is in paragraaf 2.1.3 duidelijk geworden dat *persoonlijke kennis* de meest essentiële kennis voor een organisatie is. Deze kennis is impliciet, daarom moeilijk te formaliseren en kan het beste worden gedeeld volgens de subjectieve methode. Echter er is, volgens McLure Wasko en Faraj (2000), nog een derde methode om kennis en dan met name impliciete kennis te delen. Volgens hen kan kennis ook als ingebed in een groep (*embedded in a community*) worden gezien. Hierbij is kennis geen object of persoonsgebonden, maar groepsgebonden; kennis wordt binnen een groep uitgewisseld. APQC (2001b) geeft aan dat in de praktijk vooral door het creëren van *communities of practice* (CoP's) impliciete kennis goed kan worden behouden en gedeeld. De communicatie tussen de groepsleden kan direct via teamvergaderingen zijn, maar ook indirect door middel van bijvoorbeeld een nieuwsgroep op intranet.

Het voordeel van de derde methode ten opzichte van de subjectieve methode is dat impliciete kennis sneller kan worden verspreid, omdat het met meerdere medewerkers tegelijk kan worden gedeeld. Het nadeel is echter dat medewerkers die niet bij een bepaalde groep horen of er later pas instappen een achterstand kunnen oplopen. Het gaat hierbij om mensen die bijvoorbeeld eigenlijk wel deel zouden moeten nemen aan een kenniscgroep maar dit vanwege tijdgebrek niet doen. Ook kan het zijn dat mensen niet weten dat de CoP bestaat of dat iemand kennis buiten zijn eigen specialisme nodig heeft. Om de kennis opgedaan in expertisegroepen of CoP's verder in de organisatie te verspreiden is het volgens Bertrams (1999) verstandig deze kennis expliciet te maken en via bijvoorbeeld kenniscentra of het intranet te verspreiden. Moeilijk is wel de impliciete kennis te formaliseren.

In paragraaf 2.1.6 zal verder worden ingegaan op de verschillende systemen en tools die het delen van kennis via de drie methoden van kennisuitwisseling kunnen ondersteunen.

De tweede fase in het kennisdelingsproces is het toepassen van de nieuwe kennis door de kennisvrager. Nadat de kennisvrager zich de kennis eigen heeft gemaakt is het tijd deze toe te passen in zijn dagelijks werk. Over deze fase bestaan geen verschillende perspectieven of methodes voor het toepassen van nieuwe kennis. Wel is het belangrijk dat de organisatie duidelijk maakt dat ze het belangrijk vindt dat medewerkers nieuwe kennis toepassen, dat ze hier de tijd voor krijgen en hiervoor een beloning krijgen of hierover tijdens functioneringsgesprekken op aangesproken worden. Erkenning en beloning is belangrijk, maar medewerkers moeten uiteindelijk voordeel hebben van het delen, verzamelen en hergebruiken van kennis in hun werk. (APQC, 2001b)

2.1.6 Kennissystemen; het intranet

ICT speelt een steeds belangrijker ondersteunende rol in kennismanagement, met name in de diffusiefase (Bertrams, 1999). Verschillende systemen kunnen tot de kennissystemen worden gerekend, bijvoorbeeld content management systemen, document management systemen met geavanceerde zoeksystemen en intranetten (Skok & Kalmanovitch, 2005). Organisaties gebruiken steeds vaker een intranet als kennissysteem. Een intranet is een netwerk wat gebruik maakt van internetprotocollen, maar wat niet met het internet verbonden is. Het is een systeem, welke bijvoorbeeld alleen voor de medewerkers van de organisatie te bekijken en gebruiken is en waarmee zij op verschillende manieren informatie en kennis kunnen uitwisselen. Eveneens kan een intranet gebruikt worden om werkprocessen te ondersteunen.

Het gebruiken van intranet als ondersteuning van het delen van kennis heeft verschillende voordelen. Ten eerste biedt het de mogelijkheid om op een eenvoudige manier kennis aan te bieden, toegankelijk te maken en te beheersen. (Cuijpers & Hengstmengel, 1997). Daarnaast kun je het op verschillende manieren inrichten, er verschillende functionaliteiten binnen aanbrengen en zo verschillende manieren van kennisdeling ondersteunen. Tevens geeft het intranet een compressie van tijd en ruimte onder gebruikers, doordat het documenten bijvoorbeeld centraal beschikbaar stelt in plaats van dat het in elke kast staat en ondersteunt het de overdracht van informatie onafhankelijk van direct contact tussen gebruikers (Ruppel & Harrington, 2001). Een voordeel van intranet ten opzichte van andere systemen is ook dat het is gebaseerd op het internet waar de meeste mensen al redelijk vertrouwd mee zijn, waardoor medewerkers ook redelijk eenvoudig vertrouwd kunnen raken met een intranet. Als laatste kan een intranet de barrières om te communiceren vervagen en daarmee de medewerkers aan de organisatie binden (Van Zuidam, 2001).

Het nadeel van een intranet is dat het vaak geen kennissysteem, maar een informatiesysteem is. Intranet wordt vaak wel gezien als kennissysteem en als ondersteuning van kennisdeling, maar ondertussen staat er juist heel veel informatie of de verkeerde soort kennis op in plaats van de juiste soort kennis.

In paragraaf 2.1.5 is duidelijk geworden dat kennis op drie manieren van een kennisdrager naar een kennisvrager is over te dragen; via de objectieve methode, de subjectieve methode en via groepen als CoP's. Over de intranettechnologie bestaan ook drie verschillende perspectieven (Skok & Kalmanovitch, 2005); cognitief perspectief, relationeel perspectief en autopoëtisch (autopoetic) perspectief.

Vanuit cognitief perspectief wordt een intranet gezien als een plaats waar informatie en expliciete kennis op kan worden opgeslagen, geordend en met elkaar verbonden. Dit perspectief heeft verband met de objectieve methode; kennis is een object welke op intranet kan worden opgeslagen.

Vanuit relationeel perspectief wordt een intranet gezien als een plaats waar niet alleen expliciete kennis wordt neergezet, maar waar ook groepsleden met elkaar kunnen communiceren en waar verbindingen worden gemaakt tussen verschillende groepen. Dit perspectief komt overeen met de methode waar kennis via CoP's wordt uitgewisseld.

Aanhangers van het autopoëtisch perspectief stellen dat kennis niet kan worden opgeslagen op een intranet, maar dat alleen informatie kan worden opgeslagen. Volgens hen kan intranet kennisdeling alleen ondersteunen door communicatietools als discussiefora en informatie over de medewerkers zodat medewerkers elkaar gemakkelijk kunnen vinden om daarna kennis uit te wisselen. Dit perspectief hangt samen met de subjectieve methode.

Het perspectief van de onderzoeker is dat een intranet alle drie de methoden kan ondersteunen. Voor elke methode zijn andere tools beschikbaar en handig. Voor de objectieve methode is het met name handig als er een soort kennisdatabank is waar medewerkers hun kennis in (standaard)documenten kunnen plaatsen en andere medewerkers via een zoekmachine naar deze documenten kunnen zoeken om ze te gebruiken. Voor de subjectieve methode is het handig om een soort wie-wat-waar-database te hebben waar alle medewerkers door middel van bijvoorbeeld een competentieprofiel aangeven welke kennis ze bezitten en met welke projecten ze bezig zijn. Als laatste is het voor de methode waarbij kennis wordt gedeeld binnen een groep handig om communicatietools te hebben als discussiefora en nieuwsgroepen.

Grofweg kun je de functionaliteiten van een intranet verdelen in communicatietools en archieftools. Communicatietools omvatten alle functionaliteiten waarbij medewerkers met elkaar in contact komen, zoals discussiefora, e-mail, nieuwsgroepen, chatrooms en white boards. Archieftools zijn functionaliteiten waar kennis kan worden opgeslagen en waar via geavanceerde zoekmachines naar documenten met kennis kan worden gezocht. Voorbeelden hiervan zijn kennisbanken met zoekfunctie en interactieve databanken waar competentieprofielen van alle medewerkers staat en medewerkers elkaar kunnen vinden door op competenties te zoeken.

2.1.7 Problemen bij kennisdeling

Het is duidelijk geworden dat kennisdeling uit twee verschillende fases bestaat en dat er verschillende manieren van kennisoverdracht zijn. Een ander belangrijk punt wat in paragraaf 2.1.4 naar voren kwam is dat het de medewerkers zijn die de kennis moeten delen. Hier liggen voor kennisdeling dan ook de grootste problemen. De motivatie en mogelijkheden van medewerkers om hun kennis te delen en nieuwe kennis toe te passen wordt door verschillende zaken beïnvloed die allen onder te brengen zijn bij één van de zes organisatiefactoren. In paragraaf 2.2 zal dieper worden ingegaan op de juiste inrichting van de verschillende organisatiefactoren en zal worden aangegeven welke problemen daarmee voorkomen kunnen worden. Wel zullen hier alvast de belangrijkste problemen worden geschetst.

Bij het delen van kennis hebben we te maken met een zender, een ontvanger en vaak een medium. De problemen zijn daarom ruwweg onder te verdelen in problemen die bij de zender liggen, problemen die bij de ontvanger liggen en problemen die aan het medium te wijten zijn.

De belangrijkste problemen die met de zender te maken hebben is dat de kennisdrager zijn kennis niet wil of kan delen. Voorbeelden hiervan zijn:

- De kennisdrager ziet kennis als macht en denkt macht te verliezen als hij zijn kennis deelt.
- De kennisdrager heeft angst voor onoordeelkundig gebruik van de over te dragen kennis en draagt deze voor de zekerheid maar niet over.
- De kennisdrager wil zijn kennis wel overdragen, maar heeft hier geen tijd voor of geeft hier geen prioriteit aan.
- De kennisdrager weet niet hoe hij zijn kennis het beste kan overdragen.
- De kennisdrager denkt dat zijn kennis weinig bijdraagt.

De belangrijkste problemen die met de ontvanger te maken hebben is dat de kennisvrager de nieuwe kennis niet wil of kan gebruiken. Voorbeelden hiervan zijn:

- De kennisvrager heeft geen behoefte aan nieuwe kennis en gebruikt liever zijn oude vertrouwde kennis.
- Niet-van-hier syndroom; de kennisvrager gebruikt niet graag kennis die hij niet zelf in een veilige omgeving heeft kunnen testen.
- De kennisvrager heeft de overtuiging dat de kennis onbruikbaar is of dat de klant er geen behoefte aan heeft.
- De kennisvrager wil wel de kennis van de kennisdrager gebruiken, maar heeft niet de tijd om deze toe te passen of is bang dat de productiviteit afneemt, omdat het tijd kost om zich de kennis eigen te maken.

De belangrijkste problemen die met het medium te maken hebben is dat het kennissysteem, bijvoorbeeld een intranet, niet naar behoren werkt of niet gebruiksvriendelijk is. Voorbeelden hiervan zijn:

- Kennis is ongestructureerd opgeslagen; op het systeem is het onduidelijk waar en hoe de kennis is opgeslagen en hoe je de kennis of de persoon met kennis vindt.
- De zoekfunctie van het kennissysteem werkt niet naar behoren.
- Het kost tijd om kennis te zoeken of erop te zetten door een slechte verbinding of traag systeem.
- Op het kennissysteem staat veel verouderde kennis.

2.2 Factoren die kennisdeling beïnvloeden in een organisatie

Uit paragraaf 2.1.4 is gebleken dat Weggeman (1997) zes organisatievariabelen onderscheidt, te weten Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur. Zij hebben allen een unieke en even belangrijke invloed op het gedrag van medewerkers en op hun motivatie om deel te nemen aan de fasen in de kennisstroom. Kennisdeling heeft volgens Bertrams (1999) de grootste kans van slagen als gelijktijdig alle factoren op een zodanige manier worden ingericht dat ze de kennisstroom stimuleren. In dit hoofdstuk zal worden aangegeven hoe de organisatievariabelen het beste ingericht kunnen worden om kennisdeling te ondersteunen en te stimuleren. In paragraaf 2.2.3 wordt extra aandacht besteed aan de implementatie van een intranet als ondersteuning van kennisdeling en waar een intranet aan moet voldoen.

2.2.1 Strategie

Met een missie geeft de organisatie aan welke doel het zichzelf stelt, bijvoorbeeld een zo groot mogelijk marktaandeel verwerven. De strategie van een organisatie is een stappenplan om de missie te realiseren (Coebergh & de Jonge, 2005) en vormt een leidraad voor de toewijzing van middelen en inspanningen (Bertrams, 1999). Een organisatie doet er goed aan kennis een prominente plaats te geven binnen de strategie en de medewerkers daarmee duidelijk te maken dat kennis en kennisdeling serieus worden genomen en essentieel zijn voor de organisatie. Het is hierbij belangrijk dat de strategie bij iedere medewerker bekend en duidelijk is, anders zal het centraal stellen van kennis nog steeds niet bijdragen aan het gevoel van de medewerker dat kennisdeling werkelijk prioriteit heeft (Bertrams, 1999).

Volgens Verduijn (2004) is het voor een organisatie belangrijk naast een algemene strategie een specifieke strategie met betrekking tot (de implementatie van) kennisdeling te formuleren. Hierin kan worden verwoord hoe een organisatie kennisdeling wil bevorderen in de organisatie.

Bij beide strategieën geldt dat medewerkers zoveel mogelijk betrokken moeten worden bij de ontwikkeling van de strategie, op deze manier wordt een groter draagvlak voor de strategie gecreëerd. Het draagvlak voor de strategie kan ook worden vergroot als het management zelf kennis deelt. Door interesse te tonen en actief mee te doen zien de medewerkers dat kennismanagement serieus wordt genomen en werkelijk prioriteit heeft (Bertrams, 1999).

Samenvattend moet om de factor strategie optimaal voor kennisdeling in te richten aan de volgende factoren worden voldaan:

- De organisatie moet kennisdeling opnemen in de algemene strategie.
- De organisatie moet een specifieke strategie voor (de implementatie van) kennisdeling formuleren.
- Medewerkers moeten betrokken worden bij het proces van strategieontwikkeling.
- De strategie moet aan alle medewerkers duidelijk worden gemaakt.
- Het management moet het goede voorbeeld geven in het delen van kennis.

2.2.2 Managementstijl

Kennisdeling via een intranet heeft consequenties voor de manier van leidinggeven van managers. Zo verandert volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) *topdown-communicatie* in *meerrichtingcommunicatie*. Dit betekent dat niet het management maar de medewerker zelf bepaalt welke informatie hij nodig heeft en daar zelf naar op zoek gaat. Het intranet zorgt er bijvoorbeeld voor dat de medewerker de mogelijkheid heeft om zelf naar informatie, kennis en personen te zoeken. De leidinggevende is nu niet meer de zender, maar krijgt meer de functie van facilitator en heeft als taak de medewerkers te ondersteunen en te motiveren in het delen van kennis en het gebruik van nieuwe kennis.

De managers kunnen de medewerkers op verschillende manieren stimuleren om kennis te delen. Zo is het voor kennisdeling belangrijk dat het management deelneemt aan kennisdeling en dit actief demonstreert en promoot. Door interesse te tonen en actief mee te doen zien medewerkers dat kennisdeling serieus wordt genomen en werkelijk prioriteit heeft (Bertrams, 1999). Volgens Hasanali (2002) maakt niets een grotere indruk dan wanneer de leiders het gedrag modelleren dat zij bij de medewerkers proberen te bevorderen. Het gedrag kan naast het delen van kennis specifiek het delen van kennis via een intranet zijn. Als het gaat om het delen van kennis via een technologie als intranet geven Cuijpers en Hengstmengel (1997) en Eder en Igbaris (2001) aan dat het belangrijk is dat het management hun commitment over de keuze voor intranet uitdraagt en zelf actief communiceert via intranet. Daarnaast is het van belang dat het management de gewenste cultuur, welke in paragraaf 2.2.6 behandeld wordt, promoot.

Naast het steunen van de medewerkers en het indirect stimuleren door het goede voorbeeld te geven kan het management de medewerkers ook direct stimuleren. Een directe manier van stimuleren is het geven van een beloning of erkenning (zie paragraaf 2.1.4). Belangrijk in het erkenning- en beloningssysteem is dat het aansluit bij de bedrijfscultuur. Wordt kennisdeling niet als waardevol gezien binnen de cultuur, dan zal een symbolische beloning als waardeloos worden gezien en kan het zelfs een negatief effect hebben (APQC, 2001a). Daarnaast moet worden voorkomen dat het beloningssysteem zo in elkaar zit dat de medewerkers op een simpele manier aan hun plicht tot bijdrage aan kennismanagement kunnen ontkomen. Bertrams, (1999) geeft aan dat medewerkers gemakkelijk aan hun plicht van terugkoppeling van kennis kunnen voldoen door snel onbeduidende kennis op het systeem te zetten. Vaak gaat het dan niet eens om kennis, maar om informatie. Doordat ze worden beloond voor de minimale hoeveelheid terugkoppeling, ontstaat er al een snel een overmaat aan informatie.

Volgens Verduijn (2004) is het verstandiger om kennisdeling onderdeel te maken van het takenpakket van de medewerkers om ze zo te stimuleren tot het delen van kennis. In plaats van het belonen van de medewerkers bestaat er dan een verband tussen het dagelijkse werk en kennisdeling en kunnen de medewerkers tijdens functioneringsgesprekken worden beoordeeld op hun mate van kennisdeling. Voordeel hiervan is dat de organisatie erkent dat kennisdeling en tijdsbesteding hieraan bij het normale werk wordt gerekend en het voor de medewerker duidelijk is wat er van hem verwacht wordt

Samenvattend moet om de factor management optimaal voor kennisdeling in te richten aan de volgende factoren worden voldaan:

- Het management moet zijn stijl van leidinggeven aanpassen, waarbij de leidinggevende de medewerkers steunt en stimuleert bij het zoeken van informatie en kennis en het gebruik hiervan.
- Het management moet kennisdeling promoten en het goede voorbeeld geven door zelf actief kennis te delen.
- Het management moet intranet promoten en het goede voorbeeld geven door het actief te gebruiken.
- Het management moet de (gewenste) cultuur promoten.
- Het management moet kennisdeling opnemen in functioneringsgesprekken en de resultaten die de kenniswerkers dienen te bereiken duidelijk definiëren.

2.2.3 Systemen; intranet

De organisatiefactor systemen speelt ook een (grote) rol bij het delen van kennis. In paragraaf 2.1.6 is naar voren gekomen dat er verschillende soorten kennissystemen zijn en dat binnen dit onderzoek de focus op het intranet als kennissysteem ligt. In dezelfde paragraaf is ook beschreven welke voordelen een intranet heeft en op welke manieren een intranet kennisdeling kan ondersteunen. In deze paragraaf wordt aangegeven waar op gelet moet worden wanneer een intranet als kennisdelingsinstrument wordt ingezet en geïmplementeerd. Als eerste wordt ingegaan op de voorwaarden waar een intranet aan moet voldoen om kennisdeling optimaal te ondersteunen. Vervolgens wordt aangegeven welke factoren van invloed zijn op het gebruik van intranet door de medewerkers en op welke manier het systeem het beste geïmplementeerd kan worden.

Voorwaarden voor een intranet welke kennisdeling ondersteunt

Het intranet moet aan verschillende voorwaarden voldoen om kennisdeling op de juiste manier te kunnen ondersteunen. Bertrams (1999) geeft aan dat een intranet op de eerste plaats gebruiksvriendelijk moet zijn. Ten tweede is het belangrijk dat de inhoud; de kennis en informatie die op het systeem staan, actueel en correct is. Daarnaast moet de kennis gemakkelijk te vinden zijn; het systeem moet bijvoorbeeld een goede zoekfunctie hebben. Naast deze drie voorwaarden is ook de toegankelijkheid belangrijk. Zo moeten de medewerkers bijvoorbeeld over een goede computer met een voldoende snelle verbinding kunnen beschikken om het intranet te kunnen raadplegen. De vier voorwaarden waar een intranet aan moet voldoen om kennisdeling optimaal te kunnen ondersteunen worden hieronder verder toegelicht.

Gebruiksvriendelijk betekent kortweg dat het intranet makkelijk in gebruik is, dat mensen de informatie of kennis die ze nodig hebben kunnen vinden zonder veel tijd kwijt te zijn en niet snel gefrustreerd raken bij het gebruiken van het intranet. Een gebruiksvriendelijk intranet moet volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) een systeem zijn dat makkelijk is aan te leren en waarbij makkelijk is te onthouden hoe het gebruikt moet worden. Preece et al. (2002) geven aan dat een gebruiksvriendelijk intranet daarnaast efficiënt moet zijn, waarbij het intranet bijdraagt aan het gemak van de uitvoering van het werk. Ook moet het intranet veilig zijn, wat betekent dat het de gebruikers behoedt voor ongewenste acties en ze het gevoel geeft dat ze niets fout kunnen doen. Een voorbeeld hiervan is dat een veilig intranet vraagt of je het zeker weet als je iets wilt verwijderen of jezelf uit het systeem wilt loggen, dit in tegenstelling tot een niet zo gebruiksvriendelijk systeem. Daarnaast is het belangrijk voor een gebruiksvriendelijk intranet dat de navigatie logisch en makkelijk is en dat je op een eenvoudige manier kunt inloggen en uitloggen.

Volgens Curry en Stancich (2000) is de kwaliteit van een intranet zo goed als zijn inhoud. Dit betekent dat een intranet succesvol is als er veel nuttige informatie en kennis op staat en misschien wel belangrijker dat deze informatie en kennis actueel en correct is. Medewerkers kunnen op verschillende manieren gestimuleerd worden om hun kennis op intranet te zetten of om hun competentieprofiel in te vullen. Om het systeem bruikbaar te houden is het met name belangrijk duidelijk te maken hoe de kennis teruggekoppeld moet worden. Eén duidelijk A4-tje met goede instructies kan al snel een hoop onduidelijkheid wegnemen en duidelijk maken dat het delen van kennis geen ingewikkelde activiteit is (Bertrams, 1999). Daarnaast is het handig om bij elk stuk kennis de namen van de betrokken medewerkers te noemen. Dit heeft twee voordelen, op de eerste plaats kan de kennisbeheerder makkelijk de medewerker aanspreken als deze zijn kennis niet regelmatig actualiseert, ten tweede kunnen andere medewerkers makkelijk doorklikken naar het competentieprofiel van de auteur of hem een mailtje sturen.

Kennis kan alleen via het intranet gedeeld worden als de medewerkers elkaar en elkaars kennis kunnen vinden. Naast een gebruiksvriendelijke navigatie is daarvoor een goede en simpele zoekfunctie nodig. Medewerkers die op zoek zijn naar bepaalde kennis moeten zo snel mogelijk de specifieke kennis kunnen vinden en daarna door gaan met de volgende vraag (Siller, 2005). Een zoekfunctie hangt of staat niet met een goede zoekmachine, maar is voornamelijk afhankelijk van de wijze waarop en de vorm waarin de kennis is teruggekoppeld (Bertrams, 1999). Met name een uniforme naamgeving en omschrijving vergemakkelijkt de vindbaarheid van de stukken kennis. Dit geldt vooral voor stukken kennis of informatie over ontwikkelingen in een bepaald deel van de organisatie waar een medewerker uit een ander deel van de organisatie naar op zoek is. Van groot belang is dat er eenduidige omschrijvingen voor producten zijn, anders ontstaat het probleem dat eerdere ontwikkelingen op een bepaald terrein niet gelokaliseerd worden (Van Zuidam, 2001). Richtlijnen voor het toevoegen van meta-informatie kunnen hierbij nuttig zijn.

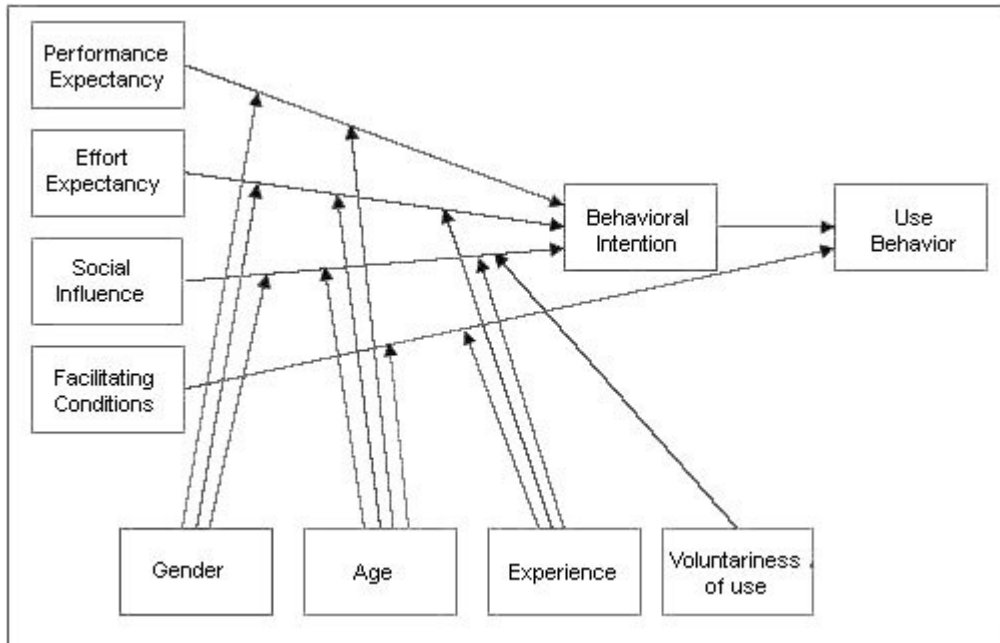
Naast een gebruiksvriendelijk systeem met een goede inhoud en een goede zoekfunctie is het belangrijk dat alle medewerkers het systeem eenvoudig kunnen bereiken om de kennis op het systeem te zetten en kennis er vanaf te halen. Goede toegankelijkheid voor alle medewerkers wordt bereikt door iedereen toegang te verschaffen tot een computer met voldoende snelle netwerkverbinding en toegang tot het intranet. Voor medewerkers die veel vanuit huis werken kan een thuisverbinding met toegang tot het intranet gerealiseerd worden. Het voordeel hiervan is volgens Van Zuidam (2001) dat medewerkers letterlijk meer met de organisatie verbonden worden. Als alle medewerkers toegang hebben tot het intranet betekent dit, dat iedereen toegang heeft tot alle kennis in de organisatie. Wel kunnen bepaalde stukken voor een specifieke groep gebruikers door middel van een wachtwoord worden afgeschermd. Het is handig om kennis of bijvoorbeeld bepaalde discussiefora voor een specifieke groep af te kunnen afschermen (Cuijpers & Hengstmengel, 1997), echter het belangrijkste is dat de meeste kennis voor iedereen toegankelijk blijft.

Bovenstaande voorwaarden hebben allen te maken met het systeem en Cuijpers en Hengstmengel (1997) geven aan dat het intranet alleen ingevoerd moet worden wanneer de techniek volledig betrouwbaar is. Echter bij het in gebruik nemen van systemen als een intranet is het belangrijk te onthouden dat het alleen de gebruikers zijn die het systeem tot een succes kunnen maken (Bertrams, 1999). In sommige gevallen worden de gebruikers gepasseerd om de nieuwe technologie zo snel mogelijk te implementeren (Siller, 2005), maar het slagen van een intranet wordt volgens Scott (1998) slechts voor 20% bepaald door de techniek en voor 80% door menselijke factoren. Collis en Moonen (2001) geven aan dat implementatie bestaat uit de acceptatie en het gebruik van het intranet door de gebruikers. De belangrijkste voorwaarde voor een intranet als ondersteuning van het kennisdelen is daarom dat het geaccepteerd en gebruikt wordt door de mensen die het systeem moeten gebruiken: de medewerkers. Als medewerkers het systeem niet accepteren en hun kennis niet op het systeem plaatsen of er naar zoeken, zal het intranet het kennisdelen niet op de juiste manier ondersteunen.

Acceptatie en gebruik van intranet door de medewerkers

Volgens Venkatesh et al. (2003) zijn er verschillende variabelen die invloed uitoefenen op de acceptatie en het gebruik van een (nieuwe) technologie door medewerkers, ze hebben deze variabelen samengevat in Figuur 5. Naast de *ervaring met de nieuwe technologie*, het *geslacht* en de *leeftijd* van de medewerkers zijn dit variabelen die te maken hebben met de *verwachtingen die de medewerkers van het systeem hebben*. Het gaat hierbij om de verwachting of het gebruik van het systeem (direct) voordeel oplevert en of het veel of weinig moeite kost om het systeem te (leren) gebruiken. Zorgt het systeem er bijvoorbeeld voor dat dagelijkse werkzaamheden sneller kunnen worden uitgevoerd, dan is de kans dat medewerkers het systeem (snel) accepteren groter. Variabelen die ook een rol spelen zijn *sociale invloeden*; bijvoorbeeld of collega's het systeem vaak gebruiken of niet. De variabele die het gebruik van het systeem rechtstreeks en daardoor het meest direct beïnvloed is de mate waarin de medewerkers geloven dat er *voldoende ondersteuning en hulp* is bij het gebruik van het systeem. Tijdens het implementatieproces moet met alle variabelen rekening worden gehouden om de kans dat alle medewerkers het systeem zullen accepteren en zullen gaan gebruiken te vergroten.

Daarnaast speelt in een non-profit organisatie mee dat medewerkers vaak sceptisch tegenover een (technologische) innovatie staan (Lieshout, 2002). Laverman (2003) voegt hier aan toe dat de implementatie van een intranet bij zorginstellingen vaak nog een groter probleem vormt dan bij andere organisaties. Verzorgend en verplegend personeel heeft namelijk vaak weinig affiniteit met computers. Het is daarom extra belangrijk dat een draagvlak voor het intranet wordt gecreëerd binnen een zorginstelling. Het draagvlak zal moeten voorkomen dat de medewerkers het gevoel ontwikkelen dat ‘van boven af’ is beslist dat het intranet ingevoerd moest worden en dat zij er nu mee opgescheept zitten. In de volgende paragraaf zal dieper op het implementatieproces worden ingegaan.



Figuur 5 UTAUT-model (Venkatesh et al., 2003)

Implementatie van een intranet in de organisatie

Implementeren is zoals eerder al aangegeven een proces; het bestaat niet alleen uit het opleveren en ‘invoeren’ van concrete producten. Het gaat ook om het zorgvuldig inpassen van interventies in de omgeving en het realiseren van de verandering ‘tussen de oren’ van iedereen die er mee te maken heeft (Kultifa, 2005).

Implementeren is geen eenmalige actie, maar een doorlopend proces welke bestaat uit verschillende elkaar overlappende onderdelen. In deze paragraaf zal het proces kort worden toegelicht, zullen enkele van de onderdelen verder worden belicht en zal worden aangegeven op welke manier de acceptatie en het gebruik van intranet tijdens het implementatieproces bevorderd kan worden.

Binnen elke organisatie is het implementatieproces of de aanpak ervan anders. Wel kunnen er ruwweg vijf onderdelen worden onderscheiden die elkaar niet persé in de tijd opvolgen en elkaar gedeeltelijk overlappen. Het eerste onderdeel bestaat uit het kiezen of op maat maken van een intranet. Het tweede onderdeel bestaat uit het vaststellen van het beheer van het intranet. Vastgesteld moet worden wie welke rechten heeft en wie welke kennis op het intranet kan plaatsen. Het derde onderdeel is het meest technische onderdeel waarbij het intranet geïnstalleerd wordt en toegankelijk wordt gemaakt voor de medewerkers. Bij het vierde onderdeel wordt de hulp en ondersteuning van de medewerkers georganiseerd en gefaciliteerd. Het laatste onderdeel bestaat uit het officieel in gebruik nemen van het intranet als kennisdelingssysteem en de marketing hierom heen.

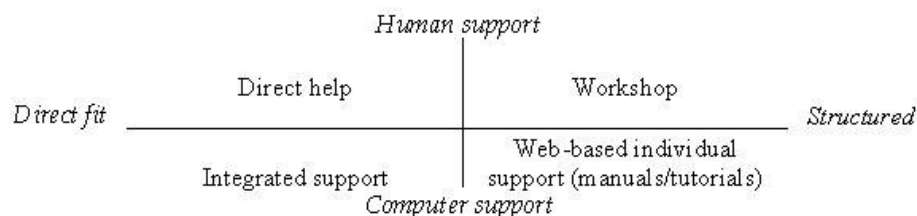
Het implementatieproces is echter niet afgelopen als het intranet in gebruik is genomen, de meeste medewerkers ervan op de hoogte zijn én het (op de juiste manier) gebruiken. Volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) is het gevaar van inzakken van de belangstelling nadat de nieuwheid eraf is, levensgroot. Lieshout (2002) geeft aan dat er een constante evaluatie en aanpassing moet plaatsvinden om aan de veranderende behoeften in de organisatie te voldoen. Daarnaast moet het intranet een plek krijgen in de cultuur van de organisatie en, zoals in paragraaf 2.2.2 naar voren is gekomen, moet het gebruik van intranet worden meegenomen in beoordelingen als functioneringsgesprekken.

De acceptatie van het intranet door de medewerkers kan tijdens de verschillende onderdelen bevorderd worden door de medewerkers in het proces te betrekken. Zo is het volgens Glaudé en Lagerweij (2001) belangrijk dat de medewerkers inspraak hebben bij de keuze voor het intranet. Een organisatie kan er bijvoorbeeld voor kiezen om van iedere afdeling een medewerker te vragen plaats te nemen in de implementatiecommissie of de intranetcommissie. Daarnaast heeft het volgens hen een positieve invloed op de implementatie als de medewerkers zelf participeren bij de invoering. Zo kan een deel van de medewerkers een rol spelen bij de ondersteuning of bij het beheer van het intranet. Door de medewerkers bij het implementatieproces te betrekken kan worden voorkomen dat ze achteraf het gevoel hebben dat het van boven af bepaald is en ze er nu mee opgescheept zitten. Glaudé en Lagerweij (2001) geven ook aan dat het belangrijk is dat het topmanagement zichtbaar betrokken is bij de innovatie.

Naast het betrekken van de medewerkers en het management bij de invoering, is de marketing rondom het intranet belangrijk. Cuijpers en Hengstmengel (1997) geven aan dat het van groot belang is de medewerkers te informeren over de achterliggende doelstellingen van de invoering van intranet en ze uit te leggen wat voor hen de toegevoegde waarde is (directe nut voor het werk). Daarnaast is het volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) belangrijk de zichtbaarheid van het intranet te vergroten. Dit kan worden gedaan door bijvoorbeeld intranetzoulen of een intranetcafé in de kantine te plaatsen of door gimmicks of prijsvragen rond de introductie te organiseren. Volgens Curry en Stancich (2000) kunnen er cursussen of lunchbijeenkomsten georganiseerd worden waar de structuur van het intranet, de filosofie erachter en de manier waarop het intranet de medewerkers kan helpen hun werk sneller te doen uiteengezet kan worden. Een valkuil bij de marketing is het implementeren van het intranet gelijktijdig met andere grootschalige veranderingen in of rond de organisatie. Hierdoor zal de communicatie verdeeld moeten worden en de communicatie over de implementatie minder impact hebben.

Als (een deel van) de medewerkers betrokken zijn geweest bij de keuze en de invoering van het intranet en de meeste medewerkers het intranet na een marketingcampagne geaccepteerd hebben, is het belangrijk dat medewerkers het intranet ook gaan gebruiken. Uit Figuur 5 is al gebleken dat er verschillende factoren zijn die hier invloed op hebben, zoals de gebruiksvriendelijkheid van het intranet, maar met name de gebruikersondersteuning speelt een grote rol. Er is hier een onderscheid te maken tussen training en ondersteuning. Bij training gaat het erom de medewerkers bepaalde vaardigheden aan te leren. Gebruikers moeten bijvoorbeeld bepaalde vaardigheden bezitten om met het intranet om te gaan, zoals basis computerkennis en kennis over standaardprogramma's zoals tekstverwerkers en e-mailprogramma's. Deze vaardigheden kunnen door middel van een training worden aangeleerd. Bij ondersteuning gaat het niet om het aanleren van vaardigheden, maar om het oplossen van specifieke problemen bij het gebruik van intranet ervan uit gaande dat de medewerkers de basisvaardigheden bezitten. Het gaat hierbij om het oplossen van technische problemen en het ondersteunen van de medewerker om zijn kennis op het intranet te plaatsen, bij te houden én informatie of kennis van het systeem af te halen. Cuijpers en Hengstmengel (1997) geven aan dat het een valkuil voor de organisatie is als er alleen ondersteuning voor technische problemen bestaat. Enerzijds moet de medewerker leren hoe hij zijn weg vindt op het intranet en anderzijds moet hij leren hoe hij het gebruik van het intranet kan inpassen in zijn werk.

Volgens De Boer (2004) zijn er vier verschillende soorten ondersteuning te onderscheiden. In Figuur 6 is te zien dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen algemene (*structured*) en individuele (*direct fit*) ondersteuning en hulp. Daarnaast bestaat er een verschil tussen het medium waar via de ondersteuning wordt aangeboden; via de computer (*computer support*) in bijvoorbeeld een online handleiding of via persoonlijk contact (*human support*) zoals bij een telefonische helpdesk.



Figuur 6 Vier verschillende soorten ondersteuning (De Boer, 2004)

In de praktijk blijkt dat een combinatie van verschillende soorten ondersteuning de beste methode is. Curry en Stancich (2000) geven aan dat een combinatie van bijvoorbeeld online zoektips en een workshop zoektechnieken elkaar goed kunnen aanvullen. Andere methoden van ondersteuning zijn gebruikershandleidingen, een telefonische helpdesk, gebruikersworkshops waar ervaringen worden uitgewisseld (Cuijpers & Hengstmengel, 1997) en een forum met webmasters (Curry & Stancich, 2000), FAQ's en nieuwsgroepen. Volgens Curry en Stancich (2000) blijkt uit de praktijk dat ondersteuning bij het gebruik van het intranet een duidelijke verhoging in het gebruik teweeg brengt. Lai en Mahapatra (1998) voegen hieraan toe dat ondersteuning ook het inefficiënte gebruik van het intranet vermindert.

Het beheer van het intranet is onder te verdelen in twee soorten beheer: technisch beheer en inhoudbeheer. De eerste soort gaat om het beheer van de technische kant van het intranet zoals de infrastructuur en de toegankelijkheid voor de medewerkers. De inhoudsbeheerder bepaalt de algemene structuur en de plaats van het intranet tussen andere gebruikte communicatiemediën. Daaronder hangen inhoudbeheerders die bijvoorbeeld de kwaliteit van de geplaatste informatie controleren. Vaak valt het inhoudelijke beheer onder de Afdeling Communicatie, welke de kwaliteit van de inhoud van het intranet bewaakt en evaluaties uitvoert over het gebruik en mogelijke verbeteringen van het intranet.

Wordt intranet als ondersteuning van kennisdeling ingezet, dan gaat dit de Afdeling Communicatie vaak te buiten. Het is raadzaam een aparte kennisbeheerder of kennismanager aan te stellen. In tegenstelling tot de rest van het intranet is het verstandig kennisbeheer juist niet in te richten naar de vorm van de organisatie, maar rond kennisgebieden. Op die manier wordt voorkomen dat de beschikbaarheid van kennis belemmerd wordt door de grenzen in de organisatie. De kennismanager bepaalt welke kennisgebieden worden opgenomen en stelt per kennisgebied een beheerder aan. Daarnaast beheert de kennismanager de procedures rond het gebruik. Belangrijk onderdeel van zijn taak is het bewaken van de grenzen tussen kennisgebieden. Taken van de beheerders zijn mogelijk die van het controleren van de kwaliteit vooraf. Het is belangrijk dat het beheer goed is geregeld voordat (een deel van) het intranet in productie wordt genomen. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk te bepalen wie verantwoordelijk is voor welk deel van de inhoud. Voor een actuele en kwalitatief goede inhoud is het belangrijk te weten wie je moet aanspreken als een stuk kennis verouderd of foutief is (Cuijpers & Hengstmengel, 1997).

Samenvattend moet om de factor systemen optimaal voor kennisdeling in te richten aan de volgende factoren worden voldaan:

- Het intranet moet goed in elkaar zitten:
 - *Het intranet moet gebruiksvriendelijk zijn.*
 - *De inhoud van het intranet; de kennis en informatie die op het systeem staat, moet actueel en correct zijn.*
 - *De kennis op het intranet moet gemakkelijk te vinden zijn; er moet o.a. een goede zoekfunctie zijn.*
 - *Het intranet moet voor iedereen toegankelijk zijn.*
- De organisatie (het management) moet draagvlak creëren en de medewerkers betrekken bij het invoeren van het intranet om het gevoel van 'opgelegd van boven' tegen te gaan.
- De organisatie (het management) moet een marketingcampagne opzetten waarbij aan de medewerkers wordt uitgelegd wat de achterliggende doelstellingen van intranet zijn en wat voor hen de toegevoegde waarde is.
- De organisatie (het management) moet zijn medewerkers de juiste ondersteuning en training bieden bij het (leren) gebruiken van het intranet.

2.2.4 Personeel

Een intranet of ander kennissysteem kan een goed hulpmiddel zijn bij het delen van kennis. Zoals uit paragraaf 2.2.3 al bleek is het belangrijk dat medewerkers het intranet gebruiken, actief kennis gaan delen én kennis van een ander gaan gebruiken. Het is daarom belangrijk dat bij kennisdeling van de medewerkers uit wordt gegaan; dat de kennisdelingsstrategie wordt afgestemd op wat de medewerkers kunnen en willen. De medewerker moet de bereidheid hebben om zijn kennis en ervaring vast te leggen in herbruikbare vorm, daarnaast moet hij dat ook kunnen. Dus de medewerker moet de vaardigheden aangeleerd krijgen om zijn kennis te reproduceren en die van anderen te vinden (Cuijpers & Hengstmengel, 1997). Daarnaast moeten ze van een passieve rol omschakelen naar een actieve rol waarin ze zelf het voortouw nemen in de communicatie en het vinden van de benodigde kennis en ervaring om hun werk goed te kunnen doen (Cuijpers & Hengstmengel, 1997).

Als eerste is het belangrijk dat de medewerkers weten hoe ze hun kennis expliciet moeten maken en in documenten kunnen neerzetten of het face-to-face over kunnen brengen. Als blijkt dat veel medewerkers niet of onvoldoende over deze vaardigheden beschikken dan kan de organisatie hiervoor de juiste ondersteuning bieden in de vorm van trainingen.

Ten tweede is het belangrijk dat de medewerkers weten hoe ze de kennis van andere medewerkers of groepen medewerkers (CoP's) kunnen vinden. Volgens Stoddart (2001) is het van belang om vast te stellen hoe mensen informatie en kennis gebruiken in hun dagelijkse werk en de kennisdelingsstrategie hierop aan te passen. Als een organisatie graag wil dat intranet gebruikt wordt om kennis te delen, dan moet deze eerst een idee hebben hoe de medewerkers op dit moment hun kennis en informatie vergaren. Als het gaat om kennisdeling via een systeem als intranet is het essentieel dat de medewerkers hier ook goed mee overweg kunnen én dat kennis makkelijk te vinden is.

Ten derde is het belangrijk dat de medewerker zijn kennis wil delen en kennis van anderen wil gebruiken. Volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) is de primaire reactie van mensen vaak om eerst zelf een oplossing voor een vraag uit te dokteren, terwijl dat de efficiency en effectiviteit meestal niet ten goede komt. Volgens hen blijkt uit verschillende onderzoeken dat onder andere de binding met de organisatie voor medewerkers één van de belangrijkste motivators is om kennis te delen. Het kan echter ook zo zijn dat medewerkers kennis als macht zien en liever niet hun kennis delen. Om deze gedachte om te buigen zal de bedrijfscultuur veranderd moeten worden. In het geval van een intranet is het tevens belangrijk dat de medewerkers positief tegenover het systeem staan en het willen gebruiken. In paragraaf 2.2.3 is al aan de orde gekomen dat volgens Venkatesh et al. (2003) er verschillende factoren zijn die bepalen of een systeem ook daadwerkelijk gebruikt wordt. Enkele van deze factoren zijn geslacht, leeftijd en ervaring met computers. Het is voor een organisatie echter niet mogelijk om zijn personeelsbestand aan te passen, zodat er alleen jonge mensen met veel computerervaring worden aangenomen. Wel kan een organisatie, zoals eerder gezegd, zijn intranet gebruiksvriendelijk maken en op verschillende manieren de medewerkers bij het gebruik ondersteunen. Daarnaast kan het management door een campagne en door het zelf actief te gebruiken de negatieve attitude van medewerkers ten opzichte van het systeem omzetten in een positieve attitude.

Samenvattend moet om de factor personeel optimaal voor kennisdeling in te richten aan de volgende factoren worden voldaan:

- Ga bij het bevorderen van kennisdeling uit van wat de medewerkers kunnen en willen.
- Houd rekening met de bestaande werkwijze die medewerkers hanteren bij het zoeken naar informatie en kennis.
- Biedt de medewerkers ondersteuning bij het delen van kennis en het gebruiken van het intranet.

2.2.5 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur heeft een belangrijke invloed op het delen van kennis binnen een organisatie. Ten eerste bepaald de organisatiestructuur voor een groot deel de communicatiemogelijkheden binnen een organisatie. Communicatie staat aan de basis van de uitwisseling van kennis; wordt de communicatie op enige wijze belemmerd, dan zal de overdracht van kennis minder zijn dan gewenst. (Bertrams, 1999). Een voorbeeld hiervan is dat de organisatie een hiërarchische organisatiestructuur heeft met lange communicatielijnen. Deze lange communicatielijnen werken kennisdeling tegen. Met een kennissysteem als intranet lijken lange communicatielijnen onbelangrijk, via het systeem is in principe iedereen te vinden en een e-mail is snel gestuurd. Echter de organisatiestructuur bepaald meer. De tweede reden waarom de organisatiestructuur een belangrijke invloed heeft op het delen van kennis is dat het bepaald in hoeverre de werkzaamheden van de medewerkers gestructureerd en vastgelegd zijn en hoeveel autonomie de medewerkers hebben. Een medewerker heeft een bepaalde mate van vrijheid nodig om te leren (Bertrams, 1999). Wanneer alles via vooropgestelde regels plaatsvindt, is er weinig ruimte om naar kennis op zoek te gaan of om van deze kennis te leren en ermee te experimenteren. Vrijheid is nodig om de medewerkers de kans te geven nieuwe wegen te proberen om de opgedane kennis toe te passen. Deze twee redenen maken dat het voor een organisatie van belang is de organisatiestructuur de juiste vorm te geven om kennisdeling te optimaliseren.

Binnen kennisintensieve organisaties en ook zorginstellingen is vaak sprake van wat Mintzberg (1992) noemt een professionele bureaucratie. Dit type kenmerkt zich door standaardisering van de vaardigheden door middel van training en selectie van het personeel en een hiërarchische organisatiestructuur.

Binnen zorginstellingen is daarnaast sprake van een dualistische organisatiestructuur. Twee parallelle hiërarchieën bestaan naast elkaar: naast de professionals, zoals doktoren, psychologen en (hoofd)verpleegsters, is er ook ondersteunend personeel dat meer gestandaardiseerd werk doet (Laverman, 2003). Dit betekent in de praktijk dat een deel van de medewerkers meer te maken hebben met een bottom-up hiërarchie en anderen met een top-down hiërarchie. Beide hiërarchieën hebben als nadeel dat de werkprocessen vaak star zijn en dat er weinig overleg plaatsvindt tussen de verschillende afdelingen. Volgens Van Zuidam (2001) bestaan er binnen een professionele bureaucratie vaak allerlei regelsystemen, richtlijnen en procedures met betrekking tot de werkprocessen, die het management in ieder geval de illusie van controle geven. De organisatiestructuur van dergelijke organisaties is vaak op twee manieren georganiseerd: functioneel en hiërarchisch. Functioneel is een

horizontale scheiding op basis van expertise, hiërarchisch is een verticale scheiding op basis van hiërarchie. Als beide structuren gehanteerd worden ontstaat eilandvorming (groepjes van mensen met gelijke expertise en hiërarchische positie). Deze eilandjes werken vaak langs elkaar heen en beconcurreren elkaar soms zelfs. Binnen de verschillende afdelingen kunnen mensen zich meer met elkaar dan met de organisatie als geheel verbonden voelen en een eigen jargon en werkmethode hanteren. Dit specialistische jargon en het elkaar beconcurreren kan de communicatie en daarmee de kennisdeling tussen afdelingen tegenwerken (Bertrams, 1999). Communicatie tussen de eilandjes vindt vaak alleen plaats als dit formeel geregeld is (Verduijn, 2004).

Volgens Verduijn (2004) is een organisatiestructuur die gericht is op het delen van kennis een platte organisatiestructuur waar de beslissingbevoegdheid bij de uitvoerende kern ligt. Zo'n organisatiestructuur heeft veel kenmerken van de adhocratie zoals beschreven door Mintzberg (1992). Een adhocratie wordt gekenmerkt door weinig geformaliseerd gedrag, korte communicatielijnen, een hoge mate van horizontale taakspecialisatie en een flexibele organisatiestructuur. Binnen de adhocratie wordt vaak projectmatig gewerkt en zijn weinig werkprocessen gestandaardiseerd.

In de afgelopen jaren hebben een aantal kennisintensieve organisaties de adhocratie in praktijk gebracht en zich omgebouwd tot netwerkorganisaties. Een netwerkorganisatie zou volgens hen de ideale organisatiestructuur bieden voor het delen en ontwikkelen van kennis. Het idee van een netwerkorganisatie is dat kennis 'vrijelijk' kan bewegen, dat de medewerkers 'rollen' hebben in plaats van vastgelegde functies en zelf teams vormen op basis van gedeelde markten, gedeelde interesses en gedeelde sympathieën (Bouma, 2005). De medewerkers hebben veel eigen verantwoordelijkheid en bepalen zelf hoe ze hun werk doen en wat ze daarvoor aan kennis nodig hebben. Het belangrijkste kenmerk van een netwerkorganisatie is het ontbreken van de traditionele hiërarchie. De organisatiestructuur van een netwerkorganisatie is erg vaag, zo is er geen duidelijk organogram te tekenen.

Kraaijeveld schreef in 2000 dat netwerkorganisaties in de praktijk prima functioneren. Vooral in de Verenigde Staten waren er op dat moment vele netwerkachtige ondernemingen. Vijf jaar later schrijft Bouma (2005) dat er in Nederland nog slechts een paar netwerkorganisaties over zijn. Volgens haar bleken de voordelen van de netwerkorganisatie, zoals autonomie voor medewerkers om hun kennis te delen en in de praktijk te brengen, niet op te wegen tegen de nadelen. Een groot nadeel is bijvoorbeeld dat de balans tussen autonomie en verbondenheid moeilijk te handhaven is. Als er binnen de kennisintensieve organisatie al te losse organisatiestructuren aanwezig zijn, kan het zijn dat men de binding met de organisatie verliest, wat de verhouding tussen de organisatie en de medewerkers verstoort (Van Zuidam, 2001). Een korte zoektocht op internet wijst uit dat er wel degelijk nog een groot aantal organisaties over zijn die zich als netwerkorganisatie profileren. Echter de voordelen lijken dus niet altijd op te wegen tegen de nadelen. Daarnaast is het volgens Kraaijeveld (2000) voor traditionele bedrijven moeilijk om zich om te vormen tot een dynamische netwerkorganisatie. Bestaande organisaties zijn volgens hem niet zo ingrijpend te veranderen, want iedere organisatie is gebaseerd op een bepaald gedachtegoed en die 'genetische code' van de bedrijfscultuur is niet te veranderen. Daarnaast brengt een netwerkorganisatie ook een risico met zich mee als het gaat om zorginstellingen en semi-overheidsorganisaties. Kraaijeveld (2000) schrijft dat hiërarchie een controledrang is en dat alles willen plannen, controleren en organiseren veel meer tijd en energie kost dan af en toe een foutje maken. Echter binnen een zorginstelling gaat het wel om mensenlevens die ten koste kunnen gaan van dat foutje.

Een netwerkorganisatie lijkt dus niet de ideale oplossing voor een organisatie als Bartiméus te zijn. Maar wat is dat dan wel? Volgens Van Zuidam (2001) moet er evenwicht zijn tussen de vrijheid en controlebaarheid van de kenniswerkers. Vrijheid heeft de kenniswerker nodig om zijn werk goed te doen, controlemogelijkheden zijn belangrijk voor het management. Daarnaast blijft het belangrijk dat de medewerkers elkaar eenvoudig kunnen vinden en niet belemmerd worden door de organisatiestructuur; de communicatielijnen moeten kort zijn. Een manier om binnen de professionele organisatiestructuur kennisdeling te bevorderen is de werkprocessen minder star te maken en daarnaast verschillende projectteams of beter nog communities of practice (CoP's) samen te stellen. Deze projectteams of CoP's bestaan uit mensen met verschillende disciplines van verschillende afdelingen, waardoor de communicatie tussen afdelingen verbeterd wordt en eilandvorming tegen wordt gegaan. Daarnaast is het volgens Lieshout (2002) en Bertrams (1999) belangrijk dat iedere medewerker van de organisatiestructuur op de hoogte is. De medewerker moet een idee hebben waar elke afdeling en elk projectteam zich mee bezig houdt om op die manier makkelijker een potentiële kennisaanbieder te kunnen vinden.

Samenvattend moet om de factor organisatiestructuur optimaal voor kennisdeling in te richten aan de volgende factoren worden voldaan:

- Zorg voor korte communicatielijnen.
- De organisatiestructuur moet een balans zijn tussen vrijheid voor de medewerkers en controle voor het management.
- Eilandvorming moet worden tegengegaan, bijvoorbeeld door middel van projectgroepen of CoP's.
- De organisatiestructuur moet bij iedereen bekend zijn

2.2.6 Cultuur

De cultuur van een organisatie speelt een grote rol bij het delen van kennis. Weggeman (1997) definieert de cultuur van een organisatie als: *“het collectieve gedragspatroon – en de daardoor veroorzaakte sfeer – dat voortkomt uit de set waarden en normen die een groep mensen als richtinggevend voor hun doen en laten wenst te beschouwen”*. De cultuur is de optelsom van de opvattingen van de medewerkers van de organisatie (Bertrams, 1999). Het is voor een kennisintensieve organisatie het meest belangrijk dat binnen de organisatie een cultuur bestaat waar kennisdelen gewaardeerd wordt (Van Zuidam, 2001).

Een voorbeeld van een cultuur welke *niet* geschikt is voor kennisdelen is een organisatie waar de medewerkers kennis als macht zien en liever niet hun kennis met anderen delen, omdat ze bang zijn daarmee hun machtspositie of die van de afdeling te verliezen. Daarnaast komt zoals in paragraaf 2.2.5 is besproken binnen professionele bureaucratieën vaak eilandvorming voor. De medewerkers binnen deze zogenaamde eilanden kunnen zich sterk met elkaar verbonden voelen en er kan een jargon ontstaan. De medewerkers gebruiken binnen de organisatie bijvoorbeeld veel afkortingen die niet voor iedereen duidelijk zijn. Deze taal voor ingewijden is een uitingvorm van een gesloten cultuur en is niet bevorderlijk voor kennisoverdracht.

Verschillende auteurs hebben aangegeven hoe de cultuur van een organisatie er *wel* uit zou moeten zien om kennisdeling te ondersteuning. Curry en Stancich (2000) geven aan dat binnen de organisatie een cultuur zou moeten bestaan waarin de medewerkers positief staan tegenover en gemotiveerd zijn om kennis te delen, ze de waarde van het leren op het werk inzien en waar ervaring en expertise de hiërarchie te boven gaat. Volgens Davenport en Prusak (1998) is het belangrijk dat binnen een kennisintensieve organisatie de medewerkers bereid zijn om kennis te delen en ook de kennis van anderen te gebruiken. Daarnaast moet er sprake zijn van een open communicatiecultuur waar de medewerkers elkaar vertrouwen en kritiek durven te geven en te nemen. Als iemand zijn kennis expliciteert kan een andere expert aangeven dat de kennis klopt of verbeterd kan worden. De medewerkers moeten hier niet voor terugdeinzen.

Bertrams (1999) geeft aan dat om een cultuur te creëren waar kennisdeling op zijn waarde wordt geschat er nieuwe normen moeten komen in de organisatie. Kennisdeling vereist namelijk een bepaald gedrag dat vaak afwijkt van het gedrag dat de medewerkers tot dan toe normaal hebben gevonden. Voorbeelden van nieuwe normen die tot effectief kennismanagement bijdragen zijn volgens hem:

- Het is normaal dat mensen tijdens een project leren.
- Het is normaal dat opgedane kennis expliciet wordt gemaakt en wordt teruggekoppeld naar het kennissysteem.
- Het is normaal dat medewerkers kennis rechtstreeks met elkaar delen.
- Het is normaal eerst te onderzoeken of bepaalde kennis al ergens in de organisatie voorhanden is, alvorens deze zelf te gaan ontwikkelen.
- Het is normaal om in de dienstverlening gebruik te maken van de nieuwste kennis.

Hieraan valt toe te voegen dat ook het intranetgebruik in de cultuur moet worden opgenomen. Het gebruik van het intranet (voor het delen van kennis) moet een onderdeel worden van het dagelijkse werk en niet geassocieerd worden met het gevoel dat het tijdverspilling is of dat het geen ‘echt werk’ is (Curry & Stancich, 2000).

Het ombuigen van een cultuur waarin medewerkers liever kennis voor zichzelf houden en alleen hun eigen kennis gebruiken naar een cultuur waarin kennisdeling als normaal wordt gezien is een langdurend proces. Vaak duurt het een aantal jaar om de cultuur voor kennisdeling te optimaliseren. Volgens Lieshout (2002) kan bij het ombuigen van de cultuur het beste worden uitgegaan van de bestaande cultuur. Met name in zorginstellingen bestaan veel vaste waarden en rituelen in de organisatie. Dat maakt de organisatie erg stabiel, maar daarmee ook moeilijk te veranderen; waarden, rituelen en ideologieën zijn diep gewortelde gevoelens in een organisatie en zijn moeilijk te veranderen. De beoogde verandering dient dan ook zoveel mogelijk overeen te komen met de heersende waarden, rituelen en ideologieën (Laverman, 2003).

Manieren om de cultuur te veranderen zijn het beginnen met motiveren van medewerkers om hun kennis te delen en het delen van kennis, al dan niet via het intranet, op te nemen in functioneringsgesprekken. Belangrijk is dat kennisdeling positief wordt benaderd. Een negatieve benadering, zoals een straf geven bij het niet actief meewerken aan kennisbeschikbaarstelling, is volgens Bertrams (1999) geen verstandige aanpak, omdat de beoogde cultuurverandering zo niet op gang zal komen. Bovendien zullen medewerkers kennismanagement niet meer op de juiste manier beschouwen, maar al snel associëren met negatieve woorden als ‘vervelend’ en ‘tijdrovend’. De organisatie kan in plaats daarvan aangeven dat het kennisdeling belangrijk vindt. In paragraaf 2.2.2 kwam ook al naar voren dat medewerkers gemotiveerd kunnen worden door beloningen, doordat kennis wordt opgenomen in de functioneringsgesprekken en doordat leidinggevendenden het goede voorbeeld geven.

Bij het motiveren van een medewerker speelt feedback echter ook een grote rol. Daarmee wordt bedoeld: wat gebeurt er met mijn kennis op het moment dat ik deze beschikbaar heb gesteld, bijvoorbeeld op een kennisbank. Zonder enige mate van feedback zal de motivatie om kennis opnieuw terug te koppelen snel afnemen (Bertrams, 1999). Een positieve reactie van diegene, die de kennis (succesvol) heeft kunnen gebruiken, zal vaak een grote positieve invloed hebben op de motivatie van degene die de kennis heeft aangeleverd. Daarnaast helpt het ook als de medewerker anderen kennis ziet delen. Een medewerker die ziet dat anderen kennis terugkoppelen, zal steeds meer geneigd zijn de norm van kennisterugkoppeling als 'normaal' te ervaren (Bertrams, 1999). Daarbij geldt voor zorginstellingen dat de cliënt bepaald of een verandering waardevol is. Een bepaalde vernieuwing dient dus direct of indirect bij te dragen aan de zorg voor de cliënt, wil deze geaccepteerd worden (Laverman, 2003).

Samenvattend moet om de factor cultuur optimaal voor kennisdeling in te richten aan de volgende factoren worden voldaan:

- Mensen moeten gemotiveerd worden om kennis te delen.
- Vertrouwen moet een basis in de organisatiecultuur zijn.
- Er moet een gedeelde taal of context zijn om kennis te kunnen delen.
- Kennisdeling moet op een passende manier beloond en gewaardeerd worden.

2.3 Conclusie

De resultaten van het literatuuronderzoek, welke in het kader van het vooronderzoek is uitgevoerd, geven antwoord op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek:

1. Wat is kennis en wat verstaan we onder kennisdeling?
2. Welke factoren beïnvloeden de kennisdeling binnen een organisatie?

De eerste deelvraag is beantwoord door de begrippen kennis en kennisdeling toe te lichten en uit te diepen. Na een beschrijving van het begrip kennis, zijn de verschillende soorten kennis uiteengezet. In het hoofdstuk is beschreven dat er twee soorten kennis bestaan; expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis is weliswaar het meest eenvoudig vast te leggen en te verspreiden of delen, maar het is juist impliciete kennis die grote waarde heeft voor de organisatie. Uit de literatuur blijkt, nog specifieker, dat persoonlijke kennis het meest essentieel is voor een organisatie. Persoonlijke kennis is impliciete kennis welke een individu of kleine groep heeft opgedaan tijdens specifieke werkervaringen en welke opnieuw kan worden gebruikt in toekomstige werksituaties.

Naast kennis is ook het begrip kennisdeling aan de orde gekomen en is uiteengezet welke kennisdelingsmethoden er zijn en welke methode het meest geschikt is voor welke soort kennis. Zo blijkt de objectieve methode (kennis vastleggen in documenten) het meest geschikt voor het delen van expliciete kennis en de subjectieve methode (kennis face-to-face delen) het meest geschikt voor het delen van impliciete kennis. Naast deze twee methodes blijkt een derde kennisdelingsmethode te bestaan die vooral geschikt is om impliciete kennis (zoals persoonlijke kennis) te delen. Namelijk het delen van kennis binnen een groep.

Aangezien het bij de hoofdvraag uitdrukkelijk om het delen van kennis via Irisnet gaat, is in het hoofdstuk ook ingegaan op de verschillende manieren waarop kennis via een intranet gedeeld kan worden of beter gezegd op welke manieren een intranet kennisdeling kan ondersteunen. Als het gaat om kennisdeling via een intranet blijken er, net als de verschillende soorten kennis en verschillende manieren van kennisdelen, verschillende perspectieven te bestaan over hoe een intranet kennisdeling kan ondersteunen. Vanuit cognitief perspectief wordt een intranet gezien als een plaats waar informatie en expliciete kennis kan worden opgeslagen, geordend en met elkaar verbonden. Vanuit relationeel perspectief wordt een intranet gezien als een plaats waar niet alleen expliciete kennis wordt neergezet, maar waar ook groepsleden met elkaar kunnen communiceren en waar verbindingen worden gemaakt tussen verschillende groepen. Aanhangers van het autopoëtisch perspectief stellen dat kennis niet kan worden opgeslagen op een intranet, maar dat alleen informatie kan worden opgeslagen. Volgens hen kan intranet kennisdeling alleen ondersteunen door communicatietools als discussiefora en informatie over de medewerkers zodat medewerkers elkaar gemakkelijk kunnen vinden om daarna kennis uit te wisselen.

Het perspectief van de onderzoeker is dat een intranet alle drie de methoden kan ondersteunen. Voor elke methode zijn andere tools beschikbaar en handig. Voor de objectieve methode is het met name handig als er een soort kennisdatabank is waar medewerkers hun kennis in (standaard)documenten kunnen plaatsen en andere medewerkers via een zoekmachine naar deze documenten kunnen zoeken om ze te gebruiken. Voor de subjectieve methode is het handig om een soort wie-wat-waar-database te hebben waar alle medewerkers door middel van bijvoorbeeld een competentieprofiel aangeven welke kennis ze bezitten en met welke projecten ze bezig zijn. Als laatste is het voor de methode waarbij kennis wordt gedeeld binnen een groep handig om communicatietools te hebben als discussiefora en nieuwsgroepen.

De tweede deelvraag is beantwoord door aan te geven wat kennismanagement is en welke factoren voor de 'kennismanagers' van belang zijn bij (het stimuleren van) kennisdeling. Uit de literatuur blijkt dat kennismanagement niet gaat om het beschikbaar stellen of onderhouden van kennis door de 'kennismanagers', maar om het stimuleren van de medewerkers om kennis te delen en om de kennisstroom op gang te houden. Het zijn de medewerkers die bepalen of kennisdelen (via eventueel een intranet) een succes wordt. Volgens Betrains (1999) is kennismanagement te verdelen in operationeel kennismanagement en strategisch kennismanagement. Naast de directe beïnvloeding van de kennisdeling door bijvoorbeeld het ontwikkelen van een intranet of het belonen van de medewerkers (operationeel kennismanagement) moet de organisatie als geheel zo worden ingericht dat succes in elke fase van de kennisstroom mogelijk is (strategisch management). Weggeman (1997) onderscheidt hierbij zes organisatievariabelen die op de juiste manier moeten worden ingericht: Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur. Volgens Betrains (1999) hebben ze alle zes een unieke en even belangrijke invloed op het gedrag van medewerkers en op hun motivatie om deel te nemen aan de fasen in de kennisstroom. Kennismanagement en daarmee ook kennisdeling hebben zijns inziens de grootste kans van slagen als gelijktijdig alle factoren op een zodanige manier worden ingericht dat ze de kennisstroom stimuleren. Als een organisatie bijvoorbeeld alleen een intranet ontwikkelt en zich daarmee vooral richt op de factor systemen kan de kennisstroom alsnog vastlopen omdat bijvoorbeeld binnen de bedrijfscultuur kennis als macht wordt gezien en medewerkers daarom hun kennis niet willen delen. In paragraaf 2.2 is per organisatiefactor aangegeven hoe ze het beste ingericht kunnen worden om kennisdeling te ondersteunen en te stimuleren. Hierbij is extra aandacht besteed aan de factor Systemen, waar ook het implementeren van een intranet als ondersteuning van kennisdeling onder valt. Ook al is het succes van het delen van kennis meer afhankelijk van de gebruikers dan van het kennisstelsel, het is wel belangrijk dat deze goed in elkaar zit als het kennisdeling wil ondersteunen.

Nu de eerste twee deelvragen van het vooronderzoek zijn beantwoord staan de volgende vragen nog open:

3. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?*
4. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*
5. *Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?*

In het volgende hoofdstuk wordt een antwoord gezocht op de derde deelvraag door te onderzoeken in hoeverre Bartiméus de in dit hoofdstuk genoemde factoren optimaal heeft ingericht voor het delen van kennis. Daarnaast wordt belicht wat de organisatie tot nu toe heeft gedaan op het gebied van kennisdeling. In Hoofdstuk 4 zal vervolgens worden gekeken welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en hoe de eventuele beperkingen verminderd of opgelost kunnen worden.

Hoofdstuk 3: Contextanalyse

Zoals uit Hoofdstuk 2 is gebleken, is het succes van het delen van kennis meer afhankelijk van de gebruikers dan van het kennisstelsel zoals intranet. Het gebruik van het stelsel en vooral de mate waarin kennis wordt gedeeld via dit stelsel worden voornamelijk beïnvloed door de strategie, managementstijl, systemen, het personeel, de organisatiestructuur en cultuur van de organisatie. Daarom wordt in dit hoofdstuk de organisatie op die punten belicht. Het doel van dit hoofdstuk is enerzijds inzicht te geven in de organisatie en anderzijds aan te geven wat de organisatie tot nu toe heeft gedaan om kennisdeling te bevorderen.

3.1 Bartiméus

Bartiméus is op 14 oktober 1915 opgericht als ‘Vereeniging tot bevordering van christelijke opvoeding en onderwijs voor blinde kinderen en jongelieden’ in Utrecht (Bartiméus, 2005f). Bartiméus begon in 1919 met een kleine blindenschool en nu, 90 jaar later, bestaat de organisatie uit 14 vestigingen, waar 1700 medewerkers en ruim 500 vrijwilligers werken. Bartiméus is een organisatie die onderwijs, zorg en dienstverlening biedt aan mensen die slechtziend of blind zijn. De organisatie ondersteunt slechtziende en blinde kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen, zodat zij zo zelfstandig mogelijk kunnen leven, leren en werken. Dit geldt ook voor slechtziende en blinde mensen met een verstandelijke beperking of personen voor wie de visuele handicap niet de dominante beperking is zoals bijvoorbeeld psychogeriatrische ouderen, mensen met niet aangeboren hersenletsel en ernstig motorisch gehandicapte mensen (Bartiméus, 2004b).

De organisatie Bartiméus bestaat uit een vereniging en een stichting. De stichting bestaat uit drie sectoren, te weten Bartiméus Onderwijs, Bartiméus Zorg en Bartiméus Dienstverlening die worden ondersteund door de Ondersteunende Diensten. Het werk van Bartiméus wordt gefinancierd door gelden van het ministerie van OC&W en door AWBZ-gelden. De vereniging is een fondsenwervende organisatie met CBF-keurmerk die onafhankelijk is van de stichting. De vereniging zamelt geld in voor het werk van Bartiméus dat niet wordt gefinancierd door de overheid en geeft voorlichting over mensen die slechtziend of blind zijn (Bartiméus, 2004b). Op dit moment heeft de vereniging ongeveer 100.000 donateurs.

Naast de Stichting Bartiméus en de Vereniging Bartiméus, bestaat sinds 2000 ook de Stichting Bartiméus Accessibility, welke als doel heeft het informeren, enthousiasmeren en voorlichten van instellingen, bedrijven en overheid ten aanzien van de manieren waarop zij het internet toegankelijk kunnen maken voor iedereen, inclusief mensen met een functiebeperking (Bartiméus Accessibility, 2005).

De drie sectoren van Stichting Bartiméus zijn als volgt te omschrijven (Bartiméus, 2005d):

- Bartiméus Onderwijs levert onderwijs aan schoolgaande kinderen op scholen van Bartiméus in Doorn en Zeist en via ambulante onderwijs begeleiding aan scholieren en leraren binnen het reguliere of het speciaal onderwijs. In 2004 zaten 206 leerlingen op de scholen in Doorn en Zeist en werd aan 588 leerlingen ambulante begeleiding geboden.
- Bartiméus Zorg levert intramurale zorg aan mensen met een meervoudige beperking in Doorn, Zeist en in andere woonvormen rondom deze hoofdlocaties. In Doorn wonen 308 cliënten en in Zeist 118, waarvan een deel in reguliere woonwijken. Daarnaast levert Bartiméus aan enkele tientallen cliënten dagbesteding en begeleiding bij het zelfstandig wonen.
- Bartiméus Dienstverlening ondersteunt mensen met een visuele beperking die thuis wonen en begeleidt professionals van andere instellingen. In 2004 is in totaal aan 2902 mensen ondersteuning verleend en werd aan 1622 mensen in andere instellingen begeleiding geboden.

Per 1 januari 2006 wil Bartiméus gaan fuseren met de organisatie en op dit moment concurrent Sonneheerdt. Sonneheerdt heeft 400 medewerkers en heeft net als Bartiméus het doel blinde en slechtziende mensen te helpen bij het leven, leren en werken met een visuele beperking. Op het moment van uitvoeren van dit onderzoek is nog onduidelijk wat de fusie voor gevolgen zal hebben voor de organisatie, het intranet en de mate van kennisdeling van de organisatie, daarom wordt binnen dit onderzoek geen rekening gehouden met de fusie.

In paragraaf 3.3 wordt verder ingegaan op de organisatiestructuur van Stichting Bartiméus en in Bijlage A is een organogram van de stichting te vinden.

3.2 Kennisdeling binnen Bartiméus

Een van de redenen dat Bartiméus er voor heeft gekozen zich te richten op het verbeteren van de kennisdeling binnen de organisatie is de toenemende keuzevrijheid van cliënten, die kwalitatief goede zorg eisen (Bartiméus, 2003c). De kans dat cliënten naar een andere zorgaanbieder overstappen wil Bartiméus zoveel mogelijk beperken door er (extra) naar te streven de vragen van mensen die een beroep doen op Bartiméus zo optimaal mogelijk te beantwoorden. Daarnaast wil de organisatie de kwaliteit van zijn zorg, dienstverlening en onderwijs nog verder vergroten.

De deskundigheid van Bartiméus ligt op het gebied van leven, leren en werken met een visuele beperking, al dan niet in combinatie met andere beperkingen. Dat is een brede deskundigheid, die zich bovendien voortdurend ontwikkelt (Bartiméus, 2003c). De grootte van de organisatie en de spreiding van de deskundigheid over verschillende locaties en disciplines heeft als nadeel dat niet iedereen weet welke kennis er binnen de organisatie beschikbaar is en wat het toepassingsgebied kan zijn van op een bepaalde plek in de organisatie ontwikkelde kennis (Bartiméus, 2003c). Dit betekent dat mensen onnodig opnieuw het wiel uitvinden. Daarnaast bevindt de kennis zich in hoge mate in de hoofden van de medewerkers (Bartiméus, 2003c). Deze mensen nemen hun kennis en ervaring mee als ze stoppen met werken bij Bartiméus. Hun kennis kan worden beschouwd als verloren kennis, welke Bartiméus het liefst voor de organisatie wil behouden. Als medewerkers de organisatie verlaten met belangrijke kennis in het hoofd, dan daalt namelijk de deskundigheid van Bartiméus. Al deze zaken leiden ertoe dat Bartiméus mogelijkheden wil creëren om bestaande kennis te delen, toe te passen, verder te ontwikkelen en voor de organisatie te behouden.

Bartiméus richt zich naast kennisdeling binnen de organisatie ook op het creëren van enkele expertisecentra. Met deze expertisecentra wil Bartiméus zich als categorale organisatie profileren in de markt voor onderwijs, zorg en dienstverlening aan mensen met een visuele beperking, al dan niet in combinatie met andere beperkingen. Daarnaast werkt Bartiméus ook veel samen met externe professionals en wisselt daar kennis mee uit (Bartiméus, 2003c). Dit onderzoek is echter alleen gericht op kennisdeling *binnen* Bartiméus en de expertisecentra en kennisdeling met externen worden daarom in dit kader buiten beschouwing gelaten.

Paragraaf 3.2.1 gaat in op het meerjarenplan Dubbel Focus en de verschillende projecten binnen dit meerjarenplan welke tot doel hadden een intranet te implementeren en kennisdeling te verbeteren. Daarnaast komt in paragraaf 3.3.2 de pilot 'Kennisdeling via Irisnet' aan bod. Binnen deze pilot hebben medewerkers geprobeerd kennis te delen via het intranet van Bartiméus.

3.2.1 Dubbel Focus

In 2003 is gestart met Dubbel Focus, het meerjarenplan 2003-2004 van Bartiméus welke tot doel had Bartiméus te vernieuwen en de organisatie te verstevigen. Het meerjarenplan bestond uit verschillende deelprojecten, waarvan de meeste in 2004 zijn afgerond. Eén van de projecten was Dubbel Focus 2 'Borgen en ontwikkelen van kennis en deskundigheid' (DF2). Dubbel Focus is ondertussen opgevolgd door het meerjarenplan Creatief Solidair, in dit plan zijn echter veel doelen van Dubbel Focus overgenomen en binnen dit plan zullen de onafgeronde deelprojecten van Dubbel Focus worden afgerond.

Het doel van DF2 was het scheppen van voorwaarden voor het beschikbaar maken, toegankelijk maken en borgen van de in de organisatie aanwezige relevante kennis (Bartiméus, 2003e). Met relevante kennis wordt in dit geval bedoeld: inzicht, ervaring en deskundigheid van medewerkers op het gebied van onderzoek, behandeling, begeleiding, advisering en scholing van mensen met een visuele beperking of mensen met een visuele beperking in combinatie met andere beperkingen (verstandelijk, auditief, gedragsmatig) (Bartiméus, 2003a). Het beschikbaar maken van kennis wilde men realiseren door het stimuleren en faciliteren van medewerkers bij het expliciteren en vastleggen van hun kennis. Het toegankelijk maken van de beschikbare kennis wilde men vervolgens realiseren door er voor te zorgen dat iedere medewerker toegang kreeg tot de in de organisatie aanwezige informatie, kennis en vaardigheden (Bartiméus, 2003b). Intranet werd hierbij gezien als een instrument om de onderlinge informatie- en kennisuitwisseling mogelijk te maken.

Het project DF2 is nog voor dit onderzoek uitgevoerd en was opgedeeld in verschillende onderling samenhangende deelprojecten, te weten:

- Kennis via intranet
- Communicatie via intranet
- Implementatie intranet
- Horizontale verbanden ontwikkelen
- Productencatalogus
- Methodiekbeschrijving

De eerste twee deelprojecten vielen officieel onder het derde project (Implementatie intranet) en hadden gezamenlijk tot doel een intranet op te zetten en via dit intranet de interne communicatie en kennisuitwisseling te verbeteren. Het project 'Horizontale verbanden ontwikkelen' had niets te maken met het realiseren van een intranet, maar was gestart om kennisdeling te bevorderen. De eerste vier projecten, welke allen tot doel hadden kennis te delen, worden in paragraaf 3.2.2 kort toegelicht.

Binnen het deelproject 'Kennis via Intranet' is een pilot uitgevoerd welke tot doel had medewerkers te stimuleren om kennis te expliciteren en vast te leggen op Irisnet. Deze pilot komt in paragraaf 3.3.3 uitgebreid aan de orde.

3.2.2 Projecten binnen Dubbel Focus 2

Project 'Kennis via intranet'

De doelstelling van het project Kennis via intranet was (Bartiméus, 2003b):

'Het doelgericht inzetten van intranet ter ondersteuning van het beschikbaar stellen van kennis.'

Het doel van dit project was te beoordelen op welke manier Irisnet gebruikt kan worden voor het zichtbaar maken, uitwisselen en vergroten van kennis binnen de organisatie (Bartiméus, 2003a). Door het creëren van een aantal voorbeelden van mogelijk gebruik en het tonen en beschikbaar stellen van deze voorbeelden (bijvoorbeeld het gebruik van een discussieforum) aan de organisatie is geprobeerd kennisuitwisseling te stimuleren.

Irisnet en daarbinnen het onderdeel 'Kennis' is beschikbaar gekomen en daarmee zijn de mogelijkheden geschapen voor het digitaal uitwisselen van kennis. Hiermee is het project met succes afgerond. Uit de evaluatie van het project is echter gebleken dat het uitwisselen van relevante kennis nog weinig gebeurt. Daarom is de aanbeveling gedaan om het onderdeel 'Kennis' op Irisnet te verbeteren (Bartiméus, 2005b).

In het kader van dit project heeft een aantal groepen medewerkers Irisnet uitgetest en ook geprobeerd via dit medium kennis uit te wisselen. In paragraaf 3.2.3 wordt verder ingegaan op deze pilot.

Project 'Communicatie via intranet'

De doelstelling van het project 'Communicatie via intranet' was (Bartiméus, 2003b):

"Het doelgericht inzetten van intranet teneinde onderlinge communicatie te verbeteren en informatie, inclusief een documentensysteem, breed toegankelijk te maken."

Met dit project wilde de organisatie een paar voorbeelden van mogelijk gebruik van intranet als communicatiemiddel aan de organisatie tonen en beschikbaar stellen om zo communicatie via intranet te stimuleren. Het ging er hierbij om dat iedere medewerker eenvoudig (dus niet via hiërarchische lijnen) toegang zou krijgen tot de in de organisatie aanwezige informatie en kennis.

Daarnaast had dit project tot doel een goed functionerend documentenbeheersysteem te ontwikkelen, welke beschikbaar zou zijn via intranet en waar (kwaliteits)documenten mee beheerd zouden kunnen worden.

Met het beschikbaar komen van het geautomatiseerde documentenbeheersysteem Frame en het intranet, genaamd Irisnet, is het project met succes afgerond (Bartiméus, 2005b). Wel zijn er aanbevelingen gedaan om Irisnet te verbeteren. Zie hiervoor ook het project 'Implementatie intranet'.

Project 'Implementatie intranet'

De doelstelling van het project Implementatie intranet was (Bartiméus, 2003b):

“Het in gebruik stellen van een interne website, toegankelijk voor alle medewerkers van Bartiméus en vanaf elke werkplek voorzien van een netwerkstation.”

Hiermee was dit project een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van de projecten ‘Kennis via intranet’ en ‘Communicatie via intranet’. Het implementatie project richtte zich vooral op de ontwikkeling van de infrastructuur, zowel technisch als qua beheer en structuur, terwijl de andere twee projecten zich meer richtten op de toepassing hiervan binnen de organisatie.

Dit project heeft geleid tot de ontwikkeling van het huidige Irisnet en is met het beschikbaar komen van Irisnet met succes afgerond (Bartiméus, 2005b). Wel is de aanbeveling gedaan om Irisnet verder te verbeteren. Een eerste stap in de verbetering is het uitvoeren van een gebruikersonderzoek naar onder andere de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet. Gelijktijdig met dit onderzoek is het onderzoek ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ uitgevoerd. In Hoofdstuk 4 wordt verder op Irisnet en het onderzoek ingegaan.

Project 'Horizontale verbanden ontwikkelen'

Het doel van het project Horizontale verbanden ontwikkelen was (Bartiméus, 2003b):

“Het ontwikkelen van horizontale verbanden – interdisciplinair of tussen vakgenoten – ten behoeve van kennisontwikkeling en innovatie.”

Binnen het project is getracht een aantal organisatiebrede kennisgroepen samen te stellen. De vakgroepen zijn per 1 januari 2005 opgeheven en de kennisgroepen zijn er voor in de plaats gekomen. Het verschil tussen de twee is dat een kennisgroep tot doel heeft een actuele vraag op te lossen en dat de groep niet persé bestaat uit mensen met dezelfde functie, maar juist mensen met verschillende functies en plaatsen binnen de organisatie waarvan wordt verwacht dat zij de vraag het beste kunnen oplossen. De kennisgroepen zijn echter niet voldoende van de grond gekomen. De reden hiervoor is dat de verantwoordelijke sectordirecteuren geen opdrachten voor de kennisgroepen hadden geformuleerd en geen projectleiders hadden benoemd. Slecht één sectordirecteur had dat wel gedaan, maar door de hoge werkdruk moest de projectleider zijn opdracht teruggeven. Daarom is besloten het project te verlengen en in aangepaste vorm voort te zetten in 2005.

3.2.3 Pilot 'Kennisdeling via Irisnet' binnen Dubbel Focus 2

In het kader van het project ‘Kennis via Intranet’ is een pilot uitgevoerd met twee groepen welke via Irisnet hun kennis zouden delen. Het was de bedoeling om binnen de pilot medewerkers te stimuleren om kennis te expliciteren en vast te leggen op Irisnet zodanig dat persoonsgebonden kennis (in de hoofden van mensen) organisatiegebonden kennis zou worden (Bartiméus, 2004a).

Een groep van bijna 100 medewerkers van Bartiméus is schriftelijk benaderd met het verzoek het intranet gedurende een aantal maanden uit te proberen als kennismedium. Slechts een paar medewerkers gaf aan niet mee te kunnen doen. Met name veel GZ-psychologen (gezondheidszorgpsychologen) reageerden positief en hadden veel belangstelling voor het medium. De groep medewerkers werd verdeeld in een ‘vakgroep’ GZ-psychologen en een groep bestaande uit een doorsnede van het medewerkersbestand van Bartiméus. Zij kregen vanaf begin november 2003 toegang tot Irisnet. Op dat moment was Irisnet nog niet online, maar deze medewerkers hadden wel toegang tot het discussieforum en het prikbord. De GZ-psychologen hadden daarnaast hun eigen discussieplatform en een eigen prikbord. Ook werd een plaats gereserveerd voor het opbouwen van een databestand rond het specialisme doofblindheid.

Na ruim 3 maanden, op 23 februari 2004, hebben de medewerkers een enquête ingevuld ter evaluatie van de pilot. Uit de enquête bleek dat Irisnet werd beoordeeld als een geschikt medium voor het uitwisselen van kennis, maar dat men zelf niet of nauwelijks een bijdrage levert. Steun voor het medium bestond vooral voor meer passieve kennisuitwisseling, voor actieve kennisuitwisseling werd het medium minder geschikt geacht. Tegelijkertijd achtten met name de hoger opgeleide professionals het medium wel geschikt voor het uitwisselen van informatie en kennis binnen een thema- of een vakgroep. Ook viel op dat de bezoekfrequentie laag was. De belangrijkste oorzaak die hiervoor werd aangevoerd was tijdgebrek. Met name de GZ-psychologen maakten weinig gebruik van Irisnet, terwijl ze relatief vaker met een computer werken. Dezelfde groep gaf aan kennisuitwisseling via een thema- of vakgroep zeer belangrijk te vinden, maar hebben de mogelijkheden die deze pilot bood niet benut om als ‘vakgroep’ kennis uit te wisselen. Hieruit is de conclusie getrokken dat uitwisseling door een vakgroep waarschijnlijk alleen kans van slagen heeft als een actueel en afgebakend onderwerp centraal staat.

Het door ‘specialisten’ laten publiceren van informatie welke door een grote groep medewerkers kan worden geraadpleegd lijkt het meest gewenst. Het uitwisselen van informatie voorziet blijkbaar in een behoefte, maar staat niet gelijk aan uitwisselen van kennis. Het lijkt erop dat mensen schroom hadden om een (kennis)vraag publiekelijk te stellen of om hun kennis te publiceren. Daarnaast maakten de medewerkers vaker gebruik van e-mail dan Irisnet om vragen aan collega's te stellen. Op die manier dachten de medewerkers sneller een antwoord te krijgen.

3.3 Kritieke factoren met betrekking tot kennisdeling binnen Bartiméus

Uit paragraaf 2.2 is gebleken dat de zes organisatievariabelen die Weggeman (1997) onderscheidt, te weten Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur, allen een even belangrijke invloed op het delen van kennis hebben. Kennisdeling heeft volgens Bertrams (1999) de grootste kans van slagen als gelijktijdig alle factoren op een zodanige manier worden ingericht dat ze de kennisstroom stimuleren. In paragraaf 2.2 is per organisatievariabele aangegeven hoe deze het beste ingericht kan worden om kennisdeling te ondersteunen en te stimuleren. Op dezelfde manier zal in deze paragraaf aan de hand van de organisatievariabelen de organisatie worden beschreven en worden aangegeven hoe Bartiméus de organisatievariabelen heeft ingericht.

3.3.1 Strategie

De missie van Bartiméus luidt (Bartiméus, 2005d): “Wanneer leven, leren en werken met een visuele beperking tot vragen leidt, is Bartiméus beschikbaar voor een passend, persoonlijk en professioneel antwoord.”

Uit deze missie zijn de volgende drie organisatiedoelen afgeleid (Bartiméus, 2005d):

- Bartiméus streeft ernaar een passend antwoord te vinden op de vragen van zijn cliënten, hun sociale omgeving en de bij hen professioneel betrokkenen.
- Bartiméus wil zijn cliënten in staat stellen een zo normaal mogelijk leven te leiden door hen waar nodig ter zijde te staan op alle terreinen des levens; van wonen en werken tot leren en vrijetijdsbesteding.
- Bartiméus wil steun bieden wanneer de visuele beperking van de cliënt leidt tot of deel uitmaakt van een complexe vraagstelling en intensieve zorg of begeleiding vraagt.

De strategie met betrekking tot de implementatie van kennismanagement is verwoord in Dubbel Focus en is erop gericht de aanwezige kennis en deskundigheid voor de organisatie te behouden en zo goed mogelijk beschikbaar en toegankelijk te maken. De kennismanagementstrategie sluit aan bij de missie van Bartiméus en het daaruit vloeiende organisatiedoel; antwoord geven op vragen van cliënten.

Zoals al eerder beschreven gaat het binnen Bartiméus om kennis op het gebied van onderwijs, zorg en dienstverlening aan blinde en slechtziende mensen en visueel beperkte mensen met daarbij een andere beperking. Binnen dit kader is de kennis waar de kennismanagementstrategie zich op richt te verdelen in (Bartiméus, 2005,b):

- kennis over de stoornis zelf;
- kennis over omgang met en behandeling van mensen met deze stoornis;
- kennis over de effecten van behandeling en
- kennis van de omgeving en de positie van de cliënten en de organisatie daarin.

De kennismanagementstrategie is vooral gericht op de sectoren onderwijs, zorg en dienstverlening. Uit de beleidsdocumenten wordt niet duidelijk wat de kennismanagementstrategie met betrekking tot de Ondersteunende Diensten is. Dit onderdeel van de organisatie bezit over het algemeen geen kennis over blinde en slechtziende mensen en visueel beperkte mensen met daarbij een andere beperking. De Ondersteunende Diensten bestaan onder andere uit de centrale administratie, Afdeling Communicatie en de facilitaire dienst. Al deze afdelingen zijn, op de facilitaire dienst en een klein gedeelte van personele zaken na, in één gebouw gehuisvest. Het wordt niet in de beleidsdocumenten met betrekking tot Dubbel Focus aangegeven, maar het lijkt erop dat de organisatie ervan uitgaat dat de medewerkers van de Ondersteunende Diensten toch al kennis uitwisselen, omdat ze zo dicht bij elkaar gehuisvest zijn. Daarnaast wisselen ze geen kennis over de primaire werkzaamheden van Bartiméus uit. De winst op het gebied van kennisdeling lijkt daarom vooral bij de andere organisatieonderdelen te halen te zijn en waarschijnlijk is daarom de kennismanagementstrategie alleen op deze tak van de organisatie gericht.

De kennismanagementstrategie is een onderdeel van Dubbel Focus. De medewerkers hebben vooraf aan het vaststellen van Dubbel Focus hun reacties op het conceptstuk kunnen sturen aan de voorzitter van de Raad van Bestuur. De beschrijving van het beleid in Dubbel Focus is goed leesbaar en begrijpelijk voor alle medewerkers binnen Bartiméus. Mede door het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van het beleid, is Dubbel Focus positief ontvangen in de organisatie (van der Spek, 2004).

3.3.2 Managementstijl

In het kader van Dubbel Focus is een nieuwe stijl van leidinggeven geïntroduceerd. Alle managers hebben een training ‘Coachend leidinggeven’ gevolgd. Er is voor gekozen om de manier van leidinggeven te veranderen om zo beter bij de nieuwe organisatiestructuur en de gewenste nieuwe cultuur aan te sluiten. Daarnaast is het de bedoeling dat de managers via hun manier van leidinggeven het gedrag van de medewerkers in de gewenste richting buigen en zich daarnaast zelf op de beoogde manier gedragen om zo de gewenste cultuurverandering te realiseren. Het is echter nog onduidelijk in hoeverre de managers op de nieuwe manier leiding geven en in hoeverre zij een voorbeeld en stimulans voor de nieuwe cultuur zijn, de evaluatie van het project is namelijk nog niet afgerond. Later in dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de organisatiestructuur- en cultuurverandering.

Naast dat de managers een nieuwe manier van leidinggeven hebben aangeleerd, hebben ze ook een grote rol gekregen op het gebied van kennismanagement. In de taakfunctieomschrijving van de sectordirecteuren is de verantwoordelijkheid voor het beleid rondom de kennis van de medewerkers opgenomen. De uitvoering van dit beleid en de verantwoordelijkheid voor het borgen, spreiden en ontwikkelen van de kennis van de medewerkers ligt bij de clustermanagers. Niet alleen het bevorderen van kennisdeling, maar ook het aanbieden van opleidingen en cursussen vallen binnen het beleid. Professionals zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van hun vakken (Bartiméus, 2005b). Kennisdoelen zijn bij de medewerkers zelf nog niet in de taakfunctieomschrijving opgenomen, wel is het de bedoeling dat managers de medewerkers tijdens functioneringsgesprekken op hun activiteiten met betrekking tot kennisdeling en -ontwikkeling aanspreken. Het streven om jaarlijks functioneringsgesprekken te houden, wat in het verleden vaak niet het geval was, wordt tegenwoordig door middel van een zogenaamde Balanced Score Card gemonitord (Bartiméus, 2005d).

3.3.3 Systemen

Binnen de projecten van Dubbel Focus zijn een intranet, Irisnet, en een documentenbeheersysteem, Frame, ontwikkeld en ingevoerd. Eén van de doelen van Irisnet was het bevorderen van kennisdeling. Gelijktijdig met het afstudeeronderzoek is het onderzoek ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ uitgevoerd. In Hoofdstuk 4 wordt verder op Irisnet en dat onderzoek ingegaan. In deze paragraaf wordt eerst kort aandacht besteed aan Irisnet en het verschil met Frame, vervolgens wordt verder ingegaan op de implementatie van het Irisnet.

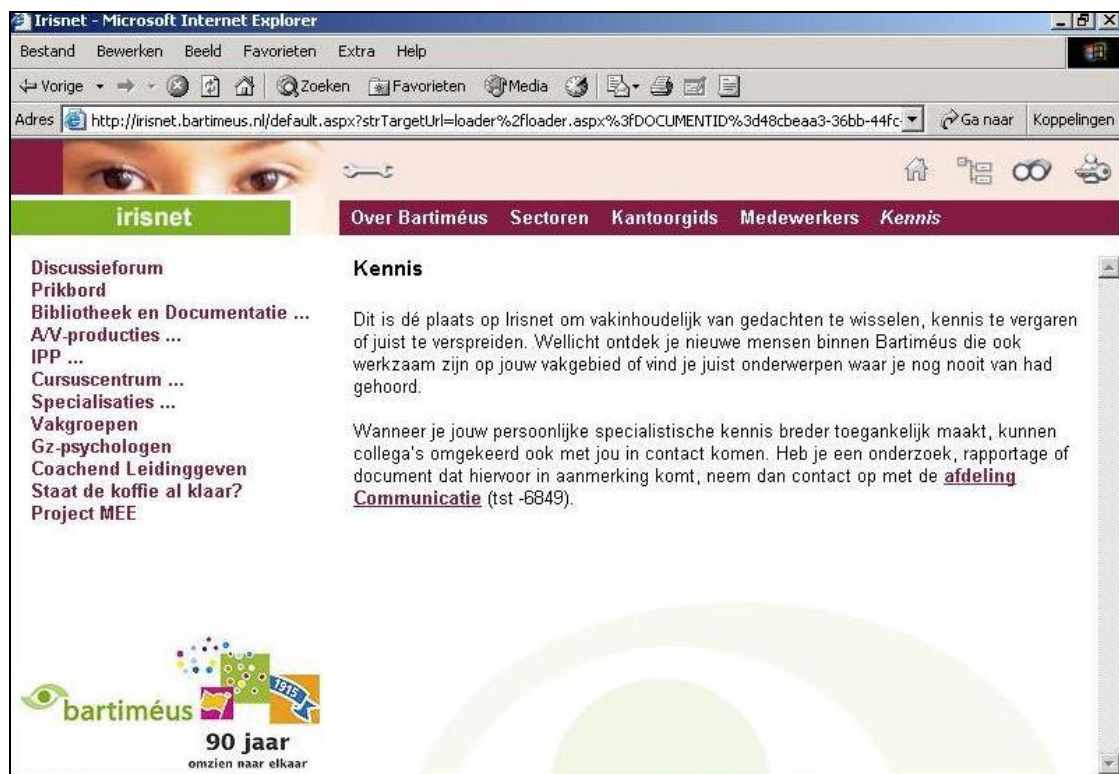
Irisnet en Frame

In Figuur 7 is de startpagina van het Irisnet te zien. Het intranet van Bartiméus bestaat uit vijf verschillende onderdelen; ‘Over Bartiméus’, ‘Sectoren’, ‘Kantoorids’, ‘Medewerkers’ en ‘Kennis’. Voor de ondersteuning van het delen van kennis is vooral het onderdeel ‘Kennis’ belangrijk, deze pagina is in Figuur 8 te zien. Binnen dit onderdeel is bijvoorbeeld het discussieforum te vinden. Naast het onderdeel ‘Kennis’ is ook het onderdeel ‘Medewerkers’ van belang. Binnen dit onderdeel is namelijk de *medewerkerslijst* te vinden waar medewerkers naar elkaar kunnen zoeken op naam, functie, organisatieonderdeel of specialisatie. De zoekmachine van de medewerkerslijst is te zien in Figuur 9

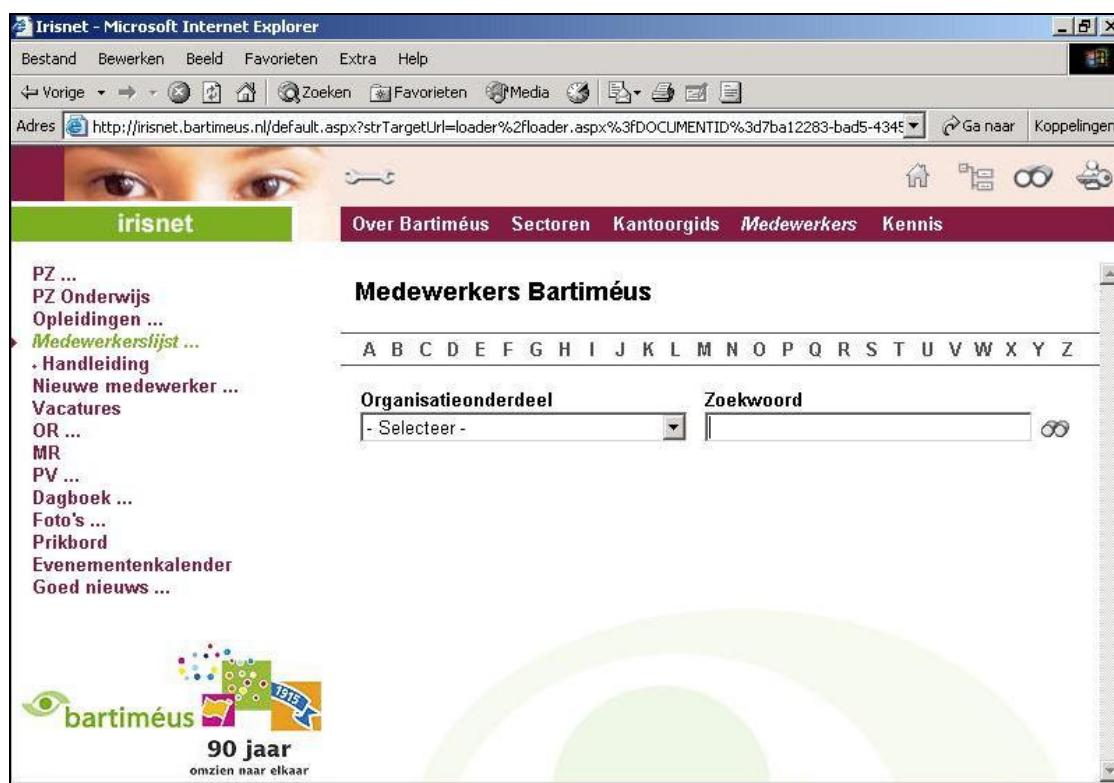
Naast het intranet is ook een documentenbeheersysteem, Frame, ontwikkeld, deze is in Figuur 10 en Figuur 11 te zien. Frame, welke eerder is ontwikkeld, staat los van Irisnet. In de toekomst wil Bartiméus deze twee systemen wel aan elkaar koppelen, maar tot nu toe is op de startpagina van Irisnet alleen een link naar Frame te vinden. Binnen het documentenbeheersysteem Frame zijn vastgestelde en geldende documenten te vinden die niet snel veranderen. Dit zijn bijvoorbeeld documenten waarin het beleid en de werkwijze van Bartiméus zijn vastgelegd en documenten die medewerkers nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Frame is geen archiefsysteem, begrotingen, notulen of vluchtige informatie, zoals nieuwsbrieven zijn er dan ook niet te vinden (Bartiméus, 2003d). Per document is beschreven wie het heeft gemaakt, voor wie het van toepassing is en wanneer de inhoud van het document geëvalueerd wordt. De voordelen van het documentenbeheersysteem zijn dat iedereen toegang heeft tot de meest recente versies van documenten en dat zo de kwaliteit van de informatie die men nodig heeft tijdens het werk gewaarborgd wordt.



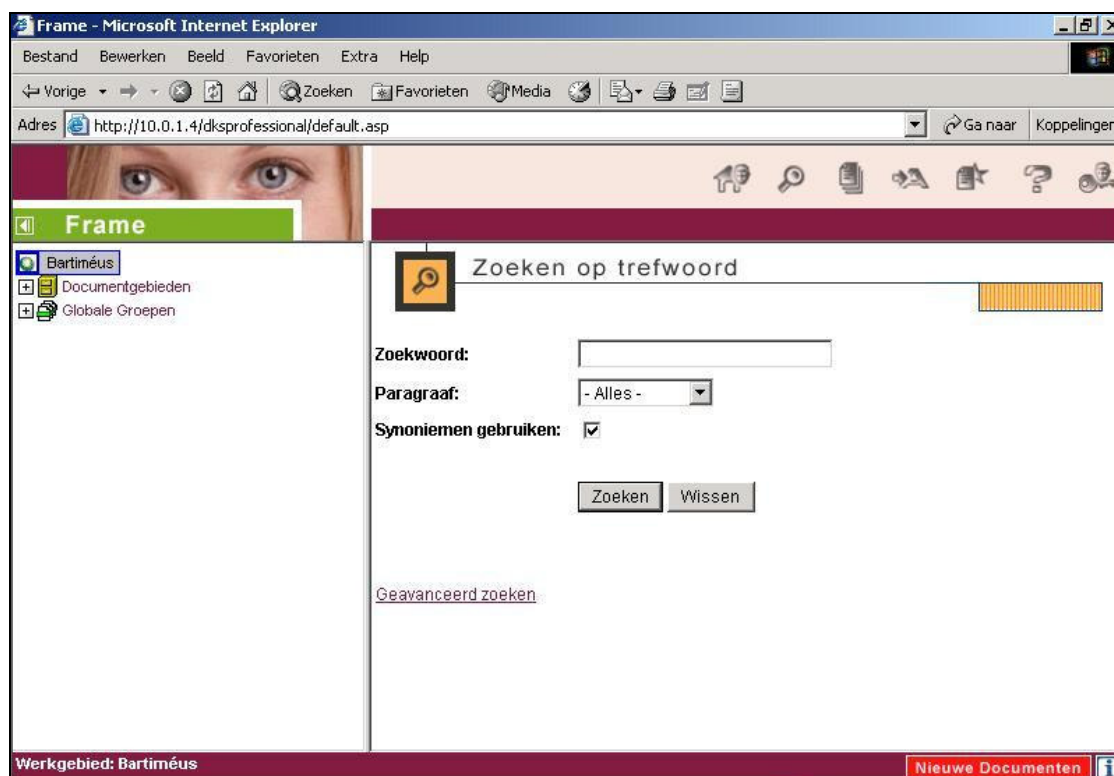
Figuur 7 Startpagina Bartiméus



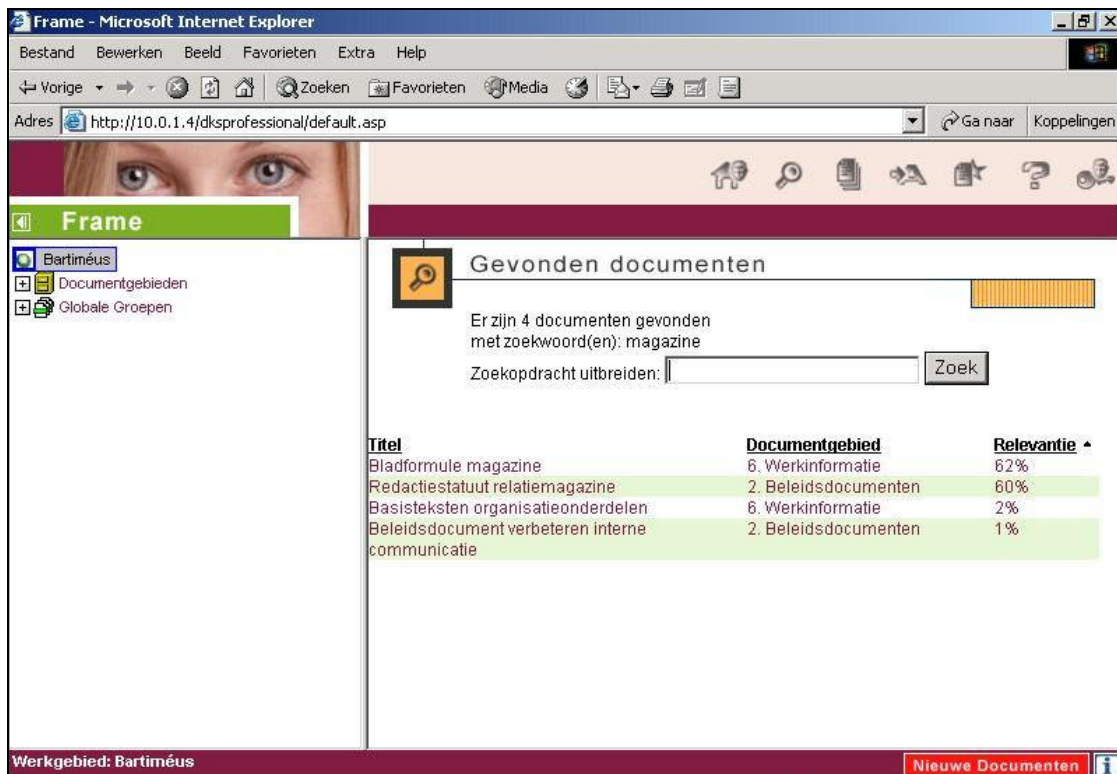
Figuur 8 Het onderdeel 'Kennis' binnen Irisnet



Figuur 9 De zoekmachine van de medewerkerslijst



Figuur 10 Frame



Figuur 11 Frame met enkele zoekresultaten

Implementatie Irisnet

In paragraaf 2.2.3 is beschreven dat de implementatie van een intranet in ruwweg vijf onderdelen kan worden verdeeld. Hieronder zal per onderdeel worden aangegeven wat Bartiméus heeft gedaan of hoe ze het hebben ingevuld.

Kiezen van een intranet

De implementatie en keuze van het intranet werd geleid door een projectgroep, welke sturing aan het project gaf. Het was de bedoeling dat het een organisatiebrede projectgroep zou zijn, maar uiteindelijk bestond de groep uit twee medewerkers van de Afdeling Informatisering en Automatisering (I&A), twee medewerkers van de Afdeling Communicatie, één medewerker van de facilitaire dienst en één van de centrale administratie. De drie sectoren zorg, onderwijs en dienstverlening waren dus niet of slecht vertegenwoordigd.

Uiteindelijk is binnen Bartiméus gekozen voor een intranet dat door hetzelfde bedrijf is gemaakt als Frame. Het voordeel hiervan is dat de kans dat beide systemen aan elkaar gekoppeld kunnen worden groot is. Het nadeel is echter dat het niet een op maat gemaakt systeem is wat eenvoudig aan te passen en te optimaliseren is. Op dit moment moeten meerdere afnemers van het product met hetzelfde probleem komen wil het bedrijf de software aanpassen, dat is soms lastig.

Beheer

Binnen Bartiméus zijn twee centrale webbeheerders aangesteld, een algemene beheerder van de Afdeling Communicatie die zorgt voor de structuur en de inhoud en een technisch beheerder van de Afdeling I&A die zorgt voor de netwerkverbinding van Irisnet en Frame. Daarnaast zijn voor en na de lancering van Irisnet een tiental decentrale webbeheerders opgeleid door de algemene beheerder. Zij publiceren de informatie en kennis die door henzelf of andere medewerkers is opgesteld. Bartiméus heeft voor deze constructie gekozen, omdat op deze manier de documenten allen dezelfde vorm en huisstijl hebben en de 'lasten' van het publiceren zo zijn verspreid over verschillende onderdelen van de organisatie (Bartiméus, 2001). De medewerkers die geen decentrale webbeheerder zijn kunnen alleen tekst plaatsen op het discussieforum of hier een discussie openen en een bericht achterlaten op het prikbord. Specialisaties in de medewerkerslijst of kennis kunnen ze niet zelf plaatsen.

Naast de verschillende webbeheerders zijn een redactiecommissie en een beleidscommissie opgericht. Deze commissies bewaken de vorm en inhoud van Irisnet en bepalen de verdere ontwikkeling ervan (Bartiméus, 2001). Ze komen een aantal keer per jaar bij elkaar om Irisnet te evalueren en te bespreken welke ontwikkelingen ze door willen maken met Irisnet.

Toegankelijkheid

Om Irisnet en Frame te kunnen bereiken hebben de medewerkers een computer met een netwerkverbinding nodig. Binnen Bartiméus zijn ongeveer 600 werkstations (computers) te vinden. Om in te kunnen loggen op een workstation en daarmee op Irisnet of Frame is een inlogcode nodig. Van de ongeveer 1700 medewerkers hebben er maar 1000 een inlogcode. De leidinggevende bepaalt of een medewerker een inlogcode nodig heeft of niet. Het is op dit moment niet mogelijk om buiten de werkstations, dus bijvoorbeeld thuis, op Irisnet of Frame in te loggen. In de toekomst wordt dit waarschijnlijk wel mogelijk.

De medewerkers die ‘op een groep’ werken delen over het algemeen het workstation en de inlogcode. Ook zijn er afdelingen of clusters waar alleen de manager en de secretaresse een inlogcode hebben en de rest van de medewerkers niet. Voorbeelden hiervan zijn de technische dienst, de linnendienst en het schoonmaakbedrijf, welke allen onder de facilitaire dienst vallen. Binnenkort worden er twee informatiezuilen geplaatst, waarop iedereen Irisnet kan bereiken zonder in te hoeven loggen. Eén zuil komt in Doorn te staan, de ander in Zeist.

Hulp en ondersteuning

Voor de gebruikers van Irisnet is weinig ondersteuning geregeld, er is met name geen ondersteuning bij het delen van kennis. De medewerkers kunnen naar de helpdesk van I&A bellen voor technische problemen van computers en het netwerk, er is op Irisnet zelf een korte handleiding te vinden waar welke informatie te vinden is en op aanvraag kunnen mensen meer uitleg over o.a. de structuur van het intranet krijgen van de algemene webbeheerder. Wel is bij de eindrapportage van Dubbel Focus 2 (Bartiméus, 2005b) aangegeven dat er ondersteuning zal moeten komen voor het plaatsen van kennis op het intranet en dat er in samenwerking met de afdeling opleidingen trainingen aangeboden moeten worden om met Irisnet om te leren gaan.

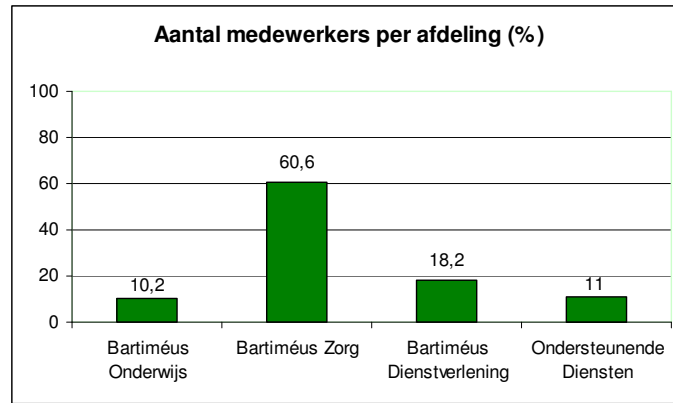
In gebruik name en marketing

Irisnet is gelanceerd tijdens de nieuwjaarsreceptie, daarnaast is een Bartiméus Actueel Special uitgebracht over Irisnet. De Bartiméus Actueel is de tweewekelijkse papieren nieuwsbrief en bij belangrijke zaken wordt er een Special toegevoegd met extra informatie. Ook heeft de algemene beheerder op verschillende plekken laten weten dat er de mogelijkheid is een rondleiding of meer uitleg over Irisnet te krijgen.

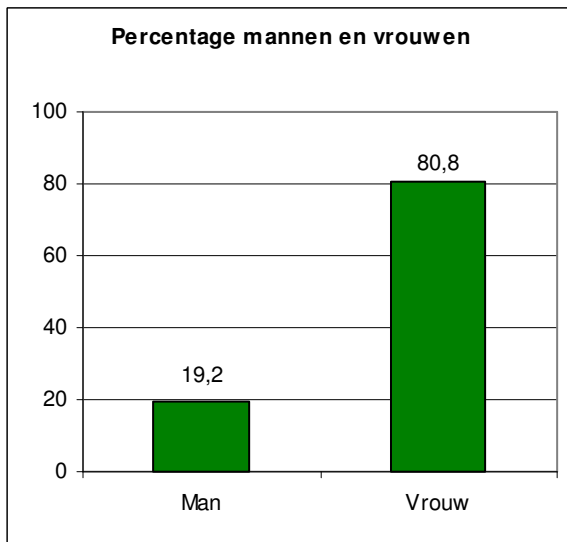
3.3.4 Personeel

Op 8 november 2004 werd de kennisdag ‘Bartiméus à la carte’ georganiseerd. De dag was niet verplicht gesteld, maar had toch een opkomstpercentage van 50 %. Hieruit kan geconcludeerd worden dat door veel medewerkers waarde wordt gehecht aan het delen en kennisnemen van deskundigheid die binnen de organisatie beschikbaar is (Bartiméus, 2005b). Dat er behoefte bestaat aan het delen van kennis is duidelijk, maar in interviews met managers van Bartiméus in 2003 kwam naar voren dat medewerkers wel informatie willen ontvangen, maar zelf hun informatie niet altijd delen (Van der Spek, 2004). Nadien is niet verder onderzocht of dit kwam doordat mensen hun kennis niet willen delen, of niet weten hoe ze hun kennis moeten expliciteren. Wel gaf een geïnterviewde in het onderzoek van Van Willigenburg (2004) aan, dat professionals een deel van hun kennis niet kunnen overdragen, omdat dat een deel ervaringsdeskundigheid is. Het omgaan met blinden en slechtzienden, zo zij de geïnterviewde, vergt een bepaalde houding, welke niet voor iedereen vanzelfsprekend is; “Het werken met visueel beperkten moet ín je zitten.” Het gebruikersonderzoek in Hoofdstuk 4 zal verder in gaan op de houding van de medewerkers ten opzichte van kennisdeling.

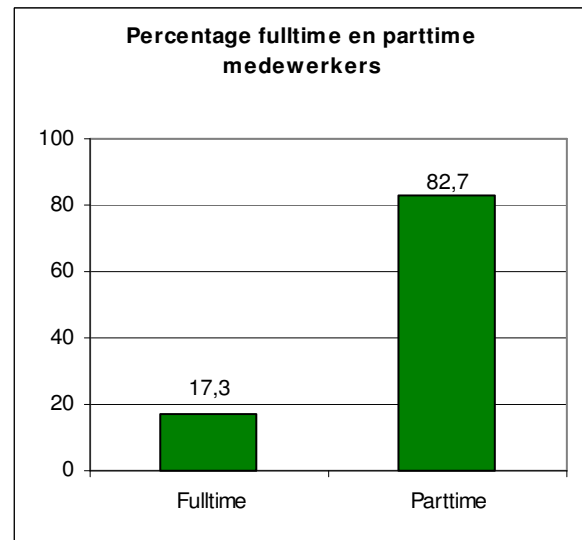
Uit het jaarverslag van 2004 blijkt dat binnen de Stichting Bartiméus ongeveer 1460 mensen werken, als de stagiaires en oproepkrachten niet worden meegerekend. In 2004 werkte 10,2 procent van deze medewerkers bij Bartiméus Onderwijs, 60,6 procent bij Bartiméus Zorg, 18,2 procent bij Bartiméus Dienstverlening en 11 procent bij de Ondersteunende Diensten, dit is grafisch weergegeven in Figuur 12. In Figuur 13 en Figuur 14 is te zien dat van alle medewerkers 19,2 procent man is en 80,8 procent vrouw en dat 17,3 procent fulltime werkt en 82,7 procent parttime.



Figuur 12 Aantal medewerkers per afdeling



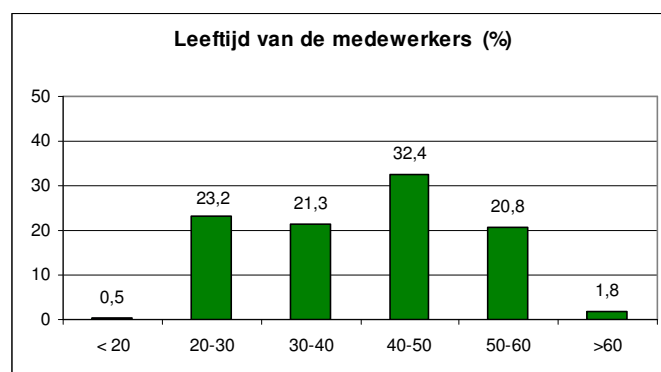
Figuur 13 Percentage mannen en vrouwen



Figuur 14 Percentage fulltime en parttime medewerkers

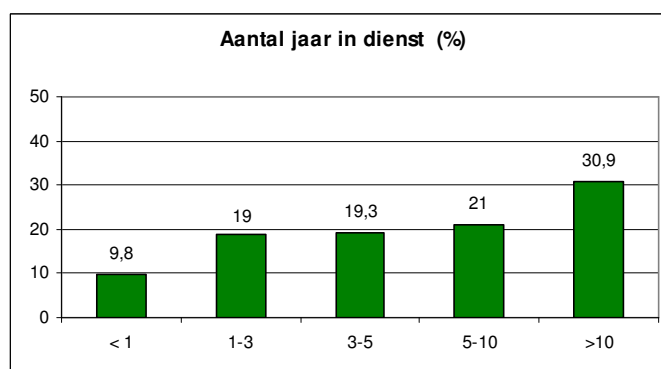
Binnen Bartiméus werkt ruim de helft van het personeel, zo'n 800 medewerkers, binnen Bartiméus Zorg. Een groot gedeelte hiervan is groeps- of activiteitenbegeleider, welke primair bezig zijn met het begeleiden van cliënten. Uit onderzoek van Laverman (2003) blijkt dat verzorgend- en of verplegend personeel vaak weinig affiniteit heeft met computers. Ze hebben vaak de neiging de cliënt boven alles in hun werk te stellen; hun hart ligt bij de zorg voor deze mensen. In het jaarplan van Irisnet (Bartiméus, 2005c) wordt het vermoeden geuit dat er in de organisatie inderdaad nog angst bestaat om met een computer te werken. De persoonlijk begeleiders worden op dit moment min of meer gedwongen om de computer te gebruiken, nu ze zogenaamde ondersteuningsplannen digitaal in moeten vullen, maar er zijn vermoedelijk nog genoeg medewerkers die de computer mijden. In het gebruikersonderzoek zal worden onderzocht of er aanwijzingen zijn dat er onder de groeps- en activiteitenbegeleiders inderdaad een grotere computerangst bestaat.

De verhouding tussen de leeftijdsgroepen bij Bartiméus toont al een aantal jaren hetzelfde beeld (Bartiméus, 2005d). Zoals te zien is in Figuur 15 was in 2004 0,5% jonger dan 20; 23,2 procent van de medewerkers tussen de 20 en 30 jaar; 21,3 procent tussen de 30 en de 40 jaar; 32,4 procent tussen de 40 en de 50 jaar; 20,8 procent tussen de 50 en 60 jaar en 1,8 procent was ouder dan 60 jaar.



Figuur 15 Leeftijd van de medewerkers

Als wordt gekeken naar het aantal jaren dat medewerkers bij Bartiméus in dienst zijn, dan is de volgende verdeling te maken (Bartiméus, 2005d); 9,8 procent is korter dan een jaar in dienst, 19 procent is tussen de 1 en 3 jaar in dienst, 19,3 procent is tussen de 3 en 5 jaar in dienst, 21 procent is tussen de 5 en 10 jaar in dienst en 30,9 is langer dan 10 jaar in dienst. In Figuur 16 is dit grafisch te zien.



Figuur 16 Aantal jaar in dienst

3.3.5 Organisatiestructuur

In het najaar van 2002 heeft Bartiméus een nieuwe organisatiestructuur gekregen. In 2003 en 2004 is de nieuwe organisatiestructuur geïmplementeerd. Het doel was een organisatiestructuur te creëren die logisch is, besluitvaardigheid bevordert, weinig managementlagen telt en gestalte geeft aan de gewenste cultuurverandering (Bartiméus, 2005d). De organisatiestructuur moest daarnaast het cliëntgericht en vraaggestuurd werken bevorderen en de kwaliteit van het management verbeteren.

De nieuwe organisatiestructuur van Bartiméus is ingedeeld naar de drie sectoren - Onderwijs, Zorg en Dienstverlening – die zich alle drie richten op het primaire proces. Daarnaast zijn er diensten die het primaire proces ondersteunen, de zogenoemde Ondersteunende Diensten, die worden aangestuurd door de voorzitter van de Raad van Bestuur. Zie ook Bijlage A, waar het organogram van Stichting Bartiméus te vinden is.

Bartiméus wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. Een Raad van Toezicht, ziet toe op de gang van zaken in de organisatie. De sectoren zorg en dienstverlening worden aangestuurd door sectordirecteuren en zijn opgebouwd uit verschillende clusters met resultaatverantwoordelijke managers. De clusters zijn gevormd rondom cliëntgroepen met een vergelijkbare vraag. Binnen Bartiméus Zorg zijn de clusters verder ingedeeld in units met unitleiders. Binnen de units wordt gewerkt met multidisciplinaire teams van medewerkers die de cliënten begeleiden.

Bartiméus Onderwijs kent naast een algemeen directeur twee sectordirecteuren, waarvan één verantwoordelijk is voor de scholen van Bartiméus en de andere voor de ambulante begeleiding van slechtziende en blinde leerlingen op reguliere scholen.

De organisatiestructuur wordt niet beperkt tot een verticale organisatie, welke bestaat uit hiërarchische lijnen, ook wil Bartiméus een organisatiestructuur creëren die communicatie en kennisuitwisseling tussen medewerkers en daarmee ontwikkeling van kennis en vaardigheden moet bevorderen. Zo zullen, om vakinhoudelijke ontwikkeling te faciliteren, functionele verbanden tussen medewerkers van eenzelfde of soortgelijke discipline worden gemaakt, waaraan specifieke taken en budgetten worden toegekend (Bartiméus, 2003b). Deze functionele verbanden kunnen de grenzen tussen de organisatieonderdelen overschrijden. Kennisgroepen zijn voorbeelden van dergelijke horizontale verbanden. Ze zijn niet vrijblijvend en worden door de organisatie gefaciliteerd.

In 2005 is de nieuwe organisatiestructuur geëvalueerd. Met name is er gekeken naar de manier waarop medewerkers deze ervaren. De medewerkers is gevraagd wat ze beter vinden gaan binnen de nieuwe organisatiestructuur en wat nog verbeterd kan worden. Naast de organisatiestructuur kwam ook de cultuur aan bod, omdat er een groot verband tussen deze twee bestaat. Uit deze evaluatie bleek dat er nog steeds een eilandencultuur heerst waarbij de clusters de eilanden zijn (Bartiméus, 2005a). Uit een eerder onderzoek van Van der Spek (2004) bleek dat het direct contact tussen de hiërarchische niveaus ontbrak en dat medewerkers weinig collegialiteit van collega's van andere afdelingen ervoeren. Door de eilandenstructuur lijkt de nieuwe organisatiestructuur op de professionele bureaucratie van Mintzberg. Deze organisatiestructuur wordt gekenmerkt door functionele en hiërarchische lijnen. De functionele lijn is een horizontale scheiding op basis van functie. De hiërarchische lijn loopt verticaal en geeft een scheiding in de organisatie op basis van hiërarchie. Doordat de lijnen tegelijkertijd bestaan, ontstaan er in de organisatie verschillende eilanden (groepjes van mensen met gelijke functie of hiërarchische positie). Communicatie tussen de eilandjes vindt vaak alleen plaats als dit formeel geregeld is. Het tekort aan overleg tussen verschillende afdelingen, de lange communicatielijnen, de hiërarchische opbouw en de starre werkprocessen werken optimaal kennismanagement tegen (Verduijn, 2004). Bartiméus probeert door middel van het faciliteren van kennisgroepen kennisdeling in de hand te werken en de eilandencultuur op te heffen.

3.3.6 Cultuur

Naast een structuurverandering is in 2003 ook een cultuurveranderingstraject ingezet binnen Bartiméus. Het cultuurveranderingstraject had onder andere tot doel kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren. Een belangrijke voorwaarde voor kennisdeling is een plezierige, motiverende en bindende cultuur. In de visie van Bartiméus is dat een open cultuur gekenmerkt door wederzijds respect voor elkaar, veiligheid, waarin van mensen verwacht wordt dat zij van zich laten horen, waarin je feedback krijgt en geeft en waarin iedereen ervaart dat hij een belangrijke bijdrage levert aan de totale inspanning van de organisatie. Een cultuur waarin de medewerkers met elkaar verantwoordelijk zijn voor en de ambitie hebben om het beste antwoord voor de klant te vinden.

Binnen het project DF2, waarin de kennismanagementstrategie is verwoord, wordt ook wel over een gewenst klimaat gesproken. Medewerkers zouden zich bewust moeten zijn van de waarde van de eigen kennis en deskundigheid en van die van collega's elders in de organisatie. In de gewenste cultuur moeten medewerkers zich er van bewust zijn dat hun kennis en deskundigheid niet statisch is, maar zich steeds moet ontwikkelen. Daarnaast moeten medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het delen en op peil houden van hun deskundigheid en moeten managers zich verantwoordelijk voelen voor borging, spreiding en ontwikkeling van de in hun cluster of afdeling aanwezige deskundigheid en kennis (Bartiméus, 2003c). Binnen de gewenste cultuur is een grote rol weggelegd voor de managers, welke het goede voorbeeld moeten geven en medewerkers tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken aan moeten spreken op hun inzet tot kennisdeling.

Zoals uit de evaluatie van de nieuwe organisatiestructuur blijkt, lijkt Bartiméus een eilandencultuur te hebben welke niet bevorderlijk is voor kennisdeling. Echter de cultuurverandering is pas kort geleden ingezet en de verwachting binnen Bartiméus is, dat het nog een aantal jaren kan duren voordat iedereen zich de nieuwe cultuur eigen heeft gemaakt (Bartiméus, 2005e). Op dit moment bestaat het vermoeden dat medewerkers hun kennis weinig delen en dat dit komt doordat ze het beschrijven en hergebruiken van kennis te veel tijd vinden kosten. De eerste prioriteit is vaak de cliënt en men ziet kennisdeling vaak als een aparte taak in plaats van als onlosmakelijke component van het werk. Dit terwijl het kennisdelen zelf als doel heeft uiteindelijk de cliënt beter te kunnen helpen. Daarnaast bestaat het vermoeden dat veel medewerkers kennis nog als macht zien. Dit betekent vaak dat ze angst hebben voor het verliezen van privacy of werkzekerheid door het delen van kennis. Tijdens het gebruikersonderzoek, welke in Hoofdstuk 4 wordt besproken, is onderzocht of deze vermoedens op waarheid zijn berust en ze de mate van kennisdeling binnen Bartiméus beïnvloeden.

Uit de evaluatie van de nieuwe organisatiestructuur blijkt ook dat binnen Bartiméus, maar in het bijzonder binnen Onderwijs, Zorg en Dienstverlening veelvuldig gebruik wordt gemaakt van afkortingen (Bartiméus, 2005a). Een buitenstaander (cliënt of medewerker elders in de organisatie) die niet dezelfde 'taal' spreekt, kan niet eenvoudig begrijpen waar een afdeling of cluster zich mee bezig houdt. Dit jargon, de taal voor ingewijden, is een uitingvorm van een gesloten cultuur.

3.4 Conclusie

De resultaten van de contextanalyse in dit hoofdstuk, welke in het kader van het vooronderzoek is uitgevoerd, geven (gedeeltelijk) antwoord op de derde deelvraag van het onderzoek:

3. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?

Na een korte beschrijving van de organisatie en de redenen waarom de organisatie heeft besloten zich te richten op het verbeteren van kennisdeling, is in het hoofdstuk het meerjarenplan Dubbel Focus behandeld. Dubbel Focus had tot doel Bartiméus te vernieuwen en de organisatie te verstevigen. Eén van de projecten binnen Dubbel Focus was Dubbel Focus 2 'Borgen en ontwikkelen van kennis en deskundigheid' (DF2). Het doel van DF2 was het scheppen van voorwaarden voor het beschikbaar maken, toegankelijk maken en borgen van de in de organisatie aanwezige relevante kennis (Bartiméus, 2003e).

Het beschikbaar maken van kennis wilde men realiseren door het stimuleren en faciliteren van medewerkers bij het expliciteren en vastleggen van hun kennis. Intranet werd hierbij gezien als een instrument om de onderlinge informatie- en kennisuitwisseling mogelijk te maken. Binnen DF2 zijn verschillende projecten uitgevoerd waar een intranet (Irisnet), een documentenbeheersysteem (Frame) en een aantal kennisgroepen als vervanging van vakgroepen uit zijn voortgekomen.

Naast de verschillende projecten is binnen DF2 de pilot 'kennisdeling via Irisnet' uitgevoerd. Binnen deze pilot hebben twee groepen medewerkers Irisnet gedurende een aantal maanden uitgeprobeerd als kennismedium. De deelnemers hadden tijdens de pilot toegang tot het discussieforum en het prikbord en er was plaats voor het opbouwen van een databestand rond het specialisme doofblindheid. De resultaten van de pilot laten een aantal opvallende zaken zien:

- De deelnemers gaven na de pilot aan Irisnet een geschikt medium voor het uitwisselen van kennis te vinden, maar leverden zelf nauwelijks een bijdrage.
- De deelnemers gaven aan vooral voor passieve kennisuitwisseling (uitwisselen van informatie) belangrijk te vinden in plaats van actieve kennisuitwisseling via bijvoorbeeld een discussieforum.
- De bezoekfrequentie van het intranet was laag.
- Het leek erop dat mensen schroom hadden om een (kennis)vraag publiekelijk te stellen of om hun kennis te publiceren.
- De deelnemers gaven aan het uitwisselen van kennis via een thema- of vakgroep belangrijk te vinden, maar hebben dit, ondanks de mogelijkheden hiertoe, zelf niet gedaan.

In het hoofdstuk is verder aandacht besteed aan de zes organisatiefactoren, te weten Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur. In Hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat zij allen een unieke en even belangrijke invloed op het delen van kennis binnen een organisatie hebben. Daarom is aan de hand van deze organisatiefactoren beschreven hoe Bartiméus in elkaar zit en hoe de organisatie de organisatievariabelen heeft ingericht. Op deze manier is geprobeerd de mogelijkheden en beperkingen van Bartiméus in kaart te brengen.

De factor strategie lijkt op de juiste manier te zijn ingericht, het is alleen onduidelijk in hoeverre het management het goede voorbeeld geeft bij het delen van kennis.

De factor managementstijl heeft de organisatie ook op de juiste manier proberen in te richten door de manier van leidinggeven aan te passen. Echter het is nog niet duidelijk of het management op de nieuwe manier leiding geeft en kennisdeling, het intranet en de gewenste cultuur onder de medewerkers promoot. Daarnaast is het binnen Bartiméus wel de bedoeling de mate waarin een medewerker kennis deelt in functioneringsgesprekken aan de orde te laten komen, maar is het delen van kennis nog niet als taak in de taakfunctieomschrijving van de medewerkers opgenomen.

In dit hoofdstuk is bij de factor systemen kort aangegeven hoe de implementatie van Irisnet is verlopen en hoe het beheer, de toegankelijkheid en ondersteuning in elkaar steekt. In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de organisatie wel twee systemen heeft opgezet; Irisnet en Frame, maar dat ze niet voldoende medewerkers bij de invoering hebben betrokken om draagvlak binnen de gehele organisatie te creëren. Daarnaast blijkt dat de medewerkers weinig ondersteuning krijgen, met name als het gaat om ondersteuning bij het delen van kennis via Irisnet. Ook komt in het hoofdstuk naar voren dat een groot aantal medewerkers geen of moeilijk toegang heeft tot Irisnet, omdat ze geen eigen computer en/of inlogcode hebben. De factor systemen zal verder worden uitgediept in Hoofdstuk 4.

Bij de factor personeel is beschreven hoe het personeelbestand eruit ziet. Wat opvalt, is dat ruim 80 procent van de medewerkers parttime werkt. Daarnaast werkt ruim de helft van het personeel, zo'n 800 medewerkers, binnen Bartiméus Zorg. Een groot gedeelte hiervan is groeps- of activiteitenbegeleider, welke primair bezig zijn met het begeleiden van cliënten. Uit onderzoek van Laverman (2003) blijkt dat verzorgend- en of verplegend personeel vaak weinig affiniteit heeft met computers. Ze hebben vaak de neiging de cliënt boven alles in hun werk te stellen; hun hart ligt bij de zorg voor deze mensen. In het jaarplan van Irisnet (Bartiméus, 2005c) wordt het vermoeden geuit dat er in de organisatie angst bestaat om met een computer te werken. In Hoofdstuk 4 zal worden onderzocht of er aanwijzingen zijn dat er onder de groeps- en activiteitenbegeleiders inderdaad een grotere computerangst bestaat welke het delen van kennis via Irisnet tegenwerkt.

Bij de factor organisatiestructuur is beschreven dat Bartiméus in 2002 een nieuwe organisatiestructuur heeft gekregen en hoe deze in elkaar zit. Om binnen de organisatiestructuur eilandvorming tegen te gaan heeft de organisatie zogenaamde kennisgroepen in het leven geroepen. Uit een interne evaluatie blijkt echter dat er nog steeds een eilandencultuur heerst waarbij de clusters de eilanden zijn. Deze eilandenstructuur werkt het delen van kennis tegen.

Bij de factor cultuur wordt beschreven dat in 2003 ook een cultuurveranderingstraject is ingezet. Het veranderen van de cultuur had onder andere tot doel kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren. Binnen het traject was een grote rol weggelegd voor de managers; zij moesten het goede voorbeeld geven. Of de managers dit ook hebben gedaan en nog steeds doen is echter niet duidelijk.

Bij de factor organisatiestructuur was al naar voren gekomen dat Bartiméus een eilandencultuur heeft. Daarnaast blijkt uit een interne evaluatie dat binnen de eilandencultuur de verschillende afdelingen jargon gebruiken, waardoor buitenstaanders niet weten waar de afdeling zich precies mee bezig houdt. Hieruit blijkt dat Bartiméus nog een redelijk gesloten cultuur heeft. Ook blijkt uit de interne evaluatie dat nog niet alle medewerkers zich de nieuwe cultuur hebben eigengemaakt.

Het vermoeden bestaat dat in de heersende cultuur medewerkers hun kennis weinig delen, omdat ze het beschrijven en hergebruiken van kennis te veel tijd vinden kosten. De eerste prioriteit is vaak de cliënt en men ziet kennisdeling als een aparte taak in plaats van als onlosmakelijke component van het werk. Dit terwijl het kennisdelen zelf als doel heeft uiteindelijk de cliënt beter te kunnen helpen. Daarnaast bestaat het vermoeden dat veel medewerkers kennis nog als macht zien. Dit betekent vaak dat ze angst hebben voor het verliezen van privacy of werkzekerheid door het delen van kennis. Tijdens het gebruikersonderzoek, welke in Hoofdstuk 4 wordt besproken, is onderzocht of deze vermoedens op waarheid berusten en ze hiermee de mate van kennisdeling binnen Bartiméus beïnvloeden.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat de organisatie verschillende acties heeft ondernomen om de kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren. Zo hebben ze een duidelijke strategie geformuleerd, geprobeerd de managers op een andere manier te laten managen, een intranet opgezet en een organisatiestructuur- en cultuurveranderingstraject ingezet. De organisatie heeft, met name door het opzetten van het intranet, een aantal mogelijkheden voor kennisdeling gecreëerd. Echter Bartiméus heeft ook een aantal beperkingen met betrekking tot het delen van kennis:

- Kennisdeling is nog geen onderdeel van het dagelijkse werk; het is nog niet opgenomen in de taakfunctieomschrijvingen van de medewerkers.
- Het intranet heeft een aantal beperkingen voor het delen van kennis via Irisnet:
 - o De ondersteuning van de medewerkers bij het gebruik van Irisnet en het delen van kennis is onvoldoende.
 - o De toegankelijkheid van Irisnet is slecht.
 - o Slechts een klein aantal mensen is bij de implementatie van Irisnet betrokken, daardoor heeft Irisnet waarschijnlijk weinig draagvlak.
- Binnen Bartiméus bestaat een eilandencultuur.
- Kennisdeling is nog geen onderdeel van de organisatiecultuur; dit komt mede doordat de cultuurverandering kort geleden is ingezet.

Vermoedens welke in Hoofdstuk 4 verder onderzocht zullen worden:

- Onder de groeps- activiteitenbegeleiders bestaat een grote computerangst.
- Medewerkers delen hun kennis weinig, doordat ze het beschrijven en hergebruiken van kennis te veel tijd vinden kosten. De eerste prioriteit is vaak de cliënt en men ziet kennisdeling vaak als een aparte taak in plaats van als onlosmakelijke component van het werk.
- Veel medewerkers zien kennis nog als macht. Dit betekent vaak dat ze angst hebben voor het verliezen van privacy of werkzekerheid door het delen van kennis.

In dit hoofdstuk is aan de hand van beleidsdocumenten de organisatie beschreven en is aangegeven wat deze tot nu toe heeft gedaan om kennisdeling te bevorderen en hoe de implementatie van Irisnet is aangepakt. De beleidsdocumenten en de mening van de medewerkers kunnen echter verschillen. Daarom zal voor de volledigheid in Hoofdstuk 4 door middel van een vragenlijst worden onderzocht in hoeverre de medewerkers vinden dat de zes organisatiefactoren binnen Bartiméus optimaal voor kennisdeling zijn ingericht. Daarnaast staan nog een tweetal andere deelvragen van het vooronderzoek open, te weten:

4. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*
5. *Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?*

In het volgende hoofdstuk wordt daarom een antwoord gezocht op de laatste twee deelvragen van het vooronderzoek. In Hoofdstuk 4 wordt door middel van verschillende onderzoeken (vragenlijst, usabilityonderzoek en expertanalyse) onderzocht welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en wordt vastgesteld in hoeverre de beperkingen verminderd of opgelost kunnen worden.

Hoofdstuk 4: Oriënterende onderzoeken

In Hoofdstuk 2 is aan de orde gekomen wat kennisdeling is en hoe een organisatie de organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur optimaal voor kennisdeling kan inrichten. Daarna is in Hoofdstuk 3 ingegaan op de organisatie Bartiméus; hoe de organisatie in elkaar zit en wat het heeft gedaan om kennisdeling te stimuleren. Als aanvulling op Hoofdstuk 3 zal in dit hoofdstuk door middel van een vragenlijst worden onderzocht in hoeverre de medewerkers vinden dat de zes organisatiefactoren binnen Bartiméus optimaal voor kennisdeling zijn ingericht. Daarnaast wordt door middel van verschillende onderzoeken (vragenlijst, usabilityonderzoek en expertanalyse) onderzocht welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en wordt vastgesteld in hoeverre de beperkingen verminderd of opgelost kunnen worden.

De onderzoeken in dit hoofdstuk hebben tot doel meer inzicht te geven in de mogelijkheden en beperkingen van Bartiméus en van Irisnet bij het delen van kennis. Als eerste komt de methodologie aan bod, vervolgens wordt op de drie verschillende onderzoeken, de vragenlijst, het usabilityonderzoek en de expertanalyse, ingegaan. De inzichten die in dit hoofdstuk worden opgedaan zullen worden gebruikt bij het beantwoorden van de probleemstelling en het ontwerpen van een interventie, welke in Hoofdstuk 5 aan de orde komt.

4.1 Methodologie

Binnen dit hoofdstuk staan de volgende drie deelvragen (behorende bij het vooronderzoek) centraal:

1. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?*
2. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*
3. *Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?*

De eerste deelvraag (*Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?*) is al gedeeltelijk beantwoord in de voorgaande hoofdstukken. In Hoofdstuk 2 is naar voren gekomen hoe een organisatie ingericht moet worden om kennisdeling te bevorderen en welke zes organisatiefactoren een belangrijke invloed hebben op het delen van kennis. Daarnaast is in Hoofdstuk 3 aan de hand van beleids- en andere interne documenten onderzocht hoe Bartiméus de verschillende organisatiefactoren heeft ingericht en wat het tot nu toe heeft gedaan om kennisdeling te bevorderen. Naast het perspectief van voornamelijk de leiding van de organisatie, welke uit de interne documenten bleek, zal in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan het perspectief van de medewerkers. Door middel van een organisatiebrede vragenlijst zal aan de medewerkers worden gevraagd in hoeverre zij denken dat de organisatie optimaal voor kennisdeling is ingericht. Deze vragenlijst zal in paragraaf 4.2 worden behandeld.

Volgens Yin (1994) wordt bij een casestudy door triangulatie, het uitvoeren van verschillende elkaar aanvullende onderzoeken, gezorgd voor een breder en completer beeld van het onderzochte onderwerp. In dit onderzoek wordt ook triangulatie toegepast. Zo worden de mogelijkheden en beperkingen van Bartiméus met betrekking tot kennisdeling onderzocht door zowel een analyse van interne documenten als een vragenlijst voor de medewerkers. Hetzelfde is gedaan om de tweede en derde deelvraag te beantwoorden. Echter alvorens hier op in te gaan, is het belangrijk het volgende te vermelden. Gelijktijdig met dit afstudeeronderzoek heeft de onderzoeker in opdracht van Bartiméus en de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente een onderzoek¹ uitgevoerd naar het gebruik en de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet: 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?'. Het onderzoek bestond uit drie afzonderlijke onderzoeken, te weten een vragenlijst, een usabilityonderzoek en een expertanalyse. In verband met de ruimte is het niet mogelijk om alle resultaten van de drie deelonderzoeken in dit verslag te vermelden. Om de twee openstaande deelvragen van het vooronderzoek te beantwoorden is er voor gekozen om de belangrijkste resultaten en conclusies in dit hoofdstuk te vermelden. Voor de overige resultaten kan de lezer terecht bij de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente waar het onderzoeksverslag op te vragen is.

¹ Hartsink, D.F.J. (2005). *Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?* Onderzoeksresultaten van drie verschillende onderzoeken naar het gebruik en de gebruiksvriendelijkheid van het intranet van Bartiméus. Enschede: Wetenschapswinkel Universiteit Twente.

De tweede deelvraag (*Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*) is net als de eerste deelvraag gedeeltelijk beantwoord in Hoofdstuk 3. In paragraaf 3.3.3 is kort aangegeven hoe Irisnet in elkaar zit en is ingegaan op de vijf implementatieonderdelen waaronder beheer en hulp en ondersteuning. Als aanvulling hierop zijn in het onderzoek ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ drie onderzoeken uitgevoerd om de mogelijkheden en beperkingen van Irisnet zo compleet mogelijk in beeld te brengen. Als eerste is een gebruikersonderzoek uitgevoerd waarbij alle medewerkers van Bartiméus een vragenlijst over Irisnet hebben ontvangen. De resultaten van dit gebruikersonderzoek geven inzicht in de manier waarop Irisnet (voor kennisdeling) gebruikt wordt. Bovendien hebben de medewerkers kunnen aangeven in hoeverre ze Irisnet gebruiksvriendelijk vinden en wat zij graag verbeterd willen zien. Gebruiksvriendelijkheidproblemen zijn echter niet allemaal via een vragenlijst te achterhalen, omdat veel problemen niet als zodanig herkend worden en mensen ze bijvoorbeeld aan hun eigen onhandigheid wijten. Daarom is er voor gekozen naast het gebruikersonderzoek een usabilityonderzoek uit te voeren waarbij drie proefpersonen onder leiding van de onderzoeker verschillende taken hebben uitgevoerd. De proefpersonen moesten tijdens het uitvoeren van de taken aangeven wat ze wel en niet goed vonden aan Irisnet, daarnaast heeft de onderzoeker door middel van observatie gekeken tegen welke problemen de respondenten aanliepen. Voor het compleet maken van het onderzoek is naast het gebruikersonderzoek en het usabilityonderzoek een expertanalyse uitgevoerd. Voor de expertanalyse heeft de onderzoeker literatuuronderzoek over usability uitgevoerd. Aan de hand van de resultaten uit het literatuuronderzoek is Irisnet bekeken en zijn aanbevelingen ter verbetering van de gebruiksvriendelijkheid gedaan.

De vragenlijst over o.a. de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet komt in paragraaf 4.2 aan de orde. Deze vragenlijst is in combinatie met de vragenlijst over de mogelijkheden en beperkingen van Bartiméus uitgevoerd en zij zullen daarom samen worden behandeld. In paragraaf 4.3 is meer te lezen over het usabilityonderzoek en in paragraaf 4.4 zijn de belangrijkste resultaten van de expertanalyse te vinden.

De drie verschillende onderzoeken binnen het onderzoek ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ hebben geleid tot een compleet beeld van het gebruik en de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet, daarnaast zijn er ook aanbevelingen gedaan door zowel de gebruikers als de onderzoeker om de beperkingen te verminderen en kennisdeling te bevorderen. Hiermee is ook de derde deelvraag (*Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?*) beantwoord. Meer hierover is te lezen bij de expertanalyse in paragraaf 4.4.

4.2 Vragenlijst

4.2.1 Onderzoeksinstrument

In paragraaf 4.1 is beschreven dat er verschillende onderzoeken zijn uitgevoerd om verschillende deelvragen te beantwoorden. Om de volgende deelvragen te beantwoorden is er voor gekozen om (onder andere) een vragenlijst als onderzoeksinstrument in te zetten:

1. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?*
2. *Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*

Voor het onderzoek ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ is een vragenlijst opgesteld met vragen over de organisatiefactor Systemen; vragen over Irisnet. Het doel van deze vragenlijst was (een deel van) de tweede deelvraag te beantwoorden. Voor de eerste deelvraag wilde de onderzoeker ook een aantal vragen over de organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur aan de medewerkers stellen. Uit eerdere ervaringen met vragenlijsten binnen de organisatie is gebleken dat het responspercentage lager wordt naarmate er meer vragenlijsten worden verspreid. Daarom is er voor gekozen om de vragenlijsten te combineren tot één vragenlijst welke naar alle medewerkers van Bartiméus gestuurd zou worden. Dit leidde echter tot een erg lange vragenlijst. Daarom is in overleg met de Afdeling Communicatie van Bartiméus er voor gekozen wel eenmalig alle medewerkers een vragenlijst te sturen, maar de vragen over twee vragenlijsten te verdelen waarbij de vragenlijsten een deel van de vragen gemeen hadden. Dit heeft ertoe geleid dat de ene helft van de medewerkers de vragenlijst ‘Gebruikersonderzoek Irisnet’ (vragenlijst A) heeft gekregen. Bij deze vragenlijst ligt de nadruk op vragen over het systeem Irisnet. De andere helft van de medewerkers heeft de vragenlijst ‘Gebruikersonderzoek Kennisdeling via Irisnet’ (vragenlijst B) ontvangen, waar de nadruk ligt op vragen over de vijf overige organisatiefactoren en de mate van kennisdeling binnen de organisatie. De keuze voor het versturen van de vragenlijsten naar alle medewerkers van de organisatie, in plaats van bijvoorbeeld het nemen van een steekproef, wordt in paragraaf 4.2.2 verder toegelicht.

Beide vragenlijsten bestonden uit drie onderdelen: (1) Algemeen, (2) Irisnet en (3) Kennisdeling (via Irisnet). Het eerste gedeelte had tot doel een goed beeld van de respondent te krijgen en bestond onder andere uit vragen over de functie, leeftijd en het wel of niet gebruiken van een computer op de werkplek. Het tweede gedeelte had tot doel in kaart te brengen wat de respondenten van Irisnet vinden, hoe vaak ze het gebruiken en hoe ze denken dat Irisnet verbeterd kan worden. Het doel van het derde deel van de vragenlijst was in kaart te brengen hoe de respondenten tegenover kennisdeling staan; in hoeverre denken ze dat Irisnet geschikt is voor het delen van kennis en in hoeverre denken ze dat de organisatie klaar is voor het delen van kennis.

De resultaten van vragenlijst A zijn opgenomen in het onderzoeksverslag 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?' en een gedeelte ervan zal in deze paragraaf worden gepresenteerd. Het gaat hierbij alleen om resultaten die de deelvraag 'Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?' kunnen beantwoorden. Het grootste gedeelte van de resultaten van vragenlijst B zijn nog niet gepubliceerd en zullen in paragraaf 4.2.5 in zijn geheel aan bod komen. Het doel van de vragen van deze vragenlijst is de vraag 'Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?' te beantwoorden.

Om de kans dat de respondenten wenselijk in plaats van eerlijk antwoorden te verkleinen, is er voor gekozen om de vragenlijst zo anoniem mogelijk te houden. Zo hoefden de respondenten niet hun naam in te vullen. Daarnaast is op de vragenlijst zelf én in een begeleidende brief extra benadrukt dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt zouden worden.

Hieronder zal verder worden ingegaan op de constructie van de vragenlijsten. Eerst wordt ingegaan op vragenlijst A, vervolgens komt vragenlijst B aan bod. Vragenlijst A als B zijn in respectievelijk Bijlage B en Bijlage C te vinden.

Constructie vragenlijst A

Vragenlijst A 'Gebruikersonderzoek Irisnet' bestond uit 52 vragen en stellingen. Al deze vragen en stellingen konden beantwoord worden door te kiezen uit een aantal antwoordcategorieën. De vragen hadden, afhankelijk van de vraag, verschillende antwoordcategorieën. De stellingen konden beantwoord worden op een 5-puntsschaal, die liep van helemaal mee eens (1) tot helemaal niet mee eens (5). Om het verwerken van de vragenlijsten zo gemakkelijk mogelijk te maken werden, op zes vragen na, alleen gesloten vragen gesteld. Wel hadden sommige vragen de open antwoordcategorie 'anders'.

De vragenlijst bestond uit drie onderdelen: algemeen, Irisnet en kennisdeling (via Irisnet). Van de 52 vragen waren er 11 algemeen en gingen 10 vragen over het delen van kennis (via Irisnet). De overige 31 vragen gingen specifiek over het gebruik, de gebruiksvriendelijkheid en andere kenmerken van Irisnet. De vragen van deze vragenlijst zijn gedeeltelijk overgenomen of geïnspireerd door de vragen die Verduijn (2004) in haar onderzoek heeft gebruikt. Daarnaast zijn de vragen in overleg met de Afdeling Communicatie samengesteld om hun vraag over hoe ze Irisnet (los van het delen van kennis) konden verbeteren te kunnen beantwoorden.

Vooraf is de vragenlijst niet gevalideerd; er is niet getest of de vragenlijst meet wat het moet meten. Wel is van te voren bepaald welke variabelen de onderzoeker wilde meten en welke vragen hierbij pasten. Vervolgens is door een aantal studenten gekeken of de vragen duidelijk genoeg waren en is door de Afdeling Communicatie gekeken of het taalgebruik juist was voor de doelgroep.

Constructie vragenlijst B

Vragenlijst B 'Gebruikersonderzoek Kennisdeling via Irisnet' bestond uit 63 vragen en stellingen. Net als bij vragenlijst A konden al deze vragen en stellingen worden beantwoord door te kiezen uit een aantal antwoordcategorieën. De vragen hadden, afhankelijk van de vraag, verschillende antwoordcategorieën. De stellingen konden beantwoord worden op een 5-puntsschaal, die liep van helemaal mee eens (1) tot helemaal niet mee eens (5). Om het verwerken van de vragenlijsten zo gemakkelijk mogelijk te maken werden, op drie vragen na, alleen gesloten vragen gesteld. Wel hadden sommige vragen de open antwoordcategorie 'anders'.

De vragenlijst bestond uit drie onderdelen: algemeen, Irisnet en kennisdeling (via Irisnet). Van de 63 vragen waren er 11 algemeen en hetzelfde als bij vragenlijst A om een goed beeld van de respondent te krijgen, 21 vragen gingen specifiek over Irisnet en 31 over het delen van kennis (via Irisnet). De 21 specifieke vragen over Irisnet komen ook in vragenlijst A voor. Van de 31 kennisvragen waren er een aantal algemeen, deze vragen waren bedoeld om in kaart te brengen hoe de respondenten over kennisdeling denken en hoe vaak de Kennispagina van Irisnet bezocht wordt. De overige 16 stellingen hadden tot doel de percepties van de medewerkers met betrekking tot de zes organisatiefactoren, die in paragraaf 2.1.4 naar voren kwamen, te meten. In de vragenlijst zijn vragen opgenomen over de zes organisatiefactoren met uitzondering van de factor Systemen welke in vragenlijst A al uitgebreid aan de orde komt. De vragen over het delen van kennis zijn voor een groot gedeelte overgenomen of geïnspireerd door de vragen die Verduijn (2004) in haar onderzoek heeft gebruikt. Daarnaast komen de vragen voort uit de per factor samengevatte variabelen in paragraaf 2.2.

Vooraf is de vragenlijst niet gevalideerd; er is niet getest of de vragenlijst meet wat het moet meten. Wel is van te voren bepaald welke variabelen de onderzoeker wilde meten en welke vragen hierbij pasten. Vervolgens is door een aantal studenten gekeken of de vragen duidelijk genoeg waren en is door de Afdeling Communicatie gekeken of het taalgebruik juist was voor de doelgroep. Daarnaast is achteraf door middel van factoranalyse onderzocht of bepaalde stellingen over de organisatiefactoren wel tot dezelfde variabelen (factor) behoren. In paragraaf 4.2.6 is hier meer over te lezen.

4.2.2 Procedure

De doelgroep voor de vragenlijst(en) bestond uit alle mensen werkzaam bij Bartiméus (1675 medewerkers). In eerste instantie wilde de onderzoeker een steekproef van deze groep nemen. De Afdeling Communicatie stelde echter de eis dat iedere medewerker door middel van de vragenlijst moest kunnen aangeven wat hij of zij vond dat aan Irisnet verbeterd kon worden. In plaats van een steekproef te nemen, is de vragenlijst daarom naar alle 1675 medewerkers verstuurd. In verband met de verwerking van de gegevens in SPSS heeft de onderzoeker voorgesteld om in plaats van een papieren vragenlijst een digitale vragenlijst naar iedere medewerker te sturen. Het bleek echter dat niet iedere medewerker een eigen e-mailadres binnen Bartiméus had, bovendien waren mensen binnen de Afdeling Communicatie fel tegen het alleen digitaal versturen van de vragenlijst. Uiteindelijk is er daarom voor gekozen om alle medewerkers een papieren vragenlijst te sturen en ze daarnaast de mogelijkheid te geven de vragenlijst digitaal via www.SurveyMonkey.com in te vullen. Om de medewerkers te stimuleren de vragenlijst in te vullen is een enthousiasmerende begeleidende brief én een zakje thee toegevoegd. Daarnaast bevatte de brief een antwoordenvolp om de vragenlijst eenvoudig terug te kunnen sturen.

De papieren vragenlijsten Gebruikersonderzoek Irisnet (vragenlijst A) en Gebruikersonderzoek Kennisdeling via Irisnet (vragenlijst B) zijn eind juni 2005 per interne post verstuurd aan alle 1675 medewerkers die op 15 juni 2005 in de salarisadministratie van Bartiméus voorkwamen. Aselect is hen een vragenlijst toegewezen; 837 medewerkers hebben vragenlijst A ontvangen en 838 medewerkers hebben vragenlijst B ontvangen. Daarnaast zijn de vragenlijsten digitaal gemaakt en via zowel Irisnet als de website van Bartiméus beschikbaar gesteld. In Tabel 1 is te zien hoe de verstuurdde vragenlijsten over de organisatieonderdelen zijn verdeeld.

Tabel 1 Aantal verstuurdde vragenlijsten per organisatieonderdeel

	<i>vragenlijst A</i>	<i>vragenlijst B</i>	<i>Totaal</i>
	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>
Bartiméus Onderwijs	74	75	149
Bartiméus Zorg	527	531	1058
Bartiméus Dienstverlening	145	129	274
Ondersteunende Diensten	82	91	173
Vereniging Bartiméus	5	7	12
Stichting Accessibility	4	5	9
TOTAAL VERSTUURD	837	838	1675

De respondenten hadden ongeveer drie weken de tijd om de vragenlijst in te vullen en terug te sturen. Daarna zijn de resultaten in SPSS ingevoerd om er verschillende analyses, waaronder een factoranalyse op uit te voeren. De open antwoorden van de vragenlijst zijn zoveel mogelijk geordend, maar hier zijn geen analyses op uitgevoerd.

4.2.3 Respons en generaliseerbaarheid

Na ongeveer drie weken had 32,2 procent van de medewerkers de toegestuurde vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Het responspercentage van vragenlijst A is 35,1 procent en van vragenlijst B 29,2 procent. In Tabel 2 is het aantal teruggestuurde vragenlijsten per organisatieonderdeel aangegeven. Van de in totaal 539 ingevulde vragenlijsten, zijn er 127 digitaal ingevuld, dit komt neer op 23,6 procent.

Tabel 2 Respons per organisatieonderdeel

	<i>vragenlijst A</i>		<i>vragenlijst B</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Bartiméus Onderwijs	23	31,1	14	18,7	37	24,8
Bartiméus Zorg	170	32,2	150	28,2	320	30,2
Bartiméus Dienstverlening	68	46,9	53	41,1	121	44,0
Ondersteunende Diensten	28	34,1	19	20,9	47	27,5
Vereniging Bartiméus	2	40,0	3	42,8	5	41,4
Stichting Accessibility	1	25,0	3	60,0	4	42,5
Onbekend	2		3		5	
TOTALE RESPONS	294	35,1%	245	29,2%	539	32,2%

Uit Tabel 2 blijkt dat er in relatief weinig vragenlijsten van Bartiméus Onderwijs zijn teruggekomen. Dit komt overeen met de verwachting, aangezien de vragenlijsten vrij kort voor de zomervakantie zijn verstuurd en de medewerkers van dit organisatieonderdeel vrij snel na het versturen van de vragenlijst met vakantie gingen. Vragenlijst A heeft binnen de sector onderwijs wel een responspercentage van 31,1 procent, wat overeenkomt met het totale responspercentage en welke volgens Swanborn (1981) vergelijkbaar is met het te verwachten responspercentage bij het versturen van een vragenlijst.

Het totale responspercentage is voor een vragenlijst niet erg laag. Echter van alle medewerkers heeft ongeveer tweederde de vragenlijst niet ingevuld. De beste manier om erachter te komen of de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele organisatie is uit te zoeken waarom tweederde van de medewerkers de vragenlijst niet heeft ingevuld. Helaas was dit in verband met de tijd niet mogelijk. Binnen de vragenlijst is wel gevraagd naar de leeftijd, het organisatieonderdeel (sector) waar mensen werken en of ze een leidinggevende functie hebben. Door het vergelijken van de variabelen leeftijd, organisatieonderdeel en leidinggevende functie moet blijken of de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld qua kenmerken overeen komen met de medewerkers in de rest van de organisatie. Met andere woorden, kunnen de resultaten, ondanks de niet al te hoge respons gegeneraliseerd worden naar de gehele organisatie?

Binnen deze paragraaf is bij alle statistische toetsen, zoals chikwadraattoetsen, een alpha niveau van 0,05 gebruikt.

Leeftijd

De variabele Leeftijd is in categorieën ingedeeld en vervolgens vergeleken met de gegevens uit het jaarverslag van de Stichting Bartiméus van 2004. In het jaarverslag is namelijk te lezen dat de leeftijdsverdeling binnen het personeel al jaren hetzelfde is. Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat er sterk bewijs is dat de verwachte verdeling, zoals beschreven in het jaarverslag, overeenkomt met de waargenomen verdeling van vragenlijst A ($p = ,000$), vragenlijst B ($p = ,002$) en beide vragenlijsten samen ($p = ,000$). Hierbij dient wel vermeld te worden dat de medewerkers van de Vereniging Bartiméus en Stichting Accessibility ook zijn meegenomen in de verdeling al zijn zij niet opgenomen in het jaarverslag, daar het om het jaarverslag van de Stichting Bartiméus gaat.

Organisatieonderdeel

Na analyse van de resultaten bleek dat 51 respondenten (bijna 10% van het totaal) het verkeerde organisatieonderdeel hadden ingevuld bij de vraag waar ze werkzaam zijn. De meest logische verklaring hiervoor is dat de respondenten niet wisten tot welk organisatieonderdeel ze behoorden. Om te kunnen onderzoeken of het aantal respondenten dat de vragenlijst heeft ingevuld op dezelfde manier over de organisatieonderdelen is verdeeld als alle medewerkers werkzaam bij Bartiméus, heeft de onderzoeker de gegevens gecorrigeerd. Dit was mogelijk door de ingevulde functie en afdeling met het ingevulde organisatieonderdeel te vergelijken. Daarna is de verdeling van de respondenten over de verschillende organisatieonderdelen vergeleken met de verdeling zoals bekend binnen de salarisadministratie op 15 juni 2005. Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat de verwachte verdeling, de verdeling zoals bekend binnen de salarisadministratie, overeenkomt met de waargenomen verdeling van vragenlijst B ($p = ,034$) en beide vragenlijsten samen ($p = ,002$). De verdeling van de respondenten van vragenlijst A over de organisatieonderdelen blijkt echter niet overeen te komen met de verdeling van Stichting Bartiméus ($p = ,067$). Het verschil tussen de responspopulatie en de populatie medewerkers bij Bartiméus blijkt echter niet heel groot te zijn; er blijken iets meer medewerkers van Bartiméus Dienstverlening de vragenlijst te hebben ingevuld en iets minder medewerkers van Bartiméus Zorg.

Leidinggevende functie

Binnen Bartiméus heeft 6,1 procent van de medewerkers een leidinggevende functie, echter een iets groter deel van de respondenten gaf aan een leidinggevende functie te hebben. Door middel van een chikwadraatanalyse is gekeken in hoeverre de verdelingen van elkaar verschilden. Uit de chikwadraatanalyse blijkt dat de verwachte verdeling overeenkomt met de waargenomen verdeling van vragenlijst A ($p = ,003$) en beide vragenlijsten samen ($p = ,001$). De verdeling van vragenlijst B komt niet overeen met de verwachte verdeling ($p = ,138$). Het blijkt dat er meer leidinggevendenden dan verwacht de vragenlijst hebben ingevuld.

Conclusie generaliseerbaarheid

Uit bovenstaande blijkt dat het responspercentage niet laag is voor een vragenlijst, maar dat er een grote groep blijft die de vragenlijst niet heeft ingevuld. Een aanvullende vragenlijst naar de motieven om de vragenlijst niet in te vullen is niet mogelijk, maar uit een analyse van de variabelen Leeftijd, Organisatieonderdeel en Leidinggevende functie blijkt dat de responspopulatie op die punten wel redelijk overeenkomt met de populatie. Met voorzichtigheid kan gezegd worden dat de resultaten te generaliseren zijn. De respondenten kunnen echter op andere punten niet met de populatie vergeleken worden, dus is vervolgonderzoek aan te bevelen.

4.2.4 Respondenten

Alvorens in te gaan op de resultaten van de vragenlijst wordt in deze paragraaf aangegeven welke kenmerken de respondenten hebben. Het gaat hierbij om kenmerken als leeftijd en organisatieonderdeel, welke in paragraaf 2.2.4 ook al naar voren zijn gekomen. Daarnaast gaat het om kenmerken rondom het gebruiken van een computer. Aangezien het in dit onderzoek vooral om kennisdeling via Irisnet gaat is het belangrijk om te weten hoe de medewerkers tegenover computers staan. Voor de resultaten zijn de respondenten van vragenlijst A en vragenlijst B samen genomen. Uit chikwadraatanalyses op de variabelen welke in deze paragraaf aan bod komen is gebleken dat er geen significante verschillen bestaan tussen de respondenten van de twee vragenlijsten.

In Tabel 3 zijn verdelingen van de variabelen Leeftijd, Organisatieonderdeel en Aantal jaar in dienst afgebeeld. Uit deze tabel blijkt dat de meeste respondenten bij Bartiméus Zorg werken (59,9%), gevolgd door Bartiméus Dienstverlening (22,7%) en nog later door Bartiméus Onderwijs (6,5%) en de Ondersteunende Diensten (9,1%). Tevens is in Tabel 3 te zien dat de meeste medewerkers tussen de 20 en 30 (29,7%) en 40 en 50 (30,8%) jaar oud zijn. Er zijn met name weinig respondenten van 50 jaar en ouder. Daarnaast blijkt uit de tabel dat de meeste respondenten tussen de 2 en 10 jaar (47,9%) of langer dan 10 jaar (30,7%) bij Bartiméus werken.

Tabel 3 Verdeling van de variabelen Leeftijd, Organisatieonderdeel en Aantal jaar in dienst

<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Leeftijd</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Organisatieonderdeel</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Aantal jaar in dienst</i>
8	1,5	tussen de 18 en 20	121	22,7	Bartiméus Dienstverlening	65	12,1	minder dan 1 jaar
157	29,7	tussen de 20 en 30	35	6,6	Bartiméus Onderwijs	50	9,3	tussen de 1 en 2 jaar
114	21,6	tussen de 30 en 40	320	59,9	Bartiméus Zorg	257	47,9	tussen de 2 en 10 jaar
163	30,8	tussen de 40 en 50	5	0,9	Vereniging Bartiméus	165	30,7	langer dan 10 jaar
79	14,9	tussen de 50 en 60	49	9,2	Ondersteunende diensten			
8	1,5	60 jaar en ouder	4	0,7	Accessibility			
529	100	TOTAAL	534	100	TOTAAL	537	100	TOTAAL

In Tabel 4 is weergegeven welke houding de respondenten hebben ten opzichte van technologische vernieuwingen. Uit deze tabel blijkt dat slechts een klein aantal respondenten sceptisch of negatief staat tegenover technologische vernieuwingen (12,4%). Veel respondenten geven aan een beetje afwachtend te zijn en als collega's zeggen dat het erg makkelijk is er naar te gaan kijken (49,1%).

Tabel 4 Houding ten opzichte van technologische vernieuwingen

<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Welke uitspraak past het beste bij je als het gaat om technologische vernieuwingen?</i>
201	38,4	Ik ben er als eerste bij, vind het interessant en probeer zoveel mogelijk uit om de mogelijkheden te ontdekken.
257	49,1	Ik ben een beetje afwachtend, als collega's zeggen dat het erg makkelijk is, dan ga ik er ook eens naar kijken.
42	8,0	Ik ben wat sceptisch. Liever doe ik dingen op de manier waarop ik het gewend ben, totdat het echt niet anders kan.
23	4,4	Ik wacht zo lang mogelijk met het aanleren, ik heb eigenlijk helemaal geen tijd of zin om me in al die nieuwe technologieën te verdiepen.
523	100	TOTAAL

De respondenten is gevraagd of ze de beschikking hebben over een computer. De meeste respondenten geven aan de beschikking te hebben over een computer (34,5%) of er een met collega's te delen (62,9%). Slechts 14 respondenten geven aan geen beschikking over een computer te hebben. Dit zijn met name mensen met een functie binnen de facilitaire of technische dienst. Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat er qua het beschikken over een computer op het werk een significant verschil bestaat tussen de organisatieonderdelen ($p = ,000$). Respondenten die een eigen computer hebben blijken met name bij de Ondersteunende Diensten te werken, bij Bartiméus Zorg moeten respondenten de computer vooral delen en bij Bartiméus Dienstverlening en Bartiméus Onderwijs is het aantal respondenten dat een computer moet delen en een eigen computer heeft ongeveer gelijk.

In Tabel 5 is weergegeven hoe vaak de respondenten op het werk en thuis de computer gebruiken. Uit deze tabel blijkt dat de meeste respondenten die op het werk over een (gedeelte) computer beschikken deze dagelijks gebruiken (77,1%). Uit een nadere analyse blijkt dat 65,9 procent van de respondenten die op het werk de computer delen en 97,3 procent van de respondenten die op het werk een computer voor zichzelf hebben de computer op het werk dagelijks gebruiken. De meeste respondenten (88,8%) (ook degene zonder computer op het werk) gaven aan tussen de één keer per week en dagelijks thuis de computer te gebruiken.

Tabel 5 Gebruik van de computer tijdens het werk en thuis

<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Gebruik computer tijdens werk</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Gebruik computer thuis</i>
401	77,1	Dagelijks	239	44,6	Dagelijks
65	12,5	2-5 keer in de week	181	33,8	2-5 keer in de week
30	5,8	Eén keer in de week	56	10,4	Eén keer in de week
10	1,9	Eén keer in de twee weken	20	3,7	Eén keer in de twee weken
4	0,8	Eén keer in de maand	15	2,8	Eén keer in de maand
10	1,9	Minder dan één keer per maand	25	4,7	Nooit
520	100	TOTAAL	536	100	TOTAAL

4.2.5 Resultaten

In deze paragraaf komen de resultaten aan bod van zowel vragenlijst A als B. Zoals vermeld in paragraaf 4.2.1 zijn de resultaten van vragenlijst A al eerder opgenomen in het onderzoeksverslag ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ en zal daarom slechts een gedeelte van deze resultaten in deze paragraaf worden gepresenteerd of samengevat. Het is in verband met de ruimte namelijk niet mogelijk om alle resultaten van vragenlijst A te presenteren. Daarom zullen alleen die resultaten aan bod komen welke de tweede deelvraag ‘*Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*’ kunnen beantwoorden.

Het grootste gedeelte van de resultaten van vragenlijst B zijn nog niet gepubliceerd en zullen in deze paragraaf wel uitgebreid aan bod komen. Het doel van de vragen van deze vragenlijst is de eerste deelvraag ‘*Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?*’ te beantwoorden.

Als eerste zullen de resultaten van de kennisvragen van vragenlijst B aan bod komen. Kennisvragen zijn vragen welke direct betrekking hebben op het delen van kennis. Binnen deze resultaten komen eerst de algemene vragen over kennisdeling aan de orde, vervolgens zullen de resultaten van de overige kennisvragen van vragenlijst B per organisatiefactor (Strategie, Managementstijl, Personeel, Organisatiestructuur, Cultuur) worden gepresenteerd. De organisatiefactor Systemen zal als laatste aan de orde komen. Over deze organisatiefactor zijn namelijk geen directe vragen met betrekking tot kennisdeling gesteld in vragenlijst B. Bij de organisatiefactor Systemen zullen daarom de belangrijkste (samengevatte) resultaten van vragenlijst A worden gepresenteerd welke verband hebben met de deelvraag ‘*Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?*’.

Een deel van de komende paragrafen bestaat uit het tonen van resultaten betreffende stellingen. Tenzij anders vermeld loopt de 5-puntsschaal van deze stellingen van 1 (helemaal mee eens) tot 5 (helemaal niet mee eens). Hierbij geeft 3 aan dat de respondenten neutraal staan tegenover de stelling. Bij de genoemde percentages zullen de antwoorden op ‘mee eens’ en ‘helemaal mee eens’ worden samengevoegd om aan te geven welk deel van de respondenten het met een bepaalde stelling eens is. Op dezelfde wijze worden ‘mee oneens’ en ‘zeer mee oneens’ samengevoegd om aan te geven welk deel van de respondenten het met een bepaalde stelling oneens is. In Tabel 1 van Bijlage D zijn, in verband met de beperkte ruimte, de uitgebreide uitkomsten per getoonde stelling te vinden.

De stellingen zijn verdeeld over de organisatiefactoren en hadden tot doel de percepties van de medewerkers met betrekking tot de zes organisatiefactoren te meten. Per organisatiefactor is door middel van een betrouwbaarheidsanalyse gekeken of de schaal met stellingen intern consistent is. Een intern consistente schaal betekent dat er samenhang tussen de stellingen (over bijvoorbeeld de organisatiefactor Managementstijl) bestaat, dat ze samen een betrouwbare schaal vormen en dus allemaal dezelfde variabele meten. Volgens Nunnally (1967) geeft een Cronbach’s alpha van 0,7 of hoger aan dat de schaal betrouwbaar is. Bij een groep stellingen dat lager dan 0,7 scoort is de betrouwbaarheid te laag en is het verstandig een aantal vragen toe te voegen of te veranderen om de schaal betrouwbaarder te maken.

De kennisvragen, algemeen en per organisatiefactor, zullen als eerste worden gepresenteerd. Alvorens deze resultaten te presenteren is het belangrijk te vermelden dat bij de vragen over kennisdeling in de vragenlijsten de volgende omschrijving van kennis stond: “*met kennis wordt bedoeld: informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.*” Bij het interpreteren van de resultaten is het van belang er rekening mee te houden dat veel mensen geen onderscheid maken tussen kennis en informatie of deze met elkaar verwarren. Het is daarnaast belangrijk om bij de interpretatie van alle resultaten te onthouden dat het gaat om de percepties van medewerkers en niet om feiten. Dit geldt niet alleen voor de vragen met betrekking tot kennisdeling, maar ook voor de andere resultaten.

Bij alle statistische toetsen die zijn uitgevoerd op de gegevens van de vragenlijsten is een alpha niveau van 0,05 gebruikt.

Kennisdeling algemeen

Los van de organisatiefactoren is in de vragenlijst een tweetal stellingen opgenomen over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van het delen van kennis binnen de afdeling. In Tabel 6 zijn de twee stellingen te zien, ze vormen samen een intern consistente schaal (Cronbach's alpha: 0,785). De gemiddelde score van de stellingen is 1,85 met een standaarddeviatie van 0,61, dit wil zeggen dat de meeste respondenten het er mee eens zijn dat kennisdeling binnen de afdeling of het cluster gewenst (88,9%) én noodzakelijk (85,7%) is.

Tabel 6 Stellingen over de wenselijkheid en noodzakelijkheid van kennisdeling

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
1. Het delen van kennis binnen mijn afdeling of cluster is gewenst.	216	1,84	,642
2. Het delen van kennis binnen mijn afdeling of cluster is noodzakelijk.	216	1,86	,704

Strategie

In paragraaf 2.2.1 is beschreven dat aan de volgende zaken voldaan moet worden om de organisatiefactor strategie optimaal voor kennisdeling in te richten:

1. De organisatie moet kennisdeling opnemen in de algemene strategie.
2. De organisatie moet een specifieke strategie voor (de implementatie van) kennisdeling formuleren.
3. *Medewerkers moeten betrokken worden bij het proces van strategieontwikkeling.*
4. De strategie moet aan alle medewerkers duidelijk worden gemaakt.
5. Het management moet het goede voorbeeld geven in het delen van kennis.

In paragraaf 3.3.1 zijn een aantal van de bovengenoemde factoren al aan de orde gekomen en is beschreven hoe Bartiméus met ze is omgegaan. De derde factor, welke cursief is gemaakt, is door middel van één stelling in de vragenlijst opgenomen. Deze stelling is in Tabel 7 te zien. De gemiddelde score van 3,17 geeft aan dat de respondenten tussen neutraal en niet mee eens hebben geantwoord als het gaat om de betrokkenheid van de medewerkers in het besluitproces van het management. Uit Tabel 1 in Bijlage D blijkt dat de meningen nogal verdeeld zijn; 25,8 procent is het met de stelling eens, maar 40,1 procent niet.

Respondenten met een leidinggevende functie hebben geen significant andere mening als respondenten welke geen leidinggevende functie hebben. Wel blijkt er een verschil tussen de organisatieonderdelen te bestaan. Bij Bartiméus Dienstverlening geeft 42 procent van de respondenten aan voldoende te worden betrokken bij belangrijke besluiten, dit in tegenstelling tot Bartiméus Zorg, waar ongeveer 49 procent van de respondenten aangeeft *niet* voldoende te worden betrokken. De overige organisatieonderdelen staan vooral neutraal tegenover de stelling.

Tabel 7 Stelling met betrekking tot de organisatiefactor Strategie

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
Medewerkers worden door het management genoeg betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten.	217	3,17	,969

Managementstijl

In paragraaf 2.2.2 is beschreven dat aan de volgende zaken voldaan moet worden om de organisatiefactor managementstijl optimaal voor kennisdeling in te richten:

1. *Het management moet zijn stijl van leidinggeven aanpassen, waarbij de leidinggevende de medewerkers steunt en stimuleert bij het zoeken van informatie en kennis en het gebruik hiervan.*
2. *Het management moet kennisdeling promoten en het goede voorbeeld geven door zelf actief kennis te delen.*
3. *Het management moet intranet promoten en het goede voorbeeld geven door het actief te gebruiken.*
4. Het management moet de (gewenste) cultuur promoten.
5. Het management moet kennisdeling opnemen in functioneringsgesprekken en de resultaten die de kenniswerkers dienen te bereiken duidelijk definiëren.

In paragraaf 3.3.2 zijn een aantal van de bovengenoemde factoren al aan de orde gekomen en is beschreven hoe Bartiméus met ze is omgegaan. De eerste en tweede factor zijn door middel van drie stellingen in de vragenlijst opgenomen, welke in Tabel 8 te zien zijn. De drie stellingen vormen samen een intern consistente schaal (Cronbach's alpha: 0,733). De gemiddelde score is 2,26 met een standaarddeviatie van 0,64, dit wil zeggen dat de respondenten tussen mee eens en neutraal te hebben geantwoord bij deze drie stellingen. De meeste respondenten denken dat hun leidinggevende het beschikbaar stellen van kennis belangrijk vindt (86,6%), dat hun leidinggevende kennisdeling stimuleert (62,9%) en dat deze het goede voorbeeld geeft bij het delen van kennis (53,4%).

Tabel 8 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Managementstijl (1)

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
1. Mijn leidinggevende vindt het beschikbaar stellen van kennis niet belangrijk.*	215	1,95	,664
2. Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling.	215	2,30	,823
3. Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis.	215	2,54	,879

* Stelling 1 is omgeschaald

De derde factor is door middel van twee stellingen opgenomen in de vragenlijst. Deze stellingen zijn in Tabel 9 te zien en vormen samen een intern consistente schaal (Cronbach's alpha: 0,780). De gemiddelde score is 3,07 met een standaarddeviatie van 0,79, dit wil zeggen dat de respondenten tussen neutraal en niet mee eens hebben geantwoord. Er zijn maar weinig respondenten die vinden dat hun leidinggevende het gebruik van Irisnet stimuleert (25,5%) of het goede voorbeeld geeft in het gebruik van Irisnet (16,6%).

Tabel 9 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Managementstijl (2)

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
4. Mijn leidinggevende stimuleert het gebruik van Irisnet.	216	3,01	,947
5. Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het gebruiken van Irisnet.	216	3,11	,799

Personeel

In paragraaf 2.2.4 is beschreven dat met de volgende zaken rekening moet worden gehouden om de organisatiefactor personeel optimaal voor kennisdeling in te richten:

1. Ga bij het bevorderen van kennisdeling uit van wat de medewerkers kunnen en willen.
2. Houd rekening met de bestaande werkwijze die medewerkers hanteren bij het zoeken naar informatie en kennis.
3. Biedt de medewerkers ondersteuning bij het delen van kennis en het gebruiken van het intranet.

In paragraaf 3.3.4 is al beschreven hoe het personeelsbestand van Bartiméus eruit ziet en in paragraaf 3.3.3 is al aan de orde gekomen of en hoe de medewerkers ondersteund worden bij het delen van kennis en het gebruiken van Irisnet. In lijn met de eerste factor zijn twee stellingen in de vragenlijst opgenomen. Deze stellingen zijn te zien in Tabel 10. Samen vormen ze geen intern consistente schaal (Cronbach's alpha: 0,589). De meerderheid geeft aan te denken dat hun kennis en ervaring bij kan dragen aan een betere vervulling van taken van collega's (72,2%), dit is een teken dat de respondenten positief tegenover het delen van kennis staan. Daarnaast geeft 63 procent van de ondervraagden aan hun kennis en ervaring op papier te kunnen zetten (63%).

Tabel 10 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Personeel

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
1. Ik denk dat mijn kennis en ervaring bij kan dragen aan een betere vervulling van taken van mijn collega's.	217	2,19	,645
2. Wanneer men mij vraagt om op papier te zetten over welke kennis en ervaring ik beschik zou ik dat goed kunnen.	217	2,35	,737

In lijn met de tweede factor is de respondenten gevraagd waar zij meestal hun informatie en kennis vandaan halen en waar zij hun informatie en kennis meestal opslaan. Ze mochten bij beide vragen maximaal drie antwoorden aankruisen. De frequentiepercentages zijn berekend over het aantal respondenten en staan in Tabel 11 en Tabel 12. Uit Tabel 11 blijkt dat de meeste respondenten te raden gaan bij een collega (91,3%). Andere populaire manieren om aan informatie of kennis te komen is door in de eigen papieren (48,1%) en op Irisnet of Frame te kijken (48,1%). Uit de open antwoorden bij 'anders' blijkt dat de medewerkers vooral via internet en dan met name via de zoekmachine Google naar informatie en kennis zoeken. Andere zaken die de respondenten noemen zijn, het vragen aan een leidinggevende, kijken in studieboeken of vakliteratuur, de bibliotheek bezoeken en bellen, praten of mailen met deskundigen.

Tabel 11 Plaatsen waar de respondenten kennis of informatie zoeken

<i>Als je informatie of kennis nodig hebt, wat doe je dan? (max. 3 antwoorden)</i>	<i>N</i>	<i>Frequentie: % van het aantal respondenten (183)</i>
Ik vraag het aan een collega	167	91,3
Ik kijk in mijn eigen, papieren dossiers	88	48,1
Ik kijk op de harde schijf van mijn PC en in mijn mail-inbox	40	21,9
In zoek in de gedeelde mappen op de PC	31	16,9
Ik zoek op Irisnet of Frame	88	48,1
Anders	39	21,3

In Tabel 12 is te zien dat de meeste respondenten hun kennis en informatie opslaan op papier of in dossiers (74,9%). Daarnaast slaan veel mensen het op in hun hoofd (55,8%) of op de harde schijf van de PC (57,8%). Slechts één respondent geeft aan informatie of kennis op Irisnet op te slaan. Uit de open antwoorden bij 'anders' blijkt dat de medewerkers hun informatie en kennis ook op CD, diskette, DVD of een memory stick opslaan. Eén respondent geeft aan informatie en kennis in een artikel te zetten. Opvallend is dat een groot deel van de respondenten (48,1%) op Irisnet of Frame naar kennis en informatie zoekt, terwijl slechts enkele mensen aangeven op een van deze systemen kennis of informatie te plaatsen.

Tabel 12 Plaatsen waar de respondenten kennis en informatie opslaan

<i>Waar sla je zelf meestal informatie en kennis op? (max. 3 antwoorden)</i>	<i>N</i>	<i>Frequentie: % van het aantal respondenten (199)</i>
In mijn hoofd	111	55,8
Op papier, in dossiers	149	74,9
Op de harde schijf van mijn PC	115	57,8
Op een gedeelde schijf op de PC	68	34,2
Op Irisnet	1	0,5
Op Frame	3	1,5
Anders	12	6,0

In paragraaf 3.3.4 was het vermoeden uitgesproken dat er een grote computerangst bestaat onder groeps- en activiteitenbegeleiders. In Tabel 4 in paragraaf 4.2.4 zijn de resultaten op de vraag 'Welke uitspraak past het beste bij je als het gaat om technologische vernieuwingen?' te zien. Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat er inderdaad een significant verschil bestaat tussen de groeps- en activiteitenbegeleiders (148 respondenten) en andere medewerkers als het gaat om de houding ten opzichte van technologische vernieuwingen ($p = ,035$). Zo geeft 8,4 procent van de respondenten met een functie als groeps- of activiteitenbegeleiders aan zo lang mogelijk te wachten met het aanleren van een nieuwe technologie tegenover 2,9 procent van de respondenten met een andere functie. Echter de meeste groeps- en activiteitenbegeleiders geven, net als de andere respondenten aan een beetje afwachtend te zijn (49%) of er als eerste bij te zijn (33,6%) als het gaat om het nieuwe technologieën. Er lijkt dus geen bewijs te zijn dat er een grote computerangst heerst onder de groeps- en activiteitenbegeleiders.

Organisatiestructuur

In paragraaf 2.2.5 is beschreven dat aan de volgende zaken voldaan moet worden om de organisatiestructuur van de organisatie optimaal voor kennisdeling in te richten:

1. Zorg voor korte communicatielijnen.
2. *De organisatiestructuur moet een balans zijn tussen vrijheid voor de medewerkers en controle voor het management.*
3. Eilandvorming moet worden tegengegaan, bijvoorbeeld door middel van projectgroepen of CoP's.
4. *De organisatiestructuur moet bij iedereen bekend zijn.*

In paragraaf 3.3.5 is beschreven hoe de organisatiestructuur van Bartiméus in elkaar zit. Daarnaast is in de vragenlijst één stelling opgenomen over de mate van hiërarchie in de organisatiestructuur, welke verband heeft met de tweede stelling. Uit Hoofdstuk 2 is namelijk gebleken dat een hiërarchische organisatiestructuur optimale kennisdeling vaak tegenwerkt en vaak niet voor een goede balans tussen vrijheid en controle zorgt. De stelling is in Tabel 13 te zien. De gemiddelde score van 2,59 geeft aan dat de respondenten tussen mee eens en neutraal hebben geantwoord. Uit Tabel 1 in Bijlage D blijkt dat 50 procent van de respondenten vindt dat de werkverhoudingen binnen Bartiméus hiërarchisch zijn en 35,9 procent neutraal tegenover de stelling staat. Tussen respondenten uit verschillende organisatieonderdelen blijkt geen significant verschil te bestaan. Ook blijkt er geen verschil te bestaan tussen de meningen van respondenten met een leidinggevende functie en respondenten welke geen leidinggevende functie hebben over de mate van hiërarchie.

Tabel 13 Stelling met betrekking tot de organisatiefactor Organisatiestructuur

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
De werkverhoudingen binnen Bartiméus zou ik als hiërarchisch beschrijven.	220	2,59	,809

Al eerder is in paragraaf 4.2.3 aan de orde gekomen dat 51 respondenten (bijna 10% van het totaal) het verkeerde organisatieonderdeel hadden ingevuld bij de vraag waar ze werkzaam zijn. De meest logische verklaring hiervoor is dat ze niet wisten tot welk organisatieonderdeel ze behoorden. Dit kan betekenen dat de nieuwe organisatiestructuur nog niet bij iedereen voldoende bekend is, wat verband heeft met de vierde factor.

Cultuur

In paragraaf 2.2.6 is beschreven dat met de volgende zaken rekening moet worden gehouden om de organisatiefactor cultuur optimaal voor kennisdeling in te richten:

1. Mensen moeten gemotiveerd worden om kennis te delen.
2. Vertrouwen moet een basis in de organisatiecultuur zijn.
3. Er moet een gedeelde taal of context zijn om kennis te kunnen delen.
4. Kennisdeling moet op een passende manier beloond en gewaardeerd worden.

In paragraaf 3.3.6 is al aan de orde gekomen hoe de cultuur van Bartiméus op dit moment is en wat de organisatie heeft geprobeerd om deze te veranderen. Daarnaast zijn in de vragenlijst een zevental stellingen opgenomen om te onderzoeken in hoeverre de respondenten denken dat de cultuur op dit moment optimaal is voor het delen van kennis. De stellingen zijn te zien in Tabel 14. Samen vormen ze een intern consistente schaal (Cronbach's alpha: 0,754). De gemiddelde score is 2,09 met een standaarddeviatie van 0,42. Dit wil zeggen dat de respondenten het over het algemeen met de stellingen eens zijn. Zo voelen de meeste respondenten zich verbonden met Bartiméus (79%), vinden ze de werksfeer binnen de afdeling goed (88,6%) en hebben ze het gevoel dat collega's prijs stellen op kritiek over de manier waarop zij zaken aanpakken (75,4%). Ook vindt de meerderheid dat op de afdeling op een prettige informele manier met elkaar wordt omgegaan (88,2%) en dat collega's eerlijk en open tegen elkaar zijn over hun werkzaamheden (77,3%). Bij de stelling dat Bartiméus een open informatiecultuur heeft geeft 57,3 procent aan het hier mee eens te zijn, maar iets meer als 35 procent antwoord neutraal. Echter 90,5 procent van de respondenten geeft aan dat ze open zijn in hun communicatiegedrag. De meeste respondenten geven dus aan dat ze graag hun kennis met collega's delen, maar de informatie zelf niet makkelijk kunnen verkrijgen.

In paragraaf 3.3.6 is het vermoeden geuit dat veel medewerkers van Bartiméus kennis als macht zien en liever geen kennis delen omdat ze bang zijn privacy of werkzekerheid te verliezen. Uit de resultaten van stelling zes in Tabel 1 in Bijlage D blijkt echter dat de meeste respondenten (90,5%) hun kennis graag met collega's willen delen. Niemand van de ondervraagden is het met de stelling oneens en slechts 9,5 procent staat neutraal tegenover de stelling. Er lijkt dus geen bewijs te zijn dat de medewerkers kennis als macht zien en daarom hun kennis niet willen delen.

Tabel 14 Stellingen met betrekking tot de organisatiefactor Cultuur

Stelling	N	Gemiddelde Score (1-5)	Standaard deviatie
1. Ik voel me verbonden met Bartiméus.	208	2,07	,637
2. De werksfeer binnen mijn afdeling is goed.	208	1,89	,637
3. Ik heb het gevoel dat mijn collega's doorgaans geen prijs stellen op mijn kritiek over de manier waarop zij zaken aanpakken.*	208	2,07	,688
4. Op mijn afdeling wordt op een prettige informele manier met elkaar omgegaan.	208	1,92	,620
5. Wij als directe collega's zijn eerlijk en open tegen elkaar over onze werkzaamheden.	208	2,13	,747
6. Ik ben zelf ook open in mijn communicatiegedrag: ik deel mijn kennis van zaken inhoudelijk of over de organisatie graag met collega's.	208	1,94	,498
7. Binnen Bartiméus bestaat een open informatiecultuur; als je hier informatie zoekt kun je die informatie meestal snel verkrijgen ofwel in een gesprek ofwel op andere manieren.	208	2,49	,716

* Stelling 3 is omgeschaald

Systemen; Irisnet

In paragraaf 2.2.3 is beschreven dat met de volgende zaken rekening moet worden gehouden om de organisatiefactor systemen (Irisnet) optimaal voor kennisdeling in te richten:

1. *Het intranet moet goed in elkaar zitten:*
 - *Het intranet moet gebruiksvriendelijk zijn.*
 - *De inhoud van het intranet; de kennis en informatie die op het systeem staat, moet actueel en correct zijn.*
 - *De kennis op het intranet moet gemakkelijk te vinden zijn; er moet o.a. een goede zoekfunctie zijn.*
 - *Het intranet moet voor iedereen toegankelijk zijn.*
2. De organisatie (het management) moet draagvlak creëren en de medewerkers betrekken bij het invoeren van het intranet om het gevoel van 'opgelegd van boven' tegen te gaan.
3. De organisatie (het management) moet een marketingcampagne opzetten waarbij aan de medewerkers wordt uitgelegd wat de achterliggende doelstellingen van intranet zijn en wat voor hen de toegevoegde waarde is.
4. De organisatie (het management) moet zijn medewerkers de juiste ondersteuning en training bieden bij het (leren) gebruiken van het intranet.

In paragraaf 3.3.3 is kort beschreven hoe Irisnet in elkaar zit en hoe de implementatie van Irisnet is verlopen. Daarnaast is zoals eerder vermeld het onderzoek 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?' uitgevoerd, waarin alle resultaten met betrekking tot Irisnet al gepubliceerd zijn. In deze paragraaf zal verder worden ingegaan op de eerste (schuingedrukte) factor. Deze bestaat uit de categorieën gebruiksvriendelijkheid, inhoud, zoekfunctie en toegankelijkheid. Per categorie worden de belangrijkste bevindingen getoond.

Alvorens in te gaan op zaken als gebruiksvriendelijkheid en de zoekfunctie van Irisnet, worden de resultaten besproken die te maken hebben met het bezoeken van Irisnet. Hoeveel medewerkers bezoeken Irisnet, hoe vaak en waarom niet vaker? Daarnaast wordt ingegaan op het bezoek en gebruik van de Kennispagina. Dit is de door Bartiméus aangewezen plek waar kennisdeling plaats zou moeten vinden. Vervolgens wordt ingegaan op het delen van kennis via Irisnet. Wordt er op dit moment kennis via Irisnet gedeeld en hoe denken de respondenten dat kennisdeling via het intranet verbeterd kan worden?

Gebruik Irisnet

In Tabel 15 is weergegeven welke mening de respondenten over het opstarten van Irisnet hebben. Uit de tabel blijkt dat de meeste respondenten het een goede ontwikkeling vinden (86,7%). Slechts twee respondenten geven aan het niet te zijn opgevallen en negen respondenten geven aan dat ze het geen verbetering vinden, deze respondenten en degenen die het niet zoveel uitmaken werken met name bij Bartiméus Zorg.

Tabel 15 Mening van de respondenten over het opstarten van Irisnet

<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Wat vind je van het feit dat Bartiméus Irisnet heeft opgestart?</i>
463	86,7	Dat vind ik een goede ontwikkeling
60	11,2	Dat maakt me niet zoveel uit
9	1,7	Dat vind ik geen verbetering
2	0,4	Dat is me nog niet opgevallen
534	100	TOTAAL

In Tabel 16 is te zien hoeveel respondenten Irisnet hebben bezocht en hoeveel respondenten die Irisnet nooit bezocht hebben dit wel zouden willen doen. Uit de tabel blijkt dat van alle respondenten 7,6 procent Irisnet nog nooit bezocht heeft en 92,4 procent wel. De respondenten die Irisnet nooit bezocht hebben blijken met name uit het organisatieonderdeel Bartiméus Zorg te komen en één van hen heeft een leidinggevende functie. Van degenen die Irisnet nooit bezocht hebben willen de meeste respondenten dit wel gaan doen (70,7%), 12 respondenten geven aan dit niet te willen.

Tabel 16 Bezoek Irisnet (wel of niet bezocht)

<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Heb je Irisnet wel eens bezocht?</i>			
498	92,4	Ja			
41	7,6	Nee	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Zou je Irisnet alsnog willen bezoeken?</i>
			29	70,7	Ja
			12	29,3	Nee
539	100	TOTAAL	41	100	TOTAAL

In Tabel 17 is weergegeven hoe vaak de respondenten Irisnet en het onderdeel 'Kennis' op Irisnet bezoeken. Uit de tabel blijkt dat van de respondenten die Irisnet wel eens bezocht hebben 65,2 procent Irisnet één keer in de twee weken of vaker bezoekt. Minder dan de helft hiervan, bijna 30 procent, bezoekt het onderdeel 'Kennis' één keer in de twee weken of vaker. De meeste respondenten die Irisnet dagelijks of 2-5 keer per week bezoeken geven aan Irisnet niet vaker te willen bezoeken, maar de meeste respondenten die Irisnet één keer in de week of minder vaak bezoeken (62,2%) geven aan Irisnet juist wel vaker te willen bezoeken.

Tabel 17 Bezoek Irisnet en de Kennispagina (aantal keer)

<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Hoe vaak bezoek je Irisnet?</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Hoe vaak bezoek je het onderdeel Kennis?</i>
39	8,0	Dagelijks	3	0,6	Dagelijks
96	19,6	2-5 keer in de week	29	6,1	2-5 keer in de week
90	18,4	Eén keer in de week	53	11,2	Eén keer in de week
94	19,2	Eén keer in de twee weken	54	11,4	Eén keer in de twee weken
98	20,0	Eén keer in de maand	161	33,9	Eén keer in de maand
72	14,7	Minder dan één keer per maand	175	36,8	Nooit
489	100	TOTAAL	475	100	TOTAAL

Al eerder bleek dat met name respondenten die werken bij de Ondersteunende Diensten vaker de computer op het werk gebruiken. Dezelfde groep blijkt Irisnet gemiddeld vaker te gebruiken dan respondenten van andere organisatieonderdelen; 42,9 procent van de respondenten van de Ondersteunende Diensten bezoekt Irisnet dagelijks en 28,6 procent tussen de 2 en 5 keer per week. Met name respondenten van Bartiméus Onderwijs blijken Irisnet weinig te bezoeken; ruim 68 procent bezoekt Irisnet minder dan één keer in de twee weken. Respondenten van Bartiméus Zorg en Bartiméus Dienstverlening zijn meer verdeeld, wel blijkt dat er maar weinig respondenten zijn die Irisnet dagelijks bezoeken.

Naast de verschillen in het gebruik van Irisnet tussen de organisatieonderdelen blijkt ook dat respondenten met een leidinggevende functie Irisnet relatief vaker bezoeken dan respondenten zonder een leidinggevende functie. Daarnaast bezoeken respondenten die negatief tegenover technologische vernieuwingen staan Irisnet minder vaak dan anderen.

Het bezoek van het onderdeel 'Kenniss' op Irisnet is natuurlijk gerelateerd aan het aantal keer dat Irisnet gemiddeld wordt bezocht; hoe minder men op Irisnet kijkt, hoe minder men op de Kennispagina kijkt. Uit Tabel 17 is echter wel duidelijk geworden dat mensen niet standaard het onderdeel 'Kenniss' bezoeken als ze Irisnet gebruiken. Er blijken qua gebruik van het onderdeel 'Kenniss' geen verschillen te bestaan tussen de organisatieonderdelen.

De respondenten geven verschillende redenen waarom ze Irisnet (en de Kennispagina) in voorkomende gevallen niet (vaker) bezoeken. Uit de resultaten blijkt dat 80,3 procent van de respondenten Irisnet niet vaker bezoekt door een tekort aan tijd. Ze hebben tijdens het werk weinig tijd om achter de computer te kruipen. Naast dat veel respondenten druk zijn met cliënten komt dit ook vaak doordat ze veel ambulant of parttime werken. Veel van deze respondenten geven aan thuis wel tijd te hebben om op Irisnet te kijken, mocht dit mogelijk worden. Geen tijd blijkt ook met 'geen prioriteit' samen te hangen. Sommige zaken (zoals discussies) zijn niet direct werk gerelateerd en daarvoor wordt dan geen tijd genomen. Ook blijkt dat respondenten Irisnet weinig bezoeken omdat ze de computer met teveel mensen moeten delen, geen computer op de werkplek hebben of geen toegang tot de computer hebben omdat ze bijvoorbeeld invalkracht zijn. Ook noemt 19,7 procent van de respondenten dat Irisnet moeilijk te gebruiken is, hier wordt verder op ingegaan in de paragraaf 'Gebruiksvriendelijkheid Irisnet' welke op pagina 66 te vinden is.

Tabel 18 laat zien met welk doel de respondenten Irisnet bezoeken. Uit de tabel blijkt dat 73,4 procent van de respondenten Irisnet bezoekt om informatie te zoeken die ze nodig hebben voor hun werk. Daarnaast bezoeken ze Irisnet vooral om op de hoogte te blijven van het nieuws binnen Bartiméus (61,4%) en om meer over Bartiméus te weten te komen (36%). Slechts 15 procent bezoekt Irisnet om het forum te bekijken of hier iets op te plaatsen.

Tabel 18 Redenen waarom de respondenten Irisnet bezoeken

<i>Met welk doel bezoek je Irisnet?</i>	<i>N</i>	<i>Frequentie: % van het aantal respondenten (267)</i>
Om op de hoogte blijven van het nieuws binnen Bartiméus	164	61,4
Om een telefoonnummer op te zoeken	44	16,5
Om informatie te publiceren op Irisnet	23	8,6
Om boeken te bestellen	11	4,1
Om zalen te reserveren	27	10,1
Om het prikbord te bekijken of iets op het prikbord te plaatsen	73	27,3
Om het forum te bekijken of hier iets op te plaatsen	40	15,0
Om informatie te zoeken die ik nodig heb voor mijn werk	196	73,4
Om meer over Bartiméus te weten te komen	96	36,0
Anders	56	21,0

Kennisdeling via Irisnet

In de vorige paragraaf is het gebruik van Irisnet belicht. Zo bleek uit Tabel 17 dat de meeste respondenten Irisnet niet vaker dan één keer per maand bezoeken. De volgende belangrijke vraag is in hoeverre de medewerkers kennis via Irisnet delen. De respondenten is gevraagd of ze wel eens informatie of kennis publiceren op Irisnet. Slechts 14,4 procent antwoordt dit te doen, maar ruim 85 procent heeft dit niet gedaan. Helaas is hieruit niet precies op te maken wat respondenten bedoelen met het publiceren van kennis of informatie. Er zijn slechts een paar medewerkers die de juiste rechten hebben om kennis en informatie op Irisnet te zetten, dit zou je kunnen zien als publiceren. Echter het schrijven van een tekst en deze door iemand anders op Irisnet laten zetten zou je ook als publiceren kunnen zien. Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat wat betreft het publiceren van kennis en informatie een significant verschil tussen de organisatieonderdelen bestaat ($p = ,001$); de Ondersteunende Diensten publiceren meer kennis en informatie dan de andere organisatieonderdelen, te weten 34,15 procent.

Naast het publiceren van kennis kunnen de medewerkers ook in de medewerkerslijst aangeven welke kennis (specialisatie) ze bezitten. Op de vraag of de respondenten hun specialisatie in de medewerkerslijst hebben aangegeven antwoordt slechts 8,2 procent dit inderdaad te hebben gedaan, ruim 91 procent heeft dit dus niet gedaan. Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat er een significant verband bestaat tussen het publiceren van kennis en het in de medewerkerslijst aangeven van de specialisatie ($p = ,000$); respondenten die informatie/kennis op Irisnet publiceren, geven ook vaker hun specialisaties aan. Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten niet weten dat het mogelijk is om hun specialisaties aan te geven. Daarnaast blijkt dat een groot deel geen specialisaties in de medewerkerslijst kan aangeven. Het gaat hierbij vooral om groepsmedewerkers welke alleen per groep en dus niet individueel in de medewerkerslijst staan.

Het blijkt dat weinig respondenten hun kennis op Irisnet publiceren of hun specialisatie aangeven. Waarom is dit? Vinden de respondenten Irisnet en zijn onderdelen wel een geschikte plaats om kennis te delen en waarom wordt er niet meer kennis gedeeld? In Tabel 19 zijn de uitkomsten van stellingen met betrekking tot kennisdeling via Irisnet te zien. Uit deze tabel blijkt dat de meeste respondenten Irisnet een geschikt middel vinden om kennis te delen (72,5%) en om kennis op te publiceren (80,9%). Bijna 60 procent van de respondenten denkt dat Irisnet de kennisdeling tussen collega's vergemakkelijkt. Een kleine meerderheid van de respondenten vindt dat een discussieforum een geschikt middel is om kennis te delen (50,5%). Een groot deel van de respondenten staat neutraal tegenover de stelling dat het prikbord een geschikt middel is om kennis te delen (41,9%), toch geeft nog zo'n 43 procent aan het met de stelling eens te zijn.

Tabel 19 Stellingen met betrekking tot kennisdeling via Irisnet

<i>Stelling</i>	<i>N</i>	<i>Gemiddelde Score (1-5)</i>	<i>Standaard deviatie</i>
Ik vind Irisnet een geschikt middel om kennis te delen.	480	2,19	,710
Ik vind een discussieforum een geschikt middel om kennis te delen.	477	2,57	,821
Ik vind een prikbord een geschikt middel om kennis te delen.	477	2,69	,808
Ik vind Irisnet een geschikt medium om kennis op te publiceren.	478	2,07	,634
Irisnet vergemakkelijkt kennisdeling tussen collega's.	479	2,42	,806

In Tabel 20 zijn de uitkomsten van stellingen met betrekking tot zaken die bepalen of respondenten kennis delen via Irisnet afgebeeld. In Tabel 2 van Bijlage D zijn, in verband met de beperkte ruimte, de uitgebreide uitkomsten te vinden. Uit deze tabel blijkt dat de respondenten vinden dat alle genoemde zaken in zeer belangrijke mate bepalen of de ze kennis zouden delen via Irisnet. Slechts een enkeling heeft aangegeven dat onderstaande zaken niet in belangrijke mate bepalen of ze kennis zouden delen via Irisnet.

Tabel 20 Zaken die het delen van kennis via Irisnet beïnvloeden

<i>In welke mate bepalen onderstaande zaken of je kennis zou delen via Irisnet</i>	<i>N</i>	<i>Gemiddelde Score (1-5)</i>	<i>Standaard deviatie</i>
De snelheid waarmee wordt gereageerd op mijn vragen die op het forum of prikbord staan	462	1,03	,253
De hoeveelheid beschikbare informatie over de onderwerpen waarover ik meer wil weten	464	1,03	,211
De gebruiksvriendelijkheid van Irisnet	464	1,02	,153
De aanwezigheid van interactieve instrumenten zoals: chats, discussies of meningpeilingen	457	1,04	,308
De actualiteit van informatie op Irisnet	465	1,02	,159
Het gemak waarmee informatie op Irisnet te vinden is	469	1,01	,113
De snelheid waarmee de pagina's verschijnen	468	1,03	,183
De vormgeving van Irisnet	460	1,03	,235
De aanwezigheid van afgeschermd gebied	450	1,04	,284

Bij de vraag welke andere zaken bepalen of de respondenten kennis zouden delen via Irisnet gaven de respondenten verschillende antwoorden en lichtten ook een aantal al in Tabel 20 genoemde zaken toe.

Zo gaf één van de respondenten aan dat de actualiteit van de informatie op Irisnet gewaarborgd moest worden. Als suggestie gaf hij aan dat medewerkers die kennis op Irisnet aangeboden hebben, een signaal van de beheerder van Irisnet moeten krijgen dat ze hun kennis moeten evalueren. Vindt er geen evaluatie plaats, dan moet volgens de respondent de kennis van Irisnet verwijderd worden, om zo verwarring te voorkomen. Een aantal andere respondenten vinden dat het gemak waarmee kennis op Irisnet te vinden is verbeterd kan worden als er een kader is waarbinnen kennis gedeeld kan worden. Volgens hen zou het handig zijn als de kennis gerubriceerd is en binnen thema's geplaatst wordt. Het valt op dat een aantal respondenten het belangrijk vindt dat kennis direct is op te vragen in de vorm van bijvoorbeeld een artikel en dat andere respondenten aangeven dat ze Irisnet alleen zouden gebruiken om mensen met de juiste kennis te vinden en daarna op een andere manier dan via de computer kennis met deze persoon uit te willen wisselen. Eén respondent gaf aan het belangrijk te vinden dat het mogelijk is om makkelijk een digitaal netwerk op te zetten naar aanleiding van bijvoorbeeld een themadag.

Veel respondenten gaven aan dat de hoeveelheid tijd die ze beschikbaar hebben voor het plaatsen van en zoeken naar kennis op Irisnet in belangrijke mate bepalen of ze kennis zouden delen via Irisnet. Hiermee samenhangend maakten een aantal respondenten duidelijk dat het belangrijk is dat het zoeken naar kennis nuttig is voor het dagelijks werk.

Andere respondenten vinden dat juist de toegankelijkheid van Irisnet van grote invloed is. Het gaat hierbij om toegankelijkheid vanaf de werkplek (voldoende computers met toegang tot Irisnet en voldoende snelle netwerkverbinding) en toegankelijkheid vanuit huis voor alle medewerkers. Eén respondent liet ook weten dat het belangrijk is dat de kennis toegankelijk is qua woord- en taalgebruik, dat er dus niet teveel jargon gebruikt wordt.

Een aantal respondenten gaf aan het gebruik van Irisnet door andere medewerkers belangrijk te vinden. Het gaat dan vooral om medewerkers met wie ze kennis willen. Een aantal van de respondenten vindt dit belangrijk, omdat ze er zeker van willen zijn dat bepaalde zaken door de juiste personen gelezen worden. Anderen vinden het belangrijk dat, door het gebruik van Irisnet, voor veel mensen het intranet veel meer gaat 'leven'. Ze vinden het belangrijk dat je niet alleen kennis plaatst maar het ook terugkrijgt. Voor velen speelt de verwachting die ze hebben ten opzichte van serieuze en zinvolle reacties en formeel gebruik van Irisnet voor kennisdeling een belangrijke rol bij het delen van kennis via Irisnet. Eén van de respondenten gaf aan het handig te vinden als er een gebruikers- c.q. gedragscode voor het delen van kennis op Irisnet zou komen te staan, een ander leek het daarnaast handig om een introductie cursus kennisdelen te organiseren.

Ook het soort kennis blijkt belangrijk, een aantal respondenten gaf aan dat de kennis wel serieus genoeg moest zijn en van zowel medewerkers als beleidsmakers afkomstig moest zijn. Andere respondenten gaven juist weer aan dat ze pas kennis zouden delen als ze vinden dat de kennis voldoende zinvol is om te delen.

Gebruiksvriendelijkheid Irisnet

Uit Hoofdstuk 2 bleek dat het belangrijk is dat het intranet makkelijk in gebruik is en dat de gebruikers eenvoudig de informatie en kennis die ze zoeken kunnen vinden. De respondenten is daarom gevraagd of zij Irisnet gebruiksvriendelijk vinden. Nog geen 40 procent van de respondenten vindt Irisnet gebruiksvriendelijk, hierbij bestaat geen significant verschil tussen respondenten die Irisnet vaak en respondenten die Irisnet minder vaak gebruiken. De respondenten is ook gevraagd of ze makkelijk de weg kunnen vinden op Irisnet en of ze het moeilijk vinden een beeld van de organisatiestructuur te vormen. De respondenten zijn zeer verdeeld, maar 41,4 procent vindt het moeilijk om de weg te vinden en 40 procent vindt het moeilijk een beeld te vormen van de organisatiestructuur van Irisnet. Hierbij blijkt ook geen significant verschil te bestaan tussen het vaak of minder vaak gebruiken van Irisnet. De meerderheid van de respondenten zegt, ondanks de gebruiksonvriendelijkheid, op Irisnet de informatie die ze nodig hebben te kunnen vinden (51,7%).

Inhoud Irisnet

De inhoud, de aanwezige informatie en kennis, moet actueel en correct zijn. Daarnaast moet de informatie en kennis bruikbaar en relevant zijn en moet er geen informatieoverload bestaan. De meeste respondenten geven aan dat ze de informatie op Irisnet over het algemeen actueel vinden (58%). Bij een andere vraag bleek echter dat 10,6 procent van de respondenten vindt dat de actualiteit van de informatie verbeterd kan worden. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd of de informatie goed bruikbaar is en relevant of zelfs onmisbaar voor hun dagelijkse werkzaamheden. De meeste respondenten vinden dat de informatie op Irisnet over het algemeen goed bruikbaar is (57,3%) en dat er niet teveel informatie op Irisnet staat (51,7%). Daarnaast geven veel respondenten aan dat de informatie op Irisnet wel relevant is voor hun dagelijkse werkzaamheden (49,6%), maar dat het voor de meeste van hen niet onmisbaar is (61,7%). Uit een chikwadraatanalyse blijkt dat er bij beide vragen een significant verschil bestaat tussen de organisatieonderdelen ($p = ,000$). De respondenten van Bartiméus Onderwijs vinden Irisnet minder relevant of onmisbaar dan de respondenten van de Ondersteunende Diensten.

De respondenten is ook gevraagd of de informatie op Irisnet moet worden uitgebreid, slecht 16 procent van de respondenten geeft aan dat er niets uitgebreid hoeft te worden. De rest wil dat vooral de informatie van afdelingen en clusters, informatie over specialismen en informatie van kennisgroepen wordt uitgebreid.

Zoekfunctie

Zoals eerder gezegd is het belangrijk dat de gebruikers de informatie en kennis die ze zoeken eenvoudig kunnen vinden. Binnen Irisnet kunnen de gebruikers op drie manieren zoeken: via het menu (buttons), via de zoekmachine en via de index (sitemap). De respondenten geven aan dat ze vooral het menu vaak gebruiken. De index wordt het minst gebruikt en de zoekfunctie wordt soms gebruikt. Tevens blijkt dat niet iedereen weet dat er een zoekmachine of index op Irisnet aanwezig is.

Uit Tabel 21 blijkt dat de meeste respondenten het menu redelijk goed vinden werken (52%). De zoekmachine werkt volgens 43,8 procent van de respondenten ook redelijk goed. Echter bij beiden is ruim 30 procent van de respondenten het hier niet mee eens. Bij andere vragen hebben respondenten aangegeven de zoekmachine niet goed te vinden werken. Ze krijgen niet altijd de informatie die ze willen hebben als ze een trefwoord intikken of ze kunnen via de zoekmachine bepaalde documenten niet vinden. Veel respondenten geven aan dat ze niet weten of de index goed werkt (41,9%), dit komt waarschijnlijk omdat ze het weinig gebruiken, zoals al eerder bleek.

Tabel 21 Stellingen over het menu, de zoekmachine en de index van Irisnet

<i>Stelling</i>	<i>N</i>	<i>Gemiddelde Score (1-5)</i>	<i>Standaard deviatie</i>
Ik vind het menu goed werken om iets te vinden.	480	2,78	,983
Ik vind de zoekmachine goed werken om iets te vinden.	477	2,88	1,026
Ik vind de index goed werken om iets te vinden.	470	2,89	,862

Op de vraag ‘Wat vind je dat er kan verbeteren op Irisnet?’ antwoordde 42,7% dat de zoekfunctie verbeterd zou moeten worden, daarnaast gaf 39,8% aan dat de navigatiestructuur en daarmee het menu veranderd moet worden. Daarnaast antwoordde enkele respondenten op de vraag ‘Welke factoren belemmeren het (vaker) bezoeken van Irisnet?’ dat ze vooral veel te lang te moeten zoeken naar de gewenste informatie.

Toegankelijkheid

Uit de paragraaf ‘Gebruik Irisnet’ bleek al dat 80,3 procent van de respondenten Irisnet niet vaker bezoekt door een tekort aan tijd. Ook blijkt dat respondenten Irisnet weinig bezoeken omdat ze de computer met teveel mensen moeten delen, geen computer op de werkplek hebben of geen toegang tot de computer hebben omdat ze bijvoorbeeld invalkracht zijn (11%). Veel van deze respondenten geven aan dat ze toegang tot een (snellere) computer en Irisnet willen en daarnaast graag de mogelijkheid willen krijgen Irisnet vanuit huis te bezoeken. Ze geven aan Irisnet juist thuis te willen bezoeken, omdat ze daar wel de tijd hebben om het te bekijken in tegenstelling tot op het werk. Sommige respondenten geven zelfs aan dat ze een thuisaansluiting nodig hebben om Irisnet te *leren* gebruiken. Ongeveer 32 procent van de respondenten geeft aan Irisnet *niet* vanuit huis wil bezoeken. De mensen die Irisnet niet thuis willen gebruiken geven aan dat ze daar geen behoefte aan hebben en dit alleen te doen als ze langdurig thuis zouden zitten.

4.2.6 Factoranalyse

Alle resultaten met betrekking tot de zes organisatiefactoren zijn in de voorgaande paragrafen beschreven. De respondenten hebben over de vijf organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur stellingen moeten beantwoorden. Het is interessant om te bepalen in hoeverre de stellingen ook in vijf factoren zijn onder te verdelen. Daarom is een factoranalyse uitgevoerd. Zo kan bepaald worden of de stellingen die in de literatuur naar voren gekomen organisatiefactoren op de juiste manier representeren en op dezelfde wijze zijn teruggekomen in de perceptie van de ondervraagden. De onderzoeker heeft er voor gekozen om alleen de groepen items van de organisatiefactoren Managementstijl, Personeel en Cultuur in de factoranalyse op te nemen. De andere factoren (Strategie en Organisatiestructuur) zijn buiten beschouwing gelaten omdat zij slechts één stelling bevatten.

Tijdens de factoranalyse zijn 14 factoren geëxtraheerd (gevonden), waarvan de eerste vijf componenten 68,3% van de variantie verklaren. Daarna is een varimax rotatie uitgevoerd (zie Bijlage E) waarbij 5 items zijn ondergebracht bij component 1, welke een eigenwaarde heeft van 3,83. De items in deze component hebben betrekking op de organisatiefactor Cultuur. Drie items zijn ondergebracht in de tweede component (eigenwaarde: 1,97), deze hebben betrekking op de organisatiefactor Managementstijl en hierbinnen de categorie kennisdeling. Daarnaast zijn er 2 items ondergebracht bij de derde component (eigenwaarde: 1,48) welke betrekking hebben op de organisatiefactor Managementstijl en hierbinnen de categorie Irisnet. De vierde component (eigenwaarde: 1,23) bevat 2 items welke betrekking hebben op de organisatiefactor Personeel. De laatste 2 items zijn ondergebracht bij component 5 (eigenwaarde: 1,05) en hebben betrekking op de factor Cultuur, net als de items uit de eerste component.

Op basis van deze factoranalyse kan een gedeeltelijke bevestiging worden gevonden voor de juistheid van de theoretische indeling in factoren zoals gedaan in paragraaf 2.1.4. Uit de factoranalyse blijkt namelijk dat de stellingen ongeveer op dezelfde manier bij de organisatiefactoren Managementstijl en Personeel zijn ingedeeld als dat uit de literatuur blijkt. Dit geldt ook voor de factor Cultuur, alhoewel twee stellingen er niet bij lijken te horen. Het gaat hierbij om de stellingen:

‘Ik voel me verbonden met Bartiméus’ en ‘Binnen Bartiméus bestaat een open informatiecultuur; als je hier informatie zoekt kun je die informatie meestal snel verkrijgen ofwel in een gesprek ofwel op andere manieren.’

4.2.7 Conclusie vragenlijst

Binnen de vragenlijst stond allereerst de volgende deelvraag centraal:

1. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?

In Hoofdstuk 3 is, door bestudering van beleids- en andere interne documenten, deze deelvraag al voor een groot deel beantwoord. Naast het perspectief van voornamelijk de leiding van de organisatie, is door middel van de vragenlijst onderzocht in hoeverre de medewerkers denken dat de organisatie de zes organisatiefactoren (exclusief de factor systemen) op een goede manier heeft ingericht. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt dat de respondenten vinden dat een deel van organisatiefactoren op de juiste manier is ingericht. Echter de volgende beperkingen kwamen uit de resultaten naar voren:

- Medewerkers voelen zich niet voldoende betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten door het management.
- Leidinggevenden stimuleren het gebruik van Irisnet niet.
- Een groot deel van de respondenten zoekt op Irisnet en Frame naar kennis en informatie, terwijl slechts enkele mensen aangeven op een van deze systemen kennis of informatie te plaatsen.
- De werkverhoudingen binnen Bartiméus zijn hiërarchisch.

Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt echter ook dat enkele beperkingen welke in Hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen niet helemaal bleken te kloppen:

- Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt dat de organisatiefactor cultuur de kennisdeling minder tegenwerkt dan verwacht werd in Hoofdstuk 3. Zo voelen de meeste respondenten zich verbonden met Bartiméus, vinden ze de werksfeer binnen de afdeling goed en hebben ze het gevoel dat collega's prijs stellen op kritiek over de manier waarop zij zaken aanpakken. Daarnaast vinden ze dat er binnen de afdeling op een prettige informele manier met elkaar wordt omgegaan en dat collega's eerlijk en open tegen elkaar zijn over hun werkzaamheden. Het blijkt ook dat een groot deel van de medewerkers (meer dan 85 procent) vindt dat kennisdeling binnen de afdeling of het cluster gewenst én noodzakelijk is. Daarnaast blijkt dat de meeste respondenten denken dat hun kennis en ervaring bij kan dragen aan een betere vervulling van taken van collega's en dat ze ook denken dat ze hun kennis en ervaring eenvoudig op papier kunnen zetten. Wel valt op dat ruim 90 procent van de respondenten zegt open te zijn in hun communicatiegedrag, terwijl nog geen 60 procent zegt dat Bartiméus een open informatiecultuur heeft; met andere woorden dat ze makkelijk informatie kunnen verkrijgen.
- Tevens blijkt dat de leidinggevenden wel degelijk kennisdeling stimuleren. Volgens de meeste respondenten vindt hun leidinggevende het beschikbaar stellen van kennis belangrijk, stimuleert de leidinggevende het delen van kennis en geeft hij of zij het goede voorbeeld bij het delen van kennis.

Naast de beperkingen is ook onderzocht of de vermoedens klopten. Twee vermoeden bleken niet te kloppen:

- Het vermoeden dat er een grote computerangst onder groeps- en activiteitenbegeleiders heerst klopt niet. De meesten zijn, net zoals de rest van de respondenten, alleen een beetje afwachtend als het om nieuwe technologieën gaat.
- Het vermoeden dat medewerkers kennis als macht zien klopt ook niet. Ruim 90 procent van de respondenten geeft aan hun kennis graag met collega's te willen delen.

Eén vermoeden klopte wel:

- Medewerkers delen hun kennis weinig, doordat ze het beschrijven en hergebruiken van kennis te veel tijd vinden kosten. De eerste prioriteit is vaak de cliënt en men ziet kennisdeling vaak als een aparte taak in plaats van als onlosmakelijke component van het werk.

De vragenlijst is ook gebruikt om (gedeeltelijk) een antwoord te krijgen op de volgende deelvraag:

2. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?

In Hoofdstuk 3 zijn al een aantal beperkingen met betrekking tot Irisnet naar voren gekomen:

- De ondersteuning aan de medewerkers voor het gebruik van Irisnet en het delen van kennis is onvoldoende.
- De toegankelijkheid van Irisnet is slecht.
- Slechts een klein aantal mensen is bij de implementatie van Irisnet betrokken, daardoor heeft Irisnet waarschijnlijk weinig draagvlak.

Naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst kunnen daarnaast een aantal conclusies worden getrokken. De eerste conclusie is dat de gebruiksvriendelijkheid een grote beperking is. De respondenten vinden het over

het algemeen een goede zaak dat Irisnet is opgestart, maar vinden dat er wel veel verbeterd moet worden. Eigenlijk zijn bijna alle onderdelen van Irisnet voor verbetering vatbaar. Vooral de navigatie en zoekfunctie zullen verbeterd moeten worden om Irisnet gebruiksvriendelijker te maken.

De tweede conclusie die getrokken kan worden is dat het bezoekersaantal van Irisnet een beperking is. Irisnet, met name het onderdeel 'Kennis', wordt op dit moment niet regelmatig bezocht. Om het intranet en ook kennisdeling meer te laten leven is het belangrijk dat de medewerkers Irisnet wel regelmatig gebruiken. De voornaamste redenen dat mensen Irisnet minder bezoeken is de factor tijd en het feit dat niet iedere medewerker (voldoende) toegang heeft tot Irisnet. Het is daarom aan te bevelen dat alle medewerkers toegang tot Irisnet krijgen door middel van onder andere thuisaansluitingen. Daarnaast is het belangrijk dat er meer prioriteit aan Irisnet gegeven wordt en dat er voor wordt gezorgd dat de medewerkers meer tijd aan Irisnet kunnen en mogen besteden. Een andere reden waarom mensen Irisnet minder bezoeken als gewenst is omdat het op dit moment voor veel mensen niet noodzakelijk is om op Irisnet te kijken. Ook zonder het intranet kunnen ze hun werk uitvoeren. Eén van de manieren om hier verandering in aan te brengen is door de informatie op Irisnet uit te breiden. De respondenten geven zelf al aan dat ze het belangrijk vinden dat de informatie over met name afdelingen en clusters wordt uitgebreid.

De derde conclusie die getrokken kan worden is dat de respondenten vinden dat Irisnet een geschikt middel is om kennis te delen, maar dat er op dit moment weinig tot geen kennisdeling plaatsvindt. Uit paragraaf 3.3.3 bleek dat Irisnet binnen het onderdeel 'Kennis' verschillende mogelijkheden heeft voor het delen van kennis, zoals een discussieforum en een prikbord. Deze twee blijken niet veel gebruikt te worden. De derde mogelijkheid die Irisnet voor kennisdeling heeft, namelijk de medewerkerslijst waar mensen elkaar op onder andere specialisatie kunnen zoeken blijkt nog geen succes. De meeste mensen weten niet eens dat ze op specialisatie kunnen zoeken of hoe ze hun eigen specialisatie aan moeten geven.

Bij de vragenlijst moeten enkele kanttekeningen worden geplaatst om de resultaten in het juiste perspectief te zien. Al eerder is vermeld dat er niet voor iedereen een duidelijke scheiding is tussen de begrippen kennis en informatie. Daarnaast zijn er een aantal andere punten:

- In de vragenlijsten stond bij de vragen over kennisdeling de volgende omschrijving van kennis: *“met kennis wordt bedoeld: informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.”* Veel mensen hebben waarschijnlijk geen onderscheid tussen kennis en informatie gemaakt of deze met elkaar verward. Dit kan de resultaten beïnvloeden hebben.
- De vragenlijst is niet gepretest en daardoor is niet zeker of de items meten wat ze moeten meten.
- Variabelen als geslacht en wel of niet parttime werken zijn niet in de vragenlijst opgenomen, terwijl deze wel van invloed kunnen zijn op de mate van kennisdeling.
- Het is zeer waarschijnlijk dat er schalen zijn met (te) weinig items. Dit is o.a. te wijten aan de beperkte ruimte die er binnen de zeer brede vragenlijst was. Bij een volgend onderzoek is het verstandig om het onderwerp meer specifiek te maken.
- Om de kans dat de respondenten wenselijk in plaats van eerlijk antwoorden is er voor gekozen om de vragenlijst zo anoniem mogelijk te houden. Zo hoefden de respondenten niet hun naam in te vullen. Wel zijn er persoonlijke vragen gesteld als de leeftijd, de functie en de afdeling van de respondenten. Hieruit is vaak wel af te leiden welke persoon welke vragenlijst heeft ingevuld. Om dit te ondervangen is op de vragenlijst zelf én in een begeleidende brief extra benadrukt dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt zullen worden. Achteraf bleek dat veel respondenten het gevoel hadden dat de vragenlijst niet anoniem was, dit heeft er wellicht toe geleid dat mensen de vragenlijst niet óf niet geheel eerlijk hebben ingevuld.
- Doordat de vragenlijst zowel op papier als digitaal in te vullen was en anoniem was, konden respondenten meerdere vragenlijsten invullen. Het risico dat respondenten meerdere vragenlijsten hebben ingevuld is zoveel mogelijk ondervangen door dubbele vragenlijsten (vragenlijsten met precies dezelfde antwoorden) eruit te filteren. Het is echter niet 100 procent uitgesloten dat mensen meerdere vragenlijsten hebben ingevuld.

4.3 Usabilityonderzoek

4.3.1 Onderzoeksinstrument

In paragraaf 4.2 is beschreven hoe door middel van een vragenlijst onder andere gedeeltelijk de volgende onderzoeksvraag is beantwoord:

2. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?

In de vragenlijst is onder andere ingegaan op het gebruik van Irisnet, kennisdeling via Irisnet en de gebruiksvriendelijkheid en zoekfunctie van Irisnet. Uit de resultaten van de vragenlijst bleek onder andere dat de respondenten Irisnet niet heel gebruiksvriendelijk vinden en dat ook de zoekfunctie verbeterd kan worden. Problemen rondom de gebruiksvriendelijkheid zijn echter niet goed via een vragenlijst te achterhalen, omdat veel problemen niet als zodanig herkend worden en mensen ze bijvoorbeeld aan hun eigen onhandigheid wijten. Bovendien geeft een vragenlijst niet aan in hoeverre de gebruiksvriendelijkheid en de zoekfunctie Irisnet beperken in het zijn van een hulpmiddel bij het delen van kennis. Daarom is er voor gekozen naast het gebruikersonderzoek een usabilityonderzoek uit te voeren. Het usabilityonderzoek moet aantonen in hoeverre onder andere de gebruiksvriendelijkheid en de zoekfunctie een beperking met betrekking tot kennisdeling zijn. Voor het delen van kennis via een intranet is het namelijk van essentieel belang dat de gebruikers de kennis die ze nodig hebben of de mensen die deze kennis bezitten kunnen vinden en dat zij het intranet hiervoor zonder veel frustratie kunnen gebruiken. Allereerst zal worden ingegaan op usabilityonderzoeken, de soorten die hierin bestaan en voor welk soort usabilityonderzoek is gekozen binnen dit onderzoek. Vervolgens zal worden ingegaan op de constructie van het usabilityonderzoek welke bij Bartiméus is uitgevoerd.

Net zoals bij de vragenlijst geldt dat de resultaten van het usabilityonderzoek zijn opgenomen in het onderzoeksverslag 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?'. Een deel van de procedure en de resultaten zullen hier worden besproken, echter voor een uitgebreider verslag kan de lezer terecht bij de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente, waar het onderzoeksverslag is op te vragen.

Usabilityonderzoeken

Er zijn verschillende manieren om een usabilityonderzoek uit te voeren. De twee meeste bekende en gebruikte manieren zijn de hardop-denkmethode en de plus-en-minmethode. Beide methoden zijn op twee manieren uit te voeren; gericht (mét taken) en ongericht (zonder taken). Het gaat bij beide methoden om een kwalitatief onderzoek met een beperkte steekproefomvang waarbij een statistische analyse van de resultaten niet goed mogelijk is (De Jong & Schellens, 1995). De uitkomsten van het onderzoek leiden in de meeste gevallen tot een lijst met problemen ten aanzien van de gebruiksvriendelijkheid.

De hardop-denkmethode houdt in dat een proefpersoon de website of in dit geval het intranet bekijkt en zijn gedachten hardop uitspreekt. Daarbij kan het gaan om verwarring, frustraties of misschien zelfs plezier. Bij de plus-en-minmethode spreekt de proefpersoon niet direct zijn gedachten uit, maar geeft met plussen en minnen aan welke elementen hij positief vindt en welke negatief. Het kan hierbij gaan om woorden, zinnen, alinea's, hele pagina's, illustraties, menu's, tabellen etc. De onderzoeker noteert de plussen en minnen op de papieren versie van de website. Als de proefpersoon klaar is, volgt een individueel nagesprek waarin de redenen worden achterhaald voor alle aangegeven plussen en minnen. Het gevaar is wel dat de proefpersoon kan vergeten waarom hij ook alweer een plus of min had gezet of dat de interactie die na het optreden van het probleem nog heeft plaatsgevonden de beschrijving van het probleem vertroebelt, het zogenaamde Halo-effect.

In de plus-en-minmethode nemen de proefpersonen de rol aan van een beoordelaar die de website evalueert door het aangeven van plussen en minnen. In de hardopdenk-methode nemen de proefpersonen de rol aan van een gebruiker die zijn gedachten verbaliseert.

Uit het onderzoek van Sienot (1997) bleek dat de plus-en-minmethode tot de detectie van een groter aantal verschillende problemen leidt dan de hardop-denkmethode. Bovendien kwam uit het onderzoek naar voren dat de plus-en-minmethode significant een groter aantal verschillende waarderingsproblemen opleverde dan de hardop-denkmethode. Uit het onderzoek van Kleisman (2003) naar de verschillen tussen de gerichte en de ongerichte variant van de plus-en-minmethode bleek dat de variant 'vrij rondsurfen' (onggericht) het dubbele aantal problemen opleverde dan de variant 'taken uitvoeren' (gericht).

In dit usabilityonderzoek is voor de plus-en-minmethode gekozen waarbij zowel de ongerichte als gerichte methode wordt gebruikt. De onderzoeker heeft voor deze methode gekozen, omdat deze aan de ene kant als beste getest wordt en aan de andere kant maakt deze methode het mogelijk dat het usabilityonderzoek met één onderzoeker kan worden uitgevoerd. Bij de hard-op-denkmethode moeten namelijk tegelijkertijd de opmerkingen van de proefpersoon, de route en de problemen die deze tegenkomt worden genoteerd, dit is alleen uitvoerbaar met meerdere onderzoekers.

Constructie usabilityonderzoek

Voor het onderzoek is zoals eerder vermeld een combinatie van de ongerichte en de gerichte plus-en-minmethode gebruikt. De proefpersonen moeten hierbij onder andere op Irisnet rondsurfen en met plussen en minnen aangeven wat ze goed en minder goed vinden aan het intranet. Tevens moeten ze onder leiding van de onderzoeker verschillende taken uitvoeren en ook hierbij met plussen en minnen aangeven wat ze wel en niet goed vinden aan Irisnet. De onderzoeker zal daarnaast door middel van observatie kijken tegen welke problemen de proefpersonen aanlopen. Het zestal taken dat tijdens het onderzoek wordt uitgevoerd heeft te maken met activiteiten die voortkomen uit de vier door Bartiméus vooraf opgestelde doelen voor Irisnet. Deze doelen en de mogelijke activiteiten zijn te vinden in Tabel 22.

Tabel 22 Doelen Irisnet en gerelateerde taken binnen het usabilityonderzoek

1. Actuele informatie- en nieuwsvoorziening bieden aan medewerkers - <i>nieuwsbericht zoeken</i> - <i>telefoonnummer zoeken</i> - <i>informatie publiceren</i> - <i>informatie (gerelateerd aan werk) zoeken</i>
2. Kennis delen tussen collega's, vakgroepen en zelfs interdisciplinair - <i>iets op het discussieforum plaatsen</i> - <i>een medewerker met een bepaalde specialisatie opzoeken</i>
3. Werkzaamheden faciliteren (bestellen, reserveren) - <i>boeken bestellen</i> - <i>zalen reserveren</i> - <i>formulier opvragen (bijv. onkostenformulier of reiskostenformulier)</i>
4. Informatie beter toegankelijk maken (procedures, beleidsstukken, etc.) - <i>verschil tussen Irisnet en Frame kennen (vooraf en achteraf vragen)</i> - <i>beleidsdocument zoeken (over functieomschrijving of Creatief Solidair bijvoorbeeld)</i>

In verband met de tijd zijn niet alle activiteiten in de taken opgenomen, alleen de cursief gemaakte activiteiten zijn gebruikt. De onderzoeker heeft in overleg met de Afdeling Communicatie een aantal activiteiten geselecteerd. Het belangrijkste uitgangspunt hierbij was dat de acties die de proefpersonen moesten uitvoeren daarna niet ongedaan gemaakt hoefden te worden. Een voorbeeld hiervan is dat een proefpersoon als taak een zaal zou moeten reserveren, welke daarna weer afgezegd moet worden.

De (cursieve) taken bestaan uit het vinden van informatie en is voor iedereen gelijk. Hoewel alle proefpersonen een andere achtergrond hebben en het mooier zou zijn als de vragen voor iedereen gepersonaliseerd zouden worden, is hier niet voor gekozen. De onderzoeker heeft er voor gekozen om iedereen dezelfde taken te geven, omdat een opdracht laten uitvoeren door één persoon niet laat zien of het 'niet kunnen vinden' aan de ervaring met computers of Irisnet van die persoon of aan het systeem ligt. Het is pas duidelijk of de proefpersonen allen bepaalde onderdelen minpunten geven als ze, naast het vrij rondsurfen, allemaal ongeveer dezelfde route door Irisnet volgen. De taken die de proefpersonen tijdens het usabilityonderzoek zullen uitvoeren zijn te zien in Tabel 23.

Tabel 23 Omschrijving van taken usabilityonderzoek

<i>Taak</i>	<i>Omschrijving</i>
1	Stel je hebt in de Bartiméus Actueel van deze week een nieuwsbericht gelezen over de CAO gehandicaptenzorg. Er zijn nieuwe ontwikkelingen en jij wilt weten welke dat zijn en of ze in je voordeel zijn of niet. In het stukje stond dat er meer informatie op Irisnet te vinden zou zijn, maar helaas je bent de Bartiméus Actueel kwijt. De opdracht: zoek informatie over de nieuwe CAO-ontwikkelingen.
2	Zoek het telefoonnummer van Kita Bronda van de afdeling Communicatie op.
3	Stel je bent pas aangenomen bij Bartiméus. Je functie is groepsbegeleider en je vraagt je af wat ook alweer precies tot je takenpakket hoort. De opdracht: zoek uit wat je takenpakket (functieomschrijving) is.
4	Stel je bent op zoek naar het boek <i>Kiekeboe; spelenderwijs kijken met slechtzinnige kinderen</i> van o.a. Inge Baerwaldt uit de Bartiméusreeks. Je weet dat het waarschijnlijk in de bibliotheek van Bartiméus te vinden is. Opdracht: zoek eerst op of het boek inderdaad in de catalogus van de Bibliotheek staat en bestel het boek vervolgens.
5	Stel je hebt de snoepkast van de afdeling aangevuld en je wilt daarna deze onkosten terugvragen. Je hebt gehoord dat je hiervoor een formulier moet invullen welke op Irisnet te vinden is. Opdracht: zoek het onkosten declaratieformulier op.
6	Stel je wilt een magazine opstarten voor de tennisclub. Je vindt het Bartiméus Magazine er wel mooi uitzien en vraagt je af wat er allemaal bij komt kijken om zo'n magazine in elkaar te zetten. Ga daarom op zoek naar een redacteur van Bartiméus Magazine. Tip: ga naar de medewerkerslijst en check of iemand Bartiméus Magazine als specialisatie heeft.

Bij het uitvoeren van taken is het ook mogelijk de benodigde tijd op te nemen en de route, die de proefpersoon volgt op Irisnet om een taak te beantwoorden, te noteren. Deze laatste route kan met de theoretisch kortste route worden vergeleken. De theoretisch kortste route wil zeggen de meest efficiënte manier om bij de gewenste informatie te komen. Het doel van dit onderzoek is problemen met betrekking tot de gebruiksvriendelijkheid en het zoeken van de juiste informatie of kennis aan het licht te brengen. Het opnemen van tijd is in dat geval niet nodig. Voornamelijk omdat deze tijd beïnvloed wordt door het hardop 'plus' of 'min' zeggen. Wel is voorafgaand aan het afnemen van de taken het optimale klikpad vastgesteld. Dit klikpad zal worden vergeleken met de klikpaden die de proefpersonen hebben gebruikt om de informatie te vinden, daarnaast wordt gekeken of ze de zoekfunctie of de index gebruikt hebben.

Voorafgaand aan het onderzoek zullen bovendien een aantal algemene vragen worden gesteld om een beter beeld te krijgen van de proefpersoon. Het gaat hierbij om vragen als *'Gebruik je vaak het internet en welke websites bezoek je dan het liefst?'*. Daarnaast is op verzoek van de Afdeling Communicatie een aantal vragen gesteld zoals *'Welke informatie mis je nog op Irisnet'* en is een voorspellingstaak toegevoegd waarbij de proefpersonen moet raden welke informatie onder welke menuknop te vinden is. De resultaten van deze antwoorden dachten zij te kunnen gebruiken om Irisnet inhoudelijk te verbeteren.

Samenvattend bestaat het usabilityonderzoek uit de volgende onderdelen:

- Het door de proefpersoon laten beantwoorden van een aantal algemene vragen.
- Het door de proefpersoon laten uitvoeren van een voorspellingstaak.
- Een moment van de proefpersoon vrij laten rondsurfen waarbij plussen en minnen worden aangegeven.
- Het door de proefpersoon laten uitvoeren van zes taken waarbij plussen en minnen worden aangegeven.
- Het nabespreken van de gegeven plussen en minnen.
- Het door de proefpersoon laten beantwoorden van een aantal vragen over enkele onderdelen van Irisnet.

4.3.2 Procedure

Het usabilityonderzoek is met drie proefpersonen uitgevoerd. Twee van de drie onderzoeken vonden plaats in het gebouw Nieuw Ruimzicht in Doorn, het derde onderzoek vond plaats in een gebouw van Bartiméus in Cruquius. De belangrijkste reden hiervoor was dat de onderzoeker de drempel om aan het onderzoek mee te werken zo laag mogelijk wilde houden en twee proefpersonen die aan het onderzoek meewerkten in Doorn werkten of in die regio woonden en dat de derde in Cruquius werkte. Op beide locaties is er voor gekozen om het onderzoek plaats te laten hebben in een kamer waarin onder andere twee stoelen en een bureau met een computer stond. De onderzoeker zorgde er voor dat er geen andere personen in deze onderzoeksruimte aanwezig waren tijdens de onderzoekssessies en dat de deur dicht zat, zodat de proefpersonen niet afgeleid of beïnvloed zouden worden door anderen. De proefpersonen voerden de taken uit achter de computer, terwijl de onderzoeker er schuin achter zat en goed zicht had op de proefpersonen en het beeldscherm.

Het gebruikersonderzoek is uitgevoerd met een online versie van Irisnet. De onderzoeker maakte daarnaast gebruik van een papieren versie van Irisnet. Deze bestond uit een map waarin de verschillende onderdelen van het intranet overzichtelijk waren gesorteerd. Een dergelijke papieren website was nodig voor het noteren van plussen en minnen die de proefpersonen aangaven. De proefpersoon hoefde zich dus niet bezig te houden met de registratie van de plussen en minnen die hij toekende. Verder is tijdens de onderzoekssessies gebruik gemaakt van formulieren waarop de onderzoeker kon invullen hoe de proefpersoon de taken vervulde, welk pad de proefpersoon volgde en aan te geven of gebruik werd gemaakt van de zoekmachine of de index. Daarnaast gebruikte de onderzoeker ook een laptop om de antwoorden op de verschillende vragen snel te kunnen noteren en later makkelijk te kunnen verwerken.

In het onderzoeksverslag van het onderzoek 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?' is de gevolgde procedure tijdens het onderzoek, zoals de gegeven mondelinge instructies, uitgebreid weergegeven.

4.3.3 Proefpersonen

Een usabilitytest heeft als doel problemen rondom de gebruiksvriendelijkheid van bijvoorbeeld een intranet te ontdekken. Usabilityproblemen, of beter gezegd gebruiksvriendelijkheidproblemen komen vooral aan het licht als proefpersonen die de test uitvoeren nog weinig ervaring hebben met het te testen object; in dit geval het intranet. Proefpersonen die al langere tijd dagelijks met het intranet werken hebben de navigatiestructuur al goed leren kennen, weten hoe ze bepaalde zaken moeten vinden en hebben eventuele problemen ondervangen door zelfbedachte ezelsbruggetjes. Voor het usabilityonderzoek binnen Bartiméus is het daarom belangrijk dat de proefpersonen weinig ervaring hebben met Irisnet. Bijna iedere medewerker heeft al langere tijd toegang tot Irisnet, daarom heeft de onderzoeker er voor gekozen om tijdens een introductiedag voor nieuwe medewerkers proefpersonen te werven. De gedachte hierachter was dat nieuwe medewerkers nog weinig ervaring met Irisnet konden hebben. Uiteindelijk bleek dat iedereen wel enige ervaring had met Irisnet, daarom is er voor gekozen om medewerkers uit te nodigen voor het onderzoek welke Irisnet niet vaker als twee keer per week gebruiken en daarnaast ervaring hebben met internet.

Wanneer het gaat om het inventariseren van zoveel mogelijk usabilityproblemen in een zo kort mogelijk tijdsbestek, adviseert Nielsen (1999) om gebruik te maken van vier of vijf proefpersonen. Kruger (2000) meent dat één tot drie proefpersonen voldoende is. Er zijn vijf medewerkers benaderd en uiteindelijk hebben hiervan drie medewerkers toegezegd en vrijwillig aan het onderzoek meegewerkt. In Tabel 24 is te zien dat de proefpersonen verschillende kenmerken hebben.

Tabel 24 Kenmerken proefpersonen usabilityonderzoek

<i>Proefpersoon</i>	<i>Geslacht</i>	<i>Organisatie-onderdeel</i>	<i>Gebruikt internet</i>	<i>Gebruikt Irisnet</i>
A	Vrouw	Dienstverlening	Weinig	Een keer in de twee weken en soms minder
B	Man	Ondersteunende Diensten	Redelijk vaak	Eén keer in de twee weken
C	Vrouw	Dienstverlening	Elke dag	Twee keer per week

4.3.4 Testleider

Tijdens het usabilityonderzoek heeft de onderzoeker de rol van testleider op zich genomen. Naast dat de onderzoeker in deze rol noteerde hoe de proefpersonen de taken vervulden, welk pad de proefpersonen volgden en welke antwoorden de proefpersonen op de verschillende vragen gaven had de onderzoeker nog een andere belangrijke taak; het onderzoek leiden. Zo moest de testleider mondelinge instructies geven over het verloop van het usabilityonderzoek en achteraf met de proefpersoon het nagesprek voeren over de plussen en minnen. Belangrijk bij het geven van instructies was heel duidelijk te maken dat het onderzoek niet om de prestaties van de proefpersoon, maar om het intranet gaat. Proefpersonen geven namelijk vaak zichzelf de schuld als iets niet lukt tijdens het testen, in plaats van dat ze denken dat het aan de gebruiksvriendelijkheid van het intranet ligt. De testleider had daarnaast de taak om de proefpersonen er aan te helpen herinneren dat ze plussen en minnen moesten aangeven en hij moest de tijd in de gaten houden. Als een proefpersoon te lang met een opdracht bezig was en het weinig informatie meer opleverde moest de onderzoeker de proefpersoon vragen om met de volgende opdracht verder te gaan.

4.3.5 Resultaten

In deze paragraaf zullen de belangrijkste resultaten van het usabilityonderzoek aan de orde komen. In verband met de ruimte is het niet mogelijk om alle resultaten tot in detail te presenteren. Voor de complete resultaten, zoals een lijst met problemen ten aanzien van de gebruiksvriendelijkheid en de optimale klikpaden, kan de lezer terecht bij de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente waar het onderzoeksverslag ‘Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?’ is op te vragen.

Uitgevoerde taken

Alle proefpersonen hebben zes taken uitgevoerd (zie Tabel 23). In Tabel 25 is te zien of ze het juiste antwoord hebben gevonden, in hoeveel stappen de proefpersonen bij het goede antwoord uitkwamen, hoeveel dit verschilt met het optimale klikpad en of ze gebruik hebben gemaakt van de zoekfunctie en index.

Tabel 25 Resultaten van taken usabilityonderzoek

	<i>Antwoord gevonden?</i>	<i>Optimale klikpad</i>	<i>Aantal genomen stappen</i>	<i>Vershil in stappen</i>	<i>Zoekfunctie gebruikt</i>	<i>Index gebruikt</i>
Taak 1						
A	nee	2			nee	nee
B	nee	2			ja	nee
C	nee	2			nee	nee
Taak 2						
A	ja	3	3	0	nee	nee
B	ja	3	3	0	nee	nee
C	ja	3	4	+1	nee	nee
Taak 3						
A	nee	3			nee	nee
B	ja	3	3	0	ja	nee
C	ja	3	7	+4	nee	nee
Taak 4						
A	nee	4			ja	nee
B	nee	4			ja	nee
C	ja	4	5	+1	nee	nee
Taak 5						
A	nee	4			ja	nee
B	ja	4	7	+3	ja	nee
C	ja	4	4	0	nee	nee
Taak 6						
A	nee	3			nee	nee
B	ja	3	3	0	nee	nee
C	nee	3			nee	nee

Uit Tabel 25 blijkt dat in 50 procent van de gevallen de gezochte informatie niet werd gevonden. Het bleek dat de proefpersonen allen het telefoonnummer van een collega konden vinden (Taak 2), maar dat twee van de drie proefpersonen niet wisten hoe ze op specialisaties van collega's konden zoeken (Taak 6). In de gevallen waar wel de juiste informatie werd gevonden, werd vaak niet de snelste route genomen. Uit Tabel 25 blijkt ook dat de zoekfunctie maar in 33 procent van de gevallen gebruikt is en dat slechts 33 procent van deze zoekacties tot de juiste informatie leidde. De index is helemaal niet door de proefpersonen gebruikt. Uit de reacties van de proefpersonen bleek dat ze de index geen goed hulpmiddel vinden om snel de gezochte informatie te vinden. Men vindt het vooral vervelend dat je niet snel in één keer kunt zien wat waar te vinden is. Uit observaties bleek tevens dat de proefpersonen als ze het antwoord niet snel konden vinden alle buttons (zoals ‘Kantoorgids’ en ‘Medewerkers’) afgingen en op goed geluk dingen aanklikten. In het nagesprek kwam naar voren dat de proefpersonen het vervelend en zelfs frustrerend vonden dat ze de gezochte informatie niet snel konden vinden. Twee proefpersonen gaven aan dat ze normaal niet zo lang door zouden gaan met zoeken, maar door middel van e-mail of via de telefoon achter de juiste informatie zouden proberen te komen.

Plussen en minnen

De proefpersonen hebben tijdens het uitvoeren van de taken en het vrij rondsurfen met plussen en minnen aangegeven welke onderdelen van Irisnet volgens hen goed zijn en welke verbeterd mogen worden. Later zijn in het nagesprek de plussen en minnen besproken. Wat opviel was dat de proefpersonen her en der wat opmerkingen hadden maar het er allemaal over eens waren dat de zoekfunctie en het menu beter konden, ze vonden het allemaal vervelend dat ze niet alles snel konden vinden. Eén van de proefpersonen kon de zoekmachine niet vinden en de twee anderen vonden dat vooral de zoekresultaten vervelend geordend waren.

4.3.6 Conclusie usabilityonderzoek

De deelvraag die bij het usabilityonderzoek centraal stond was:

2. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?

De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken is dat de gebruiksvriendelijkheid en de zoekfunctie van Irisnet flink verbeterd moet worden. Deze uitkomst is niet heel verrassend, daar hetzelfde bleek uit de resultaten van de vragenlijst. Echter tijdens het usabilityonderzoek bleek tevens dat de proefpersonen regelmatig frustratie voelden tijdens het uitvoeren van de opdrachten. Ze bleken vooral moeite te hebben de gewenste informatie te vinden. Aangezien dit een essentieel onderdeel is bij het vinden van kennis op Irisnet kan dit als een grote beperking worden gezien.

4.4 Expertanalyse

4.4.1 Onderzoeksinstrument

In de voorgaande paragrafen is door middel van een vragenlijst en een usabilityonderzoek gedeeltelijk de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

2. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?

In de vragenlijst is ingegaan op het gebruik van Irisnet, kennisdeling via Irisnet, de inhoud en toegankelijkheid van Irisnet en de gebruiksvriendelijkheid en zoekfunctie van Irisnet. Uit de resultaten van de vragenlijst bleek onder andere dat de respondenten Irisnet niet heel gebruiksvriendelijk vinden en dat ook de zoekfunctie verbeterd kan worden. Uit het usabilityonderzoek bleek dat de proefpersonen moeite hadden om de informatie of kennis die ze nodig hadden op het intranet te vinden. Hieruit bleek, net als uit de vragenlijst, dat de gebruiksvriendelijkheid en de zoekfunctie verbeterd moesten worden. Om de deelvraag zo compleet mogelijk te kunnen beantwoorden heeft de onderzoeker er voor gekozen om naast de vragenlijst en het usabilityonderzoek een expertanalyse uit te voeren. Het woord expertanalyse suggereert dat de onderzoeker een expert heeft gevraagd een analyse uit te voeren. Echter voor de analyse is geen expert gebruikt, maar heeft de onderzoeker zelf, na een grondige verdieping in de literatuur rondom gebruiksvriendelijkheid en usability het intranet met een kritische blik bekeken.

Naast door middel van een doorloop van het intranet naar mogelijkheden en beperkingen te zoeken heeft de onderzoeker ook aanbevelingen gedaan om bepaalde beperkingen te verminderen. Op deze manier is geprobeerd een antwoord te geven op de volgende deelvraag:

3. Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?

Alvorens verder in te gaan op de procedure en de resultaten is het belangrijk te vermelden dat net zoals bij de vragenlijst en het usabilityonderzoek geldt dat de resultaten van de expertanalyse zijn opgenomen in het onderzoeksverslag 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?'. Een deel van de resultaten zullen hier worden besproken, echter voor een meer uitgebreider verslag kan de lezer terecht bij de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente, waar het onderzoeksverslag is op te vragen.

4.4.2 Procedure

De onderzoeker heeft op de eerste dag bij Bartiméus, dus zonder voorkennis, het intranet bekeken en genoteerd welke zaken zij vervelend, frustrerend of onlogisch vond. Vervolgens heeft de onderzoeker zich verdiept in boeken en artikelen over de usability van websites en specifiek van intranet. Met deze kennis in het achterhoofd is het intranet nogmaals bekeken en zijn aanbevelingen gedaan om de gebruiksvriendelijkheid te verbeteren.

Alvorens de resultaten te presenteren is het belangrijk de volgende zaken te noemen.

Ten eerste is het uitgangspunt bij alle aanbevelingen geweest het intranet zo gebruiksvriendelijk mogelijk te maken. Gebruiksvriendelijk betekent dat het makkelijk in gebruik is, dat mensen bepaalde zaken kunnen vinden zonder veel tijd kwijt te zijn en niet snel gefrustreerd raken bij het gebruiken van het intranet.

Ten tweede zijn de aanbevelingen gedaan vanuit het oogpunt van de onderzoeker. Slechts een combinatie van de verschillende onderzoeken (vragenlijst, usabilityonderzoek, expertanalyse) leidt tot een compleet beeld van de gebruiksvriendelijkheid van het intranet.

Ten derde was het doel van de expertanalyse om praktische aanbevelingen te doen ten aanzien van de verbetering van de gebruiksvriendelijkheid van Irisnet, hierbij zijn theorieën en literatuurverwijzingen achterwege gelaten.

Ten vierde is, daar het om het intranet van een organisatie gaat welke ook blinde en slechtzinnige medewerkers tot zijn gebruikers rekent, rekening gehouden met de toegankelijkheid voor onder andere blinde en slechtzinnige mensen. Dit betekent echter niet dat alle aanbevelingen ook een verbetering voor deze groep betekent, maar het is ook zeker geen verslechtering ten opzichte van de huidige situatie.

4.4.3 Belangrijkste resultaten

In deze paragraaf zullen de belangrijkste resultaten van de expertanalyse worden gepresenteerd. In verband met de beperkte ruimte is er voor gekozen om alleen de bevindingen en aanbevelingen welke (indirect) met kennisdeling te maken hebben te noemen. Het gaat hierbij om de resultaten met betrekking tot de navigatie, de zoekfunctie en index en het onderdeel 'Kennis' binnen Irisnet waar onder andere het discussieforum te vinden is. De resultaten met betrekking tot andere zaken als het aanmelden en afmelden op Irisnet, de vormgeving, de inhoud en andere usabilityaspecten zijn in het onderzoeksverslag 'Hoe gebruiksvriendelijk is Irisnet?' terug te vinden.

Navigatie

Mensen raken over het algemeen snel gefrustreerd als ze iets niet kunnen vinden op het intranet. Binnen Irisnet bestaan verschillende manieren om informatie en kennis te vinden. Zo kunnen de gebruikers de zoekmachine of de index gebruiken. Ze kunnen echter ook zelf via het menu op zoek gaan. In deze paragraaf komen de navigatiemogelijkheden, waaronder de verschillende menu's aan bod.

Zoeken via de navigatie

De menu's moeten zo zijn ingericht dat je zonder er lang over na te denken ziet waar je bepaalde informatie kunt vinden. Op dit moment is dat niet het geval. De structuur van Irisnet is niet aangepast aan de organisatiestructuur van de organisatie. Het is aan te bevelen de structuur van de organisatie ook in de structuur van het intranet terug te laten komen. Zolang de gemiddelde medewerker nog geen bedreven internetgebruiker is, is de herkenbaarheid van de structuur van vitaal belang. Hoe minder energie er in het begrijpen van de structuur hoeft te worden gestoken, des te meer aandacht heeft de gebruiker voor de inhoud.

Binnen Irisnet bestaat een beperkt aantal 'lagen'; de hoofdlaag bestaat uit vijf onderdelen 'Over Bartiméus', 'Sectoren', 'Kantoorzaken', 'Medewerkers' en 'Kennis'. Daaronder bestaan per onderdeel nog twee lagen, dit zijn er eigenlijk te weinig. Een aantal van bijvoorbeeld vier lagen zou beter zijn. Vaak is de achterliggende gedachte van weinig lagen dat de gebruikers dan niet veel hoeven te klikken, echter het maakt niet zo veel uit hoe vaak je moet klikken om ergens te komen als je elke klik bijna gedachteloos kunt doen. Door weinig lagen te hebben, heb je per laag veel keuzemogelijkheden, dit zorgt er voor dat mensen veel meer moeten nadenken over elke keuze (klik) die ze maken. Zolang de laadsnelheid van de pagina's niet heel traag is, is het niet erg om veel te klikken. Hierbij moet wel onderscheid worden gemaakt tussen zeer belangrijke informatie en minder belangrijke informatie, de eerste groep moet met een paar klikken te vinden zijn.

Vormgeving menu's

Bovenaan de intranetpagina zijn de buttons van de hoofdonderdelen (Over Bartiméus, Sectoren, Kantoorgids, Medewerkers en Kennis) te vinden. In Figuur 17 is een voorbeeld van een pagina op Irisnet te zien. In dit figuur is te zien dat er aan de linkerkant van de pagina per hoofdonderdeel een submenu te zien is. Dit submenu is niet overzichtelijk. Ten eerste worden er in de menu's vier verschillende soorten opsommingstekens gebruikt, wat de overzichtelijkheid niet ten goede komt. Als een button met uitklapbaar menu is aangeklikt kleurt deze groen en kleurt cursief, daarnaast komt er links van de button een soort pijltje te staan. Het pijltje valt niet echt op, wat jammer is omdat het daardoor niet heel nuttig is. Daarnaast is het vervelend dat niet gelijk duidelijk is welke kopjes op welk niveau staan. Alle kopjes hebben namelijk dezelfde kleur, lettertype en stijl. Door de kopjes van hetzelfde niveau dezelfde kleur te geven zou meer overzichtelijkheid gecreëerd kunnen worden. Ten tweede is het menu erg lang; er worden teveel kopjes tegelijkertijd getoond. Op dit moment zijn in het menu alle kopjes zichtbaar, ook kopjes welke op een ander niveau staan. Door de grote hoeveelheid buttons in het menu moet er vaak gescrold worden. Het menu kan ook overzichtelijker worden gemaakt door minder kopjes tegelijkertijd te tonen. Het is belangrijk het scrollen in een menu (welke in één oogopslag overzichtelijk moet zijn) zoveel mogelijk te beperken en het liefst te voorkomen. Het is een idee om het menu aan de linkerkant kort te houden door er alleen 'hoofdpagina's' (pagina's op een hoog niveau) neer te zetten en op die pagina's links naar onderliggende pagina's te geven. Op deze manier kunnen de rare tekenjes, die het menu alleen maar breder maken, achterwege worden gelaten. Een algemene richtlijn bij menu's is dat er maximaal negen keuzes in een menu mogen zitten en dat deze zo smal mogelijk gehouden moet worden.



Figuur 17 Voorbeeld van pagina op Irisnet met aan de linkerkant een submenu

Weten waar je bent

Naast dat de menu's duidelijk moeten zijn, is het ook belangrijk dat je weet waar je je binnen het intranet bevindt. Dit kan door dit in de hoofdmenu's met highlights aan te geven. Binnen Irisnet zijn de highlights (door middel van de menuknop cursief te drukken) te subtiel, zoals te zien is in Figuur 18.

De menuknoppen zouden beter in de vorm van echte tabbladen kunnen worden afgebeeld, zoals bij www.amazon.fr (zie Figuur 19). Deze tabbladen geven duidelijker aan waar je je bevindt binnen Irisnet. Voor de slechtziende of blinde medewerkers zal het geen verbetering zijn, maar de huidige manier is voor hen ook niet of slecht zichtbaar, omdat de highlights cursief zijn. De highlights zouden overigens beter zichtbaar zijn als de actieve menubutton niet alleen cursief gemaakt wordt, maar ook een andere kleur krijgt.

Tabbladen hebben nog een ander voordeel, menuknoppen aan de bovenkant van een website of intranet worden vaak over het hoofd gezien en tabbladen minder snel. Bovendien geven ze duidelijk aan dat er aparte onderdelen binnen het intranet bestaan en in welk onderdeel je je bevindt. Het is niet alleen belangrijk om tabbladen te gebruiken, maar ook om de visuele illusie te wekken dat het actieve tabblad vóór de ander tabbladen staat. Dit betekent dat de kleur van het tabblad moet overlopen in de actieve pagina en moet contrasteren met de overige tabbladen, zoals in Figuur 19 te zien is.



Figuur 18 Tabbladen bij Irisnet



Figuur 19 Tabbladen bij www.amazon.fr

Een andere optie om de gebruiker duidelijk te maken waar deze zich binnen het intranet bevindt is gebruik te maken van een zogenaamd kruimelpad. Een voorbeeld hiervan is te vinden op www.harambee.nl. In Figuur 20 is het kruimelpad met een rode cirkel aangegeven. Het kruimelpad hoort op een opvallende plek te staan, zoals bovenaan onder het logo. Op deze manier kan makkelijk een stap teruggedaan worden en is duidelijk waar je je op het intranet bevindt. Het is verstandig om een klein lettertype te gebruiken om aan te geven dat het niet onderdeel van de informatie op de pagina is, maar dat het om een hulpmiddel gaat.



Figuur 20 Kruimelpad bij www.harambee.nl

Naast weten waar je je op de site bevindt is het ook belangrijk een idee te hebben welke informatie je al gezien hebt en welke niet. Binnen Irisnet wordt op dit moment geen gebruik gemaakt van een aparte kleur voor 'visited links'. De 'visited links' hebben een belangrijke functie, ze geven namelijk een idee van de hoeveelheid informatie die al is bekeken. Vaak hebben mensen geen idee hoe groot een website of intranet is, door aan te geven wat ze al bekeken hebben krijgen ze een idee hoeveel van het intranet ze al bezocht hebben en hoeveel nog niet.

Samengevat zijn de volgende aanbevelingen gedaan om de navigatie te verbeteren:

- Maak de navigatiestructuur herkenbaar en pas deze aan de organisatiestructuur aan.
- Verdeel Irisnet in meer lagen met per laag minder keuzemogelijkheden.
- Maak de menu's korter en overzichtelijker.
- Verander de menuknoppen boven aan de pagina in tabbladen met verschillende kleuren.
- Maak gebruik van een kruimelpad en gekleurde 'visited links'.

Zoekfunctie en index

Naast het zoeken naar informatie via de verschillende menu's kunnen de gebruikers ook gebruik maken van de zoekfunctie of de index van Irisnet. In deze paragraaf komen deze zoekmogelijkheden aan bod.

Zoekfunctie

Uit het usabilityonderzoek en het gebruikersonderzoek bleek dat mensen de zoekfunctie vaak niet weten te vinden of überhaupt niet weten dat deze binnen Irisnet aanwezig is. Binnen Irisnet wordt gebruik gemaakt van een iconenmenu welke rechtsboven in de intranetpagina te vinden is, één van de iconen is een verrekijker waarachter de zoekfunctie schuil gaat. Naast het icoontje (plaatje) duidelijker te maken is het aan te bevelen op de homepage een zoekmachine neer te zetten, omdat een grote groep mensen direct begint met zoeken als ze een webpagina of intranet binnenkomen.

In Figuur 21 is te zien hoe de zoekmachine van Irisnet eruit ziet. Bij het zoeken moet op de verrekijker (of enter) gedrukt worden, echter het is niet direct duidelijk dat je op de verrekijker kunt klikken. Hier kan beter een knop met 'zoeken' staan. Bovendien moet worden aangegeven waar je op wilt zoeken, Irisnet en Frame (het documentenbeheersysteem), alleen Irisnet of alleen Frame. Dit is eigenlijk overbodig, omdat de zoekresultaten al gesorteerd worden naar documenten die te vinden zijn op Irisnet en documenten die te vinden zijn op Frame. Dit is weer een extra keuze waar over nagedacht moet worden en kan daarom beter weggehaald worden.

Op de pagina met de zoekresultaten staat bovenaan de pagina "*er zijn X documenten gevonden*". Het lijkt dat X voor het totaal aantal gevonden documenten staat. Pas bij het verder naar beneden scrollen is te zien dat het alleen gaat om documenten welke op Irisnet zijn gevonden en dat er bijvoorbeeld ook nog dertig documenten op Frame zijn gevonden. Het is handiger bovenaan de resultatenpagina op te sommen hoeveel documenten per categorie zijn gevonden, dan is het voor de gebruiker in één keer duidelijk.

Belangrijk is ook dat de zoekmachine verbeterd wordt; de resultaten die getoond worden zijn niet altijd even relevant en worden niet in volgorde van relevantie presenteert. Daarnaast, als er op de link naar het gevonden document of de gevonden pagina wordt geklikt, wordt niet duidelijk waar in de site het document staat en waar je het een volgende keer zou kunnen vinden. Op deze manier blijf je de zoekmachine gebruiken en leer je niet het intranet beter te gebruiken.



Figuur 21 Zoekmachine Irisnet

Index

Een sitemap is een grafische afbeelding van de structuur van het intranet en een index is de mogelijkheid om op trefwoord te zoeken. Binnen Irisnet komen beide eigenlijk niet voor. De zogenaamde index op Irisnet bestaat namelijk uit een verzameling van alle submenu's die normaal aan de linkerkant van de pagina te zien zijn. Doordat de vijf verschillende submenu's naast elkaar zijn geplaatst is de pagina erg breed en moet je naar rechts scrollen om alles te kunnen zien. Daarnaast blijkt dat sommige onderwerpen wel in de index staan, maar niet in het submenu terug te vinden zijn, dit moet verbeterd worden. Het belangrijkste is dat de index of sitemap duidelijker wordt, waardoor deze makkelijker te gebruiken is en iets toevoegt aan de al bestaande menu's. De index kan veel duidelijker gemaakt worden door de informatie duidelijk te ordenen met verschillende kleuren en kopjes.

Samenvattend zijn de volgende aanbevelingen gedaan om de zoekfunctie en de index te verbeteren:

- Zet op de homepage een zoekmachine neer.
- Verbeter de zoekmachine; maak het zoeken eenvoudiger en zorg dat de zoekresultaten relevant zijn.
- Presenteer de zoekresultaten overzichtelijker.
- Maak de index overzichtelijker.

Het onderdeel 'Kennis'

Het onderdeel 'Kennis' op Irisnet heeft Bartiméus aangewezen als de plek waar kennisdeling zou moeten plaatsvinden. In deze paragraaf wordt de Kennispagina en het discussieforum wat zich hier bevindt belicht.

Kennispagina

Op de hoofdpagina van het onderdeel 'Kennis' is nu te lezen: *“Wanneer je jouw persoonlijke specialistische kennis breder toegankelijk maakt, kunnen collega's omgekeerd ook met jou in contact komen. Heb je een onderzoek, rapportage of document dat hiervoor in aanmerking komt, neem dan contact op met de afdeling Communicatie (tst -6849).”*. Op Irisnet bestaat geen kennisdatabank of andere plaats waar mensen eenvoudig hun kennis op kunnen zetten. In plaats daarvan moeten medewerkers die kennis op Irisnet willen plaatsen contact opnemen met de Afdeling Communicatie. Om kennisdeling via het intranet te stimuleren is het juist belangrijk dat de medewerkers eenvoudig hun kennis op Irisnet kunnen zetten, zonder daarvoor contact op te nemen met een andere afdeling. Het moet ze juist zo eenvoudig mogelijk gemaakt worden.

Naast dat mensen hun kennis niet eenvoudig op Irisnet kunnen zetten, kunnen ze ook niet gemakkelijk naar mensen met bepaalde kennis zoeken. Bij de medewerkerslijst (welke overigens niet op de Kennispagina staat) kunnen de medewerkers (laten) aangeven wat hun specialisatie is. Uit de vragenlijst en het usabilityonderzoek is echter gebleken dat de meeste medewerkers niet weten dat dit mogelijk is of hoe ze op specialisatie moeten zoeken. Het is verstandig duidelijk aan de medewerkers uit te leggen hoe ze hun specialisatie aan kunnen geven en wat hiervan het voordeel is.

Binnen Irisnet hebben alle pagina's dezelfde uitstraling, dit komt de afwisseling en herkenbaarheid van specifieke onderdelen (zoals de Kennispagina) niet ten goede. Om de Kennispagina onder de aandacht te brengen is het slim om dit onderdeel een andere kleur en vormgeving te geven.

De informatie op Irisnet is niet altijd actueel en soms dus verouderd. Bovendien staat er niet bij wie welke informatie heeft geplaatst en hoe die persoon bereikbaar is. Vooral bij het onderdeel 'Kennis' is het belangrijk dat duidelijk is wie welke kennis en/of informatie heeft geplaatst. Ook moet worden afgesproken wie bepaald of informatie verouderd is of geüpdate moet worden. Normaliter is degene die de informatie of kennis plaatst verantwoordelijk. Een handig systeem hiervoor is dat de auteur na een bepaalde tijd automatisch een e-mail krijgt met de vraag zijn geplaatste informatie of kennis te evalueren en daarna eventueel aan te passen of te verwijderen.

Discussieforum

Op de Kennispagina bestaat een discussieforum waar medewerkers zelf een discussieforum aan kunnen maken en ook op berichten van anderen kunnen reageren. Dit forum kan gebruiksvriendelijker. Zo is ten eerste niet meteen te zien of er op het forum nieuwe berichten zijn geplaatst sinds het laatste bezoek. Ook is er geen indicator bij het inloggen (bijvoorbeeld een icoontje dat van kleur verandert als er nieuwe berichten zijn), zodat je eenvoudig kunt zien of er nieuwe berichten bij zijn gekomen. Door dit wel aan te geven kan in één oogopslag worden bekeken of het de moeite is het forum te openen en de berichten te lezen, dit scheelt tijd. Een voorbeeld van een forum waarbij wordt aangegeven of er berichten bij zijn gekomen is te vinden op www.harambee.nl. In Figuur 22 is te zien hoe door middel van rode sterretjes wordt aangegeven of er nieuwe berichten zijn geplaatst sinds het laatste bezoek. Daarnaast is het aan te bevelen dezelfde rode sterretjes te gebruiken om in een forumonderwerp aan te geven welke berichten nieuw zijn.

Ten tweede wordt het forum erg breed en onoverzichtelijk, doordat de gebruikers op zowel het eerste bericht als op de reacties kunt reageren. Je reactie komt niet automatisch onderaan te staan, maar kan ook halverwege de discussie komen te staan als reactie op een reactie; er zit geen chronologische volgorde in. Het is daardoor moeilijk in één oogopslag te zien of er nieuwe berichten bij zijn gekomen, je moet daarvoor de gehele discussie langs. Het zou makkelijker zijn als je alleen op 'reageer' van het openingsbericht kunt klikken, dan komt je bericht wel onderaan te staan.

Ten derde wordt het forum niet automatisch ververs, zodat je steeds opnieuw op het forum moet inloggen om nieuwe berichten te zien. Als laatste zijn er verschillende technische zaken welke beter kunnen. Zo moet je verstand hebben van HTML om enters en opsommingen in je bericht te kunnen zetten. Daarnaast kun je in het openingsbericht helemaal geen enters of opsommingen aanbrengen, wat het heel onoverzichtelijk maakt. Ook kun je de naam van de discussie niet veranderen als de discussie eenmaal aangemaakt is. Dit kan echter wel relevant zijn als je discussie bijvoorbeeld wilt nummeren of als de discussie over iets anders blijkt te gaan als van tevoren de bedoeling was. Naast de discussienaam zijn ook de reacties niet te bewerken. Het is wenselijk dat dit door de schrijver én de moderator gedaan kan worden. Dan hoeft een bericht (en de onderliggende berichten) ook niet helemaal verwijderd te worden als het bericht een ongepaste of onjuiste boodschap bevat.

Forum			
Algemeen			
[eerste] [vorige]		[nieuw onderwerp]	[volgende] [laatste]
Topic	Eerste post	Laatste post	Aantal posts
Introductie!!! *	23-08-2005 09:44	30-08-2005 09:48	7
Gezocht: Fotolijst! *	22-08-2005 14:40	25-08-2005 19:48	3
Training vanavond *	24-08-2005 19:45	25-08-2005 13:42	8
NK Beach *	13-08-2005 00:04	23-08-2005 02:09	12
Beachtoernooi in Almelo	16-08-2005 12:38	16-08-2005 13:06	2
Training	07-08-2005 11:19	12-08-2005 10:55	13
Beachuitslagen	25-05-2005 01:15	08-08-2005 09:39	38
Introductiepagina	29-07-2005 14:05	05-08-2005 15:30	9

Figuur 22 Forumtopics op www.harambee.nl

Berichten op het forum worden maximaal 28 dagen bewaard. Het is beter om na een paar maanden te evalueren welke niet meer gebruikte discussies verwijderd kunnen worden. Eventueel zouden discussies ook naar categorie ingedeeld kunnen worden om dingen overzichtelijk te houden. Echter op dit moment zijn er zo weinig discussies aangemaakt, dat het (nog) niet nodig is.

Samengevat zijn de volgende aanbevelingen gedaan om het onderdeel ‘Kennis’ te verbeteren:

- Zorg er voor dat de medewerkers zelf kennis op Irisnet kunnen plaatsen.
- Geef de Kennispagina een eigen uitstraling.
- Zorg er voor dat duidelijk is wie welke informatie of kennis heeft geplaatst en dat deze persoon het actueel houdt.
- Maak het discussieforum overzichtelijker en gebruiksvriendelijker.

4.4.4 Conclusie expertanalyse

De deelvragen die bij de expertanalyse centraal stonden waren:

2. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?
3. Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?

In deze paragraaf is weergegeven welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet volgens de onderzoeker heeft met betrekking tot kennisdeling. Uit de resultaten van de expertanalyse is gebleken dat de volgende problemen kennisdeling via Irisnet in de weg staan:

- De algemene gebruiksvriendelijkheid, waaronder het navigatiemenu.
- De zoekfunctie die niet eenvoudig te vinden is en niet naar behoren werkt en.
- De Kennispagina waar medewerkers eigenlijk geen kennis op kunnen zetten.

De onderzoeker heeft in deze paragraaf tevens aangegeven hoe de beperkingen van Irisnet verminderd of opgelost kunnen worden. Bartiméus kan met deze aanbevelingen en de aanbevelingen van de twee andere deelonderzoeken (vragenlijst en usabilityonderzoek) Irisnet verbeteren om er een instrument van te maken welke kennisdeling ondersteunt.

4.5 Samenvatting resultaten vooronderzoek

Met de drie onderzoeken in Hoofdstuk 4 is het vooronderzoek afgerond. Alvorens verder te gaan met het ontwerpen van een interventie is het handig de belangrijkste resultaten samen te vatten.

In het vooronderzoek zijn de volgende deelvragen beantwoord:

1. Wat is kennis en wat verstaan we onder kennisdeling?
2. Welke factoren beïnvloeden de kennisdeling binnen een organisatie?
3. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Bartiméus als organisatie met betrekking tot kennisdeling?
4. Welke mogelijkheden en beperkingen heeft Irisnet met betrekking tot kennisdeling?
5. Hoe kunnen de beperkingen van Irisnet worden verminderd/opgelost en kan in de toekomst kennisdeling via het intranet worden bevorderd?

Allereerst is in Hoofdstuk 2 door middel van een literatuuronderzoek onderzocht welke soorten kennis er zijn en op welke manier kennisdeling (via een intranet) plaats kan vinden. Vervolgens is in datzelfde hoofdstuk vastgesteld welke zes factoren de kennisdeling binnen een organisatie beïnvloeden en hoe een organisatie deze organisatiefactoren op de juiste manier kan inrichten om het delen van kennis te optimaliseren.

In Hoofdstuk 3 is door middel van een contextanalyse de organisatie Bartiméus beschreven en is aangegeven wat Bartiméus heeft gedaan om kennisdeling te bevorderen. De organisatie heeft onder andere een pilot uitgevoerd en in Hoofdstuk 3 is gekeken waarom deze pilot niet succesvol was. Daarnaast is aan de hand van de zes organisatiefactoren gekeken welke mogelijkheden en beperkingen de organisatie heeft met betrekking tot kennisdeling.

In Hoofdstuk 4 is vervolgens gekeken in hoeverre de medewerkers vinden dat de organisatie zijn organisatiefactoren op de juiste manier heeft ingericht en is door middel van drie verschillende onderzoeken gekeken welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en hoe deze beperkingen opgelost kunnen worden om in de toekomst kennisdeling via het intranet te bevorderen.

Samenvattend zijn dit de belangrijkste uitkomsten van het vooronderzoek:

- Persoonlijke kennis is de meeste essentiële kennis voor een organisatie, daarom moet het delen van kennis daarop gericht zijn.
- Persoonlijke kennis kan het beste binnen een groep gedeeld worden.
- Intranet kan op verschillende manieren het delen van kennis ondersteunen, maar bij het delen van kennis via een groep zijn communicatietools zoals discussiefora en nieuwsgroepen het meest essentieel.
- Bartiméus heeft verschillende acties ondernomen om de kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren, echter er blijken nog een aantal organisatiefactoren niet optimaal te zijn ingericht. De organisatie zal de organisatievariabelen beter moeten inrichten om kennisdeling in het algemeen en kennisdeling via Irisnet te optimaliseren.
- Het intranet van Bartiméus is niet heel gebruiksvriendelijk, niet goed toegankelijk en heeft een slechte zoekfunctie. Deze zaken moeten verbeterd worden om kennisdeling via Irisnet te optimaliseren.
- Medewerkers kunnen op dit moment moeilijk of helemaal geen kennis en informatie plaatsen op Irisnet, ze kunnen alleen iets op het discussieforum en op het prikbord plaatsen.
- Ondanks een niet optimale invulling van de organisatievariabelen en Irisnet, staan de medewerkers van Bartiméus positief tegenover het delen van kennis en denken ook eenvoudig hun kennis op papier te kunnen zetten.
- Medewerkers geven aan geen tijd te hebben voor het delen van kennis en ook weinig tijd te hebben om op Irisnet te kijken, omdat ze erg druk zijn met andere, vaak cliëntgerichte, werkzaamheden. Daarnaast zien ze het delen van kennis vaak als een aparte taak welke los staat van hun dagelijks werk.

4.6 Implicaties voor een interventie

Na het vooronderzoek staan de volgende deelvragen met betrekking tot het ontwerp en de evaluatie van het ontwerp nog open:

6. *In hoeverre kan (rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van Irisnet en de organisatie Bartiméus) een voorbeeld van 'good practice' worden ontworpen welke kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert?*
7. *In hoeverre heeft het ontwerp geleid tot ondersteuning en verbetering van kennisdeling bij de twee kennisgroepen?*
8. *In hoeverre kan het ontwerp verbeterd worden om als 'good practice' in de organisatie geïmplementeerd te worden?*

Uit de resultaten van het vooronderzoek blijkt dat de organisatie en Irisnet beide niet optimaal zijn ingericht voor het delen van kennis. In verband met de beperkte tijd van het afstudeeronderzoek is het niet mogelijk om Irisnet of de organisatie aan te passen. Daarom zal bij het ontwerpen van een interventie rekening met deze beperkingen moeten worden gehouden. Nu blijkt dat de mate van kennisdeling afhankelijk is van de inrichting van de zes organisatievariabelen, betekent dit ook dat het ontwerp er zeer waarschijnlijk niet voor kan zorgen dat de kennisdeling binnen de gehele organisatie verbeterd wordt. Daarom is er voor gekozen een hulpmiddel te ontwerpen, deze op kleine schaal uit te voeren en het hulpmiddel, mocht deze succesvol blijken, als voorbeeld van 'good practice' voor het verbeteren en/of ondersteunen van kennisdeling via Irisnet (zie paragraaf 5.1) te implementeren. In Hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op het ontwerp en de uitvoering van de interventie. Daarna zal in Hoofdstuk 6 worden gekeken of het ontwerp tot een verbetering en/of ondersteuning van kennisdeling via Irisnet heeft geleid en of het ontwerp zo succesvol was dat het als voorbeeld van 'good practice' in de organisatie geïmplementeerd kan worden.

Hoofdstuk 5: Ontwerp en uitvoering van een interventie

In Hoofdstuk 2 is aan de orde gekomen wat kennisdeling is en hoe een organisatie de organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur optimaal voor kennisdeling kan inrichten. Daarna is in Hoofdstuk 3 ingegaan op de organisatie Bartiméus; hoe de organisatie in elkaar zit en wat het heeft gedaan om kennisdeling te stimuleren. Als aanvulling op Hoofdstuk 3 is in Hoofdstuk 4 door middel van een vragenlijst onderzocht in hoeverre de medewerkers vinden dat de zes organisatiefactoren binnen Bartiméus optimaal voor kennisdeling zijn ingericht. Daarnaast is door middel van een vragenlijst, een usabilityonderzoek en een expertanalyse onderzocht welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en is vastgesteld in hoeverre de beperkingen verminderd of opgelost kunnen worden.

In dit hoofdstuk zal, nu het vooronderzoek is afgesloten, worden ingegaan op het ontwerp en de uitvoering van de interventie. Als eerste zal worden ingegaan op het doel van de interventie, vervolgens wordt de keuze voor de soort interventie toegelicht waarna het ontwerp getoond en uitgevoerd wordt.

5.1 Doel van de interventie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de deelvragen van het vooronderzoek beantwoord en is in kaart gebracht welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet en de organisatie Bartiméus hebben als het gaat om het delen van kennis. De deelvraag die tijdens het ontwerpen van de interventie centraal staat is de volgende:

In hoeverre kan (rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van Irisnet en de organisatie Bartiméus) een voorbeeld van 'good practice' worden ontworpen welke kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert?

Het doel van de interventie binnen dit onderzoek is tot een voorbeeld van 'good practice' te komen welke binnen Bartiméus de kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert. Alvorens verder in te gaan op dit doel is het belangrijk duidelijk te maken wat er bedoeld wordt met 'een voorbeeld van 'good practice''. Een 'good practice' is een ontwerp welke in de praktijk, bijvoorbeeld tijdens een pilot, een goede oplossing voor een bepaald probleem blijkt te zijn en door mensen met een soortgelijk probleem als voorbeeld kan worden gebruikt. Op deze manier blijven de resultaten van een relatief klein project niet beperkt tot dat project, maar kan het ontwerp op meerdere plaatsen worden ingezet. Zo kan bijvoorbeeld tijdens de interventie binnen dit onderzoek blijken dat het ontwerp een goede manier is om medewerkers tot kennisdeling te stimuleren. Het ontwerp kan dan via bijvoorbeeld een handleiding, een artikel of video onder de aandacht van de medewerkers gebracht worden. De medewerkers welke kennisdeling willen initiëren bij een bepaalde groep medewerkers kunnen het voorbeeld van 'good practice' dan volgen of als hulpmiddel gebruiken.

Een totaaloplossing om kennisdeling binnen de gehele organisatie te verbeteren is binnen de gestelde tijd niet mogelijk. Hiervoor zal Bartiméus de verschillende organisatiefactoren op de juiste manier vorm moeten geven, wat veel tijd kost. Daarom heeft de onderzoeker er voor gekozen iets te ontwerpen wat later als hulpmiddel gebruikt kan worden bij het delen van kennis via het intranet. Om tot een voorbeeld van 'good practice' te komen zal de interventie op kleine schaal, in pilot vorm, worden uitgevoerd waarna wordt gekeken in hoeverre het doel bereikt is en hoe het ontwerp verbeterd kan worden. Wanneer het ontwerp tot een verbetering van kennisdeling via Irisnet blijkt te leiden, zal deze tot een voorbeeld van 'good practice', welke de kennisdeling via Irisnet ondersteunt, worden omgebouwd en binnen de organisatie worden verspreid.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de verschillende eisen en randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden bij het ontwerpen van de interventie. De eisen en randvoorwaarden bepalen voor een groot deel de keuze voor de soort interventie en het ontwerp hiervan, welke in paragraaf 5.3 aan de orde komt.

5.2 Eisen en randvoorwaarden

Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet en Bartiméus hebben als het gaat om het delen van kennis. De meeste van deze beperkingen, zoals de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van Irisnet, zijn niet op korte termijn te veranderen, dus daar zal bij het ontwerpen van de interventie rekening mee gehouden moeten worden. Naast de beperkingen spelen verschillende andere randvoorwaarden en eisen een rol, zij komen in deze paragraaf aan de orde. Deze eisen en randvoorwaarden vormen de basis voor het ontwerp van de interventie.

Eisen

De opdrachtgever heeft twee verschillende eisen aan het ontwerp gesteld:

- Ten eerste willen ze dat de interventie via het Irisnet plaatsvindt. Meer specifiek willen ze dat de interventie via het onderdeel 'Kennis', ook wel de Kennispagina genoemd, en zijn huidige functionaliteiten plaatsvindt. Binnen Bartiméus is het onderdeel 'Kennis' namelijk aangewezen als de plek waar kennisdeling plaats moet vinden. Uit Hoofdstuk 4 bleek al dat het onderdeel weinig bezocht wordt en de organisatie wil met de interventie de aandacht vestigen op het onderdeel 'Kennis' en zijn functionaliteiten en hoopt daarmee meer gebruikers te trekken.
- Ten tweede wil de organisatie dat als het interventieontwerp kennisdeling blijkt te ondersteunen en te verbeteren, deze als voorbeeld van 'good practice' ingezet kan worden. Voor het ontwerp betekent dit dat de interventie door de medewerkers eenvoudig te kopiëren en te herhalen moet zijn, doordat het ontwerp eenvoudig uit te voeren is of doordat er bijvoorbeeld een handleiding beschikbaar is.

Randvoorwaarden

Uit de contextanalyse van Hoofdstuk 3 en de oriënterende onderzoeken van Hoofdstuk 4 zijn verschillende kenmerken van de organisatie, het intranet en de medewerkers naar voren gekomen die randvoorwaarden vormen voor het ontwerpen van de interventie. De randvoorwaarden voor het interventieontwerp zijn:

- De medewerkers kunnen alleen vanaf de werkplek (werkstations) op Irisnet en niet bijvoorbeeld vanaf thuis. Voor het ontwerp betekent dit dat de interventie, welke via het Irisnet plaatsvindt, tijdens werkuren plaats moet vinden.
- De medewerkers geven aan weinig tijd te hebben, de interventie moet dus weinig (extra) tijd kosten voor de deelnemers. Indirect betekent dit ook dat de interventie niet te ingewikkeld moet zijn. Wanneer deze ingewikkeld zou zijn, moet er namelijk een veel tijd kostende training plaatsvinden.
- De medewerkers kunnen niet zelfstandig kennis of informatie plaatsen op Irisnet, behalve op het discussieforum en het prikbord.

5.3 Ontwerp interventie

In paragraaf 5.2 is beschreven met welke eisen en randvoorwaarden de onderzoeker rekening moet houden bij het ontwerpen van de interventie. Deze voorwaarden vormen de basis voor de keuze voor en het ontwerpen van de interventie, welke in deze paragraaf aan de orde komt. Allereerst wordt aangegeven voor wat voor soort interventie is gekozen en waar deze keuze op gebaseerd is. Vervolgens wordt ingegaan op de ontwerpprocedure en methodologie, het zogenaamde basisontwerp en de (aangepaste) ontwerpen per deelnemende groep.

5.3.1 Keuze voor de soort interventie

Uit Hoofdstuk 2 bleek dat persoonlijke kennis het meest essentieel is voor de organisatie. Dit is kennis welke een individu of kleine groep heeft opgedaan tijdens specifieke werkervaringen en welke opnieuw kan worden gebruikt in toekomstige werksituaties. Deze kennis is echter impliciet (het bevindt zich in de hoofden van de medewerkers), moeilijk te formaliseren en daarom moeilijk via de objectieve methode (zie paragraaf 2.1.5) te verspreiden. Naast de kennis via de subjectieve methode (zie paragraaf 2.1.5) te delen is het ook mogelijk de kennis binnen een groep uit te wisselen via teamvergaderingen of nieuwsgroepen. Het voordeel van het delen van (persoonlijke) kennis met een groep ten opzichte van de subjectieve methode is dat de kennis sneller kan worden verspreid, omdat het met meerdere medewerkers tegelijk kan worden gedeeld.

De eis dat de interventie via de Kennispagina en zijn functionaliteiten moet plaatsvinden, geeft een duidelijke richting aan het ontwerp. De Kennispagina heeft namelijk maar twee functionaliteiten die voor de medewerkers toegankelijk zijn en waar de medewerkers zelfstandig kennis op kunnen plaatsen: het Prikbord en het Discussieforum. De keuze voor het gebruiken van het discussieforum is snel gemaakt, omdat deze meer mogelijkheden biedt voor het delen van kennis met een groep medewerkers dan het prikbord. Het discussieforum is in principe bedoeld voor het discussiëren over verschillende onderwerpen. Een medewerker plaatst bijvoorbeeld een vraag of stelling en hoopt hierop reacties te krijgen van andere medewerkers of met hen erover te discussiëren. Via een discussie kan kennis gedeeld worden, echter bij Bartiméus blijken de meeste, zoniet alle, discussies dood te bloeden en wordt er weinig kennis uitgewisseld. Uit het vooronderzoek is al naar voren gekomen dat veel mensen het discussieforum geschikt vinden om te gebruiken voor het delen van kennis, maar slechts 15% bezoekt Irisnet om het forum te bekijken of hier iets op te plaatsen. Daarnaast blijkt uit het vooronderzoek dat het discussieforum qua gebruiksvriendelijkheid nog niet optimaal is. Dit is nog wel overkomelijk, echter een groter probleem is dat het discussieforum weinig wordt gebruikt en dat de meeste discussies doodbloeden.

Om een interventie te ontwerpen waarbij persoonlijke kennis met een groep via een discussieforum wordt gedeeld, zonder dat de discussie doodbloedt, heeft de onderzoeker zich laten inspireren door een zogenaamde Jam bij de organisatie IBM (Millen en Fontaine, 2003). Na een nadere bestudering hiervan, heeft de onderzoeker er voor gekozen om een zogenaamde *jamsessie* als interventie te ontwerpen. Het precieze ontwerp van deze interventie komt in paragraaf 5.3.3 aan de orde. Kort gezegd is een jamsessie een combinatie van een brainstormsessie en een discussie met een groep mensen via het discussieforum over een vooraf bepaald onderwerp, met een vaste eindtijd en als eindproduct een kort verslag. Alvorens verder op het ontwerp in te gaan, zal eerst worden uitgelegd wat de Jam bij IBM precies inhield en waar de naam jamsessie vandaan komt.

Jam bij IBM

Het ontwerp van de jamsessie bij Bartiméus is geïnspireerd en gedeeltelijk gebaseerd op een *very large-scale distributed meeting* zoals is uitgevoerd bij de organisatie IBM; de Jam. Millen en Fontaine (2003) beschrijven in hun artikel dat deze Jam uit een 48 uur non-stop durende *meeting* van 8000 managers van over de hele wereld over zes onderwerpen via het discussieforum ManagerJam bestond. De *meeting* was een soort grote brainstormsessie en discussie in één via zes discussiefora welke als doel had een aantal managementproblemen boven water te krijgen en hiervoor zoveel mogelijk creatieve oplossingen te vinden.

De *meeting* werd ondersteund door *moderators* welke als taak hadden de discussie levendig te houden, alle berichten te ordenen en deelnemers te stimuleren met nieuwe ideeën te komen. De *moderators* gaven daarnaast extra informatie over het bediscussieerde onderwerp als dit nodig was, brachten mensen met elkaar in contact en selecteerden belangrijke of interessante inzichten uit de discussie. Naast dat de deelnemers over de zes onderwerpen discussieerden, werden door de *moderators* geselecteerde ideeën en oplossingen apart gezet op een plek waar de deelnemers konden stemmen over de ideeën en konden aangeven in hoeverre het idee direct geïmplementeerd kon worden.

Naam Jamsessie

De *meeting* kreeg bij IBM de naam Jam en daaruit vloeide de naam Jamsessie voort; de naam die aan de interventie van Bartiméus is gegeven. Het woord jamsessie is overgenomen uit de gelijknamige muzikale jamsessie. Reekers (2003) verwoordt een muzikale jamsessie als volgt:

Een aantal muzikanten komt bij elkaar en besluit te gaan jammen. Elk bespeelt een ander instrument. Er is dus in feite sprake van verschillende soorten professionals in een zelfde werkveld: de muziek. Kenmerk van jammen is dat er geen partituur beschikbaar is. Men begint gewoon te spelen. Elke muzikant brengt diens muzikale vermogens en instrumentbeheersing (kennis) in. Al spelende beïnvloeden de muzikanten elkaars spel voortdurend. Op basis van wat zij samen spelen handelen de individuele muzikanten en stellen zij dat handelen voortdurend bij. Het resultaat is een compositie die geen van de individuen ooit zelf had kunnen ontwerpen.

5.3.2 Ontwerpprocedure en methodologie

De methodologie die bij het ontwerpen van de interventie gebruikt zal worden, wijkt af van de methodologie zoals tot nu toe tijdens deze afstudeeropdracht gebruikt is. Het afstudeeronderzoek bestaat uit een enkelvoudige casestudy naar de mate en mogelijkheden tot verbetering van kennisdeling binnen de organisatie Bartiméus. Naast deze enkelvoudige casestudy waar de organisatie als één geheel onderzocht wordt, heeft de onderzoeker er voor gekozen om bij de interventie gebruik te maken van een zogenaamde meervoudige casestudy. Het uitvoeren van een meervoudige casestudy betekent dat de interventie meer dan één keer uitgevoerd zal worden en dat de resultaten met elkaar vergeleken zullen worden. Het gaat hierbij om een meervoudige casestudy binnen één organisatie, te weten Bartiméus. De onderzoeker heeft er voor gekozen de interventie door meerdere groepen te laten uitvoeren, omdat resultaten van meerdere groepen aantonen of bepaalde uitkomsten aan de interventie of de groep toe te schrijven zijn. Dit komt volgens Yin (1994) de robuustheid van de resultaten ten goede.

Om de meervoudige casestudy mogelijk te maken was het belangrijk meer dan één groep medewerkers bereid te vinden aan de interventie mee te werken. Uiteindelijk hebben twee groepen medewerkers aangegeven mee te willen doen. De keuze voor deze groepen en hun kenmerken zullen verder worden toegelicht in paragraaf 5.3.4. De onderzoeker heeft op basis van de Jam en literatuur over het voeren van discussies en houden van brainstormsessies via het internet allereerst de interventie ontworpen. Het gaat hierbij om een zogenaamd basisontwerp. Vervolgens is in overleg met de groepsleden het ontwerp voor de twee groepen aangepast.

Bewust is er voor gekozen (gedeeltelijk) gebruik te maken van de communicatieve benadering en de groepen veel inspraak te laten hebben bij het ontwerpen van de interventie. Bij de communicatieve benadering hebben de deelnemers veel inspraak en is het doel consensus te bereiken. Een voordeel van deze benadering ten opzichte van andere benaderingen is dat de interventie op deze manier op een grote acceptatie en hoge participatiegraad kan rekenen (van den Akker et al., 1999).

De communicatieve benadering is echter niet helemaal gevolgd, omdat de onderzoeker niet als primair doel had consensus te bereiken, maar door overleg de interventies zoveel mogelijk op maat te maken. Bartiméus had de voorwaarde gesteld dat de participerende groepen voordeel bij de interventie moesten hebben, daarnaast hadden de groepen zelf de keus om wel of niet aan de interventie mee te doen. Het voordeel voor de participerende groepen zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat ze meer kennis delen dan voorheen of dat ze tot nieuwe inzichten komen met betrekking tot een lopend project. Door met de groepen te overleggen en het basisontwerp aan hen aan te passen is getracht het voordeel voor de groep zo groot mogelijk te maken en hen ervan te overtuigen dat ze er voordeel mee zouden behalen.

Het algemene interventieontwerp is in overleg met de groepen aangepast naar de wensen en de mogelijkheden die ze als groep hadden. De interventies zijn dus op maat gemaakt en kunnen onderling van elkaar verschillen. De interventies zullen daarom waarschijnlijk niet op alle punten met elkaar vergeleken kunnen worden. Wel is er, zoals gebruikelijk is bij een meervoudige casestudy, voor gekozen om de geleerde lessen van de eerste interventie zoveel mogelijk te gebruiken bij de uitvoering van de tweede interventie. Op deze manier wordt het ontwerp tijdens de interventieperiode geoptimaliseerd en wordt de kans op een voorbeeld van ‘good practice’ vergroot. Aangezien de jamsessies vrij kort na elkaar plaats zullen vinden is het niet mogelijk de eerste jamsessie volledig te evalueren voordat de tweede plaatsvindt. Daarom zullen alleen de resultaten van de participerende observatie van de eerste jamsessies worden meegenomen bij de tweede jamsessie.

In de volgende paragraaf komt het basisontwerp van de jamsessies aan de orde. Vervolgens wordt toegelicht welke groepen aan de interventie hebben deelgenomen en zal in paragraaf 5.3.5 en 5.3.6 op het interventieontwerp van deze twee groepen worden ingegaan.

5.3.3 Basisontwerp Jamsessie

In paragraaf 5.3.1 is aan de orde gekomen dat de onderzoeker er voor heeft gekozen om als interventie een jamsessie te ontwerpen en zich hiervoor door de Jam bij de organisatie IBM heeft laten inspireren. De Jam was echter zeer groot van omvang. In het geval van Bartiméus gaat het om veel kleinere aantallen en is het bijvoorbeeld niet mogelijk om 48 uur lang een jamsessie te houden, omdat mensen alleen op hun werk toegang hebben tot het intranet. Omdat Bartiméus een heel ander soort organisatie is dan IBM is het niet wenselijk om het ontwerp van IBM helemaal over te nemen. De onderzoeker zal wel een voorbeeld nemen aan de Jam en bepaalde belangrijke aspecten hieruit meenemen. Allereerst zal worden aangegeven welke belangrijke kenmerken de Jam had en wat hiermee gedaan wordt bij het ontwerp van de jamsessies. Daarna wordt het jamsessieontwerp gepresenteerd.

Jam van IBM vs Jamsessie van Bartiméus

Het doel van de Jam was driedelig:

- *Een aantal managementproblemen boven water krijgen en hiervoor zoveel mogelijk creatieve oplossingen vinden.*
- *‘Beste practices’ (ervaringen van medewerkers) uitwisselen.*
- *Medewerkers met elkaar in contact brengen.*

Uit de doelen blijkt dat de Jam een mogelijkheid tot het delen van kennis biedt. In paragraaf 5.3.1 kwam aan de orde dat persoonlijke kennis het meest essentieel is voor de organisatie en dat deze het beste via de subjectieve methode of via een groep kan worden uitgewisseld. Tijdens de Jam konden mensen hun ervaringen en ideeën delen via het discussieforum, daarnaast konden ze met elkaar in contact komen om later meer kennis uit te wisselen. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet alle berichten kennis bevatten, maar dat een Jam en ook een, later te specificeren, jamsessie wel de mogelijkheid bieden om (praktijk)kennis en ervaringen te delen.

De Jam had daarnaast de volgende belangrijke kenmerken (Millen & Fontaine, 2003); de Jam

1. *vond plaats via een discussieforum.*
2. *had een begin- en eindtijd.*
3. *was een combinatie van een discussie en een brainstorm.*
4. *bestond uit 6 discussiefora welke door 48 verschillende moderators werd geleid, welke van te voren getraind werden.*
5. *had een ‘voting-tool’ (stemfunctie) waar over oplossingen gestemd kon worden.*
6. *had 8000 deelnemers die zich van te voren moesten aanmelden en die niet anoniem een bericht konden plaatsen.*
7. *duurde 48 uur non-stop.*
8. *had als onderwerp verschillende managementissues.*

Hieronder zal per (genummerd) kenmerk worden aangegeven in hoeverre deze bij het ontwerp van de jamsessie binnen Bartiméus zal worden overgenomen of aangepast.

1. Net zoals bij de Jam zal de jamsessie van Bartiméus, zoals al eerder vermeld, via een discussieforum plaatsvinden. Het discussieforum bevindt zich op de Kennispagina van Irisnet.
2. De Jam had een vaste begintijd en eindtijd. De jamsessie zal dit ook hebben. Door de jamsessie op een bepaald tijdstip te sluiten, bloed de discussie minder snel dood. Naast het sluiten van de jamsessie om te voorkomen dat de discussie doodbloedt en geen duidelijke conclusie heeft, zal aan het eind van de jamsessie alle input en kennis door de moderator worden samengevat in een kort verslag. Het eindproduct dat gevormd wordt kan eventueel verder in de organisatie verspreid worden.
Het nadeel van een jamsessie met een bepaalde groep is namelijk dat sommige medewerkers die niet bij die bepaalde groep horen of er later pas instappen op kennisgebied een achterstand kunnen oplopen. Het gaat hierbij om mensen die bijvoorbeeld eigenlijk wel deel zouden moeten nemen aan een kennisgroep maar dit vanwege tijdgebrek niet doen. Ook kan het zijn dat mensen niet weten dat de jamsessie heeft plaatsgevonden of dat iemand kennis buiten zijn eigen specialisme nodig heeft. Om kennis opgedaan in bijvoorbeeld kennisgroepen verder in de organisatie te verspreiden is het volgens Bertrams (1999) daarom verstandig deze kennis expliciet te maken en via bijvoorbeeld het intranet te verspreiden. Daarom zal de kennis opgedaan tijdens de jamsessies ook in een kort verslag worden vastgelegd en eventueel binnen de organisatie worden verspreid.
3. De Jam was een combinatie van een brainstormsessie en een discussie. Na bestudering van literatuur over discussies en brainstormen bleek echter dat een brainstorm en een discussie twee activiteiten zijn die veel van elkaar verschillen en elkaar tegen kunnen werken. In Figuur 23 en Figuur 24 zijn de kenmerken van beide activiteiten te zien, hieruit blijkt dat bij een brainstormsessie elk idee zonder discussie ontvangen moet worden. De onderzoeker heeft er daarom voor gekozen om de jamsessie op te delen in twee gedeeltes in plaats van de activiteiten door elkaar heen te laten lopen. Een voorbeeld hiervan is dat er 's ochtends gebrainstormd wordt, dat vervolgens een aantal ideeën door de moderator geselecteerd worden en dat 's middags over deze ideeën wordt gediscussieerd.

Brainstorm

Een brainstormsessie vindt vaak plaats in een besloten ruimte, binnen korte tijd (20 á 30 minuten) onder leiding van een voorzitter.

DOEL: Het doel is zoveel mogelijk ideeën te genereren zonder een waardeoordeel te geven met als eindresultaat een lange lijst met ideeën. Pas na de brainstormsessie of in een volgende bijeenkomst vindt eventueel discussie plaats en wordt bepaald welke ideeën wel en niet gebruikt of verder uitgewerkt zullen worden.

RUIMTE: Voor een brainstormsessie is een besloten ruimte met een groep welke is gebaseerd op vertrouwen belangrijk. De ruimte zelf is niet heel belangrijk, zolang mensen zich er maar veilig voelen. (Kao, 1996)

TIJDENS DE SESSIE: Tijdens een brainstormsessie moet elk idee worden ontvangen zonder discussie of (negatief) commentaar. Wordt er wel over de ideeën gediscussieerd kan dit de stroom van ideeën stoppen. Wanneer men moet switchen tussen logisch denken en creatief denken, is de kans dat men creatieve ideeën bedenkt kleiner (Rae, 1994).

Figuur 23 Kenmerken brainstorm

Discussie

Een discussie is een vorm van bespreking, zoals een gesprek of andere vorm van communicatie, tussen twee of meer partijen, vaak onder leiding van een discussieleider (Wikipedia, 2006).

TIJDENS DE SESSIE: Tijdens de discussie proberen de partijen elkaar met behulp van argumenten van een bepaald standpunt te overtuigen.

DOEL: Het doel is om uiteindelijk tot een conclusie te komen waar alle partijen het mee eens zijn. Een partij kan dus zijn mening veranderen tijdens een discussie, en tevreden zijn met een alternatieve (tussen)oplossing, mits hier argumenten voor zijn gegeven.

RUIMTE: Voor een discussie is geen specifieke ruimte nodig, het kan ook online via een discussieforum plaatsvinden. De discussieleider heet dan een moderator.

Figuur 24 Kenmerken discussie

4. De Jam bestond uit 6 discussiefora welke werden geleid door 48 moderators. De moderator is een belangrijk aspect van de Jam. Volgens Millen en Fontaine (2003) is de kwaliteit van de groepsessie vooral afhankelijk van de moderator, meer nog dan van de technologie. Voor de kwaliteit van de jamsessie is het volgens Wong en Aiken (2003) belangrijk dat de moderator een expert is op het gebied waarover gejamd wordt. Daarnaast moet hij goed met de technologie om kunnen gaan en een groep kunnen leiden. Het is bij een jamsessie dus van groot belang dat er een moderator aanwezig is die kennis van zaken heeft over het onderwerp waarover gejamd wordt en de groep kan leiden. Aangezien de moderator een belangrijke rol heeft binnen de jamsessie zal dieper op deze rol worden ingegaan onder het kopje 'Moderator'.

Mede omdat de Jam grootschalig was (6 discussiefora) waren er veel moderators nodig, welke allemaal van te voren zijn getraind door middel van een workshop, een voorbeeldjamsessie en een handleiding. Uit de randvoorwaarden blijkt echter dat de medewerkers van Bartiméus weinig tijd hebben. Aangezien de interventie weinig (extra) tijd mag kosten voor de deelnemers betekent dit ook dat een eventuele training voor de moderators misschien wel teveel tijd in beslag neemt. Daarom is bij de jamsessie binnen Bartiméus er voor gekozen, het aantal discussiefora te beperken. Door het aantal te verkleinen, zijn minder moderators nodig. Waarschijnlijk zal één moderator per jamsessie voldoende zijn. Daarnaast zal er geen uitgebreide training plaatsvinden voor de moderators. In plaats daarvan is er voor gekozen alleen een handleiding te ontwikkelen. Aangezien het de eerste keer is dat de jamsessie wordt uitgevoerd en de 'moderators' nog geen ervaring hebben, zal de onderzoeker tijdens de jamsessie wel extra hulp en advies geven mocht dat nodig zijn.

5. Tijdens de Jam werd gebruik gemaakt van een stemfunctie. Naast het discussiëren en brainstormen selecteerde de moderator de meest interessante ideeën, waar de deelnemers vervolgens op konden stemmen. Op de Kennispagina van Bartiméus bestaat helaas geen functionaliteit die het stemmen ondersteunt, dit onderdeel kan daarom niet overgenomen worden.
6. Voor de Jam hebben zo'n 30.000 medewerkers van IBM een uitnodiging gehad en ongeveer 8000 van hen hebben zich voor de Jam aangemeld en aan de Jam deelgenomen. Het discussieforum van Irisnet staat in principe voor iedereen die toegang tot Irisnet heeft open, mensen hoeven zich daarom niet voor een jamsessie op het discussieforum aan te melden. Wel is het mogelijk om een apart discussieforum aan te laten maken voor groepen die met een besloten groep willen discussiëren of in dit geval jammen. De deelnemers moeten dan wel toegang krijgen tot deze discussiegroep, wat alleen via de Afdeling Communicatie te regelen is.

Bij de Jam was het niet mogelijk om anoniem, of zonder je te hebben aangemeld deel te nemen. Dit betekende ook dat mensen niet anoniem een bericht konden plaatsen. Op het discussieforum van Irisnet is het ook niet mogelijk om anoniem een bericht te plaatsen. Echter sommige medewerkers, met name mensen die op een groep werken, hebben geen eigen Irisnet-account en hebben als naam bijvoorbeeld 'Groep 01'. Aangezien het handig als bij elk bericht de namen van de betrokken medewerker staat, zal aan de medewerkers worden gevraagd nog eens extra hun naam in de berichten te zetten. De naam in het bericht heeft twee voordelen, op de eerste plaats weten andere medewerkers op deze manier bij wie ze moeten zijn voor bepaalde kennis. Ten tweede wordt de kans dat deelnemers rare of beledigende berichten plaatsen kleiner en al doen ze dat toch kunnen ze er door de moderator op aangesproken worden.

Bij de Jam zijn de deelnemers van te voren niet geïnstrueerd over hoe de Jam precies werkt. De deelnemers hoefden zich alleen aan te melden en konden vrijblijvend op de discussiefora rondkijken en eventueel een bericht plaatsen. Het bleek echter dat met 8000 deelnemers ongeveer 4000 berichten gepost waren en slechts een kwart van de deelnemers een bericht gepost hadden. Bij een kleine groep zal 25 procent een te laag percentage zijn. Daarom zal bij de jamsessie bij Bartiméus verteld worden dat het de bedoeling is één of meerdere keren terug te komen en verschillende berichten te plaatsen. Dit is vooral belangrijk als de jamsessie met een kleine groep wordt gehouden. Meerdere berichten zijn nodig om de jamsessie vorm te geven; met weinig berichten is er geen sprake van een discussie of brainstorm.

7. De Jam duurde 48 uur non-stop. Uit de randvoorwaarden bleek al dat de medewerkers van Bartiméus alleen vanaf de werkplek op Irisnet kunnen. Een jamsessie bestaat uit een brainstormgedeelte en een discussiegedeelte. Vooral bij het brainstormgedeelte worden ideeën bedacht waarbij mensen door elkaars ideeën kunnen worden geïnspireerd en daardoor nog meer ideeën gaan genereren. Omdat het erom gaat dat mensen op elkaars ideeën reageren én discussiëren is het wenselijk dat het plaatsvindt op een moment waarop iedereen er aan mee kan doen. Als iemand de volgende dag nog met een argument komt, als de discussie eigenlijk al gevoerd is, dan is dat als mosterd na de maaltijd. De jamsessie zal dus op een moment moeten plaatsvinden dat de meeste mensen op het discussieforum kunnen. Voor het ontwerp betekent dit dat de interventie, welke via het Irisnet plaatsvindt, tijdens werkuren plaats moet vinden. Normaal zou een jamsessie dus tussen ongeveer 8 uur 's ochtends en 6 uur 's avonds plaats kunnen vinden. Een moeilijkheid is echter dat veel mensen binnen Bartiméus, ruimt 80 procent van alle medewerkers, parttime werken en dus niet de hele dag (of gedeeltes daarvan) kunnen deelnemen. De kans bestaat dus dat mensen bijvoorbeeld vooral 's ochtends aanwezig zijn en 's middags niet. Bij de groepen zal hier naar geïnformeerd worden en het ontwerp wordt hier eventueel op aangepast. Uit het randvoorwaarden bleek ook dat de medewerkers weinig tijd hebben. Daarom is een constructie bedacht waarbij de deelnemers wel aan de jamsessie mee kunnen doen, zonder daar een hele ochtend mee bezig te zijn. De deelnemers zal gevraagd worden een aantal keer (minstens 2 keer) gedurende de ochtend in te loggen en berichten te lezen en te posten gedurende ongeveer 15 minuten. De rest van de ochtend kunnen ze ander (administratief) werk doen, waardoor ze aan de jamsessie mee kunnen doen zonder dat ander werk er onder lijdt.
8. Het onderwerp van de Jam was erg breed. Bij de jamsessies van Bartiméus zal aan de deelnemende groepen worden gevraagd over welk onderwerp ze graag willen jammen. Het is namelijk belangrijk dat alle kennisgroepleden het onderwerp interessant vinden. Daarnaast moet het aansluiten bij de kennissgroep (en dus voordeel voor ze opleveren). Belangrijk is ook dat het geen gevoelig onderwerp is, omdat de medewerkers op het discussieforum niet anoniem kunnen reageren en bij een gevoelig onderwerp zullen misschien minder mensen geneigd zijn mee te doen. Bij de pilot (paragraaf 3.2.3) leek het er namelijk op dat mensen schroom hadden om een kennisvraag publiekelijk te stellen of om hun kennis te publiceren.

Moderator

De moderator speelt een belangrijke rol binnen de jamsessie. Daarom zal in deze paragraaf worden aangegeven wat de taak van de moderator was binnen de Jam van IBM en wat zijn rol wordt binnen de jamsessie.

De moderator had binnen de Jam de taak om:

- de jamsessie op gang te houden.
- de deelnemers inzicht in het onderwerp te geven.
- interessante ideeën te selecteren waar de deelnemers op konden stemmen.

Binnen de jamsessie van Bartiméus is het, zoals al eerder vermeld, niet mogelijk op ideeën te stemmen. De andere taken worden wel behouden, daarnaast krijgt de moderator er wat taken bij. Om deze taken uit te voeren heeft de moderator speciale rechten nodig bij het discussieforum, dit is bij de Afdeling Communicatie te regelen. Daarnaast is de moderator, in tegenstelling tot de deelnemers, gedurende de gehele jamsessie op het discussieforum te vinden. De taken zijn onder te verdelen in taken die tijdens de jamsessie uitgevoerd worden, taken die vóór de jamsessie en na de jamsessie gedaan moeten worden.

De moderator heeft binnen de jamsessies van Bartiméus de volgende taken tijdens de jamsessie:

- De jamsessie openen.
- De jamsessie leiden; deze levendig houden en als een discussie stilvalt deze weer op gang brengen, door het stimuleren van de deelnemers om goede inhoudelijke bijdragen (ideeën of argumenten) te leveren.
- Duidelijk maken wat het onderwerp en de indeling van de jamsessie is en deze extra verduidelijken als blijkt dat het niet voor iedereen helder is.
- Optreden mocht iemand zich vervelend gedragen of zich niet aan het onderwerp houden.*
- Zelf ideeën bedenken en mee discussiëren.
- De jamsessie openen en sluiten.

** De moderator heeft bij het discussieforum van Irisnet beperkte mogelijkheden om de deelnemers te corrigeren. Hij kan alleen berichten verwijderen. Berichten aanpassen of deelnemers verwijderen is niet mogelijk, maar waarschijnlijk is deze optie ook niet nodig binnen Bartiméus.*

Vóór de jamsessie moet moderator zich voorbereiden om zijn taken tijdens de jamsessie te kunnen uitvoeren en de jamsessie te kunnen openen. Het is, zoals al eerder is aangegeven, belangrijk dat de moderator een expert is of in ieder geval veel van het jamsessieonderwerp weet. Als de moderator geen expert is, heeft deze als (extra) taak om zich vooraf in het onderwerp te verdiepen. Daarnaast heeft de moderator als taak om de jamsessie te openen. Het openen van de jamsessie gebeurt door de discussie open te stellen en het onderwerp in het eerste bericht duidelijk te maken. Vooraf moet de moderator dit openingsbericht maken, al dan niet in overleg met collega's.

De moderator is nog niet klaar als de jamsessie gesloten is. Nadat de moderator de discussie op het afgesproken tijdstip heeft gesloten, heeft deze de taak alle genoemde ideeën en meningen te inventariseren en te ordenen. Na de jamsessie zet de moderator op een rijtje wat de ideeën zijn geweest en welke voor- en tegenargumenten genoemd zijn, destilleert hij de actiepunten en stuurt iedereen (bijvoorbeeld per e-mail) een kort verslag van de jamsessie. Dit verslag kan hij vervolgens ook nog binnen de organisatie verspreiden.

Jamsessieontwerp

In de voorgaande paragrafen is aangegeven wat de Jam van IBM precies inhield en is gekeken in hoeverre de kenmerken van de Jam overgenomen of aangepast moeten worden voor de jamsessie van Bartiméus. Daarnaast is de rol van de moderator, welke een belangrijke rol speelt binnen de jamsessie, uitgebreid behandeld. Nu de verschillen met de Jam duidelijk zijn en de rol van de moderator gedefinieerd is, is het tijd om het basisontwerp van de jamsessie te presenteren.

Activiteit: De jamsessie is een combinatie van een brainstormsessie en een discussie met een groep mensen over een onderwerp dat hen allen interesseert. Binnen de jamsessie wordt eerst gebrainstormd over een onderwerp waarbij de deelnemers door elkaar worden geïnspireerd om nieuwe ideeën aan te dragen, waarna de moderator de belangrijkste ideeën samenvat en de deelnemers over deze kunnen discussiëren. Het gaat om een asynchrone brainstorm en een asynchrone discussie waarbij de deelnemers niet constant aan de jamsessie meedoen, maar een paar keer tijdens de loop van de jamsessie inloggen, berichten lezen en berichten plaatsen.

Doel: het verzamelen van ideeën en mogelijke oplossingen, deze beoordelen en kiezen welk idee of welke ideeën zullen worden uitgevoerd en welke de beste oplossing voor het probleem bieden.

Plaats en tijd: De jamsessie vindt plaats via het discussieforum op de Kennispagina en tijdens werkuren. De jamsessie heeft een vaste begin- en eindtijd.

Leider: De moderator speelt, zoals eerder gezegd, een belangrijke rol. Deze persoon leidt de jamsessie in goede banen, motiveert mensen om meer berichten op het forum te plaatsen en maakt aan het eind een kort verslag met de uitkomsten welke binnen de organisatie verspreid kan worden.

Deelnemers: een groep medewerkers van Bartiméus al dan niet met medewerkers welke niet bij de groep horen. De deelnemende groepen komen in paragraaf 5.3.4 aan de orde.

De jamsessies lijken op het eerste gezicht wellicht op een online brainstorm- of discussiesessie die weinig toevoegt aan een normale brainstorm- of discussiesessie. Echter er zijn wel degelijk verschillen en vooral voordelen van een jamsessie ten opzichte van een 'normale vergadering':

- Een jamsessie kost voor de deelnemers minder tijd dan een normale vergadering of brainstorm:
 - Om aan de jamsessie deel te nemen hoeven de deelnemers niet ergens naartoe te reizen om bij elkaar te komen, ze kunnen vanachter hun eigen computer meedoen.
- Het deelnemen aan de jamsessie kan tussen andere werkzaamheden door, terwijl bij een vergadering je de gehele vergadertijd kwijt bent. De deelnemers kunnen hun eigen tijd indelen en vanachter hun eigen computer op een zelfgekozen moment aan de jamsessie deelnemen.
- Tijdens een brainstormsessie kun je elkaar in de rede vallen én heb je minder tijd om over een mogelijke oplossing of antwoord na te denken. Bij een jamsessie kun je in je bericht precies aangeven wat je idee is zonder in de rede te worden gevallen.
- Tijdens een jamsessie komt iedereen aan bod; ook mensen die minder snel iets zeggen hebben nu meer mogelijkheden om hun idee duidelijk te maken zonder overstemd te worden door deelnemers die in vergaderingen (vaak) overheersen.
- Door het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden wordt afstand gecreëerd tot het onderwerp wat het ontstaan van goede (creatieve) ideeën bevordert, bovendien is er langer de tijd voor creatieve ingevingen, het moet niet persé binnen 20 minuten.
- Er zit een maximum aantal deelnemers aan een brainstorm, een jamsessie kan ook worden opgezet voor mensen buiten de projectgroep.
- Naast voordelen voor de deelnemende groep is er ook voordeel voor de rest van de organisatie, omdat de uitkomsten van de jamsessie eenvoudig binnen de organisatie kunnen worden verspreid.

Het basisontwerp van de jamsessie welke als interventie bij Bartiméus uitgevoerd zal worden is onder te verdelen in drie delen, de voorbereiding, de uitvoering van de jamsessie zelf en de activiteiten die na de jamsessie plaatsvinden. Allereerst zal op de drie onderdelen van de jamsessie worden ingegaan, daarna wordt aangegeven welke onderdelen van de jamsessie eventueel, in overleg met de deelnemende groepen, aangepast moeten worden.

Voor de jamsessie

- De groep bepaald over welke onderwerp ze willen jammen. Dit kan een inhoudelijk thema zijn, maar het kan ook zijn dat gebrainstormd wordt over hoe een bepaald onderdeel van een lopend project aangepakt kan worden. Het gaat in ieder geval om een thema of onderwerp waar alle leden van de groep een (grote) belangstelling voor hebben.
- De deelnemers zullen door middel van korte handleiding op Irisnet geïnstrueerd worden over de jamsessie, het gebruik van het discussieforum en de gedragsregels.
- De moderator krijgt een handleiding met instructies en bereid zich aan de hand daarvan op de jamsessie voor (zie het kopje 'Moderator')
- De deelnemers zorgen er voor dat er op de dag van de jamsessie een computer met daarop Irisnet beschikbaar is.

Tijdens de jamsessie

- De jamsessie zal tijdens werkuren plaatsvinden via het discussieforum van Irisnet op de Kennispagina en heeft een vaste begin en eindtijd.
- De jamsessie is een asynchrone brainstorm/discussie; de deelnemers kijken op het discussieforum en plaatsen berichten tussen een bepaalde tijd wanneer ze dat het beste uitkomt. Daarnaast kunnen ze ander werk uitvoeren.
- Een voorbeeld van een mogelijke indeling van de jamsessie:
 - Om 8.00 opent de moderator de jamsessie.
 - Tussen 8.00 en 12.00 vind de brainstorm plaats; iedereen levert ideeën aan (en reageert op andermans ideeën) door minstens 2 of 3 keer in te loggen op discussieforum. Per keer duurt dit ongeveer 15 minuten.
 - Tussen 12.00 en 13.00 verzamelt en ordent de moderator alle ideeën.
 - Tussen 13.00 en 17.00 wordt gediscussieerd over de voorgestelde en door de moderator gekozen ideeën. Weer minstens 2 of 3 keer inloggen à 15 minuten.
 - Om 17.00 sluit de moderator de jamsessie.

Na de jamsessie

- De moderator maakt van de uitkomsten een kort verslag en zet op een rijtje wat de ideeën zijn geweest en welke voor- en tegenargumenten genoemd zijn, destilleert de actiepunten en stuurt iedereen (bijvoorbeeld per e-mail) een kort verslag van de jamsessie. Dit verslag kan vervolgens ook nog binnen de organisatie worden verspreid.

Het basisontwerp van de jamsessie welke in deze paragraaf is gepresenteerd kan door de deelnemende groepen naar wens worden aangepast. De kern van de jamsessie zal zoveel mogelijk behouden moeten blijven, maar de volgende zaken kunnen worden aangepast:

- De duur van de jamsessie: in plaats van een gehele dag bijvoorbeeld alleen een ochtend of een middag. Eventueel zou de jamsessie ook over twee ochtenden of middagen verspreid kunnen worden. Waarbij bij het ene dagdeel gebrainstormd wordt en bij de ander gediscussieerd.
- De taken van de moderator over verschillende mensen verdelen.
- De discussie opstellen voor de gehele organisatie of besloten houden.

In het kader van het afstudeeronderzoek zal de onderzoeker tijdens de interventie (de jamsessies) hulp bieden aan de moderator en een participerende observatie uitvoeren. Na de jamsessies zal door middel van een groepsinterview aan de deelnemende groepen worden gevraagd hoe zij de jamsessie hebben ervaren, of er kennis is gedeeld en op welke manier ze denken dat de jamsessie verbeterd kan worden. Op deze manier zal worden gekeken of de jamsessie inderdaad de voordelen biedt die vooraf zijn bedacht en of de jamsessie, na enkele aanpassingen, als een voorbeeld van 'good practice' binnen de organisatie kan worden verspreid. Hier zal verder op in worden gegaan in Hoofdstuk 6. Allereerst zullen in de volgende paragraaf de deelnemende groepen en de voor hun groep aangepaste ontwerpen worden gepresenteerd.

5.3.4 Deelnemende groepen

Een jamsessie is bedoeld voor een groep mensen om met elkaar over een onderwerp te discussiëren en te brainstormen en op deze manier kennis te delen. Binnen het onderzoek bestonden twee mogelijkheden; zelf een groep creëren of met een al bestaande groep de interventie uitvoeren. Volgens Hezemans en Ritzen (2004) is het bij het delen van kennis belangrijk dat de groepsleden elkaar vertrouwen en volgens hen blijken fysieke bijeenkomsten een voorwaarde om een open sfeer (vertrouwen) te creëren. Het is daarom van belang dat de medewerkers die aan de interventie meedoen elkaar ‘face to face’ ontmoeten of beter nog elkaar al kennen. Omdat het extra tijd kost om een groep samen te stellen en een vertrouwensband tussen de groepsleden op te bouwen, gaat de voorkeur uit naar een al bestaande groep binnen de organisatie.

In paragraaf 3.2.2 is al aan de orde gekomen dat tot twee jaar geleden binnen de organisatie vakgroepen bestonden en dat deze sindsdien door kennisgroepen zijn vervangen. Mensen binnen een kennisgroep zien elkaar een aantal keer per jaar, bijvoorbeeld één keer in de maand of één keer in de twee maanden. Daarnaast heeft Bartiméus de kennisgroepen opgezet om een organisatiestructuur te creëren die communicatie en kennisuitwisseling tussen medewerkers bevordert. Ook bleek uit het vooronderzoek dat de medewerkers kennisuitwisseling via een thema- of vakgroep zeer belangrijk te vinden. Daarom leken kennisgroepen de ideale groepen om bij de interventie te betrekken. Tijdens het afstudeeronderzoek waren slechts enkele kennisgroepen actief. In samenwerking met de projectleider van Dubbel Focus 2 is gekeken welke kennisgroepen qua doel en samenstelling het meest geschikt waren voor de interventie. Vervolgens zijn twee van deze kennisgroepen gevraagd om aan de interventie mee te werken. De twee groepen zijn gekozen, omdat ze;

- organisatiebreed en sectoroverschrijdend waren (ze bestonden uit medewerkers van verschillende afdelingen met verschillende functies),
- ze al een aantal maanden als kennisgroep functioneerden en de deelnemers elkaar daarom al kenden,
- ze met een gezamenlijk thema bezig waren,
- ze bezig waren met het delen van kennis en een jamsessie een goede aanvulling zou kunnen zijn op hun werkzaamheden als groep.

Nadat de kennisgroepen waren geselecteerd is aan de voorzitters van zowel de kennisgroep Gedragsproblematiek als de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit gevraagd of het mogelijk was de kennisgroepen voor de interventie te vragen. Na goedkeuring van de voorzitters heeft de onderzoeker tijdens vergaderingen van de kennisgroepen een presentatie gegeven. Door middel van een Powerpoint presentatie is aan de groep uitgelegd wat een jamsessie (het basisontwerp) is, hoe het voor hun groep toe te passen is en is geprobeerd ze enthousiast te maken voor de interventie. De kennisgroepleden is bijvoorbeeld uitgelegd wat de voordelen van de jamsessie (voor de groep) zouden kunnen zijn en dat de jamsessie naar wens aangepast kon worden. De kennisgroepleden hadden na de presentatie de keuze om als groep wel of niet aan de interventie mee te werken. Na de presentaties hebben beide groepen toegezegd deel te willen nemen aan de interventie.

Na de instemming van de kennisgroepleden is tijdens dezelfde vergaderingen bepaald hoe de interventie het beste vorm kon krijgen en is een datum voor de uitvoering van beide interventies geprikt. In paragraaf 5.3.4 en 5.3.5 zal respectievelijk op het interventieontwerp van de kennisgroep Gedragsproblematiek en de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit worden ingegaan.

5.3.5 Jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek

In maart 2005 is de kennisgroep Gedragsproblematiek opgezet welke tot december 2005 zal lopen. De kennisgroep bestaat uit leden van verschillende sectoren en met verschillende functies. De opdracht die de kennisgroep heeft is *“Inventariseer kennis over gedragsproblematiek en koppel deze naar de organisatie terug”*. Daarom hebben de kennisgroepleden een vragenlijst ontwikkeld welke naar iedere medewerker van wie ze vermoeden dat die ook maar enigszins met psychische of gedragsproblematiek te maken heeft verstuurd is. Het is de bedoeling dat met de vragenlijst duidelijk wordt welke kennis op het gebied van gedragsproblematiek beschikbaar is binnen Bartiméus en bij wie deze te vinden is. De vragenlijst komt halverwege augustus terug, waarna deze verwerkt moet worden. De kennisgroep wil graag weten hoe ze de uitkomsten van deze vragenlijst het beste naar de organisatie kunnen terugkoppelen. Ze hebben daarom voor het volgende jamsessieonderwerp gekozen: *“Wat is een efficiënte en effectieve vorm voor uitwisseling van kennis en methodieken op het gebied van psychische en gedragsproblematiek, zodat deze toegankelijk wordt voor alle geïnteresseerden binnen Bartiméus?”*.

Het basisontwerp van de jamsessie is in overleg met de kennisgroep Gedragsproblematiek aangepast naar een vorm die beter bij hun past. Het aangepaste jamsessieontwerp ziet er als volgt uit:

- Om 8.00 wordt de jamsessie geopend, welke alleen toegankelijk is voor kennisgroepleden.
- Tussen 8.00 en 13.00 vindt de brainstorm en discussie tegelijkertijd plaats; iedereen levert ideeën aan (en reageert op andermans ideeën) door minstens 2 of 3 keer in te loggen op discussieforum, daarnaast wordt gediscussieerd. Per keer duurt dit ongeveer 15 minuten.
- Om 13.00 wordt de jamsessie gesloten en vat de moderator de belangrijkste bevindingen samen in een kort verslag welke naar de kennisgroepleden wordt gemaïld.

In verband met de beschikbaarheid van de moderator en het feit dat veel van de kennisgroepleden deeltijd werken is er voor gekozen om de jamsessie donderdag 22 september van 8.00 tot 13.00 te houden. In plaats van een hele dag of twee dagdelen is voor één dagdeel gekozen. Het bleek dat er slechts één dagdeel is waarop de meeste kennisgroepleden op kantoor werken. Binnen de vijf uur die nu aan de jamsessie besteed zal worden is eigenlijk geen tijd om het brainstormen en het discussiëren los te koppelen. Sommige deelnemers kunnen bijvoorbeeld alleen aan het begin deelnemen en andere juist weer aan het eind.

De moderator is vanaf 8.50 aanwezig, daarom zal van te voren worden overlegd met welke ideeën de jamsessie 8.00 (door de onderzoeker) geopend gaat worden. De onderzoeker heeft erop aangedrongen dat iemand van de groep moderator is, omdat de onderzoeker bij jamsessies die na de interventie uitgevoerd zullen worden niet meer aanwezig zal zijn en een medewerker in de toekomst ook de rol van moderator zal moeten dragen. De moderator zal wel door de onderzoeker worden begeleid en in noodgevallen zal de onderzoeker de taak van moderator op zich nemen. Daarnaast zal de moderator een praktische handleiding opgestuurd krijgen.

Aangezien de jamsessie alleen 's ochtends plaatsvindt, zal er geen scheiding zijn tussen ideeën creëren en ze bediscussiëren. Wel kan de moderator alles ordenen (halverwege een samenvatting van goede ideeën geven bijvoorbeeld), de discussie levendig houden en mensen stimuleren om nog meer ideeën aan te dragen. Daarnaast zal van te voren extra worden benadrukt dat het bij de discussie niet gaat om het afbranden van ideeën maar juist om het geven van opbouwende kritiek welke leidt tot goede oplossingen. Deze informatie zal samen met informatie over de jamsessie, het gebruik van het discussieforum en een gedragscode twee weken vóór de jamsessie op Irisnet worden geplaatst. Daarnaast zal de deelnemers door middel van een e-mail worden verteld waar ze het besloten (en voor niet-kennisgroepleden onzichtbare) discussieforum en de uitleg kunnen vinden.

De groep wil een besloten jamsessie houden welke alleen toegankelijk is voor de kennisgroepleden. Dit heeft als reden dat deze kennisgroepleden denken dat dit het meest efficiënt is, omdat ze allen weten waar ze naartoe moeten werken. Naast dat ze niet willen dat de discussie toegankelijk wordt gemaakt voor anderen, willen ze ook niet dat de jamsessie of zijn eindverslag zichtbaar wordt gemaakt voor anderen voordat ze hun projectverslag ingeleverd hebben. Dit heeft als reden dat ze bang zijn dat er (wellicht verkeerde) verwachtingen worden geschept. Mensen zien wat de uitkomst van de jamsessie is en zullen denken dat dit ook de uitkomst van de kennisgroep is, maar dit hoeft niet zo te zijn. De resultaten van de vragenlijsten (welke nog niet verwerkt zijn) kunnen namelijk de manier waarop resultaten van de jamsessie gebruikt gaan worden nog beïnvloeden. Omdat het gaat om een besloten jamsessie zullen de kennisgroepleden hiertoe toegang moeten krijgen. De onderzoeker zal hiervoor zorg dragen en vóór de jamsessie controleren of iedereen toegang tot het besloten discussieforum heeft. Eén van de kennisgroepleden heeft geen eigen inlogaccount op Irisnet, maar deelt deze met Groep 8. Speciaal voor haar zal een inlogaccount worden aangemaakt, zodat alleen zij en niet de gehele groep toegang heeft.

5.3.6 Jamsessie kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit

De kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit bestaat al een aantal maanden en bestaat uit mensen van verschillende afdelingen binnen de organisatie. Ze hebben de opdracht alle kennis op het gebied van oriëntatie en mobiliteit te inventariseren en deze naar de organisatie terug te koppelen. De kennisgroepleden hebben binnen hun eigen afdelingen geïnventariseerd welke kennis er aanwezig is. De volgende stap is besluiten op welke manier deze informatie aan de organisatie wordt teruggekoppeld en hoe dit onderhouden kan worden. Daarnaast vragen de kennisgroepleden zich af hoe medewerkers die met oriëntatie en mobiliteit te maken hebben, maar niet in de kennisgroep zitten elkaar weten te vinden als ze informatie nodig hebben en hoe dit makkelijker gemaakt kan worden. In verband met deze vraag is het volgende onderwerp gekozen om over te jammen: *“Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?”*

Aangezien de kennisgroep graag alle medewerkers welke in hun werk te maken hebben met oriëntatie en/of mobiliteit bij de jamsessie willen betrekken, hebben ze er voor gekozen om naast de vraag nog een pittige stelling te kiezen. Op deze manier hopen ze meer mensen te interesseren voor de jamsessie. De stelling luidt: *“De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen”*

Het basisontwerp van de jamsessie is in overleg met de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit aangepast naar een vorm die beter bij hun past. Het aangepaste jamsessieontwerp over beide onderwerpen ziet er als volgt uit:

- Om 8.00 wordt de jamsessie geopend, welke toegankelijk is voor alle medewerkers van Bartiméus.
- Tussen 8.00 en 13.00 vindt de brainstorm en discussie tegelijkertijd plaats; iedereen levert ideeën aan (en reageert op andermans ideeën) door minstens 2 of 3 keer in te loggen op discussieforum, daarnaast wordt gediscussieerd. Per keer duurt dit ongeveer 15 minuten.
- Om 13.00 wordt de jamsessie gesloten en vat de moderator de belangrijkste bevindingen samen in een kort verslag welke naar de kennisgroepleden wordt gemaïld en via Irisnet binnen de organisatie wordt verspreid.

In verband met de beschikbaarheid van de moderator en het feit dat veel van de kennisgroepleden deeltijd werken is er voor gekozen de jamsessie dinsdag 4 oktober van 8.00 tot 13.00 te houden. De moderator zal een handleiding opgestuurd krijgen, daarnaast zal de onderzoeker de moderator gedurende de jamsessie ondersteunen. Het openingsbericht van de jamsessie zal door een aan lid van de kennisgroep worden bedacht. Aangezien de jamsessie alleen 's ochtends is zal er geen scheiding zijn tussen ideeën creëren en ze bediscussiëren. Wel kan de moderator alles ordenen (halverwege een samenvatting van goede ideeën geven bijvoorbeeld) en de discussie levendig houden en mensen stimuleren om nog meer ideeën aan te dragen. Daarnaast zal van te voren extra worden benadrukt dat het bij de discussie niet gaat om het afkraken van ideeën maar juist om het geven van opbouwende kritiek welke leidt tot goede oplossingen. Deze informatie zal samen met informatie over de jamsessie, het gebruik van het discussieforum en een gedragscode twee weken vóór de jamsessie op Irisnet worden geplaatst.

Aangezien de jamsessie bedoeld is voor, naast de kennisgroepleden, alle medewerkers welke in hun werk te maken hebben met oriëntatie en/of mobiliteit, zullen zij door middel van een uitnodiging gevraagd worden aan de jamsessie deel te nemen. De ongeveer 40 uitnodigingen zullen door de kennisgroepleden onder collega's worden verspreid. Daarnaast zal tweemaal via het Irisnet en de Bartiméus Actueel (tweewekelijks blad voor het personeel) aandacht worden geschonken aan de jamsessie om zo ook medewerkers te bereiken die geen uitnodiging krijgen. In zowel de uitnodiging als op Irisnet en in de Bartiméus Actueel is duidelijk aangegeven waar de jamsessie te vinden is en waar meer uitleg te vinden is. Uit het vooronderzoek bleek namelijk dat de zoekfuncties en menu's niet heel goed werken, dus is het verstandig duidelijk uit te leggen waar de jamsessie en extra uitleg te vinden is.

5.4 Uitvoering jamsessies

In de voorgaande paragrafen is beschreven wat het basisontwerp van de jamsessie is en hoe deze voor de kennisgroepen is aangepast. In deze paragraaf wordt ingegaan op de uitvoering van de jamsessies, hoe ging de voorbereiding in zijn werk, hoeveel mensen deden mee, hoeveel berichten werden geplaatst tijdens de jamsessie en hoe verliep de afronding?

5.4.1 Voorbereiding

Als voorbereiding op de jamsessies van beide groepen is een discussieforum aangemaakt, een handleiding voor de moderators gemaakt en informatie over de jamsessie, het gebruik van het discussieforum en een gedragscode op Irisnet geplaatst. De handleiding voor de moderators is na de eerste jamsessie aangepast. Bij de eerste jamsessie (die van de kennisgroep Gedragsproblematiek) is de onderzoeker bij de moderator langs geweest om bepaalde functies van het discussieforum uit te leggen. Bij de tweede jamsessie was dit niet mogelijk, daarom zijn extra screendumps van het discussieforum in de handleiding geplaatst om visueel aan te geven hoe nieuwe discussies te openen en berichten te verwijderen zijn. De aangepaste handleiding is te vinden Bijlage E. De informatie over de jamsessies voor de deelnemers met hierbij bijvoorbeeld een gedragscode is te vinden in dezelfde handleiding.

Voorafgaand aan de jamsessies zijn ook de openingsberichten bedacht. De openingsberichten zijn in Figuur 25 en Figuur 26 te zien.

Er zijn 104 vragenlijsten verstuurd om de beschikbare kennis over psychische en gedragsproblematiek te inventariseren. Tot vandaag zijn 56 ingevulde lijsten ontvangen. Dit levert een schat aan informatie op, die momenteel door Thera en Erika verwerkt wordt. Nu staan we voor de vraag: “Hoe gaan we deze verzamelde informatie toegankelijk maken voor de gehele organisatie?” Dat wordt de vraag voor deze brainstormsessie/jamsessie. Spuit zoveel mogelijk ideeën, zelfs al lijken die in eerste oogopslag niet realiseerbaar. Laat ik een voorzet geven: Een lijst met alle medewerkers en hun specifieke deskundigheid, zoals de interne telefoonlijst is geordend naar afdeling/cluster, zijn mensen dan geordend naar deskundigheid.; - Visitekaartjes voor de werknemers met daarop ook hun specifieke deskundigheid, die o.a. uitgedeeld kunnen worden op bijvoorbeeld een kennisdag.; - Een soort www.marktplaats.nl; “ik zoek...” of “ik heb kennis over... wie is geïnteresseerd?”. Ok, nu is het aan jullie! Laat je creativiteit maar eens los!! Veel plezier! Diana en Hans

Figuur 25 Openingsbericht jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek

Er is door de kennisgroep Oriëntatie en Mobiliteit veel informatie en kennis verzameld over het onderwerp O&M. De kennisgroep is bezig deze schat aan informatie beschikbaar te maken voor alle collega's die met O&M te maken hebben. In dat kader willen we vandaag brainstormen over de volgende vraag: “Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?”. Laat ons weten hoe jij hierover denkt! Spui zoveel mogelijk ideeën, zelfs al lijken die in eerste oogopslag niet realiseerbaar. Laat je creativiteit maar eens los! Veel plezier!

Mobiliteitstrainers hebben te maken met vragen van cliënten over het al dan niet veilig kunnen fietsen als er sprake is van een visuele handicap. Hoe kun je een route oefenen? Hoe kun je een veiligere route vinden? Kan mijn kind wel fietsen naar school? De vraag is of wij kant en klare antwoorden moeten en/of kunnen geven als het gaat over wel of niet kunnen fietsen in het verkeer. Jij hebt hier vast een mening over op basis van je ervaringen. Geef ons een reactie op de stelling: “De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen.” Gun ons al je gedachten over dit onderwerp en lees de reacties van je collega's! Veel plezier!

Figuur 26 Openingsberichten jamsessie kennisgroep Oriëntatie en Mobiliteit

Bij de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit zijn naast de algemene voorbereidingen ongeveer 40 uitnodigingen verstuurd en is de jamsessie via nieuwsberichten op Irisnet en in de Bartiméus Actueel gepromoot. De tekst van de uitnodiging is te vinden in Bijlage G.

Bij de kennisgroep Gedragsproblematiek vond de jamsessie via een besloten discussieforum plaats. Hiervoor is een apart discussieforum aangemaakt, waarvoor de deelnemers toegang hebben gekregen. Daarnaast hebben de moderators van beide kennisgroepen speciale rechten gekregen om bijvoorbeeld berichten te kunnen wissen en discussiefora te kunnen openen en sluiten.

5.4.2 Tijdens de jamsessie

Nadat de jamsessies geopend waren konden de deelnemers berichten op het discussieforum plaatsen, berichten van anderen lezen en hierover discussiëren. Ondertussen hield de moderator alles in de gaten, hield de discussie op gang of stimuleerde het genereren van ideeën. Hieronder wordt per kennisgroep aangegeven hoe de jamsessie is verlopen.

Kennisgroep Gedragsproblematiek

De jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek is door de onderzoeker om 8.15 geopend en deze heeft het eerste uur geleid. De jamsessie moest eigenlijk om 8 uur open gaan, maar door een technisch probleem werd het een kwartier later. Daarna is aan alle deelnemers een e-mail gestuurd met daarin de boodschap dat de jamsessie geopend was.

Om 9.00 heeft de moderator de leiding over de jamsessie overgenomen. Tijdens de jamsessie was de moderator echter weinig aanwezig door afspraken met cliënten die niet verzet konden worden. Het bleek dat om de discussie levendig te houden het belangrijk was dat de moderator eigenlijk constant aanwezig was. De onderzoeker heeft daarom de taak van de moderator zoveel mogelijk overgenomen.

Het onderwerp van de jamsessie was:

1. *“Wat is een efficiënte en effectieve vorm voor uitwisseling van kennis en methodieken op het gebied van psychische en gedragsproblematiek, zodat deze toegankelijk wordt voor alle geïnteresseerden binnen Bartiméus?”.*

Tijdens de jamsessie plaatste twee mensen ideeën over een ander onderwerp. Deze lagen te ver van het jamsessieonderwerp af, daarom zijn daarvoor door de moderator aparte fora aangemaakt. Om mensen ervan op de hoogte te stellen dat er een nieuw discussieforum is geopend en wat het onderwerp hiervan is, is een bericht in het hoofdforum geplaatst. Ook is toen de berichtenstroom van deze subonderwerpen stilviel samengevat welke ideeën er tot dan toe zijn genoemd om overzicht te scheppen en mensen te stimuleren tot het uiten van meer ideeën. De discussiefora van de subonderwerpen sloten ook om 13.00. De twee subonderwerpen waren:

2. *“Op televisie worden vaak onderwerpen getoond die met gedragsproblematiek te maken hebben, moeten deze op de kennispagina of in de bibliotheek worden opgenomen?”*
3. *“Hoe kunnen de uitkomsten van deze jamsessie(s) het beste gepromoot worden?”*

In Tabel 26 is te zien hoeveel berichten per stelling zijn gepost en hoeveel hiervan door de moderator en door de bezoekers zijn geplaatst. Stelling 2 en 3 staan tussen haakjes, omdat ze tijdens de jamsessie over stelling 1 zijn ontstaan. Het totale aantal bezoekers dat een bericht geplaatst hebben was 6 (exclusief de moderator), zij waren allen verbonden aan de kennisgroep. Het totale aantal bezoekers wat wel de jamsessie heeft bezocht, maar geen bericht heeft achtergelaten was niet te achterhalen, omdat de statistieken van Irisnet niet werkten. Wel is bekend dat alleen de kennisgroepleden toegang hadden, wat er 8 zijn. Dit betekent dat één persoon geen berichten heeft geplaatst. Gemiddeld hebben de deelnemers 4 berichten geplaatst.

Tabel 26 Aantal berichten jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek

Onderwerp	Totaal aantal geplaatste berichten	Aantal berichten van de moderator(s)	Aantal berichten van de deelnemers	Aantal deelnemers dat een bericht achterliet
1	27	7	20	5
(2)	5	2	3	3
(3)	5	3	2	2

De deelnemers hebben vooral tussen 9.00 en 10.00 (11) en na 12.00 (7) veel berichten gepost en daar tussenin bijna niets. Het leek erop dat de deelnemers ongeveer tegelijkertijd op het discussieforum waren, bijvoorbeeld tijdens de koffiepauze en tijdens de lunch.

Tijdens de jamsessie bleek dat de berichten er heel onoverzichtelijk uit kwamen te zien. Vooral als iemand een opsomming had gemaakt, zag dit er raar uit, omdat de punten niet onder elkaar kwamen te staan. Het bleek dat binnen het discussieforum alleen tekst onder elkaar gezet kon worden als HTML werd gebruikt.

Kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit

De jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit moest om 8.00 open gaan. Echter door een technisch probleem bij het openen van de jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek is besloten dit te vervroegen naar 18.00 de avond ervoor. Hierdoor was de jamsessie in ieder geval op tijd open en het bleek dat niemand voor 8.00 iets gepost had. Op de ochtend van de jamsessie is door de Afdeling Communicatie een bericht op Irisnet geplaatst dat de jamsessie geopend was. Dit is gedaan omdat de jamsessie openstond voor alle medewerkers van Bartiméus en zij op deze manier konden zien dat de jamsessie open was.

De jamsessie liep van 8.00 tot 13.00 's middags en had twee onderwerpen:

1. *“Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?”*
2. *“De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen.”*

Tijdens de jamsessie zijn geen andere discussiefora geopend, omdat er geen ideeën zijn geplaatst die dusdanig van het onderwerp af lagen dat er een nieuw forum geopend moest worden. Dit had er ook mee te maken dat de onderwerpen nogal breed waren.

In Tabel 27 is te zien hoeveel berichten per stelling zijn geplaatst en hoeveel hiervan door de moderator en door de bezoekers zijn geplaatst. Het totale aantal bezoekers dat een bericht geplaatst hebben was 13, hiervan waren er 3 (exclusief de moderator) verbonden aan de kennisgroep. Het totale aantal bezoekers wat de jamsessie heeft bezocht maar geen bericht heeft achtergelaten was niet te achterhalen, omdat de statistieken van Irisnet niet werkten. Wel is bekend dat twee van de leden van de kennisgroep niet mee hebben gedaan. Eén van deze mensen had dit van te voren al aangegeven en heeft in plaats van aan de jamsessie deel te nemen het openingsbericht bedacht. Gemiddeld hebben de deelnemers 2,8 berichten geplaatst.

Tabel 27 Aantal berichten jamsessie kennisgroep Oriëntatie en Mobiliteit

<i>Onderwerp</i>	<i>Totaal geplaatste berichten</i>	<i>Aantal berichten van de moderator</i>	<i>Aantal berichten van de deelnemers</i>	<i>Aantal deelnemers dat een bericht achterliet</i>
1	27	4	23	11
2	17	3	14	9

Het aantal mensen dat meedeed aan de jamsessie viel wat tegen aangezien er ongeveer 40 mensen waren uitgenodigd en er verschillende oproepen op Irisnet en in de Bartiméus Actueel hadden gestaan. Daarnaast kwam de jamsessie langzaam op gang, tot 10 uur werden er slechts 4 berichten gepost. Tussen 10.00 en 11.00 werden dat er meer en tussen 12.00 en 13.00 werden de meeste berichten geplaatst (16).

Tijdens de jamsessie heeft de moderator aan de deelnemers duidelijk gemaakt hoe je tekst onder elkaar kan zetten (met behulp van HTML). Tijdens de jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek bleek namelijk dat dit een probleem was; de berichten werden hierdoor heel onoverzichtelijk.

In tegenstelling tot de jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek was de moderator tijdens de jamsessie constant aanwezig. De onderzoeker heeft expliciet aan de moderator gevraagd de ochtend helemaal vrij te houden voor de jamsessie. Dit was handig om de discussie levendig te houden etc., al bleek dat de onderzoeker de moderator nog veel moest helpen. Vooral technische zaken bleken lastig.

5.4.3 Na de jamsessie

Nadat de beide jamsessies om 13.00 gesloten zijn, zijn alle ideeën samengevat in een kort verslag. De moderator van de kennisgroep Gedragsproblematiek heeft zelf een verslag gemaakt en deze per e-mail naar de kennisgroepleden verstuurd. De moderator van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit heeft de onderzoeker om hulp gevraagd bij dit onderdeel. Uiteindelijk heeft de onderzoeker een opzetje in Word gemaakt, die de moderator heeft ingevuld. Het verslag is via Irisnet binnen de organisatie verspreid.

Tijdens de vergaderingen van de kennisgroepen in oktober zullen door middel van groepsinterviews de jamsessies geëvalueerd worden. Deze evaluaties in combinatie met de participerende observatie en bestudering van de geposte berichten is te vinden in het volgende hoofdstuk: Hoofdstuk 6.

5.5 Conclusie

Binnen het hoofdstuk stond de volgende deelvraag centraal:

In hoeverre kan (rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van Irisnet en de organisatie Bartiméus) een voorbeeld van 'good practice' worden ontworpen welke kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert?

Tijdens het vooronderzoek is onderzocht welke mogelijkheden en beperkingen de organisatie en Irisnet hebben met betrekking tot kennisdeling. Vervolgens is naar aanleiding van die resultaten er voor gekozen een hulpmiddel te ontwerpen, deze op kleine schaal uit te voeren en het hulpmiddel, mocht deze succesvol blijken, als voorbeeld van 'good practice' binnen Bartiméus te implementeren. In Hoofdstuk 5 is een hulpmiddel in de vorm van een jamsessie ontworpen. Allereerst is een basisontwerp van de jamsessies gemaakt, vervolgens is deze aan twee kennisgroepen gepresenteerd en aan hun wensen en mogelijkheden aangepast. Daarna zijn de aangepaste jamsessies uitgevoerd. Nu het ontwerp en de uitvoering van de jamsessies beschreven zijn is het tijd om de jamsessies te evalueren. In Hoofdstuk 6 worden de jamsessies geëvalueerd om te bepalen of het ontwerp tot een verbetering en/of ondersteuning van kennisdeling via Irisnet heeft geleid en of het ontwerp zo succesvol was dat het als voorbeeld van 'good practice' in de organisatie geïmplementeerd kan worden.

Hoofdstuk 6: Evaluatie van de interventie

Na een uitgebreid vooronderzoek is in Hoofdstuk 5 de interventie beschreven, waarin is ingegaan op het ontwerpen van het basisontwerp van de jamsessies en de uitvoering van de aangepaste jamsessies voor de twee deelnemende kennisc groepen. Nu duidelijk is hoe de jamsessies tot stand zijn gekomen en hoe ze uitgevoerd zijn is het tijd om de jamsessies te evalueren. In dit hoofdstuk zullen de twee jamsessies op drie verschillende manieren geëvalueerd worden. Allereerst zal op het doel van de evaluatie worden ingegaan, vervolgens wordt de evaluatieprocedure beschreven waarna de resultaten van de evaluaties van beide jamsessies getoond worden. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste resultaten en aanbevelingen met betrekking tot het jamsessieontwerp en antwoord op de vraag of de jamsessies als voorbeeld van ‘good practice’ in de organisatie geïmplementeerd kunnen worden.

6.1 Doel evaluatie

Het doel van de interventie, de jamsessie welke in Hoofdstuk 5 ontworpen zijn, was om tot een voorbeeld van ‘good practice’ te komen welke de kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert. Het doel van de evaluatie welke in dit hoofdstuk centraal staat is om te bepalen in hoeverre het interventiedoel behaald is. De deelvragen die in dit hoofdstuk beantwoord zullen worden, zijn:

1. *In hoeverre heeft het ontwerp geleid tot ondersteuning en verbetering van kennisdeling bij de twee testgroepen?*
2. *In hoeverre kan het ontwerp verbeterd worden om als ‘good practice’ in de organisatie geïmplementeerd te worden?*

Met de testgroepen van eerste deelvraag worden de twee deelnemende kennisc groepen bedoeld. In de volgende paragrafen zal eerst de evaluatieprocedure worden toegelicht, vervolgens wordt per kennisc groep de interventie geëvalueerd. Naar aanleiding van deze evaluaties wordt geconcludeerd of en hoe de jamsessies aangepast kunnen worden om als voorbeeld van ‘good practice’ binnen Bartiméus geïmplementeerd te worden.

6.2 Evaluatieprocedure en gebruikte methodes

In paragraaf 5.3.2 is beschreven dat bij het ontwerpen van de interventie is gekozen voor een meervoudige casestudy. Dit betekent dat de interventie meer dan één keer is uitgevoerd en dat de resultaten van de verschillende jamsessies met elkaar worden vergeleken. Daarnaast is in paragraaf 4.1 aangegeven dat volgens Yin (1994) bij een casestudy door triangulatie, het uitvoeren van verschillende elkaar aanvullende onderzoeken, wordt gezorgd voor een breder en completer beeld van het onderzochte onderwerp. Om een compleet beeld van de (uitvoering van de) jamsessies te krijgen is er voor gekozen om op drie verschillende manieren de jamsessies te evalueren:

1. Tijdens de jamsessies heeft de onderzoeker een participerende observatie uitgevoerd.
2. Door bestudering van de geposte berichten is door de onderzoeker gekeken of tijdens de jamsessie sprake is geweest van kennisuitwisseling.
3. Bij de eerstvolgende kennisc groepvergadering is de kennisc groepleden tijdens een groepsevaluatie een aantal vragen gesteld over het verloop van en de ervaringen met de jamsessie.

De procedures van de drie evaluatiemethoden zullen hieronder één voor één worden toegelicht.

Participerende observatie

De onderzoeker heeft door middel van een participerende observatie de jamsessies van beide kennisc groepen geobserveerd en geëvalueerd. Zowel de uitvoering, de voorbereiding als de afsluiting van de jamsessies zijn geobserveerd. Het gaat om een participerende observatie, omdat de onderzoeker tijdens zowel de voorbereiding, de uitvoering en de afsluiting een actieve rol heeft gespeeld. Zo heeft de onderzoeker bijvoorbeeld tijdens de jamsessie de moderator geholpen en in die rol enkele berichten op het discussieforum geplaatst.

De deelvraag die tijdens de participerende observatie centraal staat is:

2. *In hoeverre kan het ontwerp verbeterd worden om als ‘good practice’ in de organisatie geïmplementeerd te worden?*

De onderzoeker heeft tijdens de participerende observatie niet specifiek ergens op gelet of aan de hand van een observatieschema gewerkt, maar in plaats daarvan alles genoteerd wat opviel. Bij de opvallende zaken welke volgens de onderzoeker verbeterd of veranderd zouden moeten worden is aangegeven op welke manier dat gedaan zou kunnen worden. In paragraaf 5.3.5 en 5.3.6 is al kort beschreven hoe de jamsessies zijn verlopen. Bij de resultaten van de participerende observatie wordt daarom niet nogmaals beschreven hoe de jamsessie is verlopen, maar wordt aangegeven wat de onderzoeker opviel en wat volgens haar verbeterd kan worden.

Bestudering jamsessieberichten

In paragraaf 5.4.2 is al aangegeven hoeveel berichten er per jamsessie zijn geplaatst en hoeveel hiervan er door de moderator en door de andere deelnemers zijn geplaatst. Daarnaast is in die paragraaf al beschreven hoeveel mensen hebben deelgenomen, hoeveel berichten er gemiddeld per persoon zijn geplaatst en rond welke tijdstippen de meeste berichten werden geplaatst. Naast al deze gegevens, wordt in dit hoofdstuk beschreven wat voor soort berichten er op de discussiefora zijn geplaatst.

Tijdens een jamsessie wordt er zowel gebrainstormd als gediscussieerd, beide kennisgroepen hebben er voor gekozen deze activiteiten tegelijkertijd plaats te laten vinden. Daarom wordt gekeken of er tijdens de jamsessie zowel ideeën zijn gegenereerd als discussie is gevoerd. Daarnaast heeft een jamsessie als doel de kennisdeling te ondersteunen en te verbeteren. Door de bestudering van de jamsessieberichten is niet te achterhalen of de kennisdeling binnen de groep is verbeterd. Wel kan gecontroleerd worden of de berichten überhaupt kennis bevatten en of er door middel van de jamsessie kennis is gedeeld. De deelvraag die bij dit laatste onderdeel centraal staat is:

1. In hoeverre heeft het ontwerp geleid tot ondersteuning en verbetering van kennisdeling bij de twee testgroepen?

Groepsevaluatie

Het bestuderen van de berichten gaf een goede indicatie of er kennis is gedeeld en hoeveel mensen er aan de jamsessie meededen. Het beantwoordt echter niet de vraag waarom er bijvoorbeeld niet meer mensen meededen en welke problemen de deelnemers zelf hebben ervaren. Naast de twee bovenstaande evaluatiemethoden heeft de onderzoeker er daarom voor gekozen om een groepsevaluatie uit te voeren. De deelnemers is tijdens deze groepsevaluatie onder andere gevraagd hoe zij de jamsessie hebben ervaren, tegen welke problemen ze zijn aangelopen en of zij denken dat een jamsessie een goede manier is om kennisdeling te ondersteunen en te verbeteren. Bij deze evaluatiemethode gaat het dus om de mening van de deelnemers.

Om de mening van de deelnemers te peilen zijn verschillende methodes beschikbaar, zoals het versturen van een vragenlijst of het houden van een één-op-één interview. Een persoonlijk interview met de deelnemers is betrouwbaarder dan een groepsinterview, omdat mensen niet door elkaar beïnvloed worden bij het geven van een antwoord. Het grote nadeel is echter dat het veel tijd kost. Een vragenlijst kost daarentegen relatief weinig tijd, maar heeft als nadeel dat je niet door kunt vragen naar de achterliggende gedachte van een antwoord. Bovendien is het maar de vraag of alle deelnemers de (zoveelste) vragenlijst (helemaal) invullen en terugsturen. De onderzoeker heeft er uiteindelijk, in verband met de korte beschikbare tijd, voor gekozen om tijdens een vergadering van de kennisgroep met de kennisgroepleden een groepsinterview te houden.

De vragen die tijdens het groepsinterview aan de orde zijn gekomen, zijn in Tabel 28 te zien. De interviewvragen zijn in drie delen opgedeeld, welke op hun beurt weer in verschillende categorieën zijn ingedeeld

- In deel 1 komen de vragen aan de orde die samen een antwoord bieden op de deelvraag:

2. In hoeverre kan het ontwerp verbeterd worden om als ‘good practice’ in de organisatie geïmplementeerd te worden?

Door de deelnemers te vragen naar het verloop van en de ervaringen met de jamsessie wordt geprobeerd de ervaren problemen aan het licht te brengen. Daarnaast wordt gekeken of de jamsessie inderdaad die voordelen biedt die vooraf voorspeld waren. Tijdens de presentatie over de jamsessie, welke is gebruikt om de kennisgroepleden over te halen deel te nemen aan de interventie, waren een aantal kenmerken en mogelijke voordelen ten opzichte van een normale vergadering of brainstormsessie gepresenteerd. Nu de jamsessie is uitgevoerd is natuurlijk de vraag of de vooraf voorspelde kenmerken en voordelen kloppen.

- In deel 2 komt de mate van kennisdeling aan bod. De vraag is of de deelnemers denken dat er tijdens de jamsessies kennisdeling heeft plaatsgevonden. De deelvraag die hierbij centraal staat is:
1. In hoeverre heeft het ontwerp geleid tot ondersteuning en verbetering van kennisdeling bij de twee testgroepen?
- Als laatste komt bij deel 3 Irisnet aan de orde. De vraag over Irisnet is in het interview opgenomen, omdat Bartiméus graag wil weten of een jamsessie er voor kan zorgen dat de mening van de respondenten over de jamsessies veranderd. Krijgen de deelnemers een positiever beeld van Irisnet?

<i>Deel 1</i>
Verloop jamsessie
- Hoeveel keer zijn de deelnemers op het forum gaan kijken (>2-3 keer?) en hoeveel tijd per keer (>10 min?)? - Was het mogelijk om meerdere keren kort in te loggen? - Welke problemen zijn ervaren?
Hoe hebben de deelnemers de jamsessie ervaren?
- Hoe hebben de deelnemers de jamsessie ervaren? - Is de jamsessie voor herhaling vatbaar? - Wat betekent de jamsessie voor het groepsgevoel?
Kloppen de vooraf voorspelde kenmerken en voordelen van een jamsessie ten opzichte van een normale vergadering of brainstormsessie?
- Bestonden er, naast dat het online via een discussieforum plaatsvond, verschillen met een normale vergadering? - Kost een jamsessie voor de deelnemers minder tijd kost dan een normale vergadering? - Zijn mensen via de jamsessie beter aan bod gekomen dan normaal tijdens een vergadering? - Zorgt afstand door middel van andere werkzaamheden tijdens de jamsessie voor het ontstaan van goede ideeën? - Was het jammen een creatief proces? Werden mensen door anderen geïnspireerd om meer ideeën te plaatsen of om erover te discussiëren?
Moderator
- Heeft de moderator zijn rol als leider van de jamsessie als moeilijk ervaren? - Heeft de moderator veel moeten ingrijpen? - Wat vinden de kennisgroepleden van het optreden en de rol van de moderator? - Hoe is de verslaglegging van de jamsessie door de moderator geweest?
<i>Deel 2</i>
Kennisdeling
- Denken de deelnemers dat de kennisdeling binnen (of buiten) de groep door de jamsessie is verbeterd? - Hebben ze het gevoel om van elkaar geleerd te hebben (kennisdeling) en samen tot oplossingen te zijn gekomen?
<i>Deel 3</i>
Irisnet
- Hoe dachten de groepsleden eerst over Irisnet en hoe nu, is hun houding ten opzichte van Irisnet veranderd of verbeterd?

Tabel 28 Vragen gesteld tijdens de groepsevaluatie

Nu duidelijk is welke evaluatiemethoden bij de evaluatie worden gebruikt, zal per kennisgroep de jamsessie op de drie bovenstaande manieren geëvalueerd worden. In paragraaf 6.3 komen de resultaten van de evaluatie van de kennisgroep Gedragsproblematiek aan de orde en in paragraaf 6.4 wordt op de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit ingegaan. Vervolgens worden in paragraaf 6.5 de overeenkomsten en verschillen tussen de jamsessies en de belangrijkste resultaten en aanbevelingen op een rijtje gezet. Naar aanleiding van de resultaten kan geconcludeerd worden of jamsessies als een voorbeeld van 'good practice' op andere plaatsen in de organisatie ingezet kan worden als hulpmiddel bij het delen van kennis.

6.3 Resultaten evaluatie jamsessie kennisgroep Gedragsproblematiek

6.3.1 Participerende observatie

In paragraaf 5.3.5 is al kort aangegeven hoe de jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek is verlopen. In deze paragraaf wordt daarom niet nogmaals beschreven hoe de jamsessie is verlopen, maar wordt aangegeven wat opviel en wat volgens de onderzoeker verbeterd kan worden of waar in de toekomst rekening mee gehouden moet worden. Na een beschrijving van de situatie wordt met een pijltje en cursieve tekst aangegeven wat er volgens de onderzoeker aan gedaan kan worden of hoe er rekening mee gehouden kan worden bij toekomstige jamsessies. Allereerst wordt op de voorbereiding ingegaan, vervolgens komt de uitvoering van de jamsessie aan de orde en als laatste komen de activiteiten na de jamsessie aan bod.

Voorbereiding

De onderzoeker heeft de moderator een handleiding opgestuurd met tips om de jamsessie te leiden. Daarnaast is de onderzoeker bij de moderator langs geweest om samen met de moderator het discussieforum en zijn functies te doorlopen en te kijken hoe alles werkt.

→ In de toekomst is het niet mogelijk om de moderator uit te leggen hoe je een discussieforum moet openen en gebruiken. Om zonder een persoonlijke rondleiding door het discussieforum toch het discussieforum en zijn mogelijkheden goed te leren kennen kan er een meer (visuele) uitleg, bijvoorbeeld met behulp van screendumps, in de handleiding komen te staan. De handleiding zal daarom uitgebreid moeten worden, zodat persoonlijke uitleg niet meer nodig is. (De handleiding is voor de moderator van de jamsessie van Oriëntatie & Mobiliteit aangepast.)

Omdat de jamsessie besloten was, is er door de Afdeling Communicatie op Irisnet een besloten ruimte met een discussieforum aangemaakt. Hier zijn mensen aan toegewezen en er zijn speciale rechten toegewezen aan de moderator.

→ Voor medewerkers die een jamsessie willen organiseren is het onhandig bij de Afdeling Communicatie te moeten aankloppen. Daarnaast kost het de Afdeling Communicatie veel tijd wanneer ze veel besloten (en open) ruimtes moeten aanmaken. Het zou voor beide partijen eenvoudiger zijn als je op het normale discussieforum een forum kunt aanmaken en aan kunt vinken of deze wel of niet zichtbaar moet zijn voor de rest van de organisatie. Daarnaast moeten op dit moment door de Afdeling Communicatie nog speciale rechten worden toegewezen aan de moderator om berichten te kunnen wissen etc. Het zou handiger zijn als degene die een discussie opent automatisch de moderator is en/of een tweede moderator kan aanwijzen in plaats van dat de Afdeling Communicatie hiervoor benaderd moet worden.

Eén van de kennisgroepleden had geen inlogaccount voor Irisnet en kon alleen onder de naam van de (woon)groep op Irisnet inloggen. Aangezien de jamsessie van de kennisgroep besloten was en het niet gewenst was dat andere medewerkers van de woongroep de jamsessie zouden bezoeken is bij de afdeling I&A een tijdelijke inlogaccount voor deze persoon aangevraagd.

→ De afdeling I&A geeft slechts in uitzonderlijke gevallen een aparte inlogaccount, daarnaast is het voor de medewerkers die een jamsessie willen laten plaatsvinden een extra drempel om inlogaccounts aan te vragen. Het is daarom aan te bevelen om in de toekomst iedere medewerker een eigen inlogaccount voor Irisnet te geven.

Tijdens de jamsessie

De kennisgroep had afgesproken dat de jamsessie om 8 uur geopend zou worden. Omdat de moderator de jamsessie niet op tijd kon openen, heeft de onderzoeker dit in zijn plaats gedaan. De jamsessie moest om 8 uur open gaan, maar door een klein technisch probleem werd het een kwartiertje later. Om de deelnemers er van op de hoogte te stellen dat de jamsessie, iets later dan de bedoeling, geopend was, is ze een e-mail gestuurd.

→ Om er zeker van te zijn dat de jamsessie op tijd geopend wordt, is het verstandig de jamsessie bijvoorbeeld al de avond van te voren of een uur van te voren te openen. Daarnaast is het handig, ook al wordt de jamsessie op tijd en zonder problemen geopend, de deelnemers er van op de hoogte te stellen dat de jamsessie geopend is. Dit kan door het sturen van een e-mail, maar bij een jamsessie waarbij de deelnemers onbekend zijn kan ook (via de Afdeling Communicatie) een bericht op Irisnet geplaatst worden.

Tijdens de jamsessie werd duidelijk dat het discussieforum een aantal rare kenmerken had:

- Voor het onder elkaar zetten en vet maken van tekst moet gebruik worden gemaakt van HTML, het gaat hierbij om codes als
 en <p>, deze zijn niet bij iedereen bekend en er staat ook niks over in de handleiding. De slechte opmaak leverde een paar frustraties bij de gebruikers op.
- In het openingsbericht werken de html codes niet, hierdoor kun je op geen enkele manier voor overzicht zorgen.
- Je reactie komt niet automatisch onderaan te staan, maar kan ook halverwege de discussie komen te staan als reactie op een reactie; er zit geen chronologische volgorde in. Het is daardoor moeilijk in één oogopslag te zien of er nieuwe berichten bij zijn gekomen, je moet daarvoor de gehele discussie langs. Het zou makkelijker zijn als je alleen op 'reageer' van het openingsbericht kunt klikken, dan komt je bericht in ieder geval onderaan te staan.
- Het discussieforum wordt niet automatisch ververs, zodat je steeds opnieuw op het forum moet inloggen om nieuwe berichten te zien. Ook is er geen indicator bij het inloggen, zodat je makkelijk kunt zien of er nieuwe berichten bij zijn gekomen.
- De naam van de discussie is niet te veranderen als de discussie eenmaal aangemaakt is. Dit kan echter wel relevant zijn als je de discussie bijvoorbeeld wilt nummeren of als de discussie over iets anders, bijvoorbeeld een specifiek onderwerp, blijkt te gaan.
- Reacties zijn niet te bewerken, het zou wenselijk zijn als dit wel door de auteur én de moderator gedaan kon worden. Dan hoeft in sommige gevallen een bericht (en de onderliggende berichten) ook niet helemaal verwijderd te worden.

→ Om het gebruiken van de jamsessie eenvoudiger en gebruiksvriendelijker te maken zal, zoals ook in Hoofdstuk 4 is aangegeven, het discussieforum moeten worden aangepast. Zolang het discussieforum niet aangepast wordt kunnen enkele problemen worden omzeild door tips in de handleiding te zetten. Zo kan bijvoorbeeld duidelijk worden uitgelegd hoe de gebruikers door middel van codes in HTML tekst onder elkaar kunnen zetten en dat ze alleen op het bovenste bericht moeten reageren. Bij de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit zijn door de moderator tips gegeven tijdens de jamsessie.

Tijdens de jamsessie was de moderator weinig aanwezig door o.a. afspraken met cliënten die niet verzet konden worden. Tijdens de jamsessie werd echter duidelijk dat om de discussie te leiden en levendig te houden het belangrijk is dat de moderator eigenlijk constant op het discussieforum aanwezig is. De onderzoeker heeft daarom tijdens de jamsessie de taak van de moderator zoveel mogelijk overgenomen.

→ De moderator moet eigenlijk constant op het discussieforum aanwezig zijn. Om dit te kunnen doen moet de moderator zijn agenda vrijplannen gedurende de jamsessie, hooguit kunnen er tussendoor enkele administratieve taken gedaan worden. (Bij de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit is de moderator gevraagd constant aanwezig te zijn.)

De moderator bleek, bij aanwezigheid, redelijk veel tijd nodig te hebben om op berichten te reageren of nieuwe discussies te openen. Dit bleek vooral te komen doordat de moderator weinig ervaring met het discussieforum had.

→ In de toekomst is het handig als de moderator eerst het discussieforum uitprobeert en hier handigheid mee krijgt, voordat hij de jamsessie gaat leiden.

De moderator gaf tijdens de jamsessie aan het moeilijk te vinden om te bepalen of bepaalde zaken in een andere discussie thuishoorden.

→ Het lijkt belangrijk om achtergrondkennis of zelfs expert te zijn op het gebied waarover gejamd wordt. Het is met name belangrijk om de discussie goed te kunnen overzien en te bepalen hoe deze gestructureerd moet worden. Het lijkt niet voldoende dat de moderator zich in het onderwerp inleest. Een mogelijke oplossing, als de moderator geen expert is, is dat de moderator wordt bijgestaan door een inhoudsdeskundige.

Na de jamsessie

Ongeveer een week na de jamsessie heeft de moderator een verslag van de jamsessie gemaakt. Dit verslag was kort en bondig en nuttig voor de kennisgroep. Het zou echter te kort zijn voor medewerkers van buiten de kennisgroep om te begrijpen welke ideeën zijn aangedragen, welke argumenten zijn gebruikt en wat uiteindelijk de beste oplossing voor het probleem lijkt.

→ Als het om een jamsessie gaat waarbij de resultaten binnen de organisatie moeten worden verspreid, is het verstandig om het verslag uitgebreider te maken. Door een voorbeeldverslag in de handleiding voor de moderator op te nemen kan duidelijk worden gemaakt hoe dit verslag er het beste uit kan zien.

6.3.2 Bestudering jamsessieberichten

In paragraaf 5.4.2 is al aangegeven hoeveel berichten er tijdens de jamsessie zijn gepost en hoeveel hiervan er door de moderator en door de andere deelnemers zijn geplaatst. Daarnaast is in dat hoofdstuk al beschreven hoeveel mensen hebben deelgenomen, hoeveel berichten er gemiddeld per persoon zijn geplaatst en rond welke tijdstippen de meeste berichten werden geplaatst. Naast al deze gegevens, wordt in deze paragraaf beschreven wat voor soort berichten er tijdens de jamsessie zijn geplaatst.

Uit een nadere bestudering van de geplaatste berichten blijkt dat er tijdens de jamsessie zowel ideeën werden aangedragen als dat er werd gediscussieerd. Mensen leken ook door elkaars berichten te worden gestimuleerd om ideeën te bedenken of om het genoemde idee aan te vullen of bij te stellen. Van de 20 berichten op het hoofdforum zat één grappig bedoelde opmerking en verder waren het allen berichten waarin één of meerdere ideeën werd geuit, mensen een idee aanvulde, een verduidelijkende vraag stelden of over een idee discussieerden.

Tijdens de jamsessie zijn ongeveer zeven losse ideeën gegenereerd, hiervan hadden er vier betrekking op het originele onderwerp. Daarnaast zijn er in zes berichten nog aanvullingen op de ideeën gedaan en in een negental berichten werd er alleen een statement gemaakt, een vraag gesteld of gediscussieerd. Sommigen combineerden het uiten van kritiek over een idee met het geven van een nieuw idee binnen één bericht. Tijdens het discussiëren was de toon niet vervelend, maar was er sprake van opbouwende kritiek en kritische vragen.

Binnen de jamsessie lijkt geen vakkennis te zijn uitgewisseld, maar het onderwerp lag dan ook buiten het vakgebied van de kennisgroep. De vraag was namelijk *“Hoe gaan we de verzamelde informatie toegankelijk maken voor de gehele organisatie?”*. Het was meer een grote brainstorm voor de kennisgroep, dan dat mensen de uitgewisselde informatie als kennis toe kunnen passen in hun dagelijks werk.

6.3.3 Groepsevaluatie

Tijdens de kennisgroepvergadering, welke zeven weken na de jamsessie plaatsvond, is een groepsevaluatie uitgevoerd met een groot deel van de kennisgroep. Alle kennisgroepleden hebben de jamsessie bezocht op één na, helaas was deze persoon niet bij de evaluatie aanwezig. De onderzoeker heeft tijdens de groepsevaluatie een aantal vragen aan de kennisgroepleden gesteld (zie Tabel 28) en duidelijk gemaakt dat de deelnemers geen schroom moesten hebben om kritiek te uiten, omdat de onderzoeker zoveel mogelijk problemen boven tafel wilde krijgen. Per vragencategorie zullen de resultaten van de groepsevaluatie worden gepresenteerd.

Verloop jamsessie

Het blijkt dat de kennisgroepleden bijna allemaal twee of drie keer op het forum hebben gekeken. Eén van de leden heeft slechts één keer op het forum ingelogd en het forum de gehele dag open laten staan. Hij dacht, onterecht, dat de jamsessie helemaal was mislukt, omdat het discussieforum zichzelf niet ververst en hij er geen nieuwe berichten bij zag komen. Een andere deelnemer gaf aan er echt tijd voor vrij te hebben genomen, omdat ze dacht er anders later persoonlijk op aangesproken te worden door de andere kennisgroepleden.

Op de vraag of het mogelijk was om meerdere keren in te loggen gedurende de jamsessie gaven de deelnemers aan dat dit mogelijk was, omdat ze hier rekening mee hadden gehouden. Zo hadden ze alleen administratieve werkzaamheden ingepland. Wel gaven ze aan dat een hele kantoorochtend bijna nooit voorkomt en het lastig zal zijn om vaak een jamsessie te houden en tussendoor te werken. Het inloggen kostte volgens de deelnemers ongeveer 10 á 15 minuten per keer, zoals vooraf was voorspeld.

De deelnemers liepen tegen een paar problemen aan, maar gaven aan dat ze er meer hadden verwacht. Zoals eerder vermeld liep één van de deelnemers tegen het probleem aan dat het discussieforum niet vanzelf ververst wordt. Daarnaast hadden de deelnemers er last van dat de jamsessieberichten door elkaar in plaats van in chronologische volgorde stonden. De deelnemers vonden dit vervelend, omdat ze niet in één oogopslag konden zien of er berichten bij waren gekomen. In plaats van dat ze naar het einde van de discussie konden scrollen om de nieuwe berichten te lezen, moesten ze het hele discussieforum opnieuw doorlopen.

Hoe hebben de deelnemers de jamsessie ervaren?

De deelnemers geven aan dat het wennen was om via een discussieforum te discussiëren. Je moet op een andere manier reageren dan als je in een vergaderzaal zit. Het heeft volgens de deelnemers voor- en nadelen om via een discussieforum te brainstormen en te discussiëren. Het voordeel is dat je meer tijd hebt om over je reactie na te denken. Sommige mensen hebben deze tijd nodig. Het nadeel is dat je niet ziet hoe je reactie bij de ander overkomt en het niet kunt nuanceren als dat nodig is.

De kennisgroep gaf tevens aan dat het verloop en de uitkomsten van de jamsessie al voor een groot deel bepaald waren door de gesprekken tijdens de kennisgroepvergaderingen. De meeste ideeën waren al een keer aangedragen of bouwde voort op ideeën die al geuit waren. Ze geven aan dat een jamsessie waarschijnlijk beter werkt als deze plaatsvindt voordat de werkgroep of kennisgroep gaat draaien, zodat mensen niet al beïnvloed zijn via vergaderingen. Daarnaast zou het ook handig zijn om te jammen over onderwerpen waar veel visies over zijn, zoals over de geplande nieuwbouw of de toelatingseisen voor cliënten. De deelnemers dachten ook dat een jamsessie vooral voordelig ten opzichte van een normale vergadering zou zijn als deze met een grote groep plaatsvindt welke moeilijk voor een vergadering bij elkaar te krijgen is.

De moderator gaf daarnaast aan dat hij achteraf liever de hele dag de tijd had gehad voor de jamsessie, zodat er bijvoorbeeld 's ochtends gebrainstormd kon worden en 's middags gediscussieerd. Op die manier zou er volgens hem meer tijd voor de discussie zijn geweest en misschien meer uit de jamsessie zijn gekomen. Nu werd er veel gebrainstormd tijdens de jamsessie, was er daarom weinig tijd voor discussie en leek nog niet alles te zijn besproken.

Op de vraag of de jamsessie heeft bijgedragen aan het groepsgevoel gaven de deelnemers aan dat ze door de jamsessie niet een beter groepsgevoel hebben gekregen, dat er eigenlijk weinig veranderd is. Wel geven ze aan dat ze het leuk vonden om aan de jamsessie deel te nemen, dat hun vraag voldoende is beantwoord en dat ze de jamsessie voor herhaling vatbaar vinden.

Kloppen de vooraf voorspelde kenmerken en voordelen van een jamsessie ten opzichte van een vergadering of brainstormsessie?

Vooraf was voorspeld dat de jamsessies een aantal voordelen zouden hebben ten opzichte van een normale vergadering, zoals het verdwijnen van de reistijd en het beter aan bod laten komen van stille mensen. De deelnemers gaven aan dat er wel wat verschillen waren tussen de jamsessie en een normale vergadering, maar dat er weinig echt grote voordelen waren.

Naast het genoemde verschil dat op een discussieforum je op een andere manier reageert op andermans ideeën, is een ander groot verschil dat de moderator aan het eind de conclusie schrijft en dit veel minder in overleg met de groep gaat. Normaal maak je met een groep een keuze over wat de eindconclusie is en hoe je daarmee verder gaat, nu is het meer de keuze van de moderator. De deelnemers moeten er dan op vertrouwen dat de moderator het goed samenvat.

Qua tijd denken de kennisgroepleden niet dat de jamsessie veel voordeel heeft ten opzichte van een normale vergadering. Ze vonden het wel een voordeel dat ze niet naar een vergadering moesten afreizen, maar dachten niet dat een jamsessie ze uiteindelijk veel minder tijd zou kosten. Je moet tijdens een jamsessie namelijk wel de hele dag (of ochtend) vrij houden, je kunt dan alleen maar een paar administratieve dingen doen. Ze vinden het niet erg dat de jamsessie extra tijd kost, maar zouden het prettig vinden als een jamsessie als werk wordt gezien, bij je takenpakket hoort en dat je daar extra tijd voor krijgt.

De deelnemers denken niet dat stille mensen nu beter aan bod zijn gekomen dan tijdens een normale vergadering. Wel denken ze dat je tijdens een jamsessie geen last hebt van een zogenaamde 'haan'; iemand die tijdens een vergadering overheersend is. Daarnaast merk je er ook weinig van als iemand vermoeid is, de kennisgroepleden vinden dat wel een voordeel.

Op de vraag of de afwisseling met andere werkzaamheden zorgt voor het ontstaan van goede ideeën antwoorden twee kennisgroepleden dat ze het inderdaad op die manier ervaren hebben. Onderbewust dachten ze over het onderwerp na en kregen zo goede ideeën. Doordat je langer over je reactie of idee kunt nadenken, is het meer weloverwogen. Bovendien vonden ze het een groot voordeel dat je tijdens het schrijven meer tijd hebt om je reactie goed neer te zetten. De andere kennisgroepleden werden niet persé creatiever, volgens hen is creatief denken of een creatieve gedachtegang moeilijk te combineren met andere werkzaamheden. De andere werkzaamheden onderbraken juist het creatieve denken. Ze vonden wel het jammen op zich een creatief proces en werden door anderen geïnspireerd om meer ideeën te plaatsen of om erover te discussiëren. Ze vonden dat de jamsessie stimuleerde tot creatief denken. Bij een normale vergadering raak je vaak in een bepaald patroon en bij de jamsessie niet. Al denken ze wel dat iemand die niet betrokken zou zijn bij het project veel meer nieuwe ideeën zou kunnen aandragen. De rest van de kennisgroep denkt toch meer in dezelfde richting.

Moderator

De moderator heeft zijn rol als leider van de jamsessie niet als moeilijk ervaren, maar dat kwam ook vooral doordat de moderator zijn taak gedeeltelijk uit handen had gegeven aan de onderzoeker en naar eigen zeggen weinig heeft gedaan. Wel zou hij de volgende keer graag meer technische ondersteuning hebben. De moderator geeft ook aan dat hij een volgende keer de hele ochtend vrij zou plannen of alleen administratief werk zou doen. Normale afspraken tijdens de jamsessie zijn niet met de taak van moderator te combineren.

De moderator en de onderzoeker hebben tijdens de jamsessie weinig ingegrepen, omdat de deelnemers zich vrij netjes aan de gedragscode hielden. Na de jamsessie heeft de moderator een kort verslag van de jamsessie gemaakt welke volgens de kennisgroepleden een goede afspiegeling van de jamsessie was.

Kennisdeling

Het jamsessieonderwerp was volgens de kennisgroepleden niet echt gericht op het delen van kennis, maar meer op het uitwisselen en creëren van ideeën. Volgens hen is een jamsessie ook niet heel erg geschikt voor het delen van kennis, omdat je niet veel kunt uitleggen. Het krijgen van een antwoord op de gestelde vraag is volgens de kennisgroep wel goed gelukt, al zijn ze uitgekomen op ideeën die er eigenlijk al waren.

Irisnet

Op de vraag wat ze van Irisnet vonden voordat ze aan de jamsessie meededen en of hun mening na de jamsessie is veranderd gaven de deelnemers als antwoord dat hun mening eigenlijk niet veranderd is. Ze hadden niet zoveel met Irisnet. Ze keken weinig op Irisnet, omdat ze simpelweg vergeten dit te doen. Slechts één zit wel regelmatig op Irisnet. De kennisgroepleden geven wel aan dat hen duidelijk is geworden dat Irisnet meer mogelijkheden heeft.

6.4 Resultaten evaluatie jamsessies kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit

6.4.1 Participerende observatie

In paragraaf 5.3.6 is al kort aangegeven hoe de jamsessie is verlopen. In deze paragraaf wordt daarom niet beschreven hoe de jamsessie is verlopen, maar wordt aangegeven wat opviel en wat volgens de onderzoeker verbeterd kan worden of waar in de toekomst rekening mee gehouden moet worden. Na een beschrijving van de situatie wordt met een pijltje en cursieve tekst aangegeven wat er volgens de onderzoeker aan gedaan kan worden of hoe er rekening mee gehouden kan worden bij toekomstige jamsessies. Sommige situaties zijn ook al bij de evaluatie van de jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek genoemd en zullen hier niet worden herhaald. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de rare kenmerken van het discussieforum. Allereerst wordt op de voorbereiding ingegaan, vervolgens komt de jamsessie aan de orde en als laatste komen de activiteiten na de jamsessie aan bod.

Voorbereiding

Nadat de onderzoeker een presentatie had gegeven over de jamsessie, gaven de kennisgroepen aan dat ze aan de interventie wilden deelnemen. Doordat de vergadering bijna was afgelopen en iedereen weg moest is de keuze voor het onderwerp en met name het tijdstip iets te snel gekozen.

→ *Bij het voorbereiden van een jamsessie is het belangrijk dat iedereen het over het onderwerp eens is, dat het duidelijk is en dat er een goed tijdstip wordt gekozen. Houd er bijvoorbeeld rekening mee dat medewerkers op kantoor aanwezig moeten zijn om mee te kunnen doen en dat de afdelingen verschillende 'kantoordagen' hebben.*

De moderator heeft de (aangepaste) handleiding toegestuurd gekregen met daarin tips over het leiden van de jamsessie en uitleg over het gebruiken van het discussieforum. Aangezien het een discussieforum betrof wat voor alle medewerkers zichtbaar was, heeft de moderator het discussieforum niet eerst uitgeprobeerd.

→ *Het probleem dat het niet mogelijk is om het discussieforum uit te proberen omdat anderen het kunnen zien zal in de toekomst waarschijnlijk vaker voorkomen en helaas is hier moeilijk een oplossing voor te vinden.*

Tijdens de jamsessie

Het discussieforum had nog steeds een aantal vreemde kenmerken. Aangezien daar niets aan te veranderen was, heeft de moderator iedereen op het forum uitgelegd hoe de deelnemers tekst onder elkaar konden zetten, zoals bij opsommingen het geval is. Het bleek daarnaast dat de berichten weer kris kras door elkaar stonden in plaats van in chronologische volgorde.

→ *Het was ook handig geweest om aan te geven dat je het beste op het bovenste bericht kan reageren. Nu was het op zich geen groot probleem, omdat er weinig berichten stonden, maar het had een groot probleem kunnen worden.*

Tijdens de jamsessie was de moderator constant aanwezig in tegenstelling tot de eerste jamsessie. Dit was handig om de discussie levendig te houden. Het bleek echter dat de moderator moeite had om de jamsessie te leiden en om met het discussieforum om te gaan. Volgens de moderator kwam dat vooral omdat ze weinig affiniteit met computers had en niet veel van het onderwerp afwist. Om de jamsessie goed te laten verlopen heeft de onderzoeker de moderator daarom veel geholpen.

→ *Bij toekomstige jamsessies kan de onderzoeker de moderator niet helpen bij het leiden van de jamsessie. Het is daarom belangrijk dat naast een goede handleiding de moderator over voldoende technische vaardigheden beschikt en voldoende kennis heeft van het onderwerp.*

Het jamsessieonderwerp leek te breed om binnen korte tijd tot een oplossing te komen. Zo werden er allerlei uiteenlopende ideeën geplaatst, maar niets lag dusdanig ver van het onderwerp af dat er een nieuw forum geopend moest worden, waardoor mensen ook op die berichten konden blijven reageren.

→ *Om er voor te zorgen dat de jamsessie binnen korte tijd veel ideeën oplevert moet het onderwerp voldoende worden afgebakend.*

Na de jamsessie

De moderator had moeite om de belangrijkste punten van de jamsessie snel samen te vatten in een verslag. Dit had twee redenen; ten eerste had de moderator weinig ervaring met Word en kostte het haar daarom veel tijd om alles in het Word-bestand te typen. Daarnaast was de moderator geen expert en vond ze het moeilijk om de hoofdpunten uit de jamsessie te destilleren. De onderzoeker heeft om de moderator te helpen een voorbeeldopzet van het verslag in Word gemaakt om het invoeren makkelijker te maken, tevens heeft de onderzoeker meegedacht bij het samenvatten.

→ *In de toekomst heeft het de voorkeur om een moderator te kiezen welke veel ervaring met Word heeft en goed kan samenvatten. Eventueel kan er ook voor worden gekozen dat iemand anders dan de moderator de samenvatting maakt. Om de moderator op weg te helpen kan een voorbeeldverslag in de (digitale) handleiding worden opgenomen.*

6.4.2 Bestudering jamsessieberichten

In paragraaf 5.4.2 is al aangegeven hoeveel berichten er tijdens de jamsessie zijn gepost en hoeveel hiervan er door de moderator en door de andere deelnemers zijn geplaatst. Daarnaast is in dat hoofdstuk al beschreven hoeveel mensen hebben deelgenomen, hoeveel berichten er gemiddeld per persoon zijn geplaatst en rond welke tijdstippen de meeste berichten zijn geplaatst. Naast al deze gegevens, wordt in deze paragraaf beschreven wat voor soort berichten er tijdens de jamsessie zijn geplaatst.

Uit een nadere bestudering van de geplaatste berichten blijkt dat er, net zoals bij de kennisgroep Gedragsproblematiek, tijdens de jamsessies zowel ideeën werden aangedragen als werd gediscussieerd. Mensen leken ook door elkaars berichten te worden gestimuleerd om ideeën te bedenken of om het genoemde idee aan te vullen of bij te stellen. Beide fora bestonden alleen uit berichten waarin één of meerdere ideeën werd geuit, mensen een idee aanvulde, een verduidelijkende vraag stelden of over een idee discussieerden.

Binnen het forum met als thema “*Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?*” werden door de deelnemers 23 berichten geplaatst waar 17 onderwerpagerelateerde ideeën uit voortkwamen.

Het tweede discussieforum met het thema “*De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen*” had 17 door de deelnemers geplaatste berichten. Het ging er hierbij niet om een oplossing te vinden, maar ideeën uit te wisselen. De deelnemers droegen zelf praktijkvoorbeelden aan waar anderen op reageerden en inzichten en methodes uitwisselden. Uiteindelijk zijn 12 (elkaar gedeeltelijk overlappende en aanvullende) inzichten over het onderwerp naar voren gekomen. Daarnaast bleek er ook sprake te zijn van kennisdeling, want de deelnemers gaven elkaar tips bij problemen in de praktijk die ze in hun dagelijks werk kunnen toepassen.

Net als bij de jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek combineerden de deelnemers van beide jamsessies het plaatsen van een kritieke noot, het stellen van een vraag en discussiepunten in één bericht. Tijdens het discussiëren was de toon niet vervelend, maar was er sprake van opbouwende kritiek en kritische vragen.

6.4.3 Groepsevaluatie

Tijdens de kennisgroepvergadering, welke één week na de jamsessie plaatsvond, is een groepsevaluatie uitgevoerd met vijf van de zes kennisgroepleden. Alle kennisgroepleden hebben de jamsessie bezocht op twee na. Eén van de kennisgroepleden die niet aan de jamsessie heeft deelgenomen is bij de evaluatie aanwezig. Zij had van te voren al aan gegeven dat ze niet bij de jamsessie aanwezig kon zijn en heeft in plaats daarvan de openingsberichten bedacht. Naast de kennisgroepleden hebben ongeveer veertig mensen een uitnodiging ontvangen en tien van hen hebben ook actief aan de jamsessie meegedaan, het was echter in verband met de tijd niet mogelijk om hen bij de evaluatie te betrekken. De onderzoeker heeft tijdens de groepsevaluatie een aantal vragen aan de kennisgroepleden gesteld (zie Tabel 28) en duidelijk gemaakt dat de deelnemers geen schroom moesten hebben om kritiek te uiten, omdat de onderzoeker zoveel mogelijk problemen boven tafel wilde krijgen. Per vragencategorie zullen de resultaten van de groepsevaluatie worden gepresenteerd.

Verloop jamsessie

Van de drie kennisgroepleden (exclusief de moderator) welke aan de jamsessie hebben deelgenomen hebben heeft één deelnemer één keer ingelogd en de andere twee deelnemers ongeveer drie keer ingelogd tijdens de jamsessie. Eén van de twee mensen die meerdere keren heeft ingelogd heeft dit binnen hetzelfde uur gedaan, de ander heeft het bezoeken van de jamsessie verspreid over de dag. De laatste geeft aan dat het haar meer tijd dan het voorspelde kwartier kostte om de jamsessieberichten van andere te lezen en daarop te reageren. Het kostte haar ongeveer een half uur tot drie kwartier om de nieuwe berichten te lezen, erover na te denken en een reactie te formuleren.

De kennisgroepleden lieten weten het moeilijk te vinden tussen andere werkzaamheden door de jamsessie te bezoeken. Alleen als je kleine klusjes te doen hebt, dan kun je eenvoudig meerdere keren kort inloggen. Maar als je veel afspraken of werkzaamheden buiten de deur hebt, dan is het makkelijker om een half uur of uur vrij te plannen voor de jamsessie in plaats van meerdere keren op een dag in te loggen. Helaas heb je op die manier wel een stuk minder interactie op het discussieforum. In verband met de vele werkzaamheden van de kennisgroepleden denken ze dat het een beter idee is als de jamsessie een hele dag of meerdere dagen open zou staan. Ook zou het volgens de kennisgroepleden makkelijker zijn als er maar één jamsessieonderwerp is, bij twee moet je twee keer de berichten lezen, erover nadenken en een antwoord formuleren en dit kost veel tijd.

De kennisgroepleden hebben bijna geen problemen ervaren. Het enige probleem was dat sommige leden van de kennisgroep bij het opnieuw inloggen dachten dat er geen nieuwe berichten bij waren gekomen, omdat ze alleen naar de onderkant van de discussie keken. Echter de nieuwe berichten stonden her en der in het discussieforum in plaats van op chronologische volgorde, waardoor de deelnemers moeilijk konden zien of er nieuwe berichten bij waren gekomen of zelfs konden denken dat er helemaal geen nieuwe berichten bij waren geplaatst.

De kennisgroepleden geven aan dat ze hadden verwacht dat er meer mensen actief aan de jamsessie zouden deelnemen. Voor de jamsessie waren ruim veertig medewerkers uitgenodigd en er was veel aan promotie gedaan. Desondanks was de opkomst vrij laag. De kennisgroepleden denken dat de lage opkomst met de volgende zaken te maken zou kunnen hebben:

- De medewerkers van Oriëntatie & Mobiliteit zijn niet allemaal met hetzelfde onderwerp bezig en wellicht spraken de jamsessieonderwerpen de mensen niet of weinig aan.
- De kennisgroep had erg snel besloten over welke onderwerpen gejamd zou worden en op welk tijdstip de jamsessie plaats zou vinden. Beter zou zijn geweest als hier langer over gesproken zou zijn. Wellicht dat een ander tijdstip beter was geweest.
- Wellicht kon een groot deel van de medewerkers niet meedoen omdat ze niet op kantoor aanwezig waren.
- Het kan zijn dat veel mensen het druk hebben of bijvoorbeeld aan schooltijden vastzitten.
- Misschien zijn ondanks de promotie niet genoeg mensen op de hoogte van de jamsessie.
- Wellicht weet iedereen wel dat het er is, maar heeft 't geen prioriteit of hebben ze geen zin om er tijd voor te maken, redenen hiervoor kunnen zijn:
 - Taken die direct met de cliënt te maken hebben gaan voor in hun toch al drukke schema.
 - Ze hebben niet meteen een idee hoe ze op de stelling moeten reageren als ze 'm op de uitnodiging zien staan.
 - Het is via Irisnet en misschien ligt dat medium nog steeds niet goed.
 - Ze hebben geen zin om er tijd voor vrij te maken.
 - Niemand voelt zich verantwoordelijk dit in tegenstelling tot een kleine (besloten) groep.

Hoe hebben de deelnemers de jamsessie ervaren?

Het kennisgroeplid welke niet mee heeft gedaan en achteraf wel de jamsessie heeft bekeken op Irisnet vond het leuk om te zien. De kennisgroepleden die meededen vonden het ook een leuke manier van communiceren. Ze denken dat het goed is dat ze het een keer hebben meegemaakt en dat het nuttig is geweest voor hun opdracht.

De kennisgroepleden lijkt het ook leuk om nog een keer te jammen. De volgende keer zouden ze alleen wel langer en beter over het onderwerp en het tijdstip na willen denken. Al zijn de kennisgroepleden het erover eens dat het lastig is een jamsessie uit te voeren en dan te verwachten dat iedereen meedoet, omdat iedere afdeling op een andere dag 'kantoordag' heeft en de medewerkers vaak onderweg zijn. Zo heeft de afdeling Deventer bijvoorbeeld helemaal niet aan de jamsessie meegedaan omdat ze op dinsdag niet op kantoor werken. Het is dus moeilijk een datum te prikken waarop iedereen op kantoor is; een jamsessie van een hele dag of meerdere dagen zou wellicht beter zijn. De kennisgroepleden vonden de jamsessie echter wel zo leuk, dat ze er over denken om op de kennisdag van Bartiméus een presentatie over de jamsessie te geven.

Op de vraag of de jamsessie invloed had op het groepsgevoel, geven de kennisgroepleden aan dat het groepsgevoel niet vergroot of veranderd is door de jamsessie.

Kloppen de vooraf voorspelde kenmerken en voordelen van een jamsessie ten opzichte van een normale vergadering of brainstormsessie?

Vooraf was voorspeld dat de jamsessies een aantal voordelen zouden hebben ten opzichte van een normale vergadering, zoals het verdwijnen van de reistijd en het beter aan bod laten komen van stille mensen. De deelnemers gaven aan dat er wel wat verschillen waren tussen de jamsessie en een normale vergadering, maar dat er weinig echt grote voordelen waren.

Op de vraag of de kennisgroepleden vonden dat er grote verschillen bestonden tussen de jamsessie en een normale vergadering gaven ze aan dat ze het vooral fijn vonden om alle antwoorden op een rijtje te zien staan. Ze denken echter wel dat als ze collega's om ideeën hadden gevraagd en daar dan over hadden vergaderd ze op hetzelfde uit zouden zijn gekomen. Het voordeel van de jamsessie was echter dat je niet twee vergaderingen hebt (met collega's én met de kennisgroep), een veel grotere groep kunt bereiken (ook collega's van afdelingen elders) en dat ideeën nu met meer nuance worden neergezet als dat iemand anders het voor ze samenvat tijdens de kennisgroepvergadering.

De kennisgroepleden denken dat een jamsessie niet minder tijd kost als een normale vergadering. De jamsessie kost eigenlijk ook wel anderhalf tot twee uur, maar dit is exclusief reistijd. Misschien kost een jamsessie minder tijd als je er meer ervaring mee hebt. Het grote voordeel van een jamsessie is volgens de kennisgroepleden dat je een groter bereik hebt. Bovendien is het bij een normale vergadering niet mogelijk dat er bijvoorbeeld 15 mensen om de tafel zitten en bij de jamsessie wel.

Op de vraag op mensen op deze manier beter aan bod zijn gekomen dan bij een normale vergadering antwoorden de kennisgroepleden dat dit misschien zo is, maar dat mensen ook juist worden tegengehouden om een bericht te plaatsen. Iemand kan schroom hebben om zijn mening zwart op wit neer te zetten in plaats van het in een vergadering te verkondigen. Eén van de kennisgroepleden gaf aan de opmerking "ja, maar dan sta ik op Irisnet" een paar keer gehoord te hebben. De kennisgroepleden denken dat het nieuwe medium (Irisnet) bij deze 'generatie' misschien nog niet voldoende is ingeburgerd.

Sommige kennisgroepleden gaven aan dat de afstand gecreëerd door werkzaamheden tussendoor er voor zorgde dat ze, zoals voorspeld, goede ideeën kregen. Ze dachten dat dit ook aan je werkzaamheden ligt en dat je misschien meer inspiratie krijgt als de jamsessie langer duurt en je bijvoorbeeld een lunchpauze tussendoor hebt. Ze vonden het trouwens wel fijn om langer over een reactie te kunnen nadenken. Bij een vergadering of brainstormsessie moet je direct je ideeën op tafel leggen en bij een jamsessie niet.

Op de vraag of ze tijdens de jamsessie door anderen werden geïnspireerd antwoordden ze geen tijd te hebben gehad om door anderen geïnspireerd te raken. Volgens de kennisgroepleden had het wel gekund als ze genoeg rust en tijd hadden gehad.

Moderator

De moderator heeft tijdens de jamsessie niet hoeven ingrijpen. De kennisgroepleden geven echter wel aan dat ze het fijn vonden dat er een moderator aanwezig was voor het geval dat er een verhitte discussie plaats zou vinden. Daarnaast gaf de moderator ze het gevoel dat de jamsessie live was.

De verslaglegging en het optreden van de moderator vonden de kennisgroepleden goed. Ze vinden het vooral fijn dat in het verslag alles op een rijtje is gezet; dat de ideeën geordend en gerubriceerd zijn.

De moderator zelf vond het niet moeilijk, maar dat kwam vooral omdat de onderzoeker veel hielp. Ze wist niet of ze het in haar eentje had kunnen doen. Ze vond daarnaast dat ze niet echt een expert op het gebied was en had soms het gevoel weinig aan de jamsessie toe te kunnen voegen.

Kennisdeling

Volgens de kennisgroepleden is tijdens de jamsessie niet zozeer kennis, maar meer meningen en informatie uitgewisseld. Wel denken ze dat een jamsessie voor kennisdeling geschikt zou zijn. Overigens is het wel zo dat mensen door de jamsessie met elkaar in contact zijn gekomen. Zo had een medewerker vermeld dat er een DVD in de maak was en heeft een andere medewerker contact met de eerste opgenomen om de DVD op te vragen. De kennisgroepleden denken dat het voor kennisdeling belangrijk is dat mensen met elkaar in contact komen in hun werk om daarna met elkaar te kunnen overleggen, de jamsessie zou hier een instrument voor kunnen zijn. De kennisgroepleden hebben niet het gevoel van elkaar te hebben geleerd, maar zijn wel blij dat ze met elkaar tot zoveel ideeën zijn gekomen.

Irisnet

De kennisgroep geeft aan dat door de jamsessie hun beeld van Irisnet niet is veranderd. Ze hadden eigenlijk al een positief beeld van Irisnet, alleen weinig tijd om deze te bezoeken.

6.5 Belangrijkste bevindingen van de evaluaties

Alvorens de belangrijkste resultaten samen te vatten is het belangrijk in te gaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de jamsessies en de lessen die hieruit getrokken kunnen worden. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten van beide jamsessies samengevat. Voor de overzichtelijkheid zijn de resultaten in verschillende categorieën ingedeeld.

6.5.1 Verschillen en overeenkomsten tussen de jamsessies

De jamsessie van de kennisgroep Gedragsproblematiek (jamsessie A) verschilde op een aantal punten van de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit (jamsessie B). Het eerste verschil is dat jamsessie A is uitgevoerd met een kleine besloten groep en jamsessie B openstond voor alle medewerkers van Bartiméus die mee wilden doen. Een tweede verschil tussen de jamsessies was het onderwerp. Het onderwerp van jamsessie A bestond uit één vraag en jamsessie B had zowel een vraag als een stelling waarover gejamd kon worden.

Als wordt gekeken naar het aantal deelnemers is te zien dat jamsessie B, ook al stond deze open voor alle medewerkers van de organisatie, niet veel meer deelnemers had dan jamsessie A, welke besloten was. Bovendien deden er bij jamsessie B minder mensen van de kennisgroep mee als bij jamsessie A. De deelnemers van jamsessie B hebben een aantal mogelijke redenen aangegeven voor de lage opkomst, welke in paragraaf 6.4.3 al aan de orde zijn gekomen. De onderzoeker vermoedt echter dat naast dat de medewerkers over het algemeen erg druk zijn met andere werkzaamheden en een jamsessie misschien een lage prioriteit heeft, er een andere reden een grote rol speelt. Eén van de belangrijkste redenen voor een lage of hoge opkomst lijkt de groepsdruk te zijn. Eén van de deelnemers van de besloten jamsessie gaf namelijk aan dat ze extra tijd aan de jamsessie besteedde, omdat ze verwachtte dat ze er anders naderhand door de andere kennisgroepleden op aangesproken zou worden. Als er veel mensen aan een jamsessie meedoen denken veel van hen dat andere mensen er wel tijd aan besteden en dat het niet zoveel uitmaakt als ze er zelf weinig tijd aan besteden.

Bij jamsessie B waar zowel een vraag als een stelling centraal stonden, bestond geen groot verschil in het aantal actieve deelnemers per onderdeel. Wel bleek dat alleen bij de stelling sprake was van kennisdeling, bij de vraag niet. De deelnemers gaven elkaar bij de stelling tips bij problemen in de praktijk die ze in hun dagelijks werk kunnen toepassen. Uit een nadere bestudering van de resultaten blijkt echter dat de kennisdeling niet zozeer van de vorm van het onderwerp (vraag of stelling) afhangt, maar van het onderwerp zelf. De jamsessieonderwerpen (de vragen) van beide jamsessies waren niet vakspecifiek en de stelling van jamsessie B was dit wel.

Naast de verschillen hadden de jamsessies ook een aantal overeenkomsten. Beide jamsessies maakten gebruik van hetzelfde jamsessieontwerp en dezelfde vorm. Bij beide jamsessies duurde de jamsessie van 8 uur 's ochtends tot 13.00 's middags en vond het brainstormen en discussiëren tegelijkertijd plaats. De deelnemers van beide jamsessie bezochten de jamsessie een paar keer gedurende de ochtend om berichten van anderen te lezen en daarop te reageren. Naast de overeenkomst dat ze dezelfde soort jamsessie hebben uitgevoerd, waren beide jamsessiegroepen ook (redelijk) tevreden met het resultaat van de jamsessies en vonden ze de jamsessie voor herhaling vatbaar. Echter ondanks de positieve reacties bleken de vooraf bepaalde voordelen en kenmerken van de jamsessies niet helemaal te kloppen. Ten eerste blijkt uit de resultaten dat er niet veel kennis is gedeeld bij het jammen, ten tweede was het deelnamepercentage vrij laag en ten derde bleken de jamsessies niet zoveel voordelen ten opzichte van een normale vergadering te hebben als dat van te voren was verwacht. In de volgende paragraaf zal dieper op de resultaten van de jamsessies worden ingegaan. De resultaten van de jamsessies worden hierbij gecombineerd, omdat ondanks de verschillen de vorm van de jamsessies bij beide groepen hetzelfde is.

6.5.2 Samenvatting van de belangrijkste resultaten

Verloop jamsessie

Op de vraag of het mogelijk is om meerdere keren gedurende de jamsessie in te loggen gaven de deelnemers aan dat het wel mogelijk is, maar dat je dan tijdens de jamsessie alleen administratieve werkzaamheden kunt uitvoeren. Alleen als je kleine klusjes hebt te doen, dan kun je eenvoudig meerdere keren kort inloggen. Maar als je veel afspraken of werkzaamheden buiten de deur hebt, dan is het makkelijker om een half uur of uur vrij te plannen voor de jamsessie in plaats van meerdere keren op een dag in te loggen. Aangezien het niet voor alle medewerkers mogelijk is om administratieve werkzaamheden op de werkplek uit te voeren denken ze dat het een beter idee is als de jamsessie een hele dag of meerdere dagen open zou staan. Helaas heb je op die manier wel een stuk minder interactie op het discussieforum.

Van te voren was voorspeld dat het inloggen ongeveer 15 minuten per keer zou kosten. De kennisgroepleden van jamsessie A deden er ook ongeveer zo lang over, één van de kennisgroepleden van jamsessie B gaf echter aan dat het meer tijd dan het voorspelde kwartier duurde om de jamsessieberichten van andere te lezen en daarop te reageren. Het kostte haar ongeveer een half uur tot drie kwartier om de nieuwe berichten te lezen, erover na te denken en een bericht te formuleren. Het verschil tussen de beide jamsessiegroepen was dat er bij jamsessie B op twee onderwerpen gereageerd konden worden en bij jamsessie A één, daarnaast waren er bij jamsessie B meer berichten om te lezen en op te reageren. Volgens de kennisgroepleden van jamsessie B is het daarom beter als maar één jamsessieonderwerp is, bij twee moet je twee keer de berichten lezen, erover nadenken en een antwoord formuleren en dit kost veel tijd.

De kennisgroep van jamsessie A gaf aan dat het verloop en de uitkomsten van de jamsessie al voor een groot deel waren bepaald door de gesprekken tijdens de kennisgroepvergaderingen. De meeste ideeën waren al een keer aangedragen of bouwde voort op ideeën die al geuit waren. Ze geven aan dat een jamsessie waarschijnlijk beter werkt als deze plaatsvindt voordat de werkgroep of kennisgroep gaat draaien, zodat mensen niet al beïnvloed zijn via vergaderingen. Daarnaast zou het ook handig zijn om te jammen over onderwerpen waar veel visies over zijn, zoals over de geplande nieuwbouw of de toelatingseisen voor cliënten.

Tijdens beide jamsessie werd er zowel gediscussieerd als gebrainstormd. Deze twee activiteiten leken ook goed samen te gaan, omdat geen van de deelnemers op vervelende toon kritiek uitte, er was alleen sprake van opbouwende kritiek en kritische vragen. De kennisgroepleden van jamsessie B gaven niet aan dat ze de twee activiteiten los wilden koppelen. Echter volgens de moderator van jamsessie A zou het in het vervolg handiger zijn om de jamsessie een dag lang te laten plaatsvinden en een apart brainstormgedeelte en een discussiegedeelte te geven, zoals in het basisontwerp stond. Op die manier zou er volgens hem meer tijd voor de discussie zijn geweest en misschien meer uit de jamsessie zijn gekomen. Nu werd er veel gebrainstormd tijdens de jamsessie, was er daarom weinig tijd voor discussie en leek nog niet alles te zijn besproken. Aangezien de groepen het combineren van brainstormen en discussiëren tijdens de jamsessie anders hebben ervaren, lijkt het van de groep af te hangen welke vorm het beste past. In de toekomst is het daarom handig om de groep zelf te laten kiezen hoe de jamsessie eruit moet zien.

Moderator

De kennisgroepleden van beide jamsessies hebben aangegeven tevreden te zijn met de moderators, hun optreden tijdens de jamsessie en het samenvatten van de belangrijkste bevindingen in een kort verslag. De moderators hoefden weinig tot niet op te treden, maar de kennisgroepleden van jamsessie B vonden het fijn dat er een moderator aanwezig was voor het geval dat er een verhitte discussie plaats zou vinden. Daarnaast gaf de moderator ze het gevoel dat de jamsessie live was. Bij jamsessie B vonden ze de verslaglegging ook goed. Ze vonden het vooral prettig dat in het verslag alles op een rijtje is gezet; dat de ideeën zijn geordend en gerubriceerd.

Tijdens de jamsessie bleek dat de moderator eigenlijk constant op het discussieforum aanwezig moet zijn. Om dit te kunnen doen moet de moderator zijn agenda vrijplannen gedurende de jamsessie, hooguit kunnen er tussendoor enkele administratieve taken gedaan worden. Daarnaast blijkt dat de moderator verschillende competenties moet hebben. De moderator is bij voorkeur een expert op het gebied waarover gejamd wordt, heeft goede technische vaardigheden, kan met het discussieforum en Word omgaan en is goed in het samenvatten van de jamsessie. Als de moderator een van deze competenties mist kan er voor gekozen worden om een expert uit te nodigen om de moderator te helpen, iemand anders het verslag te laten maken en vooraf te oefenen met het discussieforum. Ook kan de moderators meer technische ondersteuning worden gegeven.

Kennisdeling

Na bestudering van de jamsessieberichten bleek dat er weinig tot geen (vak)kennis is uitgewisseld bij de jamsessievragen van jamsessie A en jamsessie B. Bij de stelling van jamsessie B was wel sprake van kennisdeling. De deelnemers droegen zelf praktijkvoorbeelden aan waar de anderen op reageerden en inzichten en methodes uitwisselden. Daarnaast gaven de deelnemers elkaar tips bij problemen in de praktijk die ze in hun dagelijks werk kunnen toepassen. Ook zijn naar aanleiding van jamsessie B twee mensen met elkaar in contact gekomen om van elkaar te leren. Bij de jamsessievragen was het meer een grote brainstorm, dan dat mensen de uitgewisselde informatie als kennis toe kunnen passen in hun dagelijks werk. De reden dat er geen kennis werd uitgewisseld is zeer waarschijnlijk omdat het onderwerp buiten het vakgebied van de kennisgroep of andere deelnemers lag.

Het jamsessieonderwerp was volgens de kennisgroepleden van jamsessie A niet echt gericht op het delen van kennis, maar meer op het uitwisselen en creëren van ideeën. Volgens hen is een jamsessie ook niet heel erg geschikt voor het delen van kennis, omdat je niet veel kunt uitleggen. Het krijgen van een antwoord op de gestelde vraag is volgens de kennisgroep wel goed gelukt, al zijn ze uitgekomen op ideeën die er eigenlijk al waren. Volgens de kennisgroepleden van jamsessie B zijn tijdens de jamsessie niet zozeer kennis, maar meer meningen en informatie uitgewisseld. Zij denken echter dat een jamsessie wel voor kennisdeling geschikt zou zijn. De kennisgroepleden denken dat het voor kennisdeling belangrijk is dat mensen met elkaar in contact komen in hun werk en daarna met elkaar kunnen overleggen, de jamsessie zou hier een instrument bij kunnen zijn.

Problemen

Tijdens de jamsessie zijn de kennisgroepleden tegen een aantal problemen opgelopen die bij een volgende jamsessie verbeterd moeten worden. Het gaat hierbij om problemen die eenvoudig zijn op te lossen door er, in de vorm van bijvoorbeeld tips, de aandacht op te vestigen in de handleiding. Echter er zijn ook problemen die niet eenvoudig op te lossen zijn en die door de organisatie opgelost zullen moeten worden. Allereerst komen de eenvoudig op te lossen problemen aan de orde onder de kop Handleiding en vervolgens de minder makkelijk op te lossen problemen onder de kop Organisatie.

Handleiding

- Vóór de jamsessie moet de moderator weten hoe hij het discussieforum moet gebruiken. In de toekomst is het niet mogelijk om de moderator met een persoonlijke rondleiding uit te leggen hoe je een discussieforum moet openen en gebruiken. Om zonder deze rondleiding toch het discussieforum en zijn mogelijkheden goed te leren kennen kan er meer (visuele) uitleg in de handleiding komen te staan. Deze verandering is voor jamsessie B al doorgevoerd.
- Bij het voorbereiden van een jamsessie is het belangrijk dat iedereen het over het onderwerp eens is en dat er een goed tijdstip wordt gekozen. Het onderwerp moet tevens voldoende afgebakend zijn om binnen korte tijd veel ideeën op te leveren. De organisator moeten bij het kiezen van een tijdstip er rekening mee dat medewerkers op kantoor aanwezig moeten zijn om mee te kunnen doen en dat verschillende afdelingen verschillende 'kantoordagen' hebben.
- Om het risico te verkleinen dat een jamsessie niet op tijd geopend wordt door bijvoorbeeld een technisch probleempje is het verstandig de jamsessie bijvoorbeeld al de avond van te voren of een uur van te voren te openen. Daarnaast is het, ook al wordt de jamsessie op tijd en zonder problemen geopend, handig de deelnemers er van op de hoogte te stellen dat de jamsessie geopend is. Dit kan door het sturen van een e-mail, maar bij een jamsessie waarbij de deelnemers onbekend zijn kan ook (via de Afdeling Communicatie) een berichtje op Irisnet geplaatst worden.
- Als het om een jamsessie gaat waarbij de resultaten binnen de organisatie moeten worden verspreid, is het verstandig om het verslag uitgebreider te maken dan bij jamsessie A gedaan werd. Door een voorbeeldverslag in de handleiding voor de moderator op te nemen kan duidelijk worden gemaakt hoe dit verslag er uit kan zien.

Organisatie

- Voor medewerkers die een besloten of open jamsessie willen organiseren is het onhandig bij de Afdeling Communicatie te moeten aankloppen om een discussieforum aan te maken. Daarnaast kost het de Afdeling Communicatie veel tijd al zouden ze veel discussiefora moeten aanmaken. Het zou voor beide partijen eenvoudiger zijn als je op het normale discussieforum een forum kunt aanmaken en aan kunt vinken of deze wel of niet zichtbaar moet zijn voor de rest van de organisatie. Daarnaast moeten op dit moment door de Afdeling Communicatie nog speciale rechten worden toegewezen aan de moderator om berichten te kunnen wissen etc. Het zou handiger zijn als degene die een discussie opent automatisch de moderator is en/of een tweede moderator kan aanwijzen in plaats van dat de Afdeling Communicatie hiervoor benaderd moet worden.
- Bij een besloten jamsessie is het belangrijk dat iedere deelnemer een persoonlijk inlogaccount voor Irisnet heeft. De afdeling I&A geeft echter slechts in uitzonderlijke gevallen een aparte inlogaccount, daarnaast is het voor de medewerkers die een jamsessie willen laten plaatsvinden een extra drempel om inlogaccounts aan te vragen. Het is daarom aan te bevelen om in de toekomst iedere medewerker een eigen inlogaccount te geven.
- Om het gebruiken van de jamsessie eenvoudiger en gebruiksvriendelijker te maken zal, zoals ook in Hoofdstuk 4 is aangegeven, het discussieforum moeten worden aangepast. In paragraaf 6.3.1 zijn de zaken die moeten worden aangepast aangegeven. Zolang het discussieforum niet aangepast wordt kunnen enkele problemen worden omzeild door tips in een handleiding of begeleidende tekst te zetten. Zo kan bijvoorbeeld duidelijk worden uitgelegd hoe de gebruikers tekst onder elkaar kunnen zetten en dat ze alleen op het bovenste bericht moeten reageren. Bij jamsessie B zijn door de moderator tips gegeven tijdens de jamsessie.
- Het kleine aantal deelnemers bij jamsessie B werd zeer waarschijnlijk mede veroorzaakt doordat de deelnemers taken die direct met de cliënt te maken hebben voor laten gaan boven een jamsessie, welke indirect met de cliënt te maken heeft. Als de organisatie duidelijk maakt dat kennisdeling bij de primaire taken horen dan zou de organisatie op die manier kunnen bijdragen aan een groter deelnemersaantal bij kennisdelingsmethodes als jamsessies. De kennisgroepleden van jamsessie A gaven aan het ook prettig te vinden als een jamsessie als werk wordt gezien, bij je takenpakket hoort en dat je daar extra tijd voor krijgt. In Hoofdstuk 2 is al aangegeven wat de organisatie kan doen om kennisdeling in de hand te werken.

Voordelen van jamsessies ten opzichte van een normale vergadering of brainstormsessie

In paragraaf 5.3.3 zijn een aantal voordelen van een jamsessie ten opzichte van een normale vergadering of brainstormsessie weergegeven. Tijdens de jamsessie bleek echter dat niet alle voordelen klopten en dat er ook andere voordelen of verschillen waren. Hier zullen de verschillende voordelen en kenmerken worden opgesomd die niet waren verwacht, welke toch niet of juist wel een voordeel bleken te zijn.

Uit de evaluaties bleek dat een jamsessie de volgende kenmerken en voordelen heeft welke een vergadering of brainstormsessie niet heeft:

- De moderator schrijft aan het eind de conclusie. Normaal maak je met een groep een keuze over wat de eindconclusie is en hoe je daarmee verder gaat, nu is het meer de keuze van de moderator.
- Je reageert op een andere manier op andermans ideeën.
- De kennisgroepleden van jamsessie B vonden het erg prettig om door het eindverslag van de jamsessie alle antwoorden op een rijtje te zien staan.

Voordelen die toch niet zo'n groot voordeel bleken te zijn:

- De jamsessie kost voor de deelnemers niet minder tijd dan een vergadering of brainstormsessie. Het scheelt tijd, omdat je niet naar een vergadering moet afreizen, maar je moet tijdens een jamsessie wel de dag (of ochtend) vrij houden, je kunt dan alleen maar een paar administratieve dingen doen. Volgens de kennisgroepleden van jamsessie B kost een jamsessie misschien minder tijd als je er meer ervaring mee hebt.
- Tijdens een jamsessie komt niet persé iedereen, zoals mensen die minder snel iets zeggen tijdens een vergadering, aan bod. De deelnemers van jamsessie A denken niet dat stille mensen nu beter aan bod zijn gekomen dan tijdens een normale vergadering. Wel denken ze dat je tijdens een jamsessie geen last hebt van een zogenaamde 'haan'; iemand welke tijdens een vergadering overheersend is. Daarnaast merk je er ook weinig van als iemand vermoeid is, de kennisgroepleden vinden dat wel een voordeel. De kennisgroepleden van jamsessie B denken dat mensen tijdens de jamsessie misschien wel beter aan bod zijn gekomen dan bij een normale vergadering, maar dat mensen ook juist worden tegengehouden om een bericht te plaatsen. Iemand kan namelijk schroom hebben om zijn mening zwart op wit neer te zetten in plaats van het in een vergadering te verkondigen. Eén van de kennisgroepleden gaf aan de opmerking "ja, maar dan sta ik op Irisnet" een paar keer gehoord te hebben. De kennisgroepleden denken dat het nieuwe medium (Irisnet) bij deze 'generatie' misschien nog niet voldoende is ingeburgerd.

Het voordeel wat wel klopte:

- Er zit geen maximum aantal deelnemers aan een jamsessie. De kennisgroepleden van jamsessie B denken wel dat als ze collega's om ideeën hadden gevraagd en daar dan over hadden vergaderd ze op hetzelfde uit zouden zijn gekomen. Het voordeel van de jamsessie was echter dat je niet twee vergaderingen hebt (met collega's en met kennisgroep), een veel grotere groep kunt bereiken (ook collega's van afdelingen elders) en dat ideeën nu met meer nuance worden neergezet als dat iemand anders het voor ze samenvat tijdens de kennisgroeplevergadering. De kennisgroepleden van jamsessie A, welke een besloten jamsessie hebben gehouden, dachten dat een jamsessie vooral voordelig ten opzichte van een normale vergadering zou zijn als deze met een grote groep plaatsvindt welke moeilijk voor een vergadering bij elkaar te krijgen is. Volgens kennisgroepleden van jamsessie B is een groot voordeel van de jamsessie dat je een groter bereik hebt. Bovendien is het bij een normale vergadering niet mogelijk dat er bijvoorbeeld 15 mensen om de tafel zitten en bij de jamsessie wel.

Voordelen die volgens sommigen klopte en volgens anderen niet:

- Op de vraag of de afwisseling met andere werkzaamheden zorgt voor het ontstaan van goede ideeën antwoorden twee kennisgroepleden van jamsessie A dat ze het inderdaad op die manier ervaren hebben. Onderbewust dachten ze over het onderwerp na en kregen zo goede ideeën. Doordat je langer over je reactie of idee kunt nadenken, is het meer weloverwogen. Bovendien vonden ze het een groot voordeel dat je tijdens het schrijven meer tijd hebt om je reactie goed neer te zetten. De andere kennisgroepleden van jamsessie A werden niet persé creatiever, volgens hen is creatief denken of een creatieve gedachtegang moeilijk te combineren met andere werkzaamheden. De andere werkzaamheden onderbraken juist het creatieve denken. Ze vonden wel het jammen op zich een creatief proces en werden door anderen geïnspireerd om meer ideeën te plaatsen of om erover te discussiëren. Ze vonden dat de jamsessie stimuleerde tot creatief denken. Bij een normale vergadering raak je vaak in een bepaald patroon en bij de jamsessie niet. Al denken ze wel dat iemand die niet betrokken zou zijn bij het project veel meer nieuwe ideeën zou kunnen aandragen. De rest van de kennisgroep denkt toch meer in dezelfde richting. Sommige kennisgroepleden van jamsessie B gaven aan dat de afstand gecreëerd door werkzaamheden tussendoor er voor zorgde dat ze, zoals voorspeld, goede ideeën kregen. Ze denken dat dit ook aan je werkzaamheden ligt

en dat je misschien meer inspiratie krijgt als de jamsessie langer duurt en je bijvoorbeeld een lunchpauze tussendoor hebt. Ze vonden het trouwens wel fijn om langer over een reactie te kunnen nadenken. Bij een vergadering of brainstormsessie moet je direct je ideeën op tafel zeggen.

- Uit de analyse van de berichten bleek dat de mensen door elkaar geïnspireerd leken om nieuwe berichten te posten. Ook de kennisgroepleden van jamsessie A gaven aan door elkaar geïnspireerd te worden. Dit ging echter niet voor iedereen op. De kennisgroepleden van jamsessie B gaven aan geen tijd te hebben gehad om door andere geïnspireerd te raken. Volgens de kennisgroepleden had het wel gekund als ze genoeg rust en tijd hadden gehad.

Mening Irisnet

De kennisgroepleden hebben aangegeven dat de jamsessies er niet voor hebben gezorgd dat ze een positiever beeld van Irisnet hebben gekregen. De meesten hadden al een positief beeld, echter ze hebben weinig tijd om Irisnet te bezoeken. De kennisgroepleden van jamsessie A is echter wel duidelijk geworden dat Irisnet meer mogelijkheden heeft dan ze dachten.

6.6 Conclusie

Het doel van de interventie, de jamsessie welke in Hoofdstuk 5 ontworpen en uitgevoerd is, was om tot een voorbeeld van *'good practice'* te komen welke de kennisdeling via Irisnet ondersteunt en verbetert. Het doel van de evaluatie welke in dit hoofdstuk centraal stond was om te bepalen in hoeverre het interventiedoel behaald is. In de voorgaande paragrafen zijn de resultaten met betrekking tot de verschillende evaluaties aan bod gekomen. In paragraaf 6.5 zijn de belangrijkste resultaten samengevat. Nu duidelijk is hoe de jamsessies zijn verlopen kunnen de aan het begin van dit hoofdstuk gestelde deelvragen worden beantwoord.

De deelvragen die in dit hoofdstuk centraal stonden zijn:

1. *In hoeverre heeft het ontwerp geleid tot ondersteuning en verbetering van kennisdeling bij de twee testgroepen?*
2. *In hoeverre kan het ontwerp verbeterd worden om als 'good practice' in de organisatie geïmplementeerd te worden?*

Om met de eerste deelvraag te beginnen, uit de evaluatieresultaten is niet op te maken of de jamsessies tot een verbetering van het delen van kennis heeft geleid. Wel is duidelijk geworden dat de jamsessies mogelijkheden bieden om kennis te delen en hierbij een ondersteunende functie kunnen bieden. Of er ook echt kennisdeling plaatsvindt, is echter afhankelijk van het jamsessieonderwerp. Een vakkennis specifiek onderwerp zal eerder tot kennisdeling leiden dan een onderwerp waar wel verschillende visies over bestaan maar niemand een expert in is. Naast dat de jamsessie de uitwisseling van persoonlijke kennis lijkt te ondersteunen, kunnen mensen ook door de jamsessie met elkaar in contact komen om daarna kennis uit te wisselen.

Nu blijkt dat de jamsessie wel degelijk kennisdeling kan ondersteunen, is het belangrijk te bepalen of het zo succesvol is om het als voorbeeld van *'good practice'* in de organisatie te implementeren. Tijdens het grootste deel van de jamsessies werd geen kennis gedeeld, bovendien waren er een aantal problemen en bleken niet alle voorspelde voordelen te kloppen. Toch lijkt het de onderzoeker een goed idee om de jamsessie als voorbeeld van *'good practice'* op de Kennispagina van Irisnet te plaatsen. Ten eerste blijkt dat de jamsessies kennisdeling kunnen ondersteunen, en als grote voordeel hebben dat de kennis opgedaan of gedeeld binnen de jamsessies eenvoudig binnen de rest van de organisatie te verspreiden is. Ten tweede zijn de jamsessies een stap in de goede richting als het gaat om het delen van kennis. De jamsessies zouden het proces van omvormen van de organisatie kunnen ondersteunen. Dit kan gedaan worden door jamsessies in te zetten bij het stimuleren en faciliteren van kennisgroepen, Communities of Practice en projectgroepen. Ten derde waren de kennisgroepleden erg enthousiast, sommigen wilden zelfs een presentatie over het jammen geven tijdens een *'kennisdag'* van Bartiméus. Ten vierde kan het een goed promotiemiddel voor de Kennispagina zijn. Sommige deelnemers gaven namelijk aan op deze manier nieuwe mogelijkheden van Irisnet ontdekt te hebben.

Ook al lijkt het de onderzoeker een goed idee om de jamsessies als voorbeeld van *'good practice'* in te zetten, moet hierbij wel een kanttekening worden gemaakt. De jamsessie is namelijk vooral geschikt voor groepen mensen die sowieso al met elkaar te maken hebben en als doel hebben kennis te delen of om een oplossing voor een gesteld probleem te vinden. Het jammen kost namelijk wel tijd, het kost bijvoorbeeld ongeveer 10 tot 15 minuten per keer om op het discussieforum te kijken. De jamsessie heeft daarom het grootste voordeel als het wordt georganiseerd in plaats van bijvoorbeeld een vergadering. In de toekomst kan het voor alle medewerkers interessant worden, echter dan moet het delen van kennis als vorm van dagelijks werk in de taakfunctieomschrijving opgenomen worden, zodat mensen er de tijd voor kunnen nemen.

De onderzoeker heeft er in overleg met de projectleider van Dubbel Focus 2 voor gekozen door middel van een algemene tekst op de Kennispagina, een handleiding voor het opzetten van een jamsessie en een handleiding voor de moderator de jamsessie als voorbeeld van '*good practice*' te implementeren. De algemene tekst is in Bijlage H te vinden, de handleiding voor het opzetten van een jamsessie in Bijlage I en de handleiding voor de moderator in Bijlage J. De onderzoeker heeft er voor gekozen om de jamsessie in een praktische handleiding te beschrijven, zodat de medewerkers de jamsessies zelf eenvoudig kunnen organiseren en uitvoeren. Er is voor gekozen de handleidingen en de algemene tekst op de Kennispagina te plaatsen omdat dit de plaats op Irisnet is waar kennisdeling plaats moet vinden.

De evaluatie heeft een aantal verbeterpunten naar voren gebracht, welke in het ontwerp, de handleiding of binnen de organisatie verbeterd moeten worden. In paragraaf 6.5.3 is weergegeven op welke manier de handleiding aangepast kan worden en hoe de organisatie er voor kan zorgen dat de jamsessie makkelijker kan worden uitgevoerd. Deze verbeterpunten zijn meegenomen in de handleidingen welke op de Kennispagina komen te staan.

Nu ook de laatste deelvragen van het afstudeeronderzoek zijn beantwoord kan een antwoord worden gegeven op de in het begin van dit verslag gestelde probleemstelling. In het volgende hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan en zullen er enkele aanbevelingen aan de organisatie worden gedaan.

Hoofdstuk 7: Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de conclusies aan bod en worden aanbevelingen gedaan op basis van het onderzoek. In paragraaf 7.1 wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en worden aanbevelingen aan de organisatie gedaan met betrekking tot het verbeteren van de (ondersteuning) van het delen van kennis. Na de algemene conclusie, welke is gericht op de organisatie Bartiméus, zal in paragraaf 7.2 kort worden beschreven in hoeverre de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. In paragraaf 7.3 zal vervolgens worden gereflecteerd op het afstudeeronderzoek. Allereerst wordt op de gebruikte literatuur gereflecteerd en daarna wordt op het afstuderen zelf gereflecteerd.

7.1 Probleemstelling en antwoorden

Aan het begin van deze afstudeerscriptie is een probleemstelling geformuleerd welke in het onderzoek centraal heeft gestaan, te weten:

In hoeverre kan de (ondersteuning van) kennisdeling via Irisnet tussen collega's, vakgroepen of interdisciplinaire groepen binnen Bartiméus verbeterd worden?

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen zijn gedurende het onderzoek verschillende soorten onderzoeken uitgevoerd en deelvragen beantwoord. Allereerst is in Hoofdstuk 2, Hoofdstuk 3 en Hoofdstuk 4 een vooronderzoek uitgevoerd:

- In Hoofdstuk 2 is door middel van een literatuuronderzoek onderzocht welke soorten kennis er zijn en op welke manier kennisdeling (via een intranet) kan plaatsvinden. Vervolgens is in datzelfde hoofdstuk vastgesteld dat de organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur de kennisdeling binnen een organisatie beïnvloeden. Daarnaast is beschreven hoe een organisatie deze organisatiefactoren op de juiste manier kan inrichten om het delen van kennis te optimaliseren.
- In Hoofdstuk 3 is door middel van een contextanalyse de organisatie Bartiméus beschreven en is beschreven wat Bartiméus heeft gedaan om kennisdeling te bevorderen. Daarnaast is aan de hand van de zes organisatiefactoren gekeken welke mogelijkheden en beperkingen de organisatie heeft met betrekking tot kennisdeling.
- In Hoofdstuk 4 is onderzocht in hoeverre de medewerkers vinden dat Bartiméus zijn organisatiefactoren op de juiste manier heeft ingericht en is door middel van drie verschillende onderzoeken gekeken welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en hoe deze beperkingen opgelost kunnen worden om in de toekomst kennisdeling via het intranet te bevorderen.

De resultaten van het vooronderzoek hebben geleid tot een beeld van de mogelijkheden en beperkingen van Bartiméus en het Irisnet op het gebied van kennisdeling. Vervolgens is getracht een voorbeeld van 'good practice' voor het verbeteren en/of ondersteunen van kennisdeling via Irisnet te ontwerpen.

In Hoofdstuk 5 is een hulpmiddel voor het delen van kennis via Irisnet in de vorm van een jamsessie ontworpen. Allereerst is een basisontwerp van de jamsessies gemaakt, vervolgens is dit ontwerp aan twee kennisgroepen gepresenteerd, aan hun wensen en mogelijkheden aangepast en uitgevoerd. Na de uitvoering van de jamsessie is in Hoofdstuk 6 door middel van drie soorten evaluaties onderzocht of het ontwerp tot een verbetering en/of ondersteuning van kennisdeling via Irisnet heeft geleid. Ook is onderzocht of het ontwerp zo succesvol was dat het als voorbeeld van 'good practice' in de organisatie geïmplementeerd kon worden.

Naar aanleiding van de verschillende onderzoeken binnen het vooronderzoek, het ontwerpen van de jamsessies en het uitvoeren hiervan, kunnen twee belangrijke conclusies met betrekking tot de probleemstelling worden getrokken. De eerste conclusie die getrokken kan worden is dat de ontworpen jamsessies kennisdeling via Irisnet kunnen ondersteunen. Daarnaast zouden ze als voorbeeld van 'good practice' ook de kennisdeling via het intranet kunnen verbeteren. Echter moet, vooruitlopend op de tweede conclusie, hierbij wel de kanttekening worden geplaatst dat het voorbeeld van 'good practice', in de vorm van de handleidingen welke op de Kennispagina worden geplaatst, niet uit zichzelf de kennisdeling binnen de organisatie kan verbeteren. Pas als de medewerkers de jamsessies gebruiken, zullen ze kennisdeling ondersteunen. Aangezien de medewerkers niet veel tijd aan Irisnet blijken te besteden en kennisdeling ook niet de eerste prioriteit heeft, beveelt de onderzoeker aan de jamsessies te promoten en actief in te zetten. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door de jamsessies als ondersteuning aan de verschillende kennisgroepen, projectgroepen en andere interdisciplinaire groepen aan te bieden.

De tweede conclusie die getrokken kan worden is dat jamsessies niet dé oplossing zijn om kennisdeling (via Irisnet) te verbeteren. Jamsessies zijn slechts een mogelijkheid om via Irisnet kennis te delen. Het verandert echter niets aan de redenen waarom kennisdeling in het algemeen en specifiek kennisdeling via Irisnet niet optimaal is. Om de kennisdeling binnen Bartiméus structureel te verbeteren is het van belang dat de organisatie optimaal wordt ingericht voor het delen van kennis, zoals beschreven is in paragraaf 2.2. Daarnaast moet, zoals uit Hoofdstuk 4 blijkt, Irisnet, als het gaat om het delen van kennis via intranet, verbeterd worden om kennisdeling te kunnen ondersteunen.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatie al verschillende acties heeft ondernomen om de kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren. Echter op dit moment zijn, zoals uit paragraaf 3.4 en paragraaf 4.2.7 bleek, de zes organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur nog niet allemaal optimaal voor kennisdeling ingericht. Zo is, als het gaat om de factor Personeel, kennisdeling bijvoorbeeld nog niet bij alle medewerkers als onderdeel van het dagelijks werk in de taakfunctieomschrijving opgenomen. Daarnaast blijken de organisatiestructuur en de cultuur van Bartiméus optimaal kennismanagement tegen te werken. De onderzoeker beveelt de organisatie dan ook aan om de organisatiefactoren te optimaliseren, zoals in paragraaf 2.2 is beschreven. Hierbij moet, als het gaat om het delen van kennis via het intranet, extra aandacht worden besteed aan Irisnet. In Hoofdstuk 4 zijn een groot aantal aanbevelingen gedaan om de zoekfunctie, de gebruiksvriendelijkheid en de toegankelijkheid te verbeteren.

Concluderend kan gesteld worden dat jamsessies een stap in de goede richting zijn als het gaat om het ondersteunen en verbeteren van het delen van kennis via Irisnet. Echter om de kennisdeling structureel te verbeteren zal Bartiméus de invulling van de organisatiefactoren moeten veranderen en Irisnet moeten verbeteren. Al met al lijkt de organisatie op de goede weg te zijn en liggen de kansen om de kennisdeling (via Irisnet) te verbeteren open. De onderzoeker hoopt dan ook dat de organisatie de eerdere activiteiten om kennisdeling te verbeteren voortzet en de aanbevelingen aangrijpt om uiteindelijk tot een organisatie te komen waarbij de kennisdeling (via Irisnet) optimaal is.

7.2 Generaliseerbaarheid van de resultaten

Uit de resultaten blijkt dat de ontworpen jamsessies kennisdeling via Irisnet kunnen ondersteunen en, als voorbeeld van *'good practice'*, ook de kennisdeling via Irisnet zouden kunnen verbeteren. De vraag is natuurlijk in hoeverre de jamsessies ook bij andere organisaties als voorbeeld van *'good practice'* kunnen worden ingezet? Bij het ontwerpen is er voor gekozen om de jamsessies op maat te maken en de onderzoeker een participerende rol te geven. Door het maatwerk was het lastig om meerdere groepen bij het onderzoek te betrekken. Daarnaast heeft de onderzoeker redelijk vaak in het onderzoek geïntervenieerd, waardoor waarschijnlijk een gekleurd beeld is ontstaan van hoe een echte implementatie in de praktijk vorm zou krijgen. Door deze twee zaken is het lastig om algemene conclusies te trekken. Daarvoor zou een vervolgonderzoek nodig zijn en zouden de jamsessies wellicht veralgemeniseerd moeten worden. Dan kunnen andere organisaties de jamsessies eenvoudig overnemen. Hoewel organisaties, stichtingen of werkgroepen de jamsessies ook nu al zouden kunnen gebruiken om kennisdeling te ondersteunen of om op die manier, met of zonder het doel kennis te delen, te brainstormen en te discussiëren.

De jamsessies zijn binnen dit onderzoek voor de deelnemende kennisgroepen op maat gemaakt, maar de twee eindproducten, de handleidingen voor het opzetten van een jamsessie en voor de moderator van de jamsessie, laten veel vrijheid aan de organisator. Als een organisatie of groep een jamsessie wil uitvoeren is het alleen van belang dat er een discussieforum beschikbaar is waar alle deelnemers toegang toe hebben en dat de handleidingen worden aangepast aan de organisatie en het gebruikte discussieforum. Op dit moment staan in de handleidingen namelijk nog veel screendumps, voorbeelden en aanwijzingen welke zijn gericht op Irisnet, het intranet van Bartiméus. Binnen de organisatie of groep zal iemand de handleidingen moeten aanpassen voor de eigen jamsessie. Dat de organisatie de beschikking moet hebben over een discussieforum betekent overigens niet dat de organisatie een intranet, met hierop een discussieforum, nodig heeft. Een kleine organisatie, stichting of werkgroep welke geen eigen intranet tot zijn beschikking heeft kan ook een discussieforum op internet aanmaken en gebruiken. Op websites als <http://groups.google.nl> en <http://www.proboards.com/> kunnen eenvoudig discussiefora worden aangemaakt. Hierbij kan er zelfs voor worden gekozen dat het discussieforum alleen door een bepaalde groep mensen te bereiken is. Kortom de jamsessies zijn dus zeker ook door andere partijen, met of zonder intranet, te gebruiken.

7.3 Reflectie op de afstudeeropdracht

7.3.1 Reflectie op de gebruikte literatuur

Tijdens het vooronderzoek heb ik onder andere een literatuuronderzoek uitgevoerd. Nu, na het ontwerpen en uitvoeren van een interventie, is het interessant terug te kijken naar de gevonden literatuur. In hoeverre sluit de literatuur aan bij de ‘werkelijkheid’. Wat opvalt in Hoofdstuk 2 en wat ook tijdens het zoeken naar artikelen opviel, is dat er veel literatuur over ‘intranet’ en over ‘kennisdelen’ te vinden is, maar dat weinig van deze artikelen in gaat op hoe de mensen gemotiveerd kunnen worden om intranet te gebruiken of kennis te delen. Veel artikelen leken meer te gaan over definities van kennis, soorten kennis, manieren van kennisoverdracht en tools dan dat het ging over het stimuleren van mensen om ook daadwerkelijk kennis te delen. Het lijkt wel of wordt vergeten dat het mensen zijn die kennis moeten delen en de ontworpen interventie tot een succes kunnen maken of juist niet. Welke methoden en tools je ook verzint, als iemand zijn kennis, om wat voor reden dan ook, niet wil delen of dat van de ander niet wil toepassen, dan zullen ze niet (optimaal) werken. Eigenlijk is Weggeman, naast een paar artikelen over hoe je medewerkers kunt belonen en/of straffen als ze wel of niet kennisdelen, één van de weinige auteurs/onderzoekers die, met zijn zes organisatiefactoren, van de medewerkers uitgaat. Hoe kun je de organisatie zo inrichten dat de medewerkers worden gestimuleerd om kennis te delen? Vaak lijkt te worden vergeten dat mensen druk zijn, hun eigen doelen willen bereiken. Als kennisdeling dan niet tot de functieomschrijving behoort, ze er niet op worden afgerekend als ze geen kennis delen en ze er niet direct zelf beter van worden, maar er meer een abstract resultaat is, namelijk dat de organisatie in z’n geheel er beter van wordt, hoe motiveer je deze mensen dan?

Iets anders wat tijdens het literatuuronderzoek opviel is dat intranet nog een betrekkelijk nieuw fenomeen is en dat er weinig bekend is over de toegevoegde waarde die het heeft met betrekking tot het delen van kennis. Veel artikelen geven vooral de (eventuele) mogelijkheden van het intranet aan, maar geven weinig echte resultaten. De enige cijfers die ze geven zijn het groeiende aantal organisaties dat een intranet gebruiken. In hoeverre intranet toegevoegde waarde heeft met betrekking tot bijvoorbeeld het delen van kennis is niet duidelijk. Ik denk dat er zeker meer onderzoek gedaan moet worden naar het fenomeen intranet en in hoeverre het op dit moment kennisdeling daadwerkelijk ondersteunt. Naast dat wordt gekeken naar de mogelijkheden die het zou kunnen hebben, moet ook worden gekeken wat een intranet werkelijk voor toegevoegde waarde heeft en hoe een organisatie het intranet voor het delen van kennis (optimaal) kan gebruiken.

Een ander onderwerp waar wat mij betreft meer onderzoek naar gedaan mag worden, is het delen van kennis binnen groepen. Slechts een paar artikelen beschreven de mogelijkheid, voor- en nadelen om kennis te delen met een groep. De andere artikelen richten zich alleen op kennisdeling tussen twee mensen op een impliciete of expliciete manier. Ik ben erg benieuwd welke ervaringen er zijn bij groepen die kennis delen en wat de beste manieren en tools hiervoor zijn. Daarnaast vind ik het jammer dat er weinig artikelen waren die houvast boden voor het ontwerpen van een interventie om kennisdeling te stimuleren. Weinig artikelen presenteerden praktische oplossingen of voorbeelden van ‘good practice’. Alleen het artikel over de jamsessies was een duidelijk voorbeeld. Organisaties zouden er veel baat bij hebben als er meer voorbeelden van ‘good practice’ bedacht en verspreid zouden worden. Dat er als ware kennis wordt gedeeld over het onderwerp kennisdelen via een intranet.

7.3.2 Reflectie op het afstuderen

Tijdens het uitvoeren van de afstudeeropdracht heb ik een aantal maanden een werkplek gehad binnen Bartiméus. Gedurende de week zat ik gedeeltelijk bij de Afdeling Communicatie en gedeeltelijk bij de vereniging Bartiméus. Door deze stage heb ik de organisatie van binnenuit leren kennen, in plaats van alleen uit de beleidsstukken. Met name de gesprekken met medewerkers tijdens de introductiedagen, tijdens de lunchpauze of in het keukentje hebben me geholpen om een goed beeld van de organisatie te krijgen. Ik kan het iedere afstudeerder dan ook aanbevelen om de opdracht (gedeeltelijk) intern bij een organisatie uit te voeren. Het kan de opdracht iets lastiger, maar ook juist interessanter maken. Daarnaast wordt direct duidelijk voor wie je bezig bent, waardoor de opdracht meer gaat leven.

Naast dat ik de organisatie goed heb leren kennen, heb ik ook kennigemaakt met het ‘bedrijfsleven’. Tijdens de stage werd me duidelijk dat er best grote verschillen bestaan tussen het uitvoeren van een opdracht binnen een organisatie en het uitvoeren van een opdracht bij de universiteit. Binnen Bartiméus bleek al snel dat men veel meer resultaatgericht is in plaats van procesgericht. In plaats van een uitgebreid onderzoek met veel literatuuronderbouwing is het voor een bedrijf of organisatie veel belangrijker om snel resultaten te boeken en producten op te leveren. Bij de universiteit en dan met name bij de afstudeeropdracht gaat het er niet zozeer om of het product de juiste oplossing voor het probleem is of in de praktijk werkt, maar hoe je bij de oplossing bent

gekomen en, als 't dan niet werkt, aan te kunnen geven waaróm het niet werkt. Als studentonderzoeker vond ik het dan ook lastig om een modus te vinden tussen de productgerichte en de procesgerichte visie. Uiteindelijk heb ik het (gedeeltelijk) proberen op te lossen door tijdens de afstudeeropdracht, een aantal maanden voordat het complete onderzoek was afgerond, een deelproduct op te leveren waar ze binnen Bartiméus meteen mee aan de slag konden.

Een ander verschil tussen het uitvoeren van een opdracht bij een bedrijf of organisatie en bij de universiteit is de mate van vrijheid en onafhankelijkheid die je als onderzoeker hebt. Een nadeel van nauw bij de organisatie betrokken zijn, zoals bij een stage, is dat je als onderzoeker makkelijk je neutraliteit kunt verliezen. Als de organisatie actief wordt betrokken bij het onderzoek kunnen ze (bewust of onbewust) het onderzoek (of de resultaten) gedeeltelijk een richting op sturen. Daarnaast is het lastiger om afstand tot het onderwerp te behouden en de zaken vanuit een ander, breder, perspectief te bekijken. Ik vond het lastig om zo neutraal mogelijk te blijven en heb geprobeerd het onderzoek anders uit te voeren dan de organisatie gewend was om zo nieuwe en daardoor interessantere resultaten te krijgen. Natuurlijk probeer je de organisatie zo veel mogelijk tegemoet te komen, je maakt de oplossing voor hen, zij huren je als het ware in. Alleen het bleek dat de organisatie er niet alle vertrouwen in had dat ik ook echt de oplossing kon vinden en het onderzoek goed kon uitvoeren en me daarom soms probeerden te sturen wat niet altijd even prettig was. Misschien kwam dit 'sturen' omdat ik nog niet afgestudeerd was en natuurlijk weinig ervaring had, dat weet ik niet. Wel weet ik dat ik een volgende keer zal proberen duidelijk te maken dat we hetzelfde doel voor ogen hebben, namelijk de beste oplossing vinden. Door duidelijke afspraken te maken over de probleemstelling en de gewenste onderzoeksmethode en snel een duidelijk plan van aanpak te presenteren, hoop ik meer speelruimte te kunnen krijgen van een organisatie, speelruimte welke je als onderzoeker nodig hebt om goed onderzoek te doen.

Naast de verschillen tussen studie en praktijk en universiteit en 'bedrijfsleven' heb ik een andere les geleerd. Tijdens het uitvoeren van de afstudeeropdracht en dan met name het ontwerpen van de jamsessies werd me duidelijk dat communicatie heel belangrijk en misschien wel het belangrijkste is bij het ontwerpen van een interventie. Het gaat hierbij om communicatie met de (potentiële) deelnemers van de jamsessie; de kennisgroepleden. De organisatie had laten weten de medewerkers niet te willen dwingen om aan mijn onderzoek mee te werken, ik moest ze zelf maar overtuigen van het nut daarvan. Aangezien al eerder duidelijk was geworden dat de medewerkers van Bartiméus over het algemeen weinig tijd hebben en liever geen tijd steken in zaken die niet direct tot hun functieomschrijving behoren, leek dit me een lastige klus. Door de communicatieve ontwerpaanpak te gebruiken en samen met de deelnemers naar een passend ontwerp te zoeken, bleek het minder lastig dan gedacht. Het bleek dat de deelnemers vrij snel hun medewerking verleenden. Door de abstracte stof via een powerpoint-presentatie met veel plaatjes concreet te maken en er enthousiast over te vertellen, werden de kennisgroepleden ook enthousiast, wilden ze meedoen en gaven ze aan hun best er voor te willen doen. Ik ben erg blij dat de kennisgroepleden hun kostbare tijd in de jamsessies wilden steken en uiteindelijk ook blij waren met het resultaat. De communicatieve aanpak en het op maat maken van een ontwerp is me goed bevallen en ik zal deze methode bij projecten in de toekomst zeker weer gebruiken als dat mogelijk is.

Referenties

- Akker, J. van den, Branch, R.M., Gustafson, K., Nieveen, N., & Plomp, Tj. (1999). *Design approaches and tools in education and training*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- APQC (2001a). *Developing rewards and recognition for knowledge sharing*. Gevonden op 8 augustus 2005 op http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/Rewards%20and%20Recognition.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=106982.
- APQC (2001b). *Retaining valuable knowledge: proactive strategies to deal with a shifting work force*. Gevonden op 8 augustus 2005 op http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/01_RVK2_ExSum.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=109964.
- Bartiméus (2001). *Kwaliteitsbeleid. Waarom, wat, wanneer?*. Intern document. Doorn: P. van Woudenberg.
- Bartiméus (2003a). *Projectplan Kennis via Intranet*. Intern document. Doorn: auteur onbekend.
- Bartiméus (2003b). *Dubbel Focus implementatieplan*. Intern document. Doorn: P. van Woudenberg.
- Bartiméus (2003c). *Kadernotitie "Borgen en ontwikkelen van kennis en deskundigheid"*. Interne notitie. Doorn: P. van Woudenberg.
- Bartiméus (2003d). *Kadernotitie "Horizontale verbanden, kennisontwikkeling en innovatie"*. Intern document. Doorn: A. van den Eijnden.
- Bartiméus (2003e). *Projectplan en toelichting DF2*. Intern document. Doorn: P. van Woudenberg.
- Bartiméus (2004a). *Eindverslag van DF8: Kennis via intranet*. Intern document. Doorn: Projectgroep DF8.
- Bartiméus (2004b). *Jaarplan 2004*. Intern document. Doorn: auteur onbekend.
- Bartiméus (2005a). *"Terugblikken om vooruit te zien" Evaluatie van de reorganisatie van Bartiméus*. Intern rapport. Doorn: auteur onbekend.
- Bartiméus (2005b). *Eindrapportage DF2*. Intern rapport. Doorn: M. Weisz.
- Bartiméus (2005c). *Jaarplan Irisnet 2005*. Intern document. Doorn: L. van der Spek.
- Bartiméus (2005d). *Jaarverslag 2004*. Intern document. Doorn: auteur onbekend.
- Bartiméus (2005e, 3 maart). *Interne memo van de voorzitter Raad van Bestuur aan de ondernemersraad Zorg en Dienstverlening*. Doorn: T.A.M. Witteveen.
- Bartiméus (2005f). *Feiten en cijfers*. Gevonden op 12 april 2005 op http://www.bartimeus.nl/flexpage/flexpage_new.asp?id=210.
- Bartiméus Accessibility (2005). Stichting Bartiméus Accessibility. Gevonden op 12 mei 2005 op <http://www.accessibility.nl/algemeen/over>.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie; kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Boer, W.F. de (2004). *Flexibility support for a changing university*. Doctoral dissertation. Faculty of Educational Science and Technology, University of Twente. Enschede: Twente University Press.
- Bouma, H. (2005, 29 december). *Niemand die vertelt wat je moet doen*. Het Financieel Dagblad, p. 7.

- Choo, C.W. (1998). *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.
- Coebergh, P.H., & Jonge, F. de (2005). *Strategie + communicatie = succes*. Gevonden op 5 december 2005 op http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_stratcom_succes.htm.
- Collis, B., & Moonen, J. (2001). *Flexible learning in a digital world: Experiences and expectations*. London: Kogan Page.
- Cuijpers, P., & Hengstmengel, E.J. (1997). *Intranet, een netwerk van mensen*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Curry, A., & Stancich, L (2000). The intranet – an intrinsic component of strategic information management? [Elektronische versie] *International Journal of Information Management* 20 (2000), 249-268.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Kennismanagement in de praktijk*. Amsterdam: Business Contact.
- Drucker P.F. (1988). The coming of the new organization (Elektronische versie). *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.
- Eder, L.B., & Igbaria, M. (2001). Determinants of intranet diffusion and infusion. *Omega* 29 (2001) 233-242.
- Glaudé, M.Th., & Lagerweij, N.A.J. (2001). Opleidingen op de werkplek vanuit veranderkundig perspectief. *Pedagogische studiën 2001* (78) 120-132.
- Gurchom, M. van, R. Florijn & M. van der Meulen (2000). *Kennis Leren Managen*. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review* 77 (2), 106-116.
- Hasanali, F. (2002). *The critical success factors of knowlegde management*. Gevonden op 8 augustus 2005 op http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/Critical%20Success%20Factors%20of%20KM.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=108362.
- Hezemans, M., & Ritzen, M. (2004). *Communities of Practice in de DU, wat doen we ermee?* Stichting Digitale Universiteit. Gevonden op 23 maart 2005 <http://procop.du.nl/Bestanden/Basiscontent/adviesCoPinDU.pdf>.
- Informatie en Kennis (z.d.). Gevonden op 6 december 2005 op http://www.geocities.com/hno1/Informatie_Kennis.html.
- Jong, M. de, & Schellens, P.J. (1995). *Met het oog op de lezer: pretestmethoden voor schriftelijk voorlichtingsmateriaal*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Kao, J. (1996). *Jamsession op de werkvloer*. HarperCollins, New York.
- Kleisman, S. (2003). *GGD Regio Stedendriehoek. Een gebruikersonderzoek naar de website van de GGD Regio Stedendriehoek via twee varianten van de plus-en-minmethode*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Kraaijeveld, K. (2000, 9 september). *Iedereen blij in de levendige netwerkmaatschappij*. De Volkskrant.
- Kruger, S. (2000). *Don't make me think*. Indiana USA: New Riders Publishing Indianapolis.
- Kultifa (2005). *Werkwijze kennismanagement*. Gevonden op 6 december 2005 op <http://www.kultifa.nl/Werkwijze%20kennismanagement.htm>.

- Lai, V.S., & Mahapatra, R.K. (1998). Evaluation of intranets in a distributed environment [Elektronische versie]. *Decision Support Systems* 23 (1998), 347-357.
- Laverman, M. (2003). *Zorg dat 't klikt. Het ontwerp van een raamwerk voor de implementatie van intranet bij zorginstellingen*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Leonard, D., & Swap, W. (2004). Deep smarts [Elektronische versie]. *Harvard Business Review* 82 (9), 88-97.
- Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualising and implementing knowledge management initiatives [Elektronische versie]. *International Journal of Project Management* 21 (2003) 189-198.
- Lieshout, M. (2002). *Succesvol kennisdelen via intranet in een non-profit kennisintensieve organisatie*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- McLure Wasko, M., & Faraj, S (2000). It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice [Elektronische versie]. *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000) 155-173.
- Millen, D.R., & Fontaine, M.A. (2003). *Multi-team facilitation of very large-scale distributed meetings*. In Proceedings of the eight European conference of computer supported cooperative work, Helsinki, Finland, 14-18 September, 2003.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Nielsen, J. (1999). *Designing web usability*. Indiana USA: New Riders Publishing Indianapolis.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreeërende onderneming; hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). The art of knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge [Elektronische versie]. *European Management Journal* 16 (6), 673-684.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H. (2002). *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Rae, L. (1994). *Let's have a meeting*. London: McGRAW HILL.
- Reekers, M. (2003). *Didactisch concept case based learning, versie 0.1*. Gevonden op 27 juni 2005 op http://www.cbl.hvu.nl/CBLteksten/didactisch_concept01.doc.
- Ricent Consultancy and Research (z.d.). *Mensen leren, organisaties niet*. Gevonden op 17 november 2005 op <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=412>.
- Ruppel, C.P., & Harrington, S.J. (2001). Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication* 44 (1), 37.
- Scott, J.E. (1998). Organizational knowledge and the intranet (Elektronische versie). *Decision Support Systems* 23, 3-17.
- Sienot, M. (1997). Pretesting web sites: A comparison between the plus-minus method and the think-aloud method for the World Wide Web. *Journal of Business and Technical Communication* 11 (4), 469-482.
- Siller, J. (2005). *The user, intranet and recordkeeping relationship*. Gevonden op 7 april 2005 op http://www.siller.com.au/Resources/Resources_The%20User,%20Intranet%20&%20Recordkeeping.pdf.

- Skok, W., & Kalmanovitch, C. (2005). Evaluating the role and effectiveness of an intranet in facilitating knowledge management: a case study at surrey county council [Elektronische versie]. *Information and Management* 42 (5), 731-744.
- Spek, L. van der (2004). *Werken aan een samenhangend geheel*. Afstudeerscriptie.
- Stoddart, L. (2001). Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. *Online Information Review* 25 (1), 19-29. Gevonden op 1 augustus 2005 op <http://www.emerald-library.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=862144>.
- Swanborn, P.G. (1981). *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek: nieuwe editie (1994)*. Meppel: Boom.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view [Elektronische versie]. *MIS Quarterly* 27 (3), 425-478.
- Verduijn, N.M. (2004). *Enetnet: van informatieaanbod tot kennisdeling. Een onderzoek naar de kritieke factoren die een rol spelen bij kennisdeling via intranet bij PCM uitgevers*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Weggeman M. (1997). *Kennismanagement; Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Wikipedia (2006a). *Kennis*. Gevonden op 3 maart 2006 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Kennis>.
- Wikipedia (2006b). *Discussie*. Gevonden op 3 maart 2006 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Discussie>.
- Willigenburg, M. van (2004). *Kennismanagement – Bartiméus 'Kennis is het kapitaal van onze organisatie'*. Stageverslag.
- Wong, Z., & Aiken, M. (2003). Automated facilitation of electronic meetings [Elektronische versie]. *Information & Management* 41 (2003), 125-143.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zuidam, M.L. van (2001). *De invoer van een intranet in een kennisintensieve organisatie*. Doctoraalscriptie. Enschede: Universiteit Twente.
- Zwaan, A.H. van der, & Boersma, S.K.Th. (1993). Kennismanagement [Elektronische versie]. *Bedrijfskunde* 65 (4), 401-411.

Samenvatting

Het onderzoek welke in dit verslag centraal staat is uitgevoerd bij de Stichting Bartiméus. Dit is een organisatie welke onderwijs, zorg en dienstverlening biedt aan mensen die slechtziend of blind zijn. De stichting heeft ongeveer 1700 medewerkers welke zijn verspreid over 14 vestigingen in midden Nederland.

Bij Bartiméus is een intranet, genaamd Irisnet, ontwikkeld en geïmplementeerd. Sinds januari 2004 is Irisnet operationeel en toegankelijk voor alle medewerkers. Eén van de doelen van Irisnet is het delen van kennis tussen medewerkers van verschillende locaties en afdelingen. Nu, ruim een jaar later, blijkt dat de Kennispagina² op Irisnet, zo goed als leeg is en weinig tot niet wordt gebruikt. Dit vormt de aanleiding tot een casestudy onderzoek naar de mogelijkheid om kennisdeling via het intranet te verbeteren. De probleemstelling die in het onderzoek centraal staat, is:

In hoeverre kan de (ondersteuning van) kennisdeling via Irisnet tussen collega's, vakgroepen of interdisciplinaire groepen binnen Bartiméus verbeterd worden?

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen zijn in het kader van het casestudy onderzoek verschillende onderzoeken uitgevoerd en deelvragen beantwoord. Allereerst is een vooronderzoek uitgevoerd welke bestond uit een literatuuronderzoek, een contextanalyse en een drietal onderzoeken betreffende het intranet.

Door middel van een literatuuronderzoek is onderzocht welke soorten kennis er zijn en op welke manier kennisdeling (via een intranet) kan plaatsvinden. Vervolgens is vastgesteld dat de organisatiefactoren Strategie, Managementstijl, Systemen, Personeel, Organisatiestructuur en Cultuur de kennisdeling binnen een organisatie beïnvloeden en is beschreven hoe een organisatie deze organisatiefactoren op de juiste manier kan inrichten om het delen van kennis te optimaliseren.

Bij de contextanalyse is de organisatie Bartiméus beschreven en is beschreven wat Bartiméus heeft gedaan om kennisdeling te bevorderen. Daarnaast is aan de hand van de zes organisatiefactoren gekeken welke mogelijkheden en beperkingen de organisatie heeft met betrekking tot kennisdeling.

Na de contextanalyse is door middel van een vragenlijst onderzocht in hoeverre de medewerkers vinden dat Bartiméus zijn organisatiefactoren op de juiste manier heeft ingericht en is door middel van drie verschillende onderzoeksmethoden (vragenlijst, usabilityonderzoek en expertanalyse) gekeken welke mogelijkheden en beperkingen Irisnet heeft met betrekking tot kennisdeling en hoe deze beperkingen opgelost kunnen worden om in de toekomst kennisdeling via het intranet te bevorderen.

Samenvattend zijn dit de belangrijkste uitkomsten van het vooronderzoek:

- Persoonlijke kennis is de meeste essentiële kennis voor een organisatie, daarom moet het delen van kennis daarop gericht zijn.
- Persoonlijke kennis kan het beste binnen een groep gedeeld worden.
- Intranet kan op verschillende manieren het delen van kennis ondersteunen, maar bij het delen van kennis via een groep zijn communicatietools zoals discussiefora en nieuwsgroepen het meest essentieel.
- Bartiméus heeft verschillende acties ondernomen om de kennisdeling binnen de organisatie te verbeteren, echter er blijken nog een aantal organisatiefactoren niet optimaal te zijn ingericht. De organisatie zal de organisatievariabelen beter moeten inrichten om kennisdeling in het algemeen en kennisdeling via Irisnet te optimaliseren.
- Het intranet van Bartiméus is niet heel gebruiksvriendelijk, niet goed toegankelijk en heeft een slechte zoekfunctie. Deze zaken moeten verbeterd worden om kennisdeling via Irisnet te optimaliseren.
- Medewerkers kunnen op dit moment moeilijk of helemaal geen kennis en informatie plaatsen op Irisnet, ze kunnen alleen iets op het discussieforum en op het prikbord plaatsen.
- Ondanks een niet optimale invulling van de organisatievariabelen en Irisnet, staan de medewerkers van Bartiméus positief tegenover het delen van kennis en denken ze ook eenvoudig hun kennis op papier te kunnen zetten.
- Medewerkers geven aan geen tijd te hebben voor het delen van kennis en ook weinig tijd te hebben om op Irisnet te kijken, omdat ze erg druk zijn met andere, vaak cliëntgerichte, werkzaamheden. Daarnaast zien ze het delen van kennis vaak als een aparte taak welke los staat van hun dagelijks werk.

Uit de resultaten van het vooronderzoek blijkt dat de organisatie en Irisnet beide niet optimaal zijn ingericht voor het delen van kennis. In verband met de beperkte tijd van het afstudeeronderzoek is het niet mogelijk om Irisnet of de organisatie aan te passen. Daarom zal bij het ontwerpen van een interventie rekening met deze beperkingen

² De Kennispagina is een pagina op Irisnet welke speciaal is ontworpen om kennisdeling via het Irisnet mogelijk te maken. Binnen het onderdeel is onder andere een discussieforum beschikbaar.

moeten worden gehouden. Nu blijkt dat de mate van kennisdeling afhankelijk is van de inrichting van de zes organisatievariabelen, betekent dit ook dat het ontwerp er zeer waarschijnlijk niet voor kan zorgen dat de kennisdeling binnen de gehele organisatie verbeterd wordt. Daarom is er voor gekozen een hulpmiddel te ontwerpen, deze op kleine schaal uit te voeren en het hulpmiddel, mocht deze succesvol blijken, als voorbeeld van ‘good practice’ voor het verbeteren en/of ondersteunen van kennisdeling via Irisnet te implementeren.

Als mogelijk voorbeeld van ‘good practice’ voor het delen van kennis via Irisnet zijn jamsessies ontworpen. Een jamsessie is een combinatie van een brainstormsessie en een discussie met een groep mensen via het discussieforum over een vooraf bepaald onderwerp onder leiding van een moderator, met een vaste eindtijd en als eindproduct een kort verslag. Allereerst is een basisontwerp van de jamsessies gemaakt, vervolgens is dit ontwerp aan twee kennisgroepen gepresenteerd, aan hun wensen en mogelijkheden aangepast en uitgevoerd. Na de uitvoering van de jamsessie is door middel van drie soorten evaluaties (participerende observatie, bestudering van de jamsessieberichten en een groepsevaluatie) onderzocht of het ontwerp tot een verbetering en/of ondersteuning van kennisdeling via Irisnet heeft geleid. Ook is onderzocht of het ontwerp zo succesvol was dat het als voorbeeld van ‘good practice’ in de organisatie geïmplementeerd kon worden.

Samenvattend zijn dit de belangrijkste resultaten van de evaluatie van de jamsessies:

- Uit de evaluatieresultaten is niet op te maken of de jamsessies tot een verbetering van het delen van kennis hebben geleid. Wel is duidelijk geworden dat de jamsessies mogelijkheden bieden om kennis te delen en hierbij een ondersteunende functie kunnen bieden.
- De jamsessies lijken als voorbeeld van ‘good practice’ op de Kennispagina van Irisnet te kunnen worden geplaatst.
 - Ten eerste blijkt dat de jamsessies kennisdeling kunnen ondersteunen, en als grote voordeel hebben dat de kennis opgedaan of gedeeld binnen de jamsessies eenvoudig binnen de rest van de organisatie te verspreiden is.
 - Ten tweede zijn de jamsessies een stap in de goede richting als het gaat om het delen van kennis. De jamsessies zouden het proces van omvormen van de organisatie kunnen ondersteunen. Dit kan gedaan worden door jamsessies in te zetten bij het stimuleren en faciliteren van kennisgroepen, Communities of Practice en projectgroepen.
 - Ten derde waren de kennisgroepleden erg enthousiast, sommigen wilden zelfs een presentatie over het jammen geven tijdens een ‘kennisdag’ van Bartiméus.
 - Ten vierde kan het een goed promotiemiddel voor de Kennispagina zijn. Sommige deelnemers gaven namelijk aan op deze manier nieuwe mogelijkheden van Irisnet ontdekt te hebben.

Naar aanleiding van de evaluatieresultaten zijn de jamsessies binnen de organisatie als voorbeeld van ‘good practice’ geïmplementeerd door middel van een algemene tekst op de Kennispagina, een handleiding voor het opzetten van een jamsessie en een handleiding voor de moderator die de jamsessie leidt.

Met betrekking tot de eerder genoemde probleemstelling kunnen twee belangrijkste conclusies worden getrokken.

De eerste conclusie die getrokken kan worden is dat de ontworpen jamsessies kennisdeling via Irisnet kunnen ondersteunen. Daarnaast zouden ze als voorbeeld van ‘good practice’ ook de kennisdeling via het intranet kunnen verbeteren. Echter moet, vooruitlopend op de tweede conclusie, hierbij wel de kanttekening worden geplaatst dat het voorbeeld van ‘good practice’, in de vorm van de handleidingen welke op de Kennispagina worden geplaatst, niet uit zichzelf de kennisdeling binnen de organisatie kan verbeteren. Pas als de medewerkers de jamsessies gebruiken, zullen ze kennisdeling ondersteunen. De onderzoeker beveelt dan ook aan om de jamsessies te promoten en actief in te zetten. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door de jamsessies als ondersteuning aan de verschillende kennisgroepen, projectgroepen en andere interdisciplinaire groepen aan te bieden.

De tweede conclusie die getrokken kan worden is dat jamsessies niet dé oplossing zijn om kennisdeling (via Irisnet) te verbeteren. Jamsessies zijn slechts een mogelijkheid om via Irisnet kennis te delen. Het verandert echter niets aan de redenen waarom kennisdeling in het algemeen en specifiek kennisdeling via Irisnet niet optimaal is. Om de kennisdeling binnen Bartiméus structureel te verbeteren is het van belang dat de organisatie de zes organisatievariabelen optimaal voor kennisdeling inricht. In het verslag zijn hiervoor een aantal aanbevelingen gedaan.

Concluderend kan gesteld worden dat jamsessies een stap in de goede richting zijn als het gaat om het ondersteunen en verbeteren van het delen van kennis via Irisnet. Echter om de kennisdeling structureel te verbeteren zal Bartiméus de invulling van de organisatiefactoren moeten veranderen en Irisnet moeten verbeteren. Al met al lijkt de organisatie op de goede weg te zijn en liggen de kansen om de kennisdeling (via Irisnet) te verbeteren open. De onderzoeker hoopt dan ook dat de organisatie de eerdere activiteiten om kennisdeling te verbeteren voortzet en de aanbevelingen aangrijpt om uiteindelijk tot een organisatie te komen waarbij de kennisdeling (via Irisnet) optimaal is.

Summary

The research which is the central point of discussion in this document has been conducted at the Bartiméus foundation. The foundations' main goal is to provide education, care and services to people who have a visual handicap. The foundation employs around 1700 people divided among 14 locations in the Netherlands.

At the Bartiméus foundation an intranet called Irisnet has been developed and implemented since January 2004. The intranet is accessible for all employees. One of the goals of Irisnet is the sharing of knowledge between employees and between departments. At this time, it has become clear that the part of the intranet meant for sharing knowledge, the 'knowledge page' is as good as empty and is hardly used at all. This observation is the reason for a case study research to improve the sharing of knowledge through the currently deployed intranet. The central question in this research is the following:

To what extent can the (support of) knowledge sharing between colleagues, departments or interdisciplinary groups through Irisnet, be improved?

To get an answer to the central question, several steps relating to the case study research have been taken; research has been conducted and related and derived questions have been answered. The first step was to conduct preliminary research which consisted out of a literature study, a context analysis and three studies which focused on the intranet at Bartiméus.

During the literature study, knowledge was collected on what types of knowledge exist and how these types of knowledge can be shared (through an intranet). It was found that the organizational factors Strategy, Style of Management, Systems, Human Resource, Structure of the organization, and Culture have influence on the level of knowledge sharing within an organization. At the same time the research presented how organizations can organize these factors to optimize knowledge sharing.

The context analysis describes the Bartiméus foundation and what steps the foundation has taken to stimulate knowledge sharing. At the same time the six organizational factors were used to evaluate which possibilities and limitations Bartiméus' has at this time in the field of knowledge sharing.

After the context analysis a survey has been used to find out what the opinions of Bartiméus' employees are on the subject of the correct organization of the organizational factors at Bartiméus. By means of three different research methods (survey, usability research and expert analysis) the possibilities and limitations of (sharing knowledge through) Irisnet were examined. The studies also examined the possibilities to let the current limitations disappear to improve knowledge sharing through Irisnet in the future.

Concluding it can be said the main conclusions from the preliminary research are:

- Personal knowledge is the most essential type of knowledge for any organization, therefore the sharing of knowledge should be focused on this kind of knowledge.
- Personal knowledge can be shared best within a group.
- Intranet can support knowledge sharing in different ways, but in the case of knowledge sharing via a group communication tools such as discussion forums and newsgroups are essential.
- Bartiméus has taken action on various occasions to improve knowledge sharing within the organization, however there are several organizational factors which are not optimally calibrated. These organizational factors should be the first point of concern to improve knowledge sharing in general and knowledge sharing through Irisnet in particular.
- Irisnet is not very user friendly, is not easily accessible and has poor search capabilities. All these matters should be enhanced to improve knowledge sharing via Irisnet.
- Employees of the Bartiméus foundation are hardly, if at all, able to add information and personal knowledge to the intranet content. They are only able to post messages on the discussion forum and on the message board.
- Despite the lack of an optimal calibration of the organization variables as well as Irisnet, employees stand positively with respect to knowledge sharing and they also feel that they can easily translate their knowledge to a more tangible form (paper, forums, etc.).
- Employees say they do not have time to share knowledge or to take a better look at Irisnet, because they are busy with other, often client centered activities. They also share the point of view that the sharing of knowledge is a separate task which is unrelated to the daily work routine.

The results drawn from the preliminary research show that both the organization and Irisnet are not optimally deployed for knowledge sharing. Concerning the limited time in which this thesis has to come to a conclusion it is not possible to transform either Irisnet or the Bartiméus organization. This is the reason why during the design of the intervention these limitations must be kept in mind.

As it is now clear that the level of knowledge sharing depends on the organization of the six organizational factors, this also means that it is very likely that the sole design of the jam sessions is not capable of improving knowledge sharing throughout the entire organization. That's why it is chosen to design an aid, try it out on a small scale and, if proven successful, present it as an example of '*good practice*' to improve and/or support knowledge sharing and implement it via Irisnet.

As potential example of '*good practice*' for knowledge sharing via Irisnet, jam sessions were designed. A jam session is a combination of a brainstorm and a discussion with a group of people through the discussion forum on a, on beforehand decided, subject under the control of a moderator. A jam session has a fixed ending time and as final product a short report. First step was to design a basic design for the jam session, next the design was presented to two knowledge groups, it was adapted to their possibilities and executed. After executing the jam session it has been evaluated using three types of evaluation (participating observation, studying the jam session messages and a group evaluation). Aim of the evaluation was to decide if the design led to an improvement and/or support of knowledge sharing via Irisnet. Finally a conclusion was drawn on the fact whether or not the design was so successful that it can be regarded as a form of '*good practice*' and can be implemented in the organization.

Concluding it can be said that the most important results of the jam session evaluation are:

- The results of the evaluation don't show that jam sessions lead to an improvement of knowledge sharing. It has however become clear that jam sessions open up possibilities to share knowledge and can especially have a supporting function.
- It seems that jam sessions can be considered as '*good practice*' and can be placed as such on the 'knowledge page' of Irisnet.
 - First of all it is shown that jam sessions can support knowledge sharing and have, as main advantage, the ability to spread the found knowledge easily throughout the organization.
 - Secondly, jam sessions are a step forward for Bartiméus in regard of knowledge sharing. Jam sessions could also support the change within the organization needed to support knowledge sharing. This can be achieved by using jam sessions when stimulating and facilitating knowledge groups, communities of practice en project groups.
 - Third conclusion is that knowledge group members were very enthusiastic, some even wanted to give a presentation on the subject at the 'Bartiméus knowledge day'.
 - Fourth point of interest; jam sessions can be a means of promotion for the 'knowledge page' on Irisnet. Some participants pointed out to have found out new possibilities of Irisnet through this form of '*good practice*'

As a result of the evaluation results the jam sessions are implemented as examples of '*good practice*' within the Bartiméus foundation, this is achieved by placing a general text, a manual on how to set-up a jam session and a manual for the moderator leading the sessions on the 'knowledge page' of Irisnet.

In relation to the before mentioned central research question, two important conclusions can be drawn.

The first conclusion to be drawn is that the designed jam sessions support knowledge sharing through Irisnet. They also can serve as an example of '*good practice*' to improve knowledge sharing through the intranet. However, anticipating the second conclusion, a reservation has to be made on the fact that a manual in itself does not improve or support knowledge sharing in an organization. It is not until the employees utilize the jam sessions knowledge sharing will be supported and/or improved. The researcher therefore recommends promoting the use of jam sessions and utilizing them actively. This can be achieved by offering jam sessions as support to the various knowledge groups, project groups and other interdisciplinary groups.

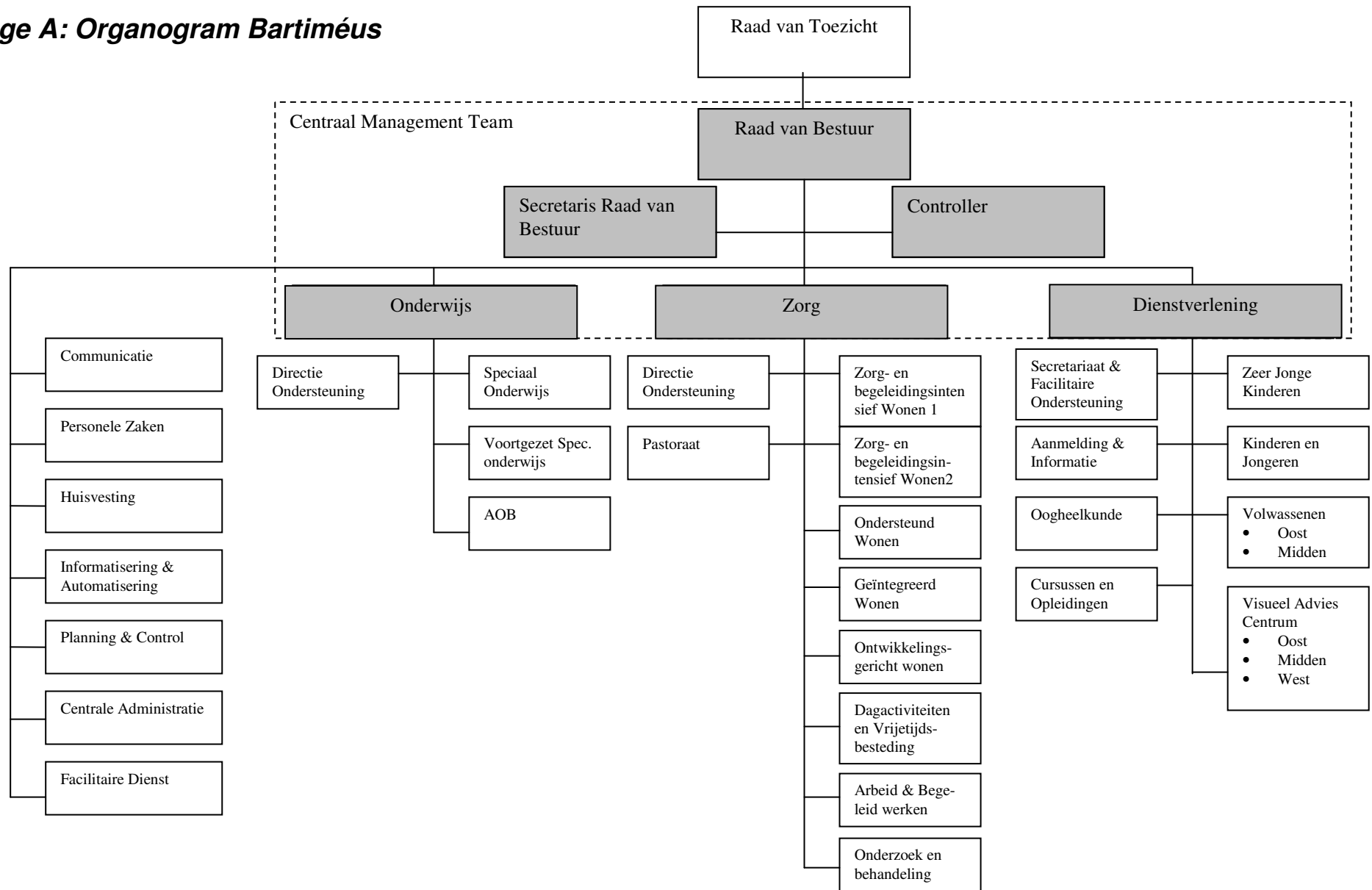
The second conclusion of the conducted research is the fact that jam session are not the Holy Grail to improve knowledge sharing (via Irisnet). Jam sessions are just one of the possibilities to share knowledge through Irisnet. It doesn't change a single thing about the current problems on the subject of knowledge sharing at the Bartiméus foundation. To improve knowledge sharing at Bartiméus in the long term it is essential to optimize the calibration of the six organization variables mentioned earlier. Several recommendations are made throughout this thesis on this subject.

Concluding one could say that jam sessions are a step in the right direction concerning the support and improvement of knowledge sharing via Irisnet. To improve knowledge sharing in the long term however, Bartiméus will have to make changes to the current organization factors and Irisnet will have to be adapted to meet the new demands. All in all the Bartiméus foundation seems to be heading in the right direction and possibilities exist to improve knowledge sharing (via Irisnet). The researcher hopes that Bartiméus will further expand its efforts to improve knowledge sharing and will utilize the presented recommendations to bring the organization at a more optimal level of knowledge sharing than currently present.

Bijlagen

Bijlage A: Organogram Bartiméus.....	131
Bijlage B: Vragenlijst A.....	133
Bijlage C: Vragenlijst B.....	141
Bijlage D: Tabellen stellingen vragenlijst.....	149
Bijlage E: Factoranalyse	153
Bijlage F: Handleiding moderator jamsessie	155
Bijlage G: Uitnodiging jamsessie kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit	163
Bijlage H: Algemene tekst jamsessie als ‘good practice’	165
Bijlage I: Handleiding voor het organiseren van een Jamsessie	167
Bijlage J: Handleiding moderator Jamsessie.....	173

Bijlage A: Organogram Bartiméus



Bijlage B: Vragenlijst A

Gebruikersonderzoek Irisnet

Deze vragenlijst bestaat uit 52 vragen en stellingen. Het kost je ongeveer 20 minuten om de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst is **anoniem** en de antwoorden zullen **anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden**, daarom willen we je vragen de antwoorden zo eerlijk mogelijk in te vullen. Stuur deze enquête **uiterlijk 8 juli** terug in de bijgesloten envelop naar de afdeling Communicatie.

Kruis bij elke vraag of stelling **één antwoord** aan, tenzij anders vermeld.

Let op! Je kunt deze vragenlijst ook digitaal invullen op www.bartimeus.nl/onderzoek of via Irisnet, Kantoorgids → Onderzoek

Algemene vragen

1. Welke leeftijd heb je? _____ jaar

2. Ik werk bij

- ☐ Bartiméus Dienstverlening
- ☐ Bartiméus Onderwijs
- ☐ Bartiméus Zorg
- ☐ Vereniging Bartiméus
- ☐ Eén van de ondersteunende diensten

3. Bij welke afdeling of welk cluster werk je?

4. Welke functie vervul je binnen Bartiméus?

5. Heb je een leidinggevende functie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

6. Geef aan in hoeverre je functie

	Volledig	Deels	Niet
a. cliëntgebonden is	☐	☐	☐
b. bureaugebonden is	☐	☐	☐
d. ambulant is	☐	☐	☐

7. Hoeveel jaar werk je bij Bartiméus?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ Tussen de 1 en 2 jaar
- ☐ Tussen de 2 en 10 jaar
- ☐ Langer dan 10 jaar

8. Welke uitspraak past het beste bij je als het gaat om technologische vernieuwingen?

- ☐ Ik ben er als eerste bij, vind het interessant en probeer zoveel mogelijk uit om de mogelijkheden te ontdekken.
- ☐ Ik ben een beetje afwachtend, als collega's zeggen dat het erg makkelijk is, dan ga ik er ook eens naar kijken.
- ☐ Ik ben wat sceptisch. Liever doe ik dingen op de manier waarop ik het gewend ben, totdat het echt niet anders kan.
- ☐ Ik wacht zo lang mogelijk met het aanleren, ik heb eigenlijk helemaal geen tijd of zin om me in al die nieuwe technologieën te verdiepen.

9. Heb je op je werk de beschikking over een computer?

- ☐ Ja, ik heb een computer voor mezelf
- ☐ Ja, en die deel ik met collega's
- ☐ Nee, ik heb geen computer tot mijn beschikking (ga naar vraag 11)

10. Hoe vaak gebruik je tijdens je werk de computer?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Minder dan één keer per maand

11. Hoe vaak gebruik je gemiddeld thuis een computer?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Nooit

Vragen over Irisnet

Irisnet is het intranet van Bartiméus waar allerlei informatie te vinden is. Irisnet bevat zowel informatie die je voor je werk nodig kunt hebben als informatie over de organisatie zelf. Er zijn nieuwsberichten te vinden en je kunt er een discussie starten met collega's op het forum of een berichtje achterlaten op het prikbord.

12. Wat vind je van het feit dat Bartiméus Irisnet heeft opgestart?

- ☐ Dat vind ik een goede ontwikkeling
- ☐ Dat maakt me niet zoveel uit
- ☐ Dat vind ik geen verbetering
- ☐ Dat is me nog niet opgevallen

13. Heb je Irisnet wel eens bezocht?

- ☐ Ja (*ga naar vraag 15*)
- ☐ Nee

14. Zou je Irisnet willen bezoeken?

- ☐ Ja (*ga naar vraag 17*)
- ☐ Nee (*ga naar vraag 18*)

15. Hoe vaak bezoek je Irisnet gemiddeld?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Minder dan één keer per maand

16. Zou je Irisnet vaker willen bezoeken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (*ga naar vraag 18*)

17. Zo ja, welke factoren belemmeren dit? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Geen toegang tot een computer
 - ☐ Te weinig tijd
 - ☐ Ik vind Irisnet moeilijk om te gebruiken
 - ☐ Een slechte netwerkverbinding
 - ☐ Anders, namelijk _____
- _____
- _____

18. Waardoor word je op dit moment gestimuleerd om Irisnet te gebruiken? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Door mijn collega's
 - ☐ Door mijn leidinggevende
 - ☐ Door verwijzingen in de Bartiméus Actueel
 - ☐ Doordat Irisnet mijn werkzaamheden ondersteunt
 - ☐ Doordat Irisnet voor mijn werk noodzakelijk is
 - ☐ Ik wordt niet gestimuleerd om Irisnet te gebruiken
 - ☐ Anders, namelijk _____
- _____
- _____

19. Wat heb je nodig om Irisnet te (leren) gebruiken? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Stimulans van mijn leidinggevende
 - ☐ Een handleiding
 - ☐ Ondersteuning door collega's
 - ☐ Een korte cursus
 - ☐ Extra ruimte van m'n leidinggevende om Irisnet te leren kennen
 - ☐ Een helpdesk waar ik met eventuele problemen terecht kan
 - ☐ Niets
 - ☐ Anders, namelijk _____
- _____
- _____

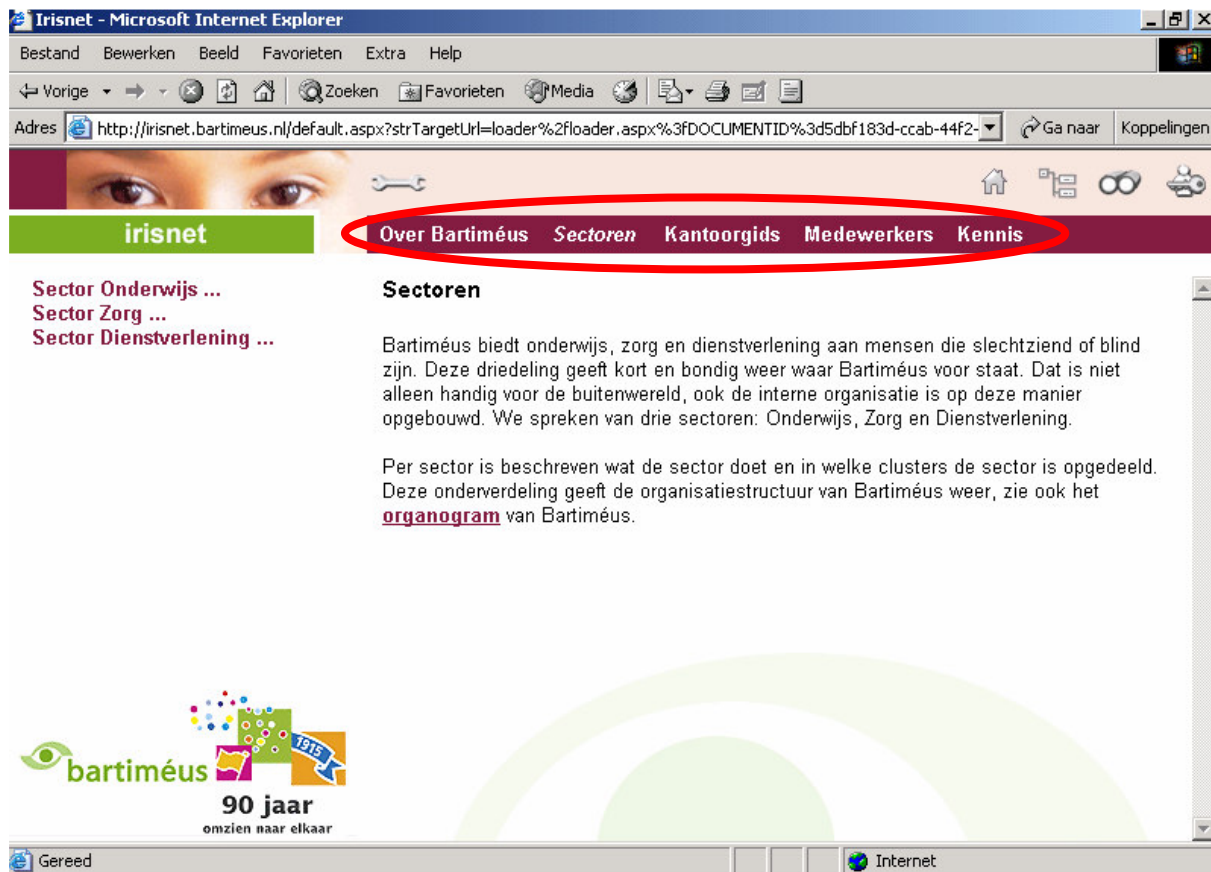
Heb je Irisnet nooit bezocht, dan ben je nu klaar met het invullen van deze vragenlijst. **Bedankt voor je medewerking!** Eventuele vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst of Irisnet kun je aan het eind van de vragenlijst opschrijven.
 Heb je Irisnet echter wel één of meerdere keren bezocht, dan kun je verder gaan met vraag 20. Alvast bedankt!

20. Met welk doel bezoek je Irisnet? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Om op de hoogte blijven van het nieuws binnen Bartiméus
- ☐ Om een telefoonnummer op te zoeken
- ☐ Om informatie te publiceren op Irisnet
- ☐ Om boeken te bestellen
- ☐ Om zalen te reserveren
- ☐ Om het prikbord te bekijken of iets op het prikbord te plaatsen
- ☐ Om het forum te bekijken of hier iets op te plaatsen
- ☐ Om informatie te zoeken die ik nodig heb voor mijn werk
- ☐ Om meer over Bartiméus te weten te komen
- ☐ Anders, namelijk: _____

Hieronder staat een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent door één van de antwoorden aan te kruisen.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
21. Op Irisnet staat informatie die relevant is voor mijn dagelijkse werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Irisnet is voor mijn dagelijkse werkzaamheden onmisbaar.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Door Irisnet ben ik beter op de hoogte van het nieuws binnen Bartiméus.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Ik kan op Irisnet over het algemeen de informatie vinden die ik nodig heb.	☐	☐	☐	☐	☐
25. De informatie die ik nodig heb staat op een logische plaats.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Ik vind de informatie op Irisnet over het algemeen actueel.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Ik vind de informatie op Irisnet over het algemeen goed bruikbaar.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ik vind Irisnet gebruiksvriendelijk.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Ik vind het makkelijk om de weg te vinden op Irisnet.	☐	☐	☐	☐	☐
30. De startpagina nodigt uit om verder te kijken.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Ik vind het moeilijk om me een beeld te vormen van de structuur van Irisnet.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Ik vind dat er te veel informatie op Irisnet staat.	☐	☐	☐	☐	☐



Figuur 1

33. In Figuur 1 zijn de onderdelen van het menu van Irisnet (buttons) omcirkeld. Vind je dat de naam van deze *buttons* duidelijk aangeeft welke informatie er onder te vinden is?

	Zeer duidelijk	Duidelijk	Weet ik niet	Onduidelijk	Zeer onduidelijk
a. Over Bartiméus	☐	☐	☐	☐	☐
b. Sectoren	☐	☐	☐	☐	☐
c. Kantoor gids	☐	☐	☐	☐	☐
d. Medewerkers	☐	☐	☐	☐	☐
e. Kennis	☐	☐	☐	☐	☐

34. Zijn er *buttons* waarvan je vindt dat de naam onduidelijk is en heb je een suggestie voor verbetering?

35. Als ik iets op Irisnet zoek, gebruik ik:

	Meestal	Soms	Nooit
a. Het menu (via de <i>buttons</i>)	☐	☐	☐
b. De zoekmachine	☐	☐	☐
c. De index (sitemap)	☐	☐	☐

Hieronder staat weer een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent door één van de antwoorden aan te kruisen.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Weet ik niet	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
36. Ik vind het menu goed werken om iets te vinden.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Ik vind de zoekmachine goed werken om iets te vinden.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Ik vind de index goed werken om iets te vinden.	☐	☐	☐	☐	☐

39. Wat vind je dat er kan verbeteren op Irisnet? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Niets
- ☐ De vormgeving
- ☐ De zoekfunctie
- ☐ De navigatiestructuur (o.a. het menu)
- ☐ De nieuwsvoorziening
- ☐ De actualiteit van de informatie op Irisnet
- ☐ Geen idee
- ☐ Anders, namelijk _____

40. Welke informatie moet, volgens jou, worden uitgebreid op Irisnet? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Het nieuws
- ☐ Informatie over projecten
- ☐ Informatie over specialismen
- ☐ Informatie van/uit de sectoren
- ☐ Informatie van afdelingen en clusters
- ☐ Informatie van kennisgroepen
- ☐ Niets
- ☐ Anders, namelijk _____

41. Is er informatie die

je mist op Irisnet?

je overbodig vindt op Irisnet?

42. Er wordt gewerkt om Irisnet vanuit huis toegankelijk te maken. Wanneer je Irisnet vanuit huis zou kunnen bezoeken, welke informatie zou je dan willen raadplegen?

- ☐ Alleen het nieuws
- ☐ Alleen de informatie van mijn eigen afdeling/cluster
- ☐ Alle informatie op Irisnet
- ☐ Alle informatie op Frame (het documentenbeheersysteem van Bartiméus)
- ☐ Alle informatie op zowel Irisnet als Frame
- ☐ Geen informatie, ik zal Irisnet thuis niet gebruiken
- ☐ Anders, namelijk _____

Vragen over kennisdelen via Irisnet

Voor het uitvoeren van je werk heb je informatie en kennis nodig. De volgende vragen en stellingen hebben betrekking op hoe deze informatie en kennis tussen collega's en afdelingen uitgewisseld wordt. Waar kennis(deling) staat kan ook informatie(-uitwisseling) worden gelezen waarbij het gaat om informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.

43. Kun je aangeven hoe vaak je gemiddeld het onderdeel Kennis op Irisnet bezoekt?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Nooit

44. Publiceer je wel eens informatie of kennis op Irisnet?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

45. Heb je in de medewerkerslijst op Irisnet je specialisaties aangegeven?

- ☐ Ja (ga naar vraag 47)
- ☐ Nee

46. Zo nee, waarom niet? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Ik weet niet hoe dat moet
- ☐ Ik vind het moeilijk aan te geven wat mijn specialisatie is
- ☐ Ik denk dat mensen me sowieso wel weten te vinden
- ☐ Ik zie daarvan het belang niet in
- ☐ Anders, namelijk _____

Hieronder staat weer een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent door één van de antwoorden aan te kruisen. Met kennis wordt bedoeld: informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
47. Ik vind Irisnet een geschikt middel om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐
48. Ik vind een discussieforum een geschikt middel om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Ik vind een prikbord een geschikt middel om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Ik vind Irisnet een geschikt medium om kennis op te publiceren.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Irisnet vergemakkelijkt kennisdeling tussen collega's.	☐	☐	☐	☐	☐

52. In welke mate bepalen de onderstaande zaken of je kennis zou delen via Irisnet.

	Ze er belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk
a. De snelheid waarmee wordt gereageerd op mijn vragen die op het forum of prikbord staan	☐	☐	☐	☐	☐
b. De hoeveelheid beschikbare informatie over de onderwerpen waarover ik meer wil weten	☐	☐	☐	☐	☐
c. De gebruiksvriendelijkheid van Irisnet	☐	☐	☐	☐	☐
d. De aanwezigheid van interactieve instrumenten zoals: chats, discussies of meningpeilingen	☐	☐	☐	☐	☐
e. De actualiteit van informatie op Irisnet	☐	☐	☐	☐	☐
f. Het gemak waarmee informatie op Irisnet te vinden is	☐	☐	☐	☐	☐
g. De snelheid waarmee de pagina's verschijnen	☐	☐	☐	☐	☐
h. De vormgeving van Irisnet	☐	☐	☐	☐	☐
i. De aanwezigheid van afgeschermd gebied	☐	☐	☐	☐	☐
j. Anders, namelijk _____					

Einde

Hartelijk dank voor je medewerking!

Heb je nog opmerkingen of suggesties naar aanleiding van deze vragenlijst of Irisnet, dan kun je dat hieronder aangeven.

Dit is het einde van de vragenlijst. Wil je zo vriendelijk zijn om de vragenlijst in de retourenveloppe terug te sturen naar de afdeling Communicatie, alvast bedankt!

Plaats voor opmerkingen of suggesties:

Bijlage C: Vragenlijst B**Gebruikersonderzoek Kennisdeling via Irisnet**

Deze vragenlijst bestaat uit 63 vragen en stellingen. Het kost je ongeveer 20 minuten om de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst is **anoniem** en de antwoorden zullen **anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden**, daarom willen we je vragen de antwoorden zo eerlijk mogelijk in te vullen. Stuur deze enquête **uiterlijk 8 juli** terug in de bijgesloten envelop naar de afdeling Communicatie.

Kruis bij elke vraag of stelling **één antwoord** aan, tenzij anders vermeld.

Let op! Je kunt deze vragenlijst ook digitaal invullen op www.bartimeus.nl/onderzoek of via Irisnet, Kantoorgids → Onderzoek

Algemene vragen

1. Welke leeftijd heb je? _____ jaar

2. Ik werk bij

- ☐ Bartiméus Dienstverlening
- ☐ Bartiméus Onderwijs
- ☐ Bartiméus Zorg
- ☐ Vereniging Bartiméus
- ☐ Eén van de ondersteunende diensten

3. Bij welke afdeling of welk cluster werk je?

4. Welke functie vervul je binnen Bartiméus?

5. Heb je een leidinggevende functie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

6. Geef aan in hoeverre je functie

	Volledig	Deels	Niet
a. cliëntgebonden is	☐	☐	☐
b. bureaugebonden is	☐	☐	☐
d. ambulant is	☐	☐	☐

7. Hoeveel jaar werk je bij Bartiméus?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ Tussen de 1 en 2 jaar
- ☐ Tussen de 2 en 10 jaar
- ☐ Langer dan 10 jaar

8. Welke uitspraak past het beste bij je als het gaat om technologische vernieuwingen?

- ☐ Ik ben er als eerste bij, vind het interessant en probeer zoveel mogelijk uit om de mogelijkheden te ontdekken.
- ☐ Ik ben een beetje afwachtend, als collega's zeggen dat het erg makkelijk is, dan ga ik er ook eens naar kijken.
- ☐ Ik ben wat sceptisch. Liever doe ik dingen op de manier waarop ik het gewend ben, totdat het echt niet anders kan.
- ☐ Ik wacht zo lang mogelijk met het aanleren, ik heb eigenlijk helemaal geen tijd of zin om me in al die nieuwe technologieën te verdiepen.

9. Heb je op je werk de beschikking over een computer?

- ☐ Ja, ik heb een computer voor mezelf
- ☐ Ja, en die deel ik met collega's
- ☐ Nee, ik heb geen computer tot mijn beschikking (ga naar vraag 11)

10. Hoe vaak gebruik je tijdens je werk de computer?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Minder dan één keer per maand

11. Hoe vaak gebruik je gemiddeld thuis een computer?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Nooit

Vragen over Irisnet

Irisnet is het intranet van Bartiméus waar allerlei informatie te vinden is. Irisnet bevat zowel informatie die je voor je werk nodig kunt hebben als informatie over de organisatie zelf. Er zijn nieuwsberichten te vinden en je kunt er een discussie starten met collega's op het forum of een berichtje achterlaten op het prikbord.

12. Wat vind je van het feit dat Bartiméus Irisnet heeft opgestart?

- ☐ Dat vind ik een goede ontwikkeling
- ☐ Dat maakt me niet zoveel uit
- ☐ Dat vind ik geen verbetering
- ☐ Dat is me nog niet opgevallen

13. Heb je Irisnet wel eens bezocht?

- ☐ Ja (*ga naar vraag 15*)
- ☐ Nee

14. Zou je Irisnet willen bezoeken?

- ☐ Ja (*ga naar vraag 17*)
- ☐ Nee (*ga naar vraag 18*)

15. Hoe vaak bezoek je Irisnet gemiddeld?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Minder dan één keer per maand

16. Zou je Irisnet vaker willen bezoeken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (*ga naar vraag 18*)

17. Zo ja, welke factoren belemmeren dit? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Geen toegang tot een computer
 - ☐ Te weinig tijd
 - ☐ Ik vind Irisnet moeilijk om te gebruiken
 - ☐ Een slechte netwerkverbinding
 - ☐ Anders, namelijk _____
- _____
- _____

18. Waardoor word je op dit moment gestimuleerd om Irisnet te gebruiken? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Door mijn collega's
 - ☐ Door mijn leidinggevende
 - ☐ Door verwijzingen in de Bartiméus Actueel
 - ☐ Doordat Irisnet mijn werkzaamheden ondersteunt
 - ☐ Doordat Irisnet voor mijn werk noodzakelijk is
 - ☐ Ik wordt niet gestimuleerd om Irisnet te gebruiken
 - ☐ Anders, namelijk _____
- _____
- _____

19. Wat heb je nodig om Irisnet te (leren) gebruiken? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Stimulans van mijn leidinggevende
 - ☐ Handleiding
 - ☐ Ondersteuning door collega's
 - ☐ Korte cursus
 - ☐ Extra ruimte van m'n leidinggevende om Irisnet te leren kennen
 - ☐ Een helpdesk waar ik met eventuele problemen terecht kan
 - ☐ Niets
 - ☐ Anders, namelijk _____
- _____
- _____

Heb je Irisnet nooit bezocht, ga dan verder met vraag 44 op pagina 5.
Heb je Irisnet echter wel één of meerdere keren bezocht dan kun je verder gaan met vraag 20.
Alvast bedankt!

Hieronder staat een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent door één van de antwoorden aan te kruisen.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
20. Op Irisnet staat informatie die relevant is voor mijn dagelijkse werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Irisnet is voor mijn dagelijkse werkzaamheden onmisbaar.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Ik kan op Irisnet over het algemeen de informatie vinden die ik nodig heb.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Ik vind de informatie op Irisnet over het algemeen actueel.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Ik vind de informatie op Irisnet over het algemeen goed bruikbaar.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Ik vind Irisnet gebruiksvriendelijk.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Ik vind het makkelijk om de weg te vinden op Irisnet.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Ik vind het moeilijk om me een beeld te vormen van de structuur van Irisnet.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ik vind dat er te veel informatie op Irisnet staat.	☐	☐	☐	☐	☐

Op Irisnet kun je op verschillende manieren de informatie vinden die je nodig hebt. Wat vind je van de verschillende manieren waarop de informatie te vinden is? Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Weet ik niet	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
29. Ik vind het menu goed werken om iets te vinden.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Ik vind de zoekmachine goed werken om iets te vinden.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Ik vind de index goed werken om iets te vinden.	☐	☐	☐	☐	☐

32. Wat vind je dat er kan verbeteren op Irisnet? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Niets
- ☐ De vormgeving
- ☐ De zoekfunctie
- ☐ De navigatiestructuur (o.a. het menu)
- ☐ De nieuwsvoorziening
- ☐ De actualiteit van de informatie op Irisnet
- ☐ Geen idee
- ☐ Anders, namelijk _____

Vragen over kennisdelen via Irisnet

Voor het uitvoeren van je werk heb je informatie en kennis nodig. De volgende vragen en stellingen hebben betrekking op hoe deze informatie en kennis tussen collega's en afdelingen uitgewisseld wordt. Waar kennis(deling) staat kan ook informatie(-uitwisseling) worden gelezen waarbij het gaat om informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.

33. Kun je aangeven hoe vaak je gemiddeld het onderdeel Kennis op Irisnet bezoekt?

- ☐ Dagelijks
- ☐ 2-5 keer in de week
- ☐ Eén keer in de week
- ☐ Eén keer in de twee weken
- ☐ Eén keer in de maand
- ☐ Nooit

34. Publiceer je wel eens informatie of kennis op Irisnet?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

35. Heb je in de medewerkerslijst op Irisnet je specialisaties aangegeven?

- ☐ Ja (ga naar vraag 37)
- ☐ Nee

36. Zo nee, waarom niet? (je kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Ik weet niet hoe dat moet
- ☐ Ik vind het moeilijk aan te geven wat mijn specialisatie is
- ☐ Ik denk dat mensen me sowieso wel weten te vinden
- ☐ Ik zie daarvan het belang niet in
- ☐ Anders, namelijk _____

Hieronder staat weer een aantal stellingen. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent door één van de antwoorden aan te kruisen. Met kennis wordt bedoeld: informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
37. Ik vind Irisnet een geschikt middel om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Ik vind een discussieforum een geschikt middel om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Ik vind een prikbord een geschikt middel om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Ik vind Irisnet een geschikt medium om kennis op te publiceren.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Irisnet vergemakkelijkt kennisdeling tussen collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Ik vind het onderdeel Kennis op Irisnet een geschikte plaats om kennis te delen.	☐	☐	☐	☐	☐

43. In welke mate bepalen de onderstaande zaken of je kennis zou delen via Irisnet.

	Ze er belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk
a. De snelheid waarmee wordt gereageerd op mijn vragen die op het forum of prikbord staan	☐	☐	☐	☐	☐
b. De hoeveelheid beschikbare informatie over de onderwerpen waarover ik meer wil weten	☐	☐	☐	☐	☐
c. De gebruiksvriendelijkheid van Irisnet	☐	☐	☐	☐	☐
d. De aanwezigheid van interactieve instrumenten zoals: chats, discussies of meningpeilingen	☐	☐	☐	☐	☐
e. De actualiteit van informatie op Irisnet	☐	☐	☐	☐	☐
f. Het gemak waarmee informatie op Irisnet te vinden is	☐	☐	☐	☐	☐
g. De snelheid waarmee de pagina's verschijnen	☐	☐	☐	☐	☐
h. De vormgeving van Irisnet	☐	☐	☐	☐	☐
i. De aanwezigheid van afgeschermd gebied	☐	☐	☐	☐	☐
j. Anders, namelijk _____					

Heb je Irisnet nooit bezocht, dan kun je hier verder gaan met de vragenlijst
De volgende vragen en stellingen hebben betrekking op hoe informatie en kennis tussen collega's en afdelingen uitgewisseld wordt. Waar kennis(deling) staat kan ook informatie(-uitwisseling) worden gelezen waarbij het gaat om informatie die er voor zorgt dat je je werk beter kunt uitvoeren.

44. Als je informatie of kennis nodig hebt, wat doe je dan? (Kruis maximaal 3 antwoorden aan)

- ☐ Ik vraag het aan een collega
- ☐ Ik kijk in mijn eigen, papieren dossiers
- ☐ Ik kijk op de harde schijf van mijn PC en in mijn mail-inbox
- ☐ Ik zoek in de gedeelde mappen op de PC
- ☐ Ik zoek op Irisnet of Frame
- ☐ Anders, namelijk...

45. Waar sla je zelf meestal informatie en kennis op? (Kruis maximaal 3 antwoorden aan)

- ☐ In mijn hoofd
- ☐ Op papier, in dossiers
- ☐ Op de harde schijf van mijn PC
- ☐ Op een gedeelde schijf op de PC
- ☐ Op Irisnet
- ☐ Op Frame
- ☐ Anders, namelijk...

De volgende stellingen gaan over onder andere de werksfeer en cultuur van Bartiméus, omdat dit zijn weerslag heeft op de mate waarin kennis gedeeld wordt binnen de organisatie. Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent door één van de antwoorden aan te kruisen.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
46. Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het gebruiken van Irisnet.	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens
48. Het delen van kennis binnen mijn afdeling of cluster is gewenst.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Het delen van kennis binnen mijn afdeling of cluster is noodzakelijk.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Mijn leidinggevende stimuleert het gebruik van Irisnet.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Medewerkers worden door het management genoeg betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Ik voel me verbonden met Bartiméus.	☐	☐	☐	☐	☐
54. De werksfeer binnen mijn afdeling is goed.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Ik denk dat mijn kennis en ervaring bij kan dragen aan een betere vervulling van taken van mijn collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
56. Wanneer men mij vraagt om op papier te zetten over welke kennis en ervaring ik beschik, zou ik dat goed kunnen.	☐	☐	☐	☐	☐
57. De werkverhoudingen binnen Bartiméus zou ik als hiërarchisch beschrijven.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Mijn leidinggevende vindt het beschikbaar stellen van kennis <u>niet</u> belangrijk.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Ik heb het gevoel dat mijn collega's doorgaans <u>geen</u> prijs stellen op mijn kritiek over de manier waarop zij zaken aanpakken.	☐	☐	☐	☐	☐
60. Op mijn afdeling wordt op een prettige, informele manier met elkaar omgegaan.	☐	☐	☐	☐	☐
61. Wij, als directe collega's, zijn eerlijk en open tegen elkaar over onze werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐
62. Ik ben zelf ook open in mijn communicatiegedrag: ik deel mijn kennis van zaken, inhoudelijk of over de organisatie, graag met collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
63. Binnen Bartiméus bestaat een open informatiecultuur; als je hier informatie zoekt, kun je die informatie meestal snel verkrijgen, ofwel in een gesprek, ofwel op andere manieren.	☐	☐	☐	☐	☐

Einde

Hartelijk dank voor je medewerking!

Heb je nog opmerkingen of suggesties naar aanleiding van deze vragenlijst of Irisnet, dan kun je dat hieronder aangeven.

Dit is het einde van de vragenlijst. Wil je zo vriendelijk zijn om de vragenlijst in de retourenveloppe terug te sturen naar de afdeling Communicatie, alvast bedankt!

Plaats voor opmerkingen of suggesties:

--

Bijlage D: Tabellen stellingen vragenlijst**Tabel 1**

		Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens	Totaal aantal respondenten	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Algemeen									
Het delen van kennis binnen mijn afdeling of cluster is gewenst.	<i>N</i>	61	132	21	3		216	1,84	,642
	<i>%</i>	28,1	60,8	9,7	1,4				
Het delen van kennis binnen mijn afdeling of cluster is noodzakelijk.	<i>N</i>	67	120	26	5		216	1,86	,704
	<i>%</i>	30,7	55,0	11,9	2,3				
Strategie									
Medewerkers worden door het management genoeg betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten.	<i>N</i>	8	48	74	73	14	217	3,17	,969
	<i>%</i>	3,7	22,1	34,1	33,6	6,5			
Managementstijl									
Mijn leidinggevende vindt het beschikbaar stellen van kennis niet belangrijk.*	<i>N</i>	46	142	24	4	1	215	1,95	,664
	<i>%</i>	21,2	65,4	11,1	1,8	0,5			
Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling.	<i>N</i>	32	105	64	16	1	215	2,30	,823
	<i>%</i>	14,7	48,2	29,4	7,3	0,5			
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis.	<i>N</i>	18	99	67	33	2	215	2,54	,879
	<i>%</i>	8,2	45,2	30,6	15,1	0,9			
Mijn leidinggevende stimuleert het gebruik van Irisnet.	<i>N</i>	12	48	92	55	11	216	3,01	,947
	<i>%</i>	5,5	22,0	42,2	25,2	5,0			
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het gebruiken van Irisnet.	<i>N</i>	6	30	127	44	11	216	3,11	,799
	<i>%</i>	2,8	13,8	58,3	20,2	5,0			
Personeel									
Ik denk dat mijn kennis en ervaring bij kan dragen aan een betere vervulling van taken van mijn collega's.	<i>N</i>	24	134	56	5		217	2,19	,645
	<i>%</i>	11,0	61,2	25,6	2,3				
Wanneer men mij vraagt om op papier te zetten over welke kennis en ervaring ik beschik zou ik dat goed kunnen.	<i>N</i>	19	119	65	16		217	2,35	,737
	<i>%</i>	8,7	54,3	29,7	7,3				
Structuur									
De werkverhoudingen binnen Bartiméus zou ik als hiërarchisch beschrijven.	<i>N</i>	12	98	79	30	1	220	2,59	,809
	<i>%</i>	5,5	44,5	35,9	13,6	0,5			

Tabel 1 (vervolg)

		Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Niet mee eens	Helemaal niet mee eens	Totaal aantal respondenten	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Cultuur									
Ik voel me verbonden met Bartiméus.	N	33	140	43	3		208	2,07	,637
	%	15,1	63,9	19,6	1,4				
De werksfeer binnen mijn afdeling is goed.	N	57	137	16	9		208	1,89	,637
	%	26,0	62,6	7,3	4,1				
Ik heb het gevoel dat mijn collega's doorgaans geen prijs stellen op mijn kritiek over de manier waarop zij zaken aanpakken.*	N	23	140	42	11		208	2,07	,688
	%	10,6	64,8	19,4	5,1				
Op mijn afdeling wordt op een prettige informele manier met elkaar omgegaan.	N	48	147	21	5		208	1,92	,620
	%	21,7	66,5	9,5	2,3				
Wij als directe collega's zijn eerlijk en open tegen elkaar over onze werkzaamheden.	N	36	134	37	13		208	2,13	,747
	%	16,4	60,9	16,8	5,9				
Ik ben zelf ook open in mijn communicatiegedrag: ik deel mijn kennis van zaken inhoudelijk of over de organisatie graag met collega's.	N	34	165	21			208	1,94	,498
	%	15,5	75,0	9,5					
Binnen Bartiméus bestaat een open informatiecultuur; als je hier informatie zoekt kun je die informatie meestal snel verkrijgen ofwel in een gesprek ofwel op andere manieren.	N	5	120	77	13	3	208	2,49	,716
	%	2,3	55,0	35,3	6,0	1,4			
Kennisdeling via Irisnet									
Ik vind Irisnet een geschikt middel om kennis te delen.	N	62	286	114	16	2	480	2,19	,710
	%	12,9	59,6	23,8	3,3	0,4			
Ik vind een discussieforum een geschikt middel om kennis te delen.	N	31	210	175	56	5	477	2,57	,821
	%	6,5	44,0	36,7	11,7	1,0			
Ik vind een prikbord een geschikt middel om kennis te delen.	N	21	185	200	65	6	477	2,69	,808
	%	4,4	38,8	41,9	13,6	1,3			
Ik vind Irisnet een geschikt medium om kennis op te publiceren.	N	70	317	80	11		478	2,07	,634
	%	14,6	66,3	16,7	2,3				
Irisnet vergemakkelijkt kennisdeling tussen collega's.	N	44	241	143	50	1	479	2,42	,806
	%	9,2	50,3	29,9	10,4	0,2			
Zoekfunctie									
Ik vind het menu goed werken om iets te vinden.	N	17	233	81	137	12	480	2,78	,983
	%	3,5	48,5	16,9	28,5	2,5			
Ik vind de zoekmachine goed werken om iets te vinden.	N	24	185	114	130	24	477	2,88	1,026
	%	5,0	38,8	23,9	27,3	5,0			
Ik vind de index goed werken om iets te vinden.	N	12	152	197	94	15	470	2,89	,862
	%	2,6	32,3	41,9	20,0	3,2			

* De stelling is omgeschaald.

Tabel 2

<i>In welke mate bepalen de onderstaande zaken of je kennis zou delen via Irisnet?</i>		Zeer belangrijk	Belangrijk	Neutraal	Niet belangrijk	Helemaal niet belangrijk	Totaal aantal respondenten	Gemiddelde score	Standaard deviatie
De snelheid waarmee wordt gereageerd op mijn vragen die op het forum of prikbord staan	<i>N</i>	454	4	2	2		462	1,03	,253
	<i>%</i>	98,3	0,9	0,4	0,4				
De hoeveelheid beschikbare informatie over de onderwerpen waarover ik meer wil weten	<i>N</i>	454	8	1	1		464	1,03	,211
	<i>%</i>	97,8	1,7	0,2	0,2				
De gebruiksvriendelijkheid van Irisnet	<i>N</i>	456	7	1			464	1,02	,153
	<i>%</i>	98,3	1,5	0,2					
De aanwezigheid van interactieve instrumenten zoals: chats, discussies of meningpeilingen	<i>N</i>	446	5	3	3		457	1,04	,308
	<i>%</i>	97,6	1,1	0,7	0,7				
De actualiteit van informatie op Irisnet	<i>N</i>	456	8	1			465	1,02	,159
	<i>%</i>	98,1	1,7	0,2					
Het gemak waarmee informatie op Irisnet te vinden is	<i>N</i>	463	6				469	1,01	,113
	<i>%</i>	98,7	1,3						
De snelheid waarmee de pagina's verschijnen	<i>N</i>	458	8	2			468	1,03	,183
	<i>%</i>	97,9	1,7	0,4					
De vormgeving van Irisnet	<i>N</i>	449	6	5			460	1,03	,235
	<i>%</i>	97,6	1,3	1,1					
De aanwezigheid van afgeschermd gebied	<i>N</i>	439	4	6	1		450	1,04	,284
	<i>%</i>	97,6	0,9	1,3	0,2				

Bijlage E: Factoranalyse

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
Managementstijl					
Mijn leidinggevende vindt het beschikbaar stellen van kennis niet belangrijk.*	,293	,698	-,012	,082	-,061
Mijn leidinggevende stimuleert kennisdeling.	,081	,766	,276	,098	,130
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het delen van kennis.	,063	,748	,359	-,024	,090
Mijn leidinggevende stimuleert het gebruik van Irisnet.	,036	,231	,835	,076	,042
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld in het gebruiken van Irisnet.	,081	,177	,875	,038	,085
Personeel					
Ik denk dat mijn kennis en ervaring bij kan dragen aan een betere vervulling van taken van mijn collega's.	,070	,215	-,061	,829	,006
Wanneer men mij vraagt om op papier te zetten over welke kennis en ervaring ik beschik zou ik dat goed kunnen.	-,041	-,065	,149	,818	,058
Cultuur					
Ik voel me verbonden met Bartiméus.	,096	,281	-,026	,226	,753
De werksfeer binnen mijn afdeling is goed.	,597	,308	-,090	,001	,407
Ik heb het gevoel dat mijn collega's doorgaans geen prijs stellen op mijn kritiek over de manier waarop zij zaken aanpakken.*	,682	,174	,071	-,033	-,107
Op mijn afdeling wordt op een prettige informele manier met elkaar omgegaan.	,733	,165	-,086	-,046	,332
Wij als directe collega's zijn eerlijk en open tegen elkaar over onze werkzaamheden.	,854	,052	,112	-,046	,011
Ik ben zelf ook open in mijn communicatiegedrag: ik deel mijn kennis van zaken inhoudelijk of over de organisatie graag met collega's.	,666	-,038	,114	,379	,097
Binnen Bartiméus bestaat een open informatiecultuur; als je hier informatie zoekt kun je die informatie meestal snel verkrijgen ofwel in een gesprek ofwel op andere manieren.	,087	-,141	,186	-,088	,780

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(a) Rotation converged in 6 iterations.

* De stelling is omgeschaald

Bijlage F: Handleiding moderator jamsessie

Deze handleiding heeft tot doel handvatten te bieden bij het leiden of begeleiden van de jamsessie. De volgende onderwerpen komen aan bod:

1. Introductietekst jamsessie	1
2. Taken van de moderator	2
3. Hoe discussie maken/openen en weer afsluiten?	3
4. Reacties geven en reacties wissen	6
5. Hulp bij problemen	8

1. Introductietekst jamsessie

De tekst zoals deze voor de kennisgroepleden te vinden is op Kennis -> Jamsessie O&M ziet er als volgt uit:

Jamsessie O&M

De Kennisgroep Oriëntatie en Mobiliteit organiseert dinsdag 4 oktober tussen 8.00 en 13.00 zal een jamsessie voor iedereen die in zijn werk te maken heeft met oriëntatie en mobiliteit. Heb je ook te maken met oriëntatie en mobiliteit discussieer dan mee over de volgende onderwerpen:

- *Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?*
- *“De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen”*

Het doel van de jamsessie is zoveel mogelijk ideeën over de onderwerpen te verzamelen en zo samen tot oplossingen en inzichten te komen.

De jamsessie is [hier](#) te vinden. Vooraf aanmelden is niet nodig!

Hieronder komen de volgende onderwerpen aan de orde:

[Wat is een jamsessie?](#)

[Hoe werkt 't?](#)

[Gedragscode](#)

[Contact](#)

Wat is een jamsessie?

Een jamsessie is een combinatie van een brainstorm en een discussie waarbij je via het discussieforum ideeën kunt aandragen en direct kunt reageren op reacties van anderen. De discussie die ontstaat is een vorm van kennisdelen; je kunt jouw kennis aan anderen overdragen maar ook juist van anderen leren of tot nieuwe inzichten komen.

Hoe werkt het?

Je kunt aan de jamsessie meedoen door naar het daarvoor geopende discussieforum te gaan (deze is [hier](#) te vinden) en op het onderwerp van je keuze te klikken. Je ziet dan alle berichten die tot dan toe zijn geplaatst. Hier kun je de reacties van anderen lezen en erop reageren door op 'reageer' te klikken en je reactie te typen. Je bericht komt dan onderaan de discussie te staan. Vergeet niet om je naam onderaan het bericht te zetten!

Door meerdere keren gedurende de ochtend in te loggen ontstaat een levendige discussie waarin mensen door elkaars ideeën worden geïnspireerd. Het is niet de bedoeling om de hele ochtend op het discussieforum aanwezig te zijn, maar juist om tussen het dagelijkse werk door een aantal keer (bijvoorbeeld 2 of 3 keer) te komen kijken en om mee te discussiëren. Er zal op het discussieforum een zogenaamde 'moderator' aanwezig zijn die de discussie levendig houdt en aan het eind van de jamsessie de resultaten bundelt in een kort verslag, welke op Irisnet zal komen te staan. Dinsdag 4 oktober is (moderator) de moderator.

Gedragscode

Bij het communiceren via een discussieforum is aanvullende communicatie in de vorm van gezichtsuitdrukkingen, bewegingen en gebaren haast altijd afwezig. Dat maakt dat een boodschap soms anders overkomt dan bedoeld was. Bij het plaatsen van berichten op het discussieforum geldt daarom de volgende gedragscode:

1. Het doel is zoveel mogelijk ideeën over de onderwerpen te verzamelen en zo samen tot oplossingen en inzichten te komen. Het plaatsen van een op het eerste gezicht raar of slecht idee kan leiden tot goed bruikbare ideeën bij anderen, wees daarom niet bang om een idee te plaatsen, wees creatief!
2. Behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden.
3. Vermijd “me too” berichten. Dat zijn berichten waarin alleen maar staat dat je het ergens mee eens bent, en die verder niets toevoegen.
4. Maak in je reactie op een ander bericht duidelijk op wie of wat je reageert.
5. Sluit je bericht af met je naam.
6. Hou je berichten relevant voor het onderwerp dat ter discussie staat.
7. Let er op dat je niet per ongeluk de CAPS LOCK-toets aan hebt staan; berichten in hoofdletters komen schreeuwerig over.

Contact

Bij vragen kan contact op worden genomen met [Diana Hartsink](#) via Groupwise.

2. Taken van de moderator

Zoals al in de introductietekst staat, heeft de moderator de taak de jamsessie levendig te houden en de resultaten van de jamsessie te bundelen in een kort verslag. Hieronder zal het een en ander verder worden uitgelegd.

Voor de jamsessie

Naast het lezen van deze handleiding kun je je op de jamsessie voorbereiden door alvast over het onderwerp na te denken of er meer over te lezen op bijvoorbeeld het internet. Daarnaast moet het discussieforum eigenlijk door de moderator geopend worden, in dit geval zal ik dat echter doen. Wel is het belangrijk van te voren te bepalen met welk bericht, idee of uitleg van het onderwerp het discussieforum geopend wordt. Dit kan samen met een collega of de onderzoeker of door een andere collega bedacht worden.

Het openingsbericht zal al op maandag 3 oktober aan het eind van de middag op Irisnet gezet worden. Bij de vorige jamsessie bleek namelijk dat het redelijk wat moeite kost het 's ochtends vóór 8 uur erop te zetten.

Tijdens de jamsessie

Tijdens de jamsessie heeft de moderator als taak deze in goede banen te leiden. De specifieke taken zijn:

1. De jamsessie levendig houden en als een discussie stilvalt deze weer op gang te brengen, door het stimuleren van de deelnemers om goede inhoudelijke bijdragen (ideeën of argumenten) te leveren.
2. Duidelijk maken wat het onderwerp en de structuur van de jamsessie is en deze verduidelijken als blijkt dat het niet voor iedereen helder is. De structuur van de jamsessie houdt in dat mensen zowel ideeën plaatsen als hierover discussiëren.
3. Voor de jamsessie is een gedragscode opgesteld welke ook op Irisnet (Kennis -> Jamsessie O&M) is neergezet. Naast dat de moderator zich ook aan deze gedragscode hoort te houden, mag deze ook optreden mocht iemand zich bijvoorbeeld vervelend gedragen of zich niet aan het onderwerp houden.
4. Zelf ideeën bedenken en mee discussiëren.

Om deze taken uit te voeren is het belangrijk regelmatig op het forum in te loggen. Uit de vorige jamsessie bleek dat je als moderator eigenlijk fulltime op het forum aanwezig moet zijn. Werk wat er wel bij gedaan kan worden is administratief werk, zolang je maar in de buurt van de computer bent en vaak kan kijken welke berichten erbij zijn gekomen en of daar iets mee gedaan moet worden.

Tijdens de jamsessie van 4 oktober tussen 8.00 en 13.00 zal ik je hierbij helpen. Mocht blijken dat er meer tijd nodig is om alles in goede banen te leiden dan dat je hebt, kan ik je daarin gedeeltelijk vervangen.

Hieronder heb ik enkele tips neergezet om de jamsessie te leiden:

1. Wanneer er geen ideeën meer geplaatst worden en het lijkt of alle voor de hand liggende ideeën al zijn genoemd, kun je mensen op de volgende manieren stimuleren om creatieve ideeën te bedenken en te plaatsen:
 - a. Als er bijvoorbeeld 18 ideeën zijn genoemd, vraag dan om er in ieder geval 20 ideeën van te maken.
 - b. Plaats zelf twee ‘wilde ideeën’ om te laten zien dat je zulke ideeën durft te plaatsen en om anderen er toe aan te zetten hetzelfde te doen.
 - c. Als iemand alleen kritiek heeft en zelf geen ideeën aandraagt vraag hem dan dit alsnog te doen.

2. Wanneer de discussie stil valt, kun je op de volgende manieren er voor zorgen dat de discussie weer op gang komt:
 - a. Deelnemers door middel van aanmoedigingen of het stellen van vragen stimuleren tot het plaatsen van berichten.
 - b. Feedback geven op de bijdragen van de deelnemers.
 - c. Zelf een bericht plaatsen om de discussie weer op gang te brengen. Dit bericht dient bij voorkeur een prikkelende, voor de deelnemers interessante inhoud te hebben.
 - d. Een samenvatting van de voorgaande berichten met daaraan gekoppeld een conclusie plaatsen.
3. Wanneer er deelnemers zijn die niet beleefd op elkaar reageren kun je deze aanspreken op hun gedrag. Het is handiger om dit persoonlijk via bijvoorbeeld een e-mail te doen dan via het discussieforum.
4. Als je merkt dat iemand erg *afdwaalt*, kun je aangeven dat de jamsessie zich moet richten op het onderwerp, mocht het toch interessant zijn kun je een ander discussieforum openen. (zie het hoofdstuk verderop in dit document) Geef dit discussieforum een duidelijke titel en zet in het eerste bericht waar het over gaat of wat de geplaatste ideeën over dit onderwerp samen.

Na de jamsessie

Nadat de moderator de discussie op het afgesproken tijdstip heeft gesloten, heeft deze de lastige taak alle genoemde ideeën en meningen te inventariseren en te ordenen. De moderator zet op een rijtje wat de ideeën zijn geweest en welke voor- en tegenargumenten genoemd zijn, destilleert de actiepunten en stuurt iedereen per e-mail het verslag met de actiepunten. Bij het ordenen van de ideeën kunnen de volgende stappen helpen:

- Selecteer de ideeën welke meteen te gebruiken zijn
- Selecteer de ideeën die met wat aanpassingen te gebruiken zijn
- Weiger de ideeën die zo raar en onpraktisch zijn dat ze niet te gebruiken of wenselijk zijn. Zorg er alleen wel voor dat je duidelijk aangeeft wat de redenen voor de afwijzing zijn om er zeker van te zijn dat mensen niet denken dat het door een vooroordeel of kortzichtigheid van de moderator afgewezen is.

Het resultaat is een geordende lijst van ideeën met hun voor- en tegenargumenten en actiepunten. Tijdens de jamsessie kunnen mensen al hebben aangegeven dat ze bepaalde dingen willen uitzoeken, deze actiepunten kunnen gelijk aan die personen worden toegewezen. Andere actiepunten kunnen óf door de moderator aan mensen worden toegewezen, óf er zou een mailwisseling over plaats kunnen vinden nadat het verslag naar iedereen is gemaïld.

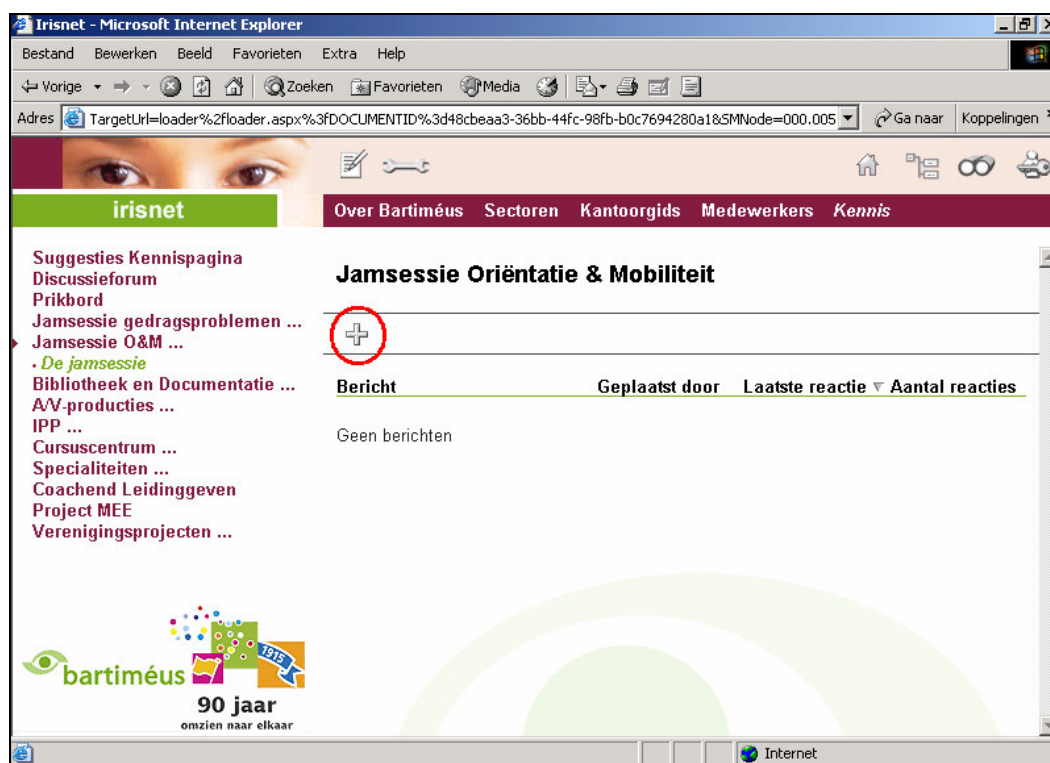
3. Hoe discussie maken/openen en weer afsluiten?

Het discussieforum wat wordt aangemaakt voor de jamsessie werkt hetzelfde als het standaard discussieforum welke via Kennis -> Discussieforum te vinden is. In Figuur 1 is het discussieforum te zien welke gebruikt zal worden voor de jamsessie O&M. Binnen het discussieforum kun je een discussie/jamsessie aanmaken door op de roodomlijnde plus te klikken en in de dan verschijnende pop-up (Figuur 2) aan te geven om welk onderwerp het gaat en een openingsbericht neer te zetten.

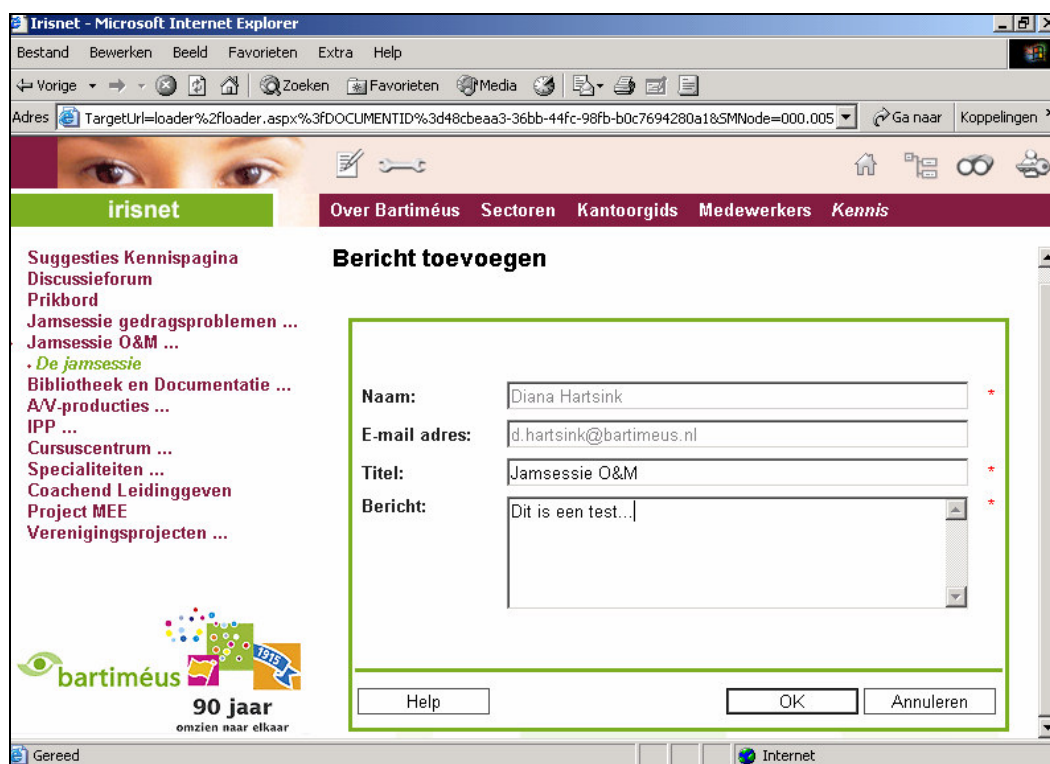
Tijdens de jamsessie kan het voorkomen dat er een discussie binnen de jamsessie ontstaat over een ander onderwerp dan het onderwerp van de jamsessie. In dat geval kan de moderator een nieuwe discussie openen door weer op de roodomlijnde plus te klikken.

Als er een nieuwe discussie/jamsessie is aangemaakt komt deze op de beginpagina te staan, zoals in Figuur 3 te zien is. De nieuwe discussie is in het figuur met groen omlijnd. Door op het geel omlijnde kruis te klikken kun je de discussie/jamsessie met al zijn berichten verwijderen. Deze optie is alleen zichtbaar voor de moderator en de onderzoeker. Echter het is verstandiger om de discussie/jamsessie niet aan het eind van de jamsessie te verwijderen, maar om deze te sluiten.

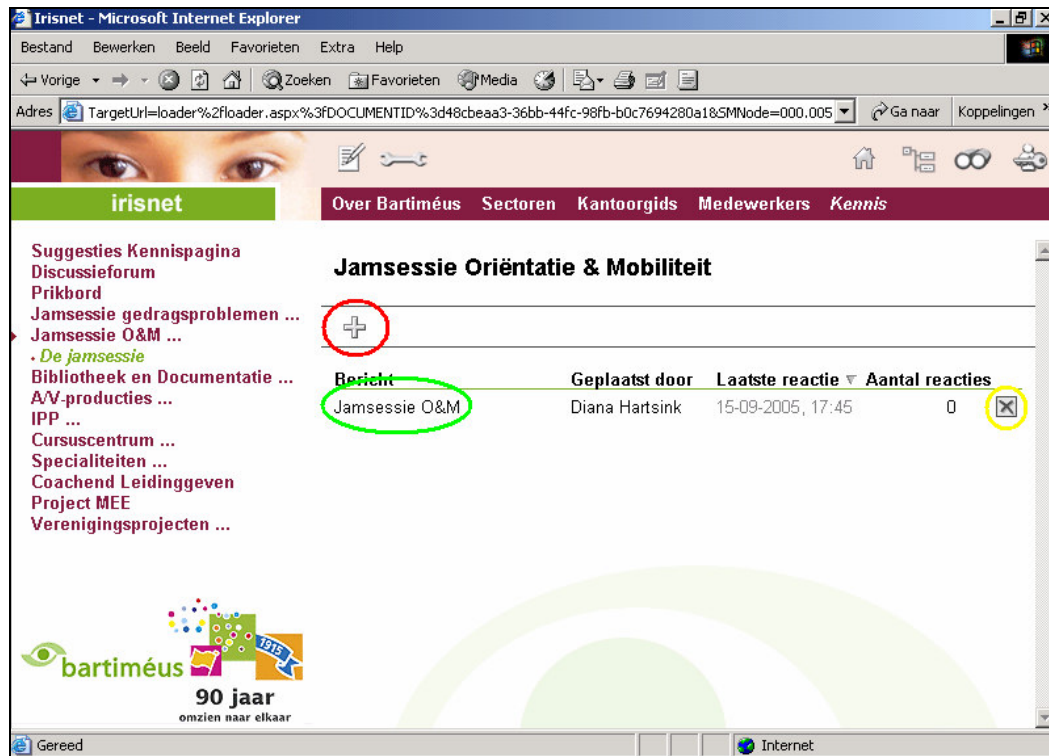
In Figuur 4 zie je de inhoud van de geopende discussie/jamsessie met als eerste bericht het openingsbericht. Door op het blauw omlijnde slotje te klikken kun je de discussie sluiten. Alle berichten blijven dan zichtbaar, maar mensen kunnen dan geen reacties meer plaatsen. In Figuur 5 is de pop up te zien dat je krijgt als je op het slotje klikt waar je het sluitingsbericht kunt plaatsen, Figuur 6 laat het bericht in de discussie/jamsessie zien.



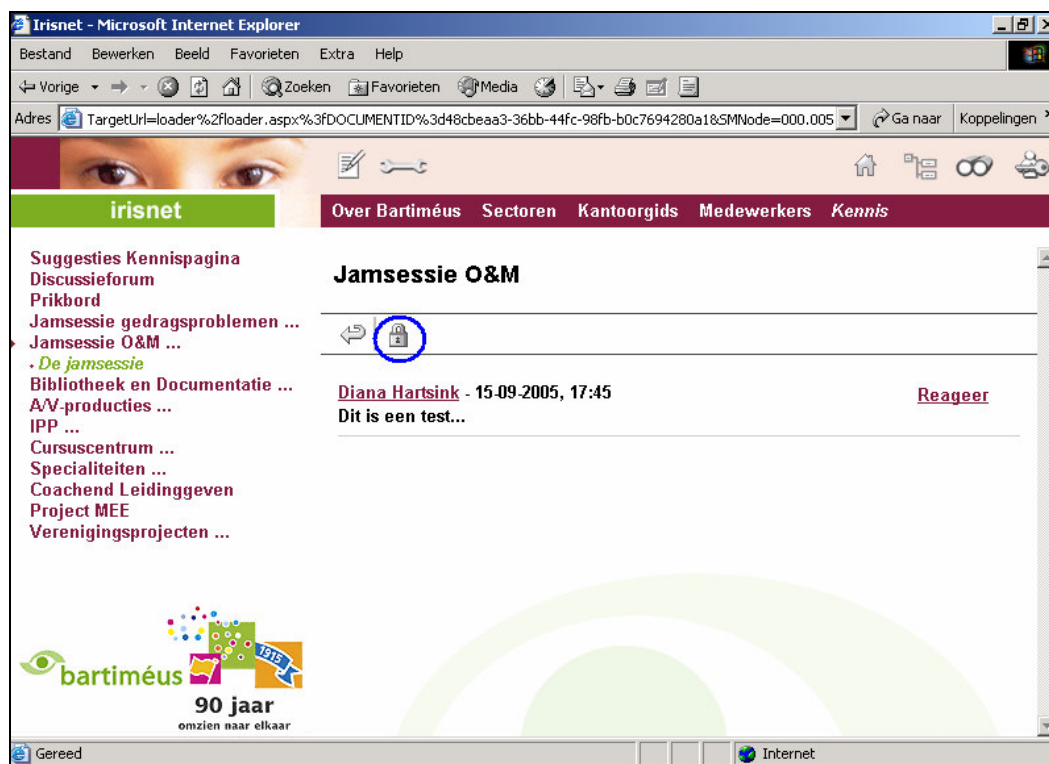
Figuur 1



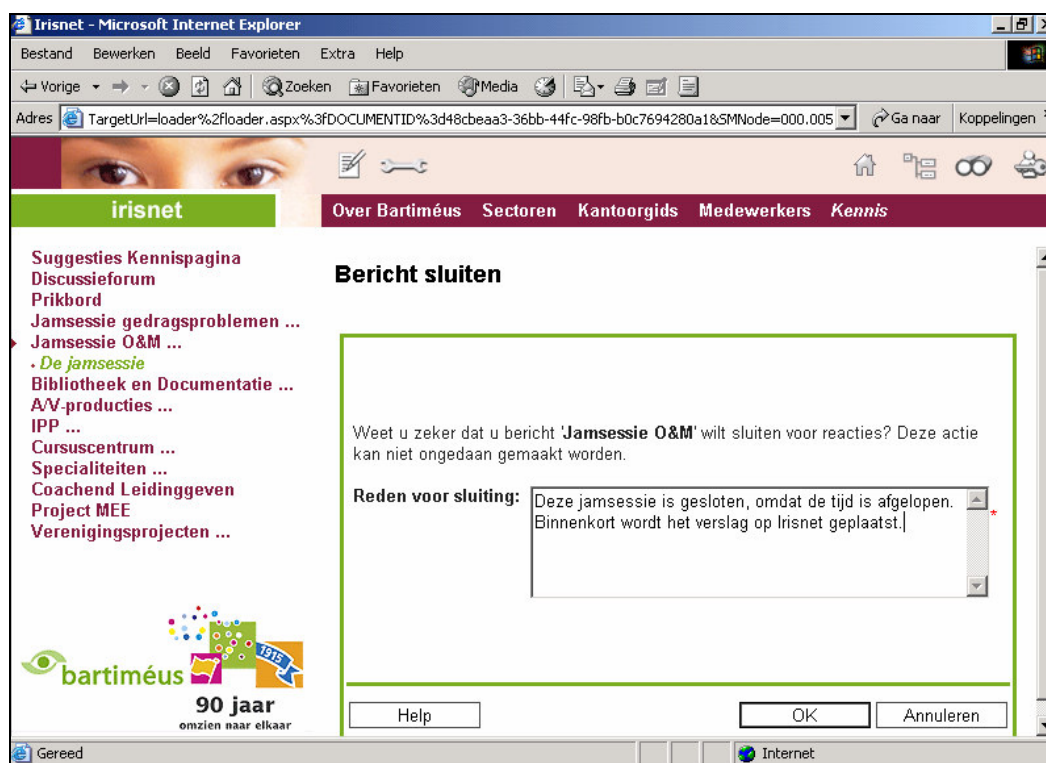
Figuur 2



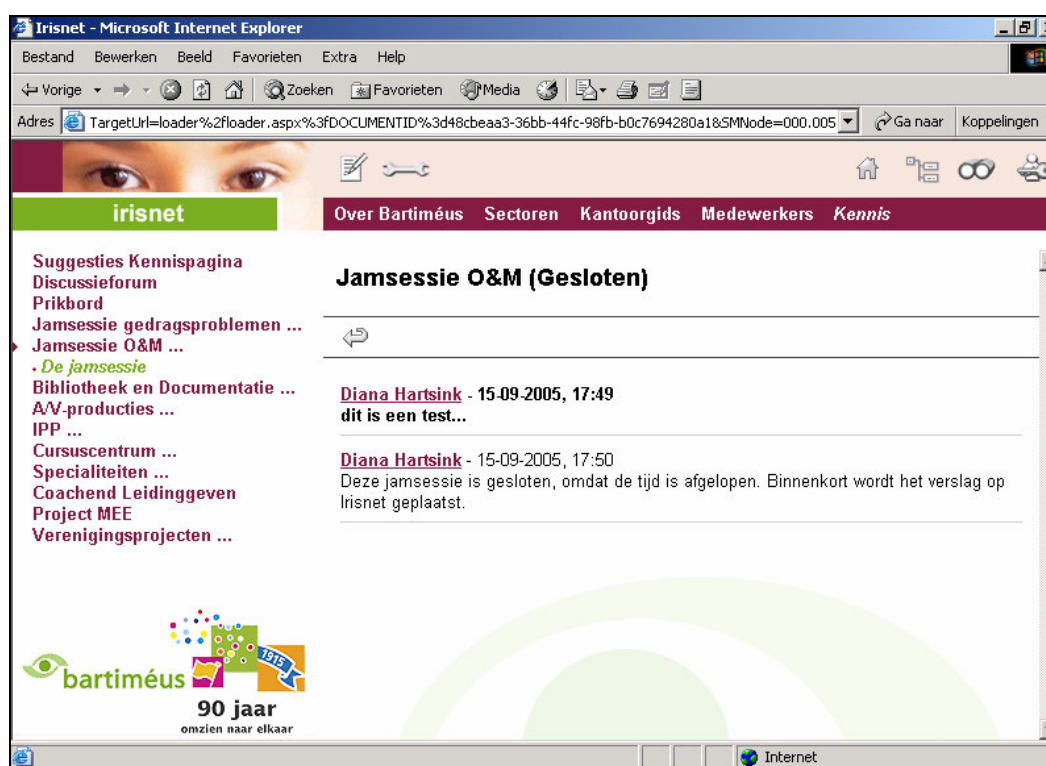
Figuur 3



Figuur 4



Figuur 5



Figuur 6

4. Reacties geven en reacties wissen

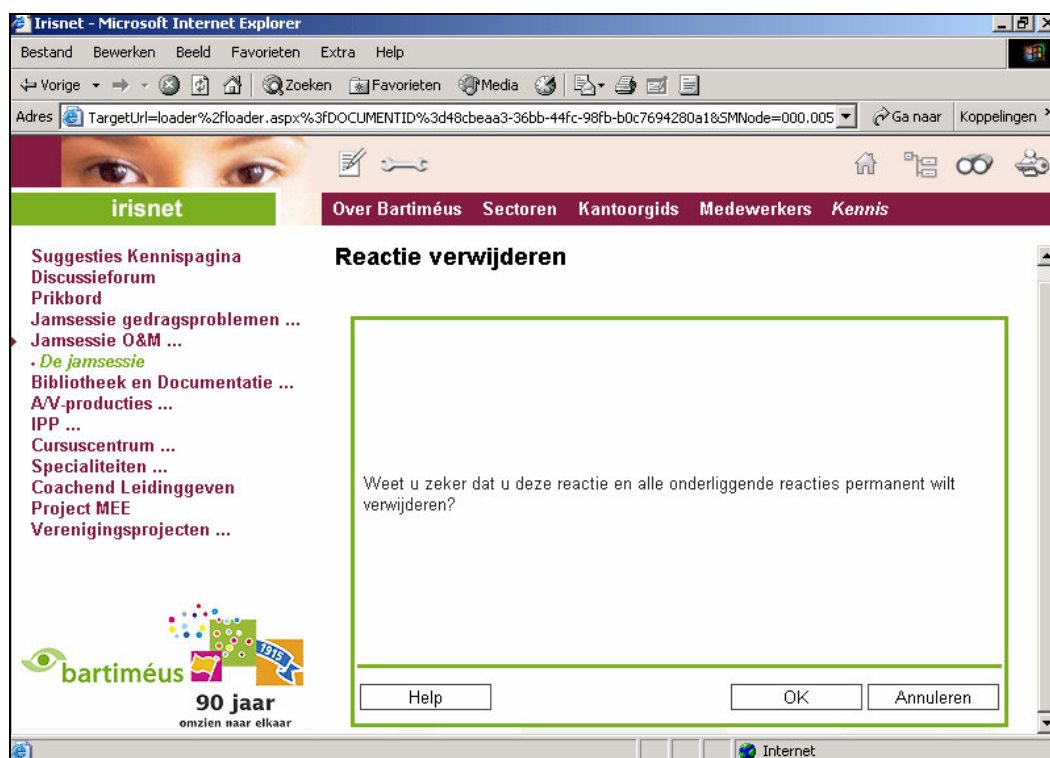
Je kunt op het eerste bericht of op een reactie van iemand anders reageren door op 'reageer' te klikken, je krijgt dat een pop-up scherm zoals in Figuur 7 te zien is. Hier zet je je reactie neer, welke vervolgens in de discussie/jamsessie komt te staan zoals te zien is in Figuur 8. Hier is ook een geel omlijnd kruisje te zien. Door hier op te klikken kun je een reactie verwijderen, bijvoorbeeld als er iets beledigends in staat. Pas echter wel op! Alle reacties die op dat bericht gegeven zijn, worden dan ook gewist. Het pop-up scherm is te zien in Figuur 9.

The screenshot shows the Irisnet intranet interface in Microsoft Internet Explorer. The browser window title is 'Irisnet - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows a URL with a document ID. The navigation bar includes links: 'Over Bartiméus', 'Sectoren', 'Kantoorgids', 'Medewerkers', and 'Kennis'. The left sidebar lists various sections like 'Suggesties Kennispagina', 'Discussieforum', 'Prikbord', and 'Jamsessie O&M ...'. The main content area is titled 'Reactie toevoegen'. It contains a form with the following fields: 'Naam' (Diana Hartsink), 'E-mail adres' (d.hartsink@bartimeus.nl), and 'Bericht' (Leuke test). Below the form are buttons for 'Help', 'OK', and 'Annuleren'. The bottom status bar shows 'Gereed' and 'Internet'.

Figuur 7

The screenshot shows the Irisnet intranet interface in Microsoft Internet Explorer. The browser window title is 'Irisnet - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows the same URL as in Figure 7. The navigation bar is the same. The left sidebar is the same. The main content area is titled 'Jamsessie O&M'. It displays a list of reactions. The first reaction is from 'Diana Hartsink' on '15-09-2005, 17:45' with the message 'Dit is een test...'. The second reaction is also from 'Diana Hartsink' on '15-09-2005, 17:47' with the message 'leuke test'. Both reactions have a 'Reageer' button next to them. The bottom status bar shows 'Gereed' and 'Internet'.

Figuur 8



Figuur 9

5. Hulp bij problemen

Tijdens de jamsessie zal ik aanwezig zijn en hulp bieden. Problemen met de computer of de netwerkverbinding kunnen echter alleen door I&A opgelost worden. Zij zijn te bereiken via 0343-526842.

Bij vragen of problemen voor en na de jamsessie ben ik te bereiken op: 06-45762956 en via Groupwise.

Bijlage G: Uitnodiging jamsessie kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit

Uitnodiging Jamsessie Oriëntatie & Mobiliteit

dinsdag 4 oktober

Denk mee en discussieer over de vraag:
“Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?”
&
Geef je mening en discussieer over de stelling:
“De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen”

Dinsdag 4 oktober, tussen 8.00 en 13.00 uur, organiseert de Kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit een jamsessie voor iedereen die in zijn werk te maken heeft met oriëntatie en mobiliteit. De jamsessie vindt plaats op een discussieforum op Irisnet: Kennis -> Jamsessie O&M.

Wat is een jamsessie?

Een jamsessie is een combinatie van een brainstorm en een discussie waarbij je via het discussieforum ideeën kunt aandragen en direct kunt reageren op reacties van anderen. De discussie die ontstaat is een vorm van kennisdelen; je kunt jouw kennis aan anderen overdragen maar ook juist van anderen leren of tot nieuwe inzichten komen.

Hoe werkt het?

Door meerdere keren gedurende de ochtend in te loggen ontstaat een levendige discussie waarin mensen door elkaars ideeën worden geïnspireerd. Het is niet de bedoeling om de hele ochtend op het discussieforum aanwezig te zijn, maar juist om tussen het dagelijkse werk door een aantal keer te komen kijken en om mee te discussiëren. Het zou fijn zijn als je tijd reserveert om actief mee te doen aan de jamsessie. Er zal op het discussieforum een zogenaamde 'moderator' aanwezig zijn die de discussie levendig houdt en aan het eind van de jamsessie de resultaten bundelt in een kort verslag, welke op Irisnet zal komen te staan.

Kom kijken en denk ook mee op dinsdag 4 oktober!
08.00 – 13.00 uur, Irisnet

Het is niet nodig om je vooraf voor de jamsessie op te geven.

Meer informatie over de jamsessie is vanaf 15 september te vinden op Irisnet: Kennis -> Jamsessie O&M.

Voor vragen over de jamsessie kun je contact opnemen met Diana Hartsink via Groupwise.

Bijlage H: Algemene tekst jamsessie als “good practice”

Jamsessie organiseren

In september en oktober hebben twee jamsessies (pilots) plaatsgevonden als onderdeel van het afstudeeronderzoek van Diana Hartsink, student Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente. De jamsessies waren een succes en daarom is hier meer informatie over de jamsessies te vinden. Wil je zelf een jamsessie opzetten, lees dan de korte handleiding en kom erachter dat het eenvoudig te organiseren is!

Wat is een jamsessie?

Een jamsessie is een combinatie van een brainstorm en een discussie waarbij je via een discussieforum ideeën kunt aandragen en direct kunt reageren op reacties van anderen. De discussie die ontstaat, is een vorm van kennisdelen; je kunt jouw kennis aan anderen overdragen maar ook juist van anderen leren of tot nieuwe inzichten komen.

Hoe werkt het?

Een jamsessie duurt één dag of dagdeel. Door meerdere keren gedurende de jamsessie in te loggen op het discussieforum ontstaat een levendige discussie waarin mensen door elkaars ideeën worden geïnspireerd. Het is niet de bedoeling om de hele ochtend of hele dag op het discussieforum aanwezig te zijn, maar juist om tussen het dagelijkse werk door een aantal keer te komen kijken en om mee te discussiëren. Een jamsessie wordt geleid door een zogenaamde ‘moderator’ die de discussie levendig houdt en aan het eind van de jamsessie de resultaten bundelt in een kort verslag.

Een jamsessie organiseren?

Is er een onderwerp waarover je wilt discussiëren met collega’s of wil je zoveel mogelijk ideeën van collega’s horen over een bepaald probleem? Organiseer dan een jamsessie! Dit doe je ongeveer zo:

- Open een discussie op het discussieforum of neem contact op met Jelly van Dijk (e-mailadres) als je een *besloten* jamsessie wilt houden. Zij kan een aparte Irisnet-pagina met een discussieforum voor je aanmaken.
- Nodig collega’s uit via een persoonlijke uitnodiging, een stukje in de Bartiméus Actueel of via Irisnet. Vermeld in de uitnodiging waar en wanneer de jamsessie plaatsvindt en over welk onderwerp je wilt discussiëren.
- Benoem jezelf tot moderator of vind iemand die dit wil doen
- Open op het afgesproken tijdstip de jamsessie
- Zorg als moderator dat je de discussie op gang houdt en open bijvoorbeeld een tweede discussie als binnen de discussie een tweede discussie ontstaat en het onoverzichtelijk wordt.
- Sluit de jamsessie op het afgesproken moment
- Zorg dat de moderator de resultaten op papier zet en aan de deelnemers terugkoppelt door het verslag op Irisnet te plaatsen of naar de deelnemers te mailen.

Een uitgebreidere beschrijving over het organiseren van een jamsessie is in de “Handleiding voor het organiseren van een Jamsessie” te vinden. In deze korte handleiding wordt beschreven hoe je eenvoudig een jamsessie kunt opzetten en worden enkele tips gegeven. Daarnaast is speciaal voor de moderator een handleiding gemaakt, waarin onder andere tips over het leiden van de Jamsessie en het maken van het eindverslag staan.

De handleidingen zijn hier te vinden:

[Handleiding voor het organiseren van een Jamsessie](#) (Word-document).

[Handleiding moderator Jamsessie](#) (Word-document).

Bijlage I: Handleiding voor het organiseren van een Jamsessie

1. Algemeen	1
2. Onderwerp en indeling Jamsessie	1
3. Jamsessie openen	2
4. Moderator.....	2
5. Uitnodiging versturen	3
6. Gedragscode en tips discussieforum	3
7. Contact en hulp bij problemen	4
8. Bijlagen	4

1. Algemeen

Een Jamsessie is een combinatie van een brainstorm en een discussie waarbij je via een discussieforum ideeën kunt aandragen en direct kunt reageren op reacties van anderen. De discussie die ontstaat, is een vorm van kennisdelen; je kunt jouw kennis aan anderen overdragen maar ook juist van anderen leren of tot nieuwe inzichten komen.

Een Jamsessie duurt één dag of dagdeel. Door meerdere keren gedurende de Jamsessie in te loggen op het discussieforum ontstaat een levendige discussie waarin mensen door elkaars ideeën worden geïnspireerd. Het is niet de bedoeling om de hele ochtend of hele dag op het discussieforum aanwezig te zijn, maar juist om tussen het dagelijkse werk door een aantal keer te komen kijken en om mee te discussiëren. Een Jamsessie wordt geleid door een zogenaamde ‘moderator’ die de discussie levendig houdt en aan het eind van de Jamsessie de resultaten bundelt in een kort verslag.

Als er een onderwerp is waarover je wilt discussiëren met collega’s of als je zoveel mogelijk ideeën van collega’s wilt horen, dan kun je via de volgende stappen een Jamsessie organiseren:

- **Open een discussie** op het discussieforum of neem contact op met Jelly van Dijk via GroupWise als je een *besloten* Jamsessie wilt houden. Zij kan een aparte Irisnet-pagina met een discussieforum voor je aanmaken.
- Nodig collega’s uit via een persoonlijke **uitnodiging**, een stukje in de Bartiméus Actueel of via Irisnet. Vermeld in de uitnodiging waar en wanneer de Jamsessie plaatsvindt en over welk onderwerp je wilt discussiëren.
- Benoem jezelf tot **moderator** of vind iemand die dit wil doen.
- Open op het afgesproken tijdstip de Jamsessie.
- Zorg als moderator dat je de discussie op gang houdt en open bijvoorbeeld een tweede discussie als binnen de discussie een tweede discussie ontstaat en het onoverzichtelijk wordt.
- Sluit de Jamsessie op het afgesproken moment.
- Zorg dat de moderator de resultaten op papier zet en aan de deelnemers terugkoppelt door het **verslag** op Irisnet te plaatsen of naar de deelnemers te mailen.

In de volgende hoofdstukken zal per onderdeel worden uitgelegd hoe je deze het beste kunt aanpakken en worden enkele tips gegeven voor het organiseren van een Jamsessie.

2. Onderwerp en indeling Jamsessie

Alvorens de uitnodigingen voor de Jamsessie de deur uit te doen, is het belangrijk te besluiten over welk onderwerp gejamd gaat worden. Daarnaast moet worden bepaald hoe de jamsessie er uit gaat zien. Duurt de jamsessie bijvoorbeeld één dagdeel of een hele dag?

Onderwerp Jamsessie

Een Jamsessie heeft tot doel antwoord te krijgen op een bepaalde vraag of een oplossing te zoeken voor een bepaald probleem. Het beantwoorden van de vraag of het zoeken van de oplossing gaat bij een Jamsessie door erover te brainstormen en te discussiëren op een discussieforum op Irisnet. Alvorens een Jamsessie te organiseren is het belangrijk een vraag of probleem te formuleren. Voorbeeld van een vraag is:

Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?

Ook zou een gewaagde stelling geplaatst kunnen worden, zoals:

“De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen.”

Indeling Jamsessie

Een Jamsessie kun je op verschillende manieren indelen. Elke Jamsessie bestaat uit een brainstormgedeelte en een discussiegedeelte. De beste indeling hangt af van de beschikbaarheid van de deelnemers. Houd er rekening mee dat de collega's waarvan je graag wilt dat ze meedoen op de aangegeven dag binnen Bartiméus aanwezig moeten zijn en de beschikking moeten hebben over een computer. Ze kunnen namelijk (nog) niet vanuit huis op Irisnet. Twee mogelijke indelingen zijn de volgende:

Indeling A:

's Ochtends brainstormen, waarbij de deelnemers zoveel mogelijk ideeën op het discussieforum plaatsen en nog geen commentaar geven op andermans ideeën. Dit onderdeel is vooral een creatief proces.

Tijdens de lunch wordt het discussieforum gesloten, waarbij de moderator de beste ideeën selecteert en één of meerdere discussiefora opent waarop na de lunch door de deelnemers kan worden gediscussieerd. Na een middag discussiëren worden de discussiefora gesloten en vat de moderator de uitkomsten in een kort verslag samen.

Indeling A heeft de voorkeur, maar wanneer slechts één dagdeel beschikbaar is, kan men voor indeling B kiezen.

Indeling B:

's Ochtends brainstormen en discussiëren tegelijkertijd. Mensen dragen dan zoveel mogelijk ideeën aan, maar kunnen ook meteen op ideeën van anderen reageren en hun mening daarover geven. Aan het eind van de ochtend wordt het discussieforum gesloten en vat de moderator de uitkomsten in een kort verslag samen.

Het kost de deelnemers niet de volledige ochtend of dag om aan de Jamsessie mee te doen. Het is de bedoeling dat de deelnemers gedurende de Jamsessie meerdere keren inloggen, de nieuwe berichten lezen en daarop reageren en verder bezig zijn met andere werkzaamheden. In de praktijk blijkt dat het inloggen per keer minstens 15 minuten kost en dat het nodig is om minstens zo'n 2 a 3 keer op het discussieforum te kijken. De tijd die nodig is, ligt vooral aan de hoeveelheid berichten die per keer gelezen moeten worden en de benodigde bedenktijd. Daarnaast is gebleken dat administratief werk het makkelijkst te combineren is met de Jamsessie.

3. Jamsessie openen

De meest eenvoudige manier om een Jamsessie te openen is via het algemene discussieforum. Hoe je eenvoudig een discussie op het discussieforum opent is op Irisnet te vinden: [Kennis -> Discussieforum](#)

Aan het openen van een discussie via het discussieforum kleeft echter wel een nadeel. De moderator heeft dan namelijk niet de mogelijkheid om (beledigende) berichten te wissen en de discussie officieel te sluiten; berichten op het algemene discussieforum worden namelijk na 28 dagen automatisch verwijderd. De discussie is tevens voor alle medewerkers toegankelijk. Wil je liever een besloten Jamsessie houden of de mogelijkheden van de moderator zo uitgebreid mogelijk houden, dan kun je aan Jelly van Dijk (via GroupWise) vragen of ze speciaal voor jou een pagina met discussieforum wil openen. Geeft tevens aan wie de moderator wordt, zodat deze extra

mogelijkheden krijgt. Als het om een besloten Jamsessie gaat, geef dan ook aan welke mensen toegang tot het discussieforum moeten krijgen.

Op de dag zelf kun je (of de moderator) de Jamsessie openen. Zorg dat in het eerste bericht het onderwerp van de Jamsessie staat. Het is verstandig om het openen van de Jamsessie van te voren te oefenen.

4. Moderator

De moderator heeft een bijzondere functie tijdens de Jamsessie. De moderator is te vergelijken met de voorzitter tijdens een brainstormsessie: hij leidt de Jamsessie, houdt deze op gang en grijpt in waar dat nodig is. Tijdens de Jamsessie heeft de moderator als taak deze in goede banen te leiden. De specifieke taken zijn:

- De Jamsessie levendig houden en als een discussie stilvalt deze weer op gang te brengen, door het stimuleren van de deelnemers om goede inhoudelijke bijdragen (ideeën of argumenten) te leveren.
- Duidelijk maken wat het onderwerp en de indeling van de Jamsessie is en deze verduidelijken als blijkt dat het niet voor iedereen helder is.
- Voor de Jamsessie is een gedragscode opgesteld en onder de deelnemers verspreid. Naast dat de moderator zich aan deze gedragscode hoort te houden, mag de moderator ook optreden mocht iemand zich bijvoorbeeld vervelend gedragen of zich niet aan het onderwerp houden.
- Zelf ideeën bedenken en mee discussiëren.

Om deze taken uit te voeren is het belangrijk regelmatig op het forum te kijken. In de praktijk blijkt dat je als moderator eigenlijk fulltime op het forum aanwezig moet zijn. Werk wat er wel bij gedaan kan worden is administratief werk, zolang je maar in de buurt van de computer bent en vaak kan kijken welke berichten erbij zijn gekomen en of daar iets mee gedaan moet worden. Degene die de Jamsessie organiseert hoeft niet altijd de moderator te zijn. De ideale moderator is een goede discussieleider, heeft verstand van het onderwerp, kan goed samenvatten en heeft een redelijke computerkennis. De moderator hoeft niet persé al deze eigenschappen te hebben, maar het is wel handig. Eventueel staan in de handleiding voor de moderator verschillende tips rondom het leiden van de Jamsessie, het maken van het verslag en het omgaan met het discussieforum.

Nadat de moderator de discussie op het afgesproken tijdstip heeft gesloten, heeft deze de taak alle genoemde ideeën en meningen te inventariseren en te ordenen. De moderator zet op een rijtje wat de ideeën zijn geweest en welke voor- en tegenargumenten genoemd zijn, distilleert eventuele actiepunten en stuurt de deelnemers per e-mail het verslag met de actiepunten of zet deze op Irisnet.

Speciaal voor de moderator is een handleiding gemaakt, waarin tips staan hoe de Jamsessie te leiden en het verslag aan het eind van de Jamsessie te maken. In deze handleiding is tevens meer informatie te vinden over hoe berichten op het discussieforum te wissen als ze bijvoorbeeld beledigend zijn of een discussie te sluiten. De handleiding is te vinden op Irisnet: [Kennis -> Jamsessie](#)

5. Uitnodiging versturen

Om je collega's uit te nodigen voor de Jamsessie kun je een persoonlijke uitnodiging sturen. Een voorbeeld van een uitnodiging is in Bijlage A te vinden. Daarnaast kun je een kort stukje in de Bartiméus Actueel plaatsen. Mail hiervoor een stukje naar de Actueel via GroupWise. Je kunt bij dit stukje aangeven dat je ook graag wilt dat het bij de nieuwsberichten op Irisnet komt te staan.

Een jamsessie kan worden georganiseerd voor een kleine groep van bijvoorbeeld zes mensen, maar ook voor de gehele organisatie. Bij een organisatiebrede jamsessie zoveel mogelijk uitnodigingen versturen en er aandacht aan schenken op Irisnet betekent echter niet dat mensen ook de tijd nemen om mee te doen. De kans op een succesvolle Jamsessie wordt vergroot als mensen zich verantwoordelijk voelen voor het oplossen van het probleem of het beantwoorden van de vraag, probeer hier daarom de nadruk op te leggen. Geef bij de uitnodiging ook aan wat een Jamsessie is, wat precies het doel is en wat van ze verwacht wordt. Vraag ze bijvoorbeeld tijd vrij te plannen hiervoor en geef aan hoeveel tijd het ongeveer kost.

6. Gedragscode en tips discussieforum

Voor een succesvolle Jamsessie is het belangrijk dat alle deelnemers weten waar ze het discussieforum kunnen vinden en hoe ze deze moeten gebruiken, daarom kun je een aantal tips en gedragsregels aan ze meegeven. Deze kun je bij de uitnodiging voegen of op Irisnet (laten) plaatsen.

Gedragscode

Bij het communiceren via een discussieforum is aanvullende communicatie in de vorm van gezichtsuitdrukkingen, bewegingen en gebaren haast altijd afwezig. Dat maakt dat een boodschap soms anders overkomt dan bedoeld was. Het is daarom aan te bevelen de volgende gedragsregels aan te houden tijdens de Jamsessie:

- Het doel is zoveel mogelijk ideeën over de onderwerpen te verzamelen en zo samen tot oplossingen en inzichten te komen. Het plaatsen van een op het eerste gezicht raar of slecht idee kan leiden tot goed bruikbare ideeën bij anderen, wees daarom niet bang om een idee te plaatsen, wees creatief!
- Behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden.
- Vermijd “me too” berichten. Dat zijn berichten waarin alleen maar staat dat je het ergens mee eens bent, en die verder niets toevoegen.
- Maak in je reactie op een ander bericht duidelijk op wie of wat je reageert.
- Sluit je bericht af met je naam.
- Houd je berichten relevant voor het onderwerp dat ter discussie staat.
- Let er op dat je niet per ongeluk de CAPS LOCK-toets aan hebt staan; berichten in hoofdletters komen schreeuwerig over.

Tips voor het discussieforum

Of de Jamsessie nu plaatsvindt via het algemene discussieforum op de Kennispagina of via een aparte door Jelly van Dijk aangemaakte pagina, je hebt in ieder geval met het discussieforum en zijn beperkingen te maken. Allereerst is het belangrijk de deelnemers te laten weten hoe ze aan de Jamsessie mee kunnen doen:

Je kunt aan de Jamsessie meedoen door naar het daarvoor geopende discussieforum te gaan en op het discussieonderwerp te klikken. Je ziet dan alle berichten die tot dan toe zijn geplaatst. Hier kun je de reacties van anderen lezen en erop reageren door op ‘reageer’ bij het eerste bericht te klikken en je reactie te typen. Je bericht komt dan onderaan de discussie te staan.

Om de Jamsessie zo overzichtelijk mogelijk te houden, zijn hier nog wat extra tips.

- Meerdere mensen kunnen tegelijkertijd een bericht plaatsen tijdens de Jamsessie, echter je ziet pas nieuwe berichten als je de discussie ververs of deze opnieuw opent.
- Als je binnen het discussieforum wilt reageren, klik dat altijd op de knop ‘reageer’ van het openingsbericht, dan komt je bericht automatisch onderaan te staan. Als je nu in één keer wilt zien of er nieuwe berichten zijn geplaatst door collega’s, hoef je alleen maar te kijken of er onderaan de pagina nieuwe berichten zijn bijgekomen. Als je op de knop ‘reageer’ bij een reactie van iemand anders klikt, dan komt je reactie halverwege de discussie te staan, wat heel onoverzichtelijk is en moeilijk terug te vinden is voor andere collega’s.
- Als je ‘enters’ gebruikt in een reactie, dan zijn deze helaas niet zichtbaar en staat alle tekst achter elkaar in plaats van onder elkaar. Dit is bijvoorbeeld lastig bij opsommingen. Om toch ‘enters’ te gebruiken, kun je een simpele html-code gebruiken: zet
 waar een enter moet staan en je zinnen lopen niet meer door.

7. Contact en hulp bij problemen

Hebben deze handleiding en de handleiding voor de moderator geen antwoord gegeven op je vraag, dan kun je je vraag mailen aan Jelly van Dijk via GroupWise.

Gaat het om problemen met de computer of de netwerkverbindingen kun je terecht bij de Afdeling I&A: 0343-526842.

8. Bijlagen

Bijlage A: Voorbeeld uitnodiging

Bijlage A Handleiding Jamsessie: Voorbeeld uitnodiging

Uitnodiging Jamsessie Oriëntatie & Mobiliteit

Dinsdag 4 oktober

Denk mee en discussieer over de vraag:

“Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?”

&

Geef je mening en discussieer over de stelling:

“De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen”

Dinsdag 4 oktober, tussen 8.00 en 13.00 uur, organiseert de Kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit een jamsessie voor iedereen die in zijn werk te maken heeft met oriëntatie en mobiliteit. De jamsessie vindt plaats op een discussieforum op Irisnet: Kennis -> Jamsessie O&M.

Wat is een jamsessie?

Een jamsessie is een combinatie van een brainstorm en een discussie waarbij je via het discussieforum ideeën kunt aandragen en direct kunt reageren op reacties van anderen. De discussie die ontstaat is een vorm van kennisdelen; je kunt jouw kennis aan anderen overdragen maar ook juist van anderen leren of tot nieuwe inzichten komen.

Hoe werkt het?

Door meerdere keren gedurende de ochtend in te loggen ontstaat een levendige discussie waarin mensen door elkaars ideeën worden geïnspireerd. Het is niet de bedoeling om de hele ochtend op het discussieforum aanwezig te zijn, maar juist om tussen het dagelijkse werk door een aantal keer te komen kijken en om mee te discussiëren. Het zou fijn zijn als je tijd reserveert om actief mee te doen aan de jamsessie. Er zal op het discussieforum een zogenaamde ‘moderator’ aanwezig zijn die de discussie levendig houdt en aan het eind van de jamsessie de resultaten bundelt in een kort verslag, welke op Irisnet zal komen te staan.

**Kom kijken en denk ook mee op dinsdag 4 oktober!
08.00 – 13.00 uur, Irisnet**

Het is niet nodig om je vooraf voor de jamsessie op te geven.

Meer informatie over de jamsessie is vanaf 15 september te vinden op Irisnet: Kennis -> Jamsessie O&M.

Voor vragen over de jamsessie kun je contact opnemen met (organisator) via Groupwise.

Bijlage J: Handleiding moderator Jamsessie

Deze handleiding heeft tot doel handvatten te bieden bij het leiden of begeleiden van de jamsessie. De volgende onderwerpen komen aan bod:

1. Taken van de moderator.....	1
2. Hoe discussie maken/openen en weer afsluiten?	2
3. Reacties geven en reacties wissen	6
4. Voorbeeld eindverslag Jamsessie.....	8
5. Hulp bij problemen	9

1. Taken van de moderator

De moderator heeft de taak de jamsessie levendig te houden en de resultaten van de jamsessie te bundelen in een kort verslag. Hieronder zal het een en ander verder worden uitgelegd.

Voor de jamsessie

Naast het lezen van deze handleiding kun je je op de jamsessie voorbereiden door alvast over het onderwerp na te denken of er meer over te lezen op bijvoorbeeld het internet. Daarnaast moet het discussieforum geopend worden, dit kan de moderator doen, maar ook iemand anders. Het is belangrijk van te voren te bepalen met welk bericht, idee of uitleg van het onderwerp het discussieforum geopend wordt. Dit kan samen met een collega bedacht worden. Daarnaast is het handig om het discussieforum uit te proberen, voordat de jamsessie van start gaat.

Tijdens de jamsessie

Tijdens de jamsessie heeft de moderator als taak deze in goede banen te leiden. De specifieke taken zijn:

- De jamsessie levendig houden en als een discussie stilvalt deze weer op gang te brengen, door het stimuleren van de deelnemers om goede inhoudelijke bijdragen (ideeën of argumenten) te leveren.
- Duidelijk maken wat het onderwerp en de indeling van de jamsessie is en deze verduidelijken als blijkt dat het niet voor iedereen helder is
- Voor de jamsessie is een gedragscode opgesteld en onder de deelnemers verspreid. Naast dat de moderator zich aan deze gedragscode hoort te houden, mag de moderator ook optreden mocht iemand zich bijvoorbeeld vervelend gedragen of zich niet aan het onderwerp houden.
- Zelf ideeën bedenken en mee discussiëren.

Om deze taken uit te voeren is het belangrijk regelmatig op het forum in te loggen. In de praktijk blijkt dat je als moderator eigenlijk fulltime op het forum aanwezig moet zijn. Werk wat er wel bij gedaan kan worden is administratief werk, zolang je maar in de buurt van de computer bent en vaak kan kijken welke berichten erbij zijn gekomen en of daar iets mee gedaan moet worden.

Hieronder staan enkele tips om de jamsessie te leiden:

1. Wanneer er geen ideeën meer geplaatst worden en het lijkt of alle voor de hand liggende ideeën al zijn genoemd, kun je mensen op de volgende manieren stimuleren om creatieve ideeën te bedenken en te plaatsen:
 - a. Als er bijvoorbeeld 18 ideeën zijn genoemd, vraag dan om er in ieder geval 20 ideeën van te maken.
 - b. Plaats zelf twee 'wilde ideeën' om te laten zien dat je zulke ideeën durft te plaatsen en om anderen er toe aan te zetten hetzelfde te doen.
 - c. Als iemand alleen kritiek heeft en zelf geen ideeën aandraagt vraag hem dan dit alsnog te doen.
2. Wanneer de discussie stil valt, kun je op de volgende manieren er voor zorgen dat de discussie weer op gang komt:
 - d. Deelnemers door middel van aanmoedigingen of het stellen van vragen stimuleren tot het plaatsen van berichten.
 - e. Feedback geven op de bijdragen van de deelnemers.
 - f. Zelf een bericht plaatsen om de discussie weer op gang te brengen. Dit bericht dient bij voorkeur een prikkelende, voor de deelnemers interessante inhoud te hebben.
 - g. Een samenvatting van de voorgaande berichten met daaraan gekoppeld een conclusie plaatsen.
3. Wanneer er deelnemers zijn die niet beleefd op elkaar reageren, kun je deze aanspreken op hun gedrag. Het is handiger om dit persoonlijk via bijvoorbeeld een e-mail te doen dan via het discussieforum.

4. Als je merkt dat iemand erg *afdwaalt*, kun je aangeven dat de jamsessie zich moet richten op het onderwerp, mocht het toch interessant zijn kun je een ander discussieforum openen. (zie het hoofdstuk verderop in dit document) Geef dit discussieforum een duidelijke titel en zet in het eerste bericht waar het over gaat of wat de geplaatste ideeën over dit onderwerp samen.

Na de jamsessie

Nadat de moderator de discussie op het afgesproken tijdstip heeft gesloten, heeft deze de taak alle genoemde ideeën en meningen te inventariseren en te ordenen. De moderator zet op een rijtje wat de ideeën zijn geweest en welke voor- en tegenargumenten genoemd zijn, destilleert de actiepunten en stuurt iedereen per e-mail het verslag met de actiepunten. Bij het ordenen van de ideeën kunnen de volgende stappen helpen:

- Selecteer de ideeën welke meteen te gebruiken zijn
- Selecteer de ideeën die met wat aanpassingen te gebruiken zijn
- Weiger de ideeën die zo raar en onpraktisch zijn dat ze niet te gebruiken of wenselijk zijn. Zorg er alleen wel voor dat je duidelijk aangeeft wat de redenen voor de afwijzing zijn om er zeker van te zijn dat mensen niet denken dat het door een vooroordeel of kortzichtigheid van de moderator afgewezen is.

Het resultaat is een geordende lijst van ideeën met hun voor- en tegenargumenten en actiepunten. Tijdens de jamsessie kunnen mensen al hebben aangegeven dat ze bepaalde dingen willen uitzoeken, deze actiepunten kunnen gelijk aan die personen worden toegewezen. Andere actiepunten kunnen óf door de moderator aan mensen worden toegewezen, óf er zou een mailwisseling over plaats kunnen vinden nadat het verslag naar iedereen is gemaïld. Een voorbeeld van een verslag is verderop in dit document te vinden. Het voorbeeldverslag is een verslag van de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit welke in oktober 2005 is gehouden.

2. Hoe discussie maken/openen en weer afsluiten?

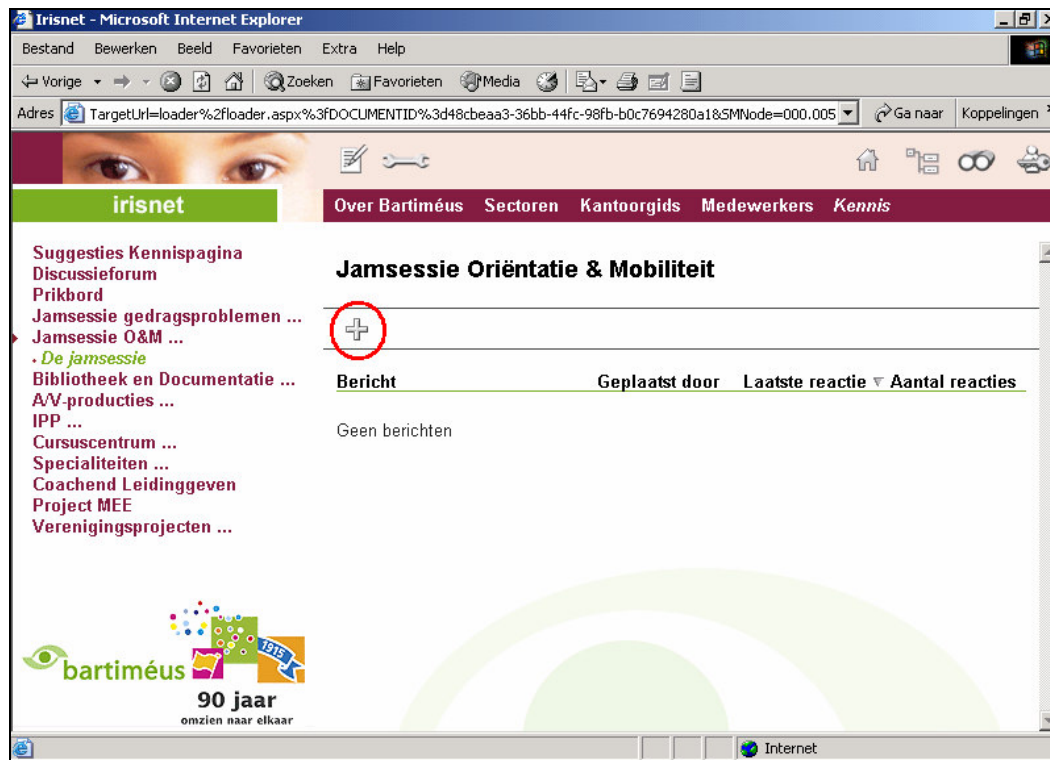
Het discussieforum welke kan worden aangemaakt door Jelly van Dijk werkt hetzelfde als het standaard discussieforum welke via Kennis -> Discussieforum te vinden is. In Figuur 1 is een voorbeeld van een discussieforum te zien. Binnen het discussieforum kun je een discussie/jamsessie aanmaken door op de roodomlijnde plus te klikken en in de dan verschijnende pop-up (Figuur 2) aan te geven om welk onderwerp het gaat en een openingsbericht neer te zetten.

Tijdens de jamsessie kan het voorkomen dat er een discussie binnen de jamsessie ontstaat over een ander onderwerp dan het onderwerp van de jamsessie. In dat geval kan de moderator een nieuwe discussie openen door weer op de roodomlijnde plus te klikken.

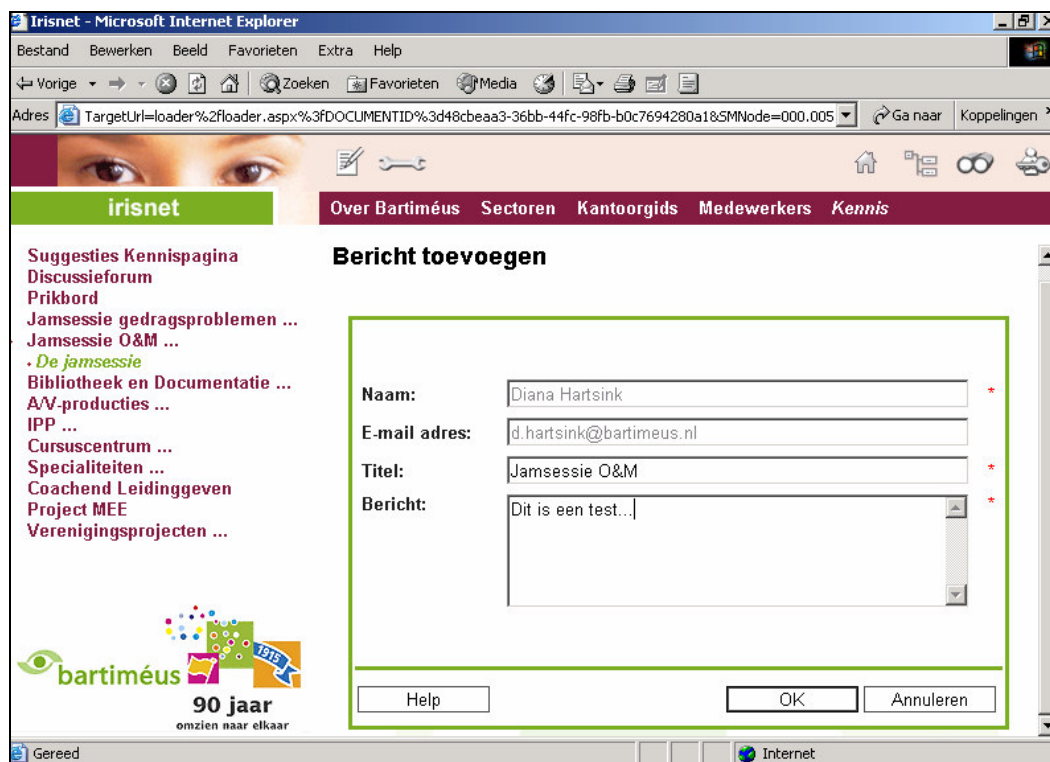
Als er een nieuwe discussie/jamsessie is aangemaakt komt deze op de beginpagina te staan, zoals in Figuur 3 te zien is. De nieuwe discussie is in het figuur met groen omlijnd. Door op het geel omlijnde kruis te klikken kun je de discussie/jamsessie met al zijn berichten verwijderen. Deze optie is alleen zichtbaar voor de moderator bij een speciaal aangemaakt discussieforum en dus niet bij het algemene discussieforum. Het is verstandig om de discussie/jamsessie niet aan het eind van de jamsessie te verwijderen, maar om deze te sluiten.

In Figuur 4 zie je de inhoud van de geopende discussie/jamsessie met als eerste bericht het openingsbericht.

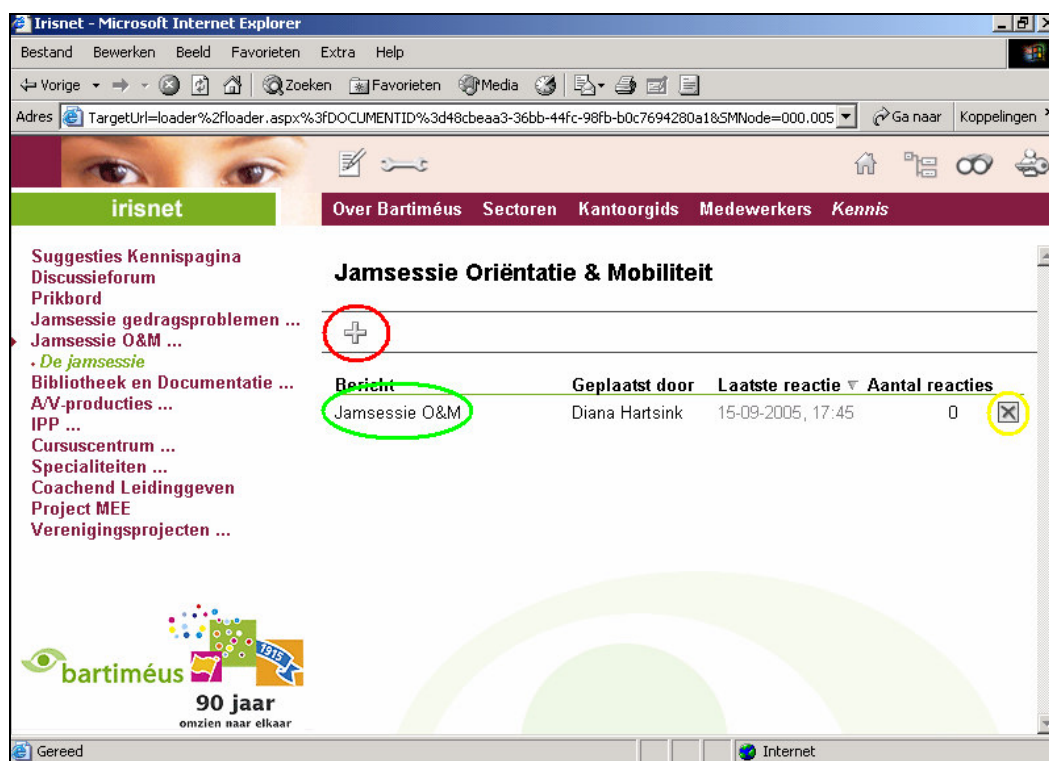
Door op het blauw omlijnde slotje te klikken kan de moderator de discussie sluiten. Alle berichten blijven dan zichtbaar, maar mensen kunnen dan geen reacties meer plaatsen. In Figuur 5 is de pop-up te zien dat je krijgt als je op het slotje klikt waar je het sluitingsbericht kunt plaatsen, Figuur 6 laat het bericht in de discussie/jamsessie zien. Ook hier geldt weer dat een discussie op het algemene discussieforum niet gesloten kan worden door de moderator.



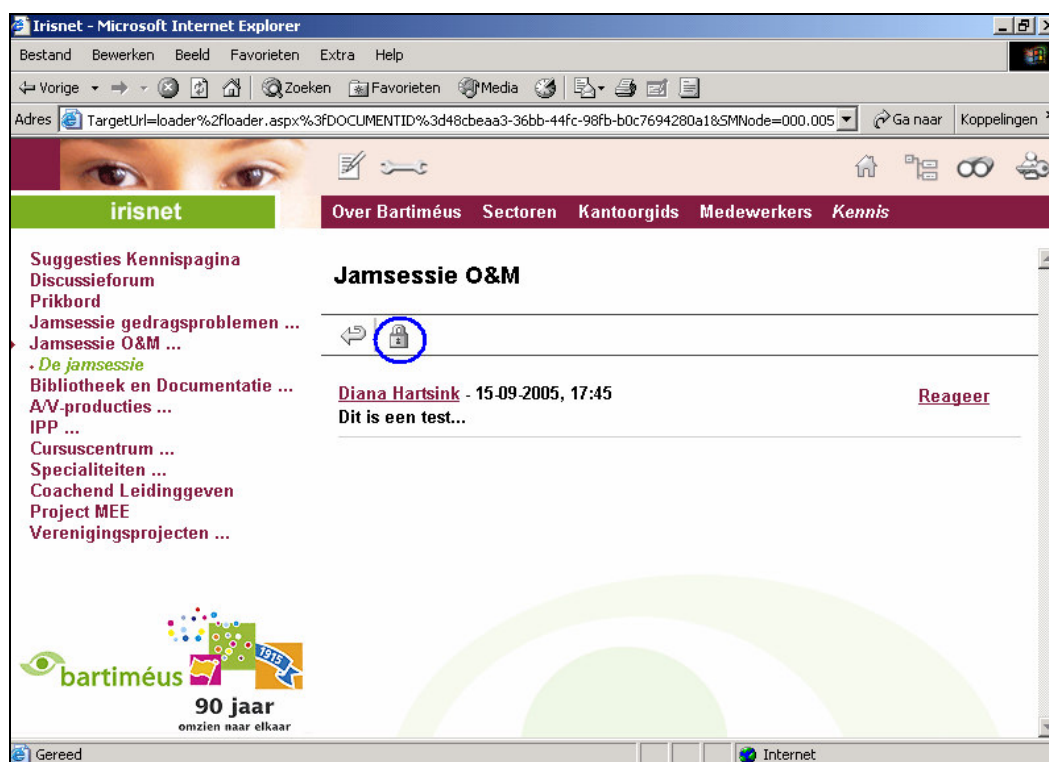
Figuur 1



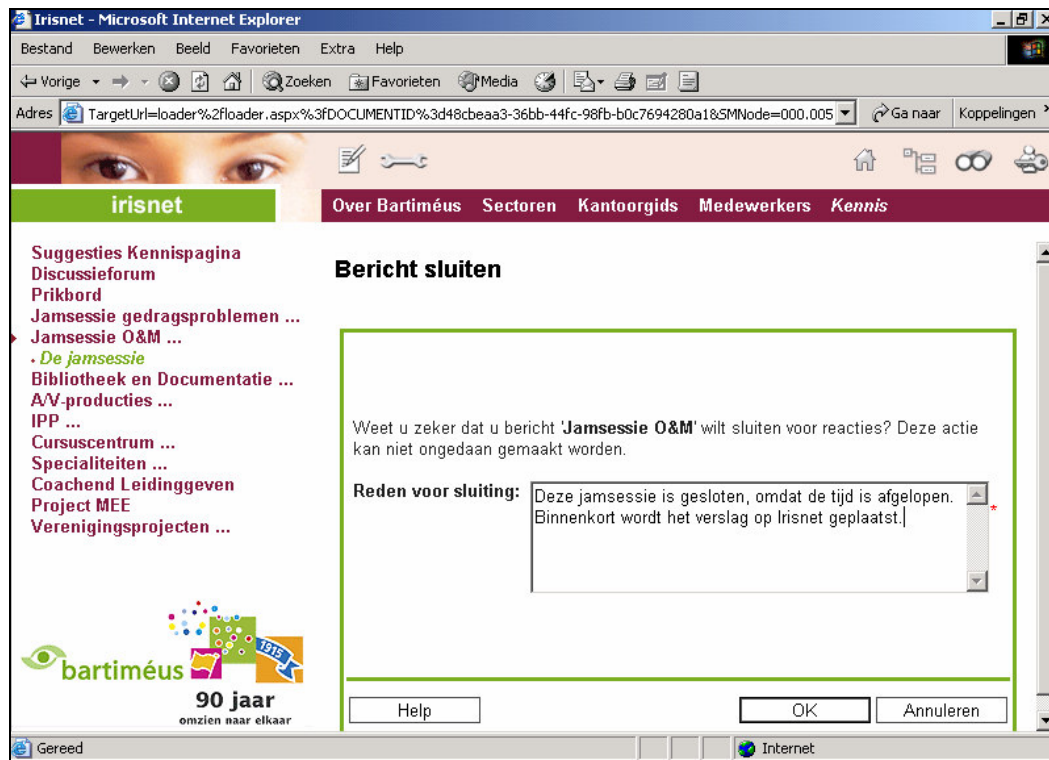
Figuur 2



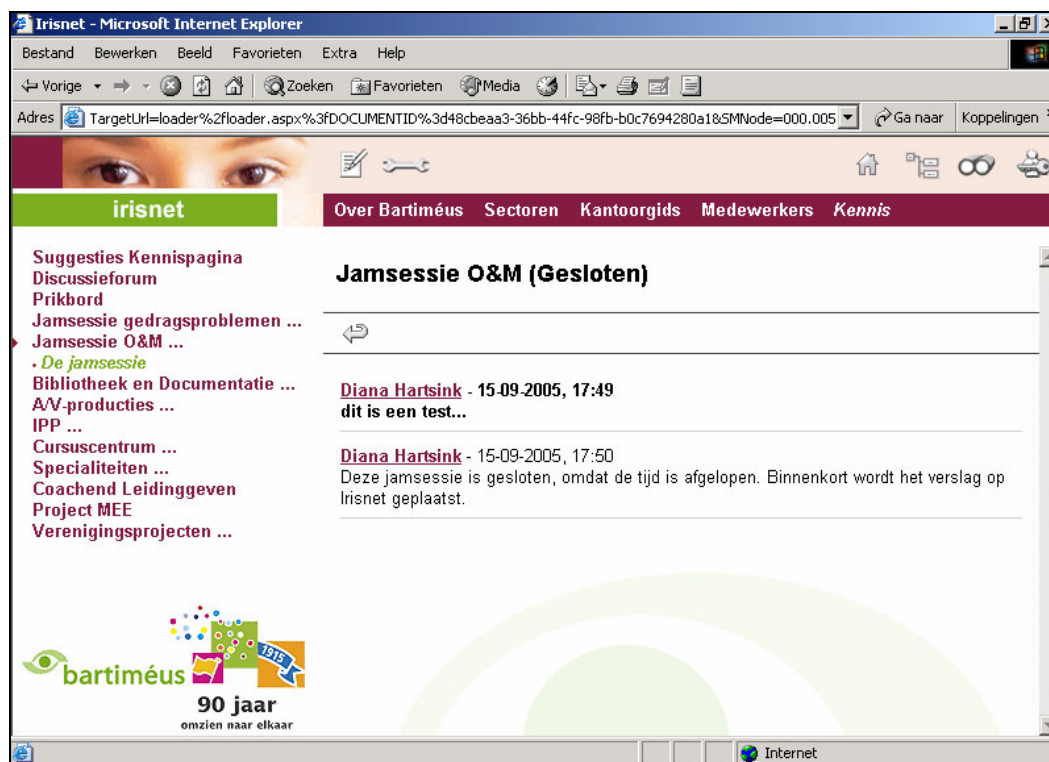
Figuur 3



Figuur 4



Figuur 5



Figuur 6

3. Reacties geven en reacties wissen

Je kunt op het eerste bericht of op een reactie van iemand anders reageren door op 'reageer' te klikken, je krijgt dat een pop-up scherm zoals in Figuur 7 te zien is. Het heeft de voorkeur om alleen op het eerste bericht te reageren, zodat je bericht onderaan de discussie komt te staan. In het pop-up scherm zet je je reactie neer, welke vervolgens in de discussie/jamsessie komt te staan zoals te zien is in Figuur 8. Hier is ook een geel omljnd kruisje te zien. Door hier op te klikken kun je een reactie verwijderen, bijvoorbeeld als er iets beledigends in staat. Pas echter wel op! Alle reacties die op dat bericht gegeven zijn, worden dan ook gewist. Het pop-up scherm is te zien in Figuur 9. Alleen de moderator kan berichten verwijderen en dan alleen als het binnen een speciaal aangemaakt discussieforum is en niet bij het algemene discussieforum.

Irisnet - Microsoft Internet Explorer

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Vorige Zoeken Favorieten Media

Adres TargetUrl=loader%2floader.aspx%3fDOCUMENTID%3d48cbeaa3-36bb-44fc-98fb-b0c7694280a1&5MNode=000.005 Ga naar Koppelingen

irisnet Over Bartiméus Sectoren Kantoorgids Medewerkers Kennis

Suggesties Kennispagina
Discussieforum
Prikbord
Jamsessie gedragsproblemen ...
Jamsessie O&M ...
De jamsessie
Bibliotheek en Documentatie ...
A/V-producties ...
IPP ...
Cursuscentrum ...
Specialiteiten ...
Coachend Leidinggeven
Project MEE
Verenigingsprojecten ...

bartiméus 90 jaar omzien naar elkaar

Reactie toevoegen

Reactie op: **Jamsessie O&M** (Diana Hartsink, 15-09-2005, 17:45)

Naam: Diana Hartsink *

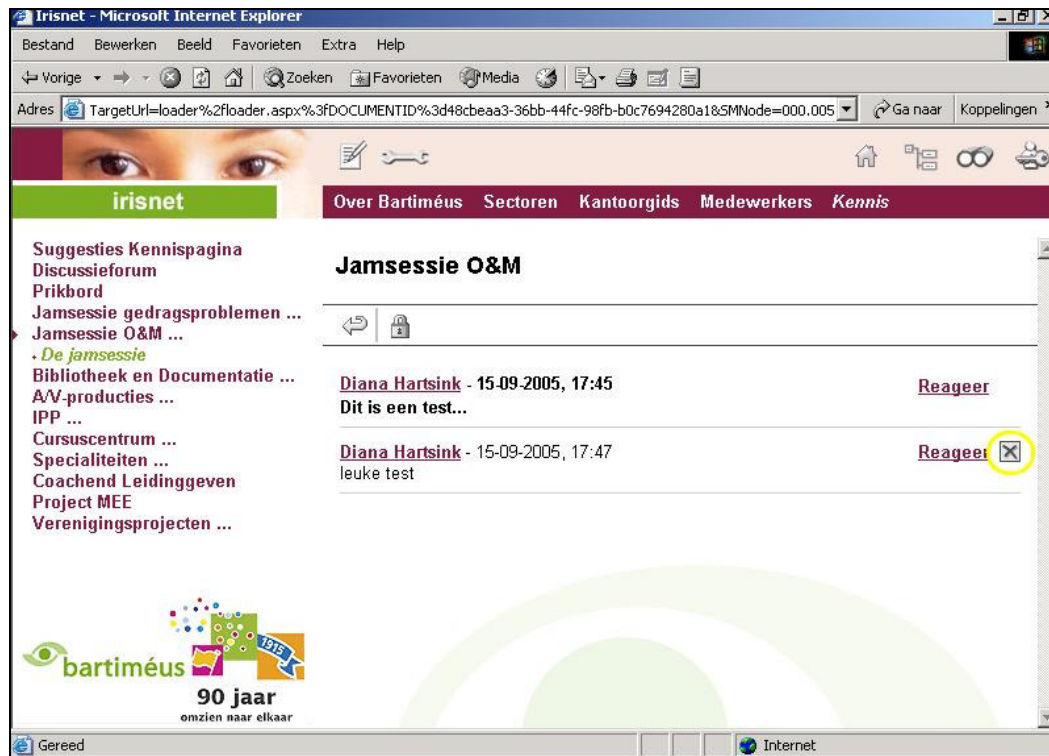
E-mail adres: d.hartsink@bartimeus.nl

Bericht: Leuke test *

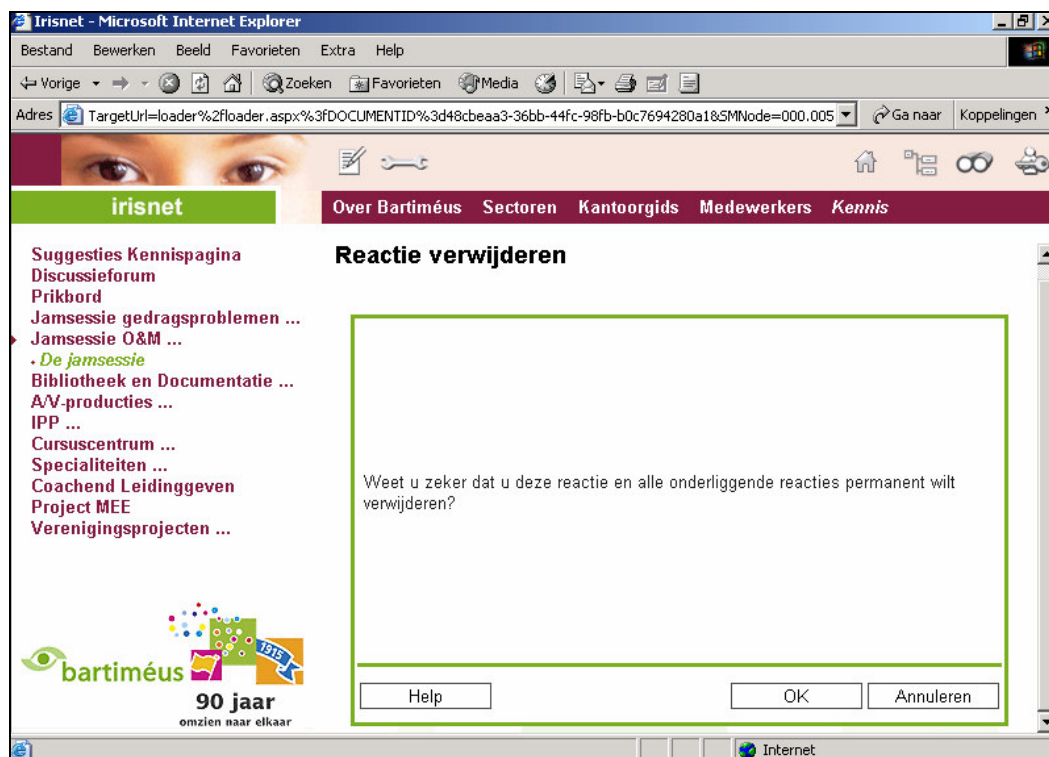
Help OK Annuleren

Gereed Internet

Figuur 7



Figuur 8



Figuur 9

4. Voorbeeld eindverslag Jamsessie

Het voorbeeldverslag hieronder is een verslag van de jamsessie van de kennisgroep Oriëntatie & Mobiliteit welke in oktober 2005 is gehouden.

Inleiding

Dinsdag 4 oktober heeft tussen 8 uur 's ochtends en 13.00 's middags een jamsessie plaatsgevonden over de volgende twee onderwerpen:

1. Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?
2. “De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen.”

De jamsessie was bedoeld voor alle medewerkers van Bartiméus die te maken hebben met Oriëntatie & Mobiliteit en met name voor die medewerkers die training geven op dat gebied.

Resultaten

In Tabel 1 is te zien hoeveel berichten per stelling zijn geplaatst en hoeveel hiervan door de bezoekers zijn geplaatst. Het totaal aantal bezoekers dat een bericht geplaatst hebben was 20, hiervan waren er 3 (exclusief de moderator en degene die het openingsbericht heeft bedacht) verbonden aan de kennisgroep.

<i>Onderwerp</i>	<i>Totaal geplaatste berichten</i>	<i>Aantal berichten van de moderator</i>	<i>Aantal berichten van de bezoekers</i>	<i>Aantal bezoekers dat een bericht achterliet</i>
1	27	4	23	11
2	17	3	14	9

De bezoekers hebben uiteindelijk de volgende ideeën geopperd bij de vraag “Hoe kunnen we elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Oriëntatie & Mobiliteit?”:

- Een vaste pagina met kennis over O&M op de pagina Kennis op Irisnet waar meer te doen is dan alleen uitwisseling van nieuwe ideeën.
- Centrale plek op Irisnet waar je met vragen terecht kunt en in overleg kunt gaan met O&M collega's
- Presentaties van de cursus O&M waar praktijkvoorbeelden zijn genoemd openbaar maken.
- Irisnet vullen met aanwezige kennis, nieuwtjes en een forum voor vragen.
- Een vraagbaak waarbij vragen door mensen van verschillende afdelingen gelezen en beantwoord kunnen worden.
- Via één contactpersoon van de kennisgroep O&M kennis en ervaringen doorgeven en deze vragen en ideeën plaatsen in het (nu digitale) bulletin Mobilifoon.
- Er van uitgaande dat iedereen de belangrijke zaken na een mobiliteitsles rapporteert, kunnen uit deze rapportage eenvoudig het doel, de methode en of het aansloeg of niet gekopieerd worden naar iets als een databank waardoor het op een snelle en eenvoudige manier openbaar en opvraagbaar is voor iedereen.
- Methodische gedachten uitwisselen tijdens een vakgroepoverleg.
- Eén maal per jaar bij elkaar komen en van te voren vragen, ideeën en wensen inventariseren.
- Themabijeenkomsten organiseren waarbij gericht over een bepaalde onderwerp gesproken kan worden en mensen elkaar naderhand makkelijker weten te vinden.
- 3 x per jaar een dag organiseren waarin nieuwe methodes en hulpmiddelen worden gedemonstreerd en ideeën worden uitgewisseld.
- Cursus/bijbscholing om nieuwe kennis op te doen, nieuwe ideeën uit te wisselen en om je eigen werkwijze weer eens onder de loep te nemen.
- Kennis intern bundelen.
- Bevindingen met andere zusterinstellingen delen.
- Naast Bartiméus breed kennis uitwisselen ook landelijk met O&M instructeurs, bijvoorbeeld via studiedagen en werkbezoeken om van elkaars methodes op de hoogte te raken.
- Iets organiseren om met collega's die met dezelfde doelgroep werken kennis uit te wisselen.
- In plaats van kennis met collega's uitwisselen een leerling tijdelijk een andere mobiliteitsinstructeur geven die een andere manier van benaderen heeft.

Op de stelling “De mobiliteitstrainer beslist welke cliënten wel en welke niet mogen fietsen” kwamen de volgende reacties binnen:

- Mobiliteitstrainers hebben een adviserende rol en kunnen geen bindende besluiten nemen.
- Een beslissing moet worden genomen in overleg met collega's, de cliënt en ouders of partner.
- Nadat samen met ouders en kind zo goed mogelijk de mogelijkheden en soms ook onmogelijkheden in kaart zijn gebracht, kan een mobiliteitstrainer adviseren om wel of niet te fietsen.
- Een trainer kan alleen maar adviseren. Bij kinderen en jongeren in de ambulante zorg is dat veelal samen met ouders kijken, uitwisselen, ervaren en mogelijke alternatieven bespreken.
- Er wordt een DVD over fietsen gemaakt waarin kinderen en jongeren te zien zijn en ouders hun ervaringen vertellen. Door deze te maken wordt gehoopt het onderwerp bespreekbaar te maken en duidelijk te maken dat je als trainer niet moet beslissen over het fietsen maar juist mee moet denken, ervaringen moet delen, kennis moet overdragen en vooral samen in gesprek moet zijn.
- Het is een heel team dat beslist of een cliënt mag fietsen of niet, het probleem is alleen; wat moet ik doen als ik het onverantwoord vind om met een cliënt te fietsen, maar de meerderheid stemt voor?
- Als ik een negatief advies geef dan is het aan jongeren van 18+ of ze het advies opvolgen. Ik ben niet verantwoordelijk voor de keuzes die de jongere maakt, maar ik voel me erg verantwoordelijk om mijn advies goed uit te kunnen leggen aan de jongere. Verder woont de jongere bij Bartiméus en dat maakt Bartiméus verantwoordelijk.
- Sommige jongeren van 18+ kunnen zelf geen goede keuzes maken en bij sommige cliënten moet je dan de beslissing nemen dat ze niet mogen fietsen, of ze het daar mee eens zijn of niet.
- Wanneer er sprake is van sociaal-emotionele problematiek moet het hele behandelteam en niet alleen de mobiliteitstrainer zijn visie op het fietsen geven en gezamenlijk tot een besluit komen. Dit geldt ook voor zelfstandig lopen of reizen.
- Overleg met alle betrokkenen is van groot belang en noodzakelijk.
- Het is moeilijk om aan een volwassen cliënt met een verstandelijke beperking en met sociaal emotionele problemen het advies te geven alleen te fietsen op de manier die aangeleerd en verantwoord is, want je weet haast zeker dat zijn zich daar niet aan houdt. Het is daarom belangrijk om aan te geven dat iemand niet alleen zelf gevaar loopt, maar ook een gevaar voor haar medeweggebruikers kan zijn.
- Bij Bartiméus Doorn wordt met betrokkenen overlegt wat een cliënt kan en worden certificaten over de geleerde routes afgegeven. Zo is voor iedereen duidelijk wat een cliënt zelfstandig kan. Daarnaast worden minstens één keer per jaar servicelessen gegeven. Dit betekent regelmatig contact met een cliënt om hem te overtuigen dat hij zelf ook verantwoordelijk blijft voor eigen en andermans veiligheid.

Conclusies

Het blijkt dat de bezoekers van de jamsessie met name vinden dat het belangrijk is dat er een centrale plek is met kennis. Irisnet gebruiken is een mogelijkheid, het kan ook via de kenniscgroep door middel van een contactpersoon. Ook wordt de Mobilofoon genoemd, landelijk O&M instructeurs en het contact met andere zusterinstellingen.

Daarnaast is het belangrijk elkaar te ontmoeten, 1 tot 3 keer per jaar, voor kennismaking, contact, thema bijeenkomsten, nieuwe methodes, hulpmiddelen gedemonstreerd krijgen, bijscholing en om de eigen werkwijze onder de loep nemen. Binnen dit onderwerp zal binnen de kenniscgroep moeten worden gediscussieerd over de vraag welke ideeën gerealiseerd moeten en kunnen worden.

Het blijkt dat de bezoekers van de jamsessie met name vinden dat het goed is om over het fietsen in gesprek te zijn met de cliënt en andere betrokkenen en daarbij te wijzen op de verantwoordelijkheid voor andere medeweggebruikers en zich zelf. Velen zijn het erover eens dat mobiliteitstrainers alleen kunnen adviseren.

Op dinsdag 11 oktober zal de Kenniscgroep Oriëntatie & Mobiliteit weer bij elkaar komen, de uitkomsten van de jamsessie zullen dan besproken worden en de jamsessie zal geëvalueerd worden. Het is nu aan de Kenniscgroep om te bedenken hoe met de uitkomsten van de jamsessie verder zal worden gegaan.

5. Hulp bij problemen

Bij vragen of problemen voor en na de jamsessie kun je contact opnemen met Jelly van Dijk via GroupWise. Gaat het om problemen met de computer of de netwerkverbindingen kun je terecht bij de Afdeling I&A: 0343-526842.