

De relatie tussen Transformationeel leiderschap, Emotionele Intelligentie en Kennismanagement

Een systematic review

Juli 2012

Shanna C. Boedhoe

Afstudeeronderzoek in het kader van de masteropleiding
Communication Studies aan de Universiteit Twente

De relatie tussen Transformationeel leiderschap, Emotionele Intelligentie en Kennismanagement

Wat is bekend over de relatie tussen transformationeel leiderschap en kennismanagement in de wetenschappelijke literatuur van het afgelopen decennium (1999-2010)?

Een systematic review

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Abstract	6
1. Aanleiding	10
2. Theoretisch Kader	13
2.1. De Kenniseconomie	13
2.2. Kennismanagement	15
2.2.1. Wat is kennis	15
2.2.2. Wat is kennismanagement	18
2.2.3. Factoren die invloed hebben op kennismanagement	25
2.2.4. Leiderschap binnen een kennisintensieve organisatie	27
2.3. Wat is Transformationeel Leiderschap	29
2.3.1. Wat is Emotionele Intelligentie	33
2.3.2. Relatie Transformationeel Leiderschap en Emotionele Intelligentie	34
2.4. Resumé hoofdstuk 2	35
3. Onderzoeksmethode	37
3.1. Een systematic review	37
3.2. Selectiecriteria en zoekstrategieën	39
3.3. Selecteren van de studies	46
4. Resultaten	51
4.1. Resultaten databeoordeling	53
4.2. Resultaten wetenschappelijke kwaliteit	55

4.3. Resultaten inhoudanalyse	58
4.3.1. TL/EI en de functioneel georganiseerde organisatie	59
4.3.2. TL/EI en de lerende organisatie	64
5. Conclusies, reflectie en aanbevelingen	68
5.1 Algemeen	68
5.2. Met betrekking tot TL en het functioneel georganiseerde organisatie	69
5.3. Met betrekking tot TL en Organisatie Leren	74
6. Beperkingen van deze systematic review	77
Referenties	79
Bijlagen	91
Bijlage 1: Lijst van geselecteerde studies	
Bijlage 2: Databeoordelingsformulier	
Bijlage 3: Beoordelingsformulier voor Kwantitatieve onderzoek	
Bijlage 4: Beoordelingsformulier voor Kwalitatief onderzoek	

Voorwoord

Masteropleiding ‘Communication Studies’ aan de Universiteit van Twente. Een droom die ik stiekem droomde en die mede door inzet van mijn dierbaren werkelijkheid is geworden. Dankzij mijn geweldige familie, vrienden en collega’s van de Stichting Leerplanontwikkeling (SLO) sta ik voor een mijlpaal in mijn leven. Ik dank jullie hartelijk voor jullie geloof in mij, jullie steun en lovende woorden.

De tijd, anderhalf jaar, die ik nodig had voor het volgen van de Pre-master en de Mastervakken, was een geweldige tijd. Ondanks dat ik op mijn 40 ste aan dit avontuur ben begonnen heb ik mij een echte student gevoeld. Ik heb veel geleerd, veel nieuwe inzichten gekregen en oude bijgesteld, met medestudenten mogen debatteren, maar bovenal ik heb docenten mogen ontmoeten die vol passie hun kennis met ons hebben gedeeld. Ik heb genoten van ons bezoek aan, de Europese Unie in Brussel waar we de sfeer hebben mogen proeven van geopolitiek en de rol van communicatie hierin. Ik ben geïnspireerd door ‘Communicatiestrategieën, leiderschapstijlen en door Kennismanagement. En dat is bepalend geweest voor mijn afstudeerrichting.

Afstuderen en werken ging moeizaam samen. Vooral omdat ik in een korte tijd tweemaal van werkgever ben gewisseld. Het verlies van mijn vader heeft meer impact op mij en mijn studie gehad dan ik had verwacht, zeker ook omdat hij het geweldig zou hebben gevonden dat ik ben afgestudeerd aan de universiteit.

Ik wil mijn begeleiders Henny Leemkuil en Marjolein Drent danken voor hun geduld, waardevolle adviezen en verbeterpunten en de ruimte die zij mij hebben gegeven om deze scriptie af te ronden.

Speciale dank gaat uit naar Mark Tempelman.

Shanna Boedhoe

Abstract

Research on knowledge management has considerably increased over the past two decades.

Complexity, increasing innovations in technology and increasing consumer expectations meant that organizations became aware of the importance of knowledge management (Bennet & Bennet, 2003).

Researchers indicate that knowledge can only thrive with leaders showing properties very similar to properties that occur in transformational, or emotionally intelligent leadership. |

Although that the characteristics of the knowledge management leader match those of the Transformational leaders, researchers hardly researched the effect of Transformational leadership on Knowledge Management

The main purpose of this study is to provide a systematic review of empirical results obtained from research into the facets of transformational leadership that impact on Knowledge Management, published in the period 1999 to 2010. The sub-purpose of this research is to provide prospects for potential research on Knowledge Management and leadership styles.

Thirteen studies were relevant. Seven of those studies didn't pass the data assessment phase. The Six remaining studies were quantitative studies and their content was analyzed. Five studies fit within the construct "The Relationship between Emotional Intelligence / Transformational Leadership and The functional organized organization'. One study fits within the construct "The Relationship between Emotional Intelligence / Transformational Leadership and Learning Organization.

We can conclude that at least three Characteristics of transformational leadership have effect on Knowledge Management and were actually measured. Those three Characteristics are: Individual Consideration, Intellectual Stimulation and Inspiration and Charisma. (Crawford, 2005, Gowen et. Al, 2009; De Vries et.al, 2010; Politis, 2001; Politis, 2002). The fourth characteristic: Idealized influence, is not measured in any of the studies. Nor have all four facets of emotional intelligence

been researched in relation to Knowledge Management. In addition is the relationship between Transformational leadership and Learning Organization also demonstrated (Chang & Lee, 2007).

Samenvatting

De afgelopen twee decennia is veel onderzoek gedaan naar kennismanagement. Complexe en toenemende vernieuwingen op technologisch gebied en de steeds toenemende verwachtingen van de consument zorgden ervoor dat organisaties bewust werden van het belang van kennis (Bennet & Bennet 2003). Onderzoekers en Kennismanagement goeroes's geven aan dat kennismanagement slechts kan gedijen bij leiders met bepaalde eigenschappen. Deze eigenschappen komen sterk overeen met eigenschappen die voorkomen bij transformationeel, ofwel emotioneel intelligent leiderschap. Hoewel de eigenschappen van de Kennismanagement leider overeenkomen met die van de Transformationeel leider is naar de samenhang nauwelijks onderzoek naar gedaan.

Het hoofddoel van deze studie is het tonen van een op systematische wijze verkregen overzicht van empirische resultaten van onderzoek naar de facetten van transformationeel leiderschap die effect hebben op kennismanagement, gepubliceerd in de periode 1999 tot 2010. Het subdoel van dit onderzoek is het zichtbaar maken van perspectieven voor potentiële onderzoeken met betrekking tot kennismanagement en Transformationeel leiderschap.

Dertien studies bleken relevant, waarvan zeven studies niet door de databeoordelingsfase zijn gekomen. De zes overgebleven studies waren kwantitatieve studies en zijn inhoudelijk geanalyseerd. Vijf studies vallen in het construct 'De Relatie tussen Emotionele Intelligentie/Transformational Leadership en Functioneel georganiseerde organisatie'. Eén studie valt in het construct 'De Relatie tussen Emotionele Intelligentie/Transformational Leadership en Lerende Organisatie'.

We kunnen vaststellen dat er een relatie bestaat tussen drie facetten van transformationeel leiderschap en kennismanagement, die daadwerkelijk zijn gemeten namelijk: Individual consideration, Intellectual Stimulation en Charisma and Inspiration. (Crawford, 2005; Gowen et. al., 2009; De Vries et.al, 2010 ; Politis, 2001; Politis, 2002). Het vierde facet: Idealized influence, is in geen van de studies onderzocht. Evenmin zijn de vier facetten van emotionele intelligentie

onderzocht in relatie tot KM. Daarnaast is ook de relatie tussen Transformationeel leiderschap en Organisatie Leren aangetoond (Chang & Lee, 2007)

1. Aanleiding

Onderzoek naar kennismanagement en het belang daarvan voor een organisatie is de laatste twee decennia flink toegenomen. Eind jaren tachtig werden organisaties bewust van de complexe en toenemende vernieuwingen op technologisch gebied en de steeds toenemende verwachtingen van de consument. Dit was ook het moment waarop organisaties bewust werden van nut en noodzaak van kennismanagement (Bennet & Bennet, 2003). Organisaties beseften steeds meer dat grote hoeveelheden kennis opgeslagen zijn in de hoofden van medewerkers. Door kennis te managen en zoveel mogelijk vast te leggen in systemen om minder afhankelijk te zijn van individuele medewerkers, wilden organisaties de continuïteit van de organisatie waarborgen.

In de eind jaren negentig, richten organisaties zich telkens meer op de ontwikkeling van ervaring en vaardigheden van individuen. Zo ontstonden er specifieke ervaringen en vaardigheden voor het verwerken van kennis. De ontwikkeling van deze vaardigheden droeg bij aan de verbetering van de kennisproductiviteit van de organisaties. De afgelopen jaren lijkt de focus steeds meer te verschuiven van het monitoren en controleren van kennisontwikkeling naar het faciliteren van een kennisproductieve omgeving. Aanleiding hiervoor is dat organisaties in toenemende mate zijn gaan beseffen dat kennis persoonlijk vermogen is van een individu en dat kennismanagement het creëren van een omgeving is waarin individuen optimaal kennis kunnen ontwikkelen en de opgedane kennis kunnen delen. (Ropes, et al., 2008). Door het creëren van creatieve leergemeenschappen en netwerken willen organisaties de collectieve intelligentie stimuleren zodat er meer technologische doorbraken kunnen plaatsvinden (Bommerez & Zijtveld, 2001).

Een belangrijke voorwaarde voor doorbraken en innovatie in lerende gemeenschappen is leiderschap dat uitstijgt boven eigenbelang en grote aandacht heeft voor individuele talenten, grote tolerantie voor verschillen en dat niet streeft naar conformiteit (Bennet & Nielson, 2003; Bommerez & Zijtveld, 2001; McKeen & Samples, 2003; Senge, 2000; Shelley, 2009; Smith & McKeen, 2003). Ook andere onderzoekers (Clyde, et. al. 2003; Senge, 2000; Smith & McKeen, 2003; Weggeman;

1997) zijn van mening dat de voor kennismanagement geschikte leiders, het type leider is dat verantwoordelijk is voor het opbouwen van een organisatie waarin mensen continue hun vermogen vergroten om complexe zaken te bevatten, om duidelijk visies te ontwikkelen en gemeenschappelijke mentale modellen te verbeteren. Kortom, ze zijn verantwoordelijk voor het leren.

Bovenstaande visies van “knowledge managementgoeroes” op een bij kennismanagement passend type leiderschap raken in grote lijnen de kenmerken van transformationeel leiderschap. Dit type leiderschap voert sinds 1980 de boventoon als het gaat om hanteerbare leiderschapsvormen binnen innovatieve organisaties (Hartog et al., 1997). Volgens Bass (1997) is dit het type leider dat past bij de mondiale economie en dat huidige organisaties nodig hebben omdat deze leiders ontvankelijk zijn voor de medewerkers en in staat zijn om de dynamiek te transformeren. Ze zijn in staat om de productie te stimuleren door voorwaarden, mogelijkheden en kansen te scheppen (Dam, 2005, Vries et.al 2004) en zij beschikken over de vaardigheden hun medewerkers boven hun eigen verwachtingen te laten presteren (Schyns & Sanders, 2004). Zij zijn in staat om een coöperatieve en participatieve omgeving te creëren waardoor medewerkers in staat zijn sneller op veranderingen te anticiperen.

In recente literatuur is een duidelijke relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en een concept genaamd ‘Emotional Intelligence’(EQ). (Bekman ,2004; Bommerez & Zijtveld,2001; Dam 2005, Den Hertog 2004; Mandell & Pherwani,2003; Sosik & Mergerian ,1999; Wang 2009). Emotional Intelligence kent een viertal overtuigingen en vaardigheden die volgens Goleman (1997) een leider moet hebben. Hij toont aan dat een leider met een hoge emotionele intelligentie in staat is om emotie en stemmingen goed te managen omdat hij capabel is om anderen te begrijpen. Hierdoor heeft hij effect op de prestatie en attitude van medewerkers (Hartog et al., 2004; Hur, 2010; Sosik & Mergerian ,1999; Wang, 2009). Vaardigheden zoals affectie en empathie worden als zeer invloedrijk gezien in de interactie tussen managers en medewerkers (Damen 2007).

Zoals hierboven genoemd beschrijven de visies van vele kennismanagementgoeroes op het bij kennismanagement passend leiderschap de kenmerken die toegeschreven worden aan het transformationeel leiderschap. Maar, zijn er ook empirische bewijzen dat transformationeel leiderschap, emotioneel intelligent leiderschap, het meest geschikte type leiderschap is, waarbij kennismanagement goed kan gedijen?

Om een duidelijk beeld te creëren van de bestaande kennis over welke kenmerken van transformationeel leiderschap en de emotionele intelligentie een relatie hebben met kennismanagement, is het noodzakelijk om een systematische beschrijving te geven van beschikbare onderzoeken, gepubliceerd in de jaren 1999 tot en met 2010 alsmede van de empirische kwaliteit van deze onderzoeken. Een overzicht van alle empirische resultaten kan het onderzoeksgebied en de overeenkomsten en verschillen tussen de studies verduidelijken. Er kunnen uitspraken worden gedaan over de kwaliteit, en samenhang van de studies en over de mogelijkheden voor innovatieve toekomstige onderzoeken.

Onderzoeksvraag

Wat is bekend over de relatie tussen transformationeel leiderschap en kennismanagement in de wetenschappelijke literatuur van het afgelopen decennium (1999-2010)?

2. Theoretisch Kader

2.1 De Kenniseconomie

Tijd versnelt. Afstand krimpt. Netwerken breiden zich uit. Onderlinge afhankelijkheid groeit geometrisch. Onzekerheid domineert. Complexiteit overweldigt. Dit is het milieu en de context waarbinnen de huidige organisaties moeten overleven en gedijen (Bennet & Bennet, 2003). Deze situatie is het resultaat van vele jaren evolutie gedreven door een aantal belangrijke factoren zoals:

- 1) de wereldwijde economische, politieke en culturele integratie, met als centraal kenmerk een wereldwijde arbeidsdeling;
- 2) de technologische ontwikkelingen in met name de IT, telecommunicatie en transportsector, deze zorgen voor een breder handelsveld voor organisaties waardoor productielijnen over de wereld worden gespreid;
- 3) de toenemende economische welvaart van de mensen in de ontwikkelde landen in combinatie met hun hogere opleidingsniveau (Bennet & Bennet, 2003).

Het bovenstaand evolutieproces ofwel de globalisering is verantwoordelijk voor de toename van kennisintensieve organisaties (Bennet & Bennet, 2003; MacKenzie, 2001; Weggeman 1997). Met name doordat de technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen elkaar snel opvolgen waarbij zaken als ICT, netwerken, internationale concurrentie en kennisintensievere producten en diensten een dominerende rol spelen, is kennis een overheersende productiefactor geworden. De snelle ontwikkeling, die nog lang niet is uitgeput zal de samenleving alsmaar complexer maken.

Organisaties zullen beter en slimmer gebruik moeten maken van hun technologische, organisatorische en marketingcompetenties om aan die complexiteit het hoofd te kunnen bieden (Uit Beijerse, 1999). Een belangrijk factor om die complexiteit te reduceren is het gebruikmaken van kennis. Daarom zien steeds meer organisaties kennis als de vierde productiefactor naast kapitaal, grondstoffen en natuur (Boisot 2000, Drucker 1988, Uit Beijerse 1999).

De economische waarde van kennis vertaalt zich in het commerciële succes en het concurrentievoordeel van de organisaties. Kennis stelt een organisatie in staat om te leren en zodoende organisatiedoelstellingen en processen cyclisch te optimaliseren (Riege, 2005; Takeuchi & Nonaka, 1995; Weele, 2000; Weggeman, 1997). Door een optimale toepassing van management en kennis kunnen de drie productiefactoren: kapitaal, natuur en arbeid altijd worden verkregen (Drucker 1988). Kennis is dus het “Main Product” van een organisatie, en een belangrijke pijler van onze huidige economie (Robes & Stam 2008).

Het benutten van kennis om het rendement te optimaliseren, is een reden geweest voor veel organisaties om het belang van kennismanagement te onderschrijven. Leren en kennis worden de twee belangrijkste en noodzakelijkste eigenschappen van een organisatie. (Bennet & Bennet, 2003; Frowein 1998). Medewerkers worden bijgeschoold, er worden instrumenten ontwikkeld om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen.

2.2 Kennismanagement

Om een goed inzicht te krijgen in wat kennismanagement inhoudt worden een aantal belangrijke termen die in literatuur gelieerd zijn aan kennismanagement in dit hoofdstuk, door middel van vraagstellingen nader toegelicht. Vervolgens wordt voor de kennisorganisatie benodigde type leiderschap, vanuit de visie van kennismanagementexperts belicht. Het laatste deel van het theoretisch kader beschrijft het Transformationeel Leiderschap en de relatie daarvan met Emotionele Intelligentie.

2.2.1 Wat is Kennis?

Nonaka & Takeuchi, (1997) maken een onderscheid tussen informatie en kennis. Informatie wordt door Nonaka & Takeuchi, (1997) beschreven als volgt: Informatie is een noodzakelijk middel om kennis te vergaren. Informatie ontstaat wanneer gegevens of data worden geordend en er een betekenis aan wordt toegekend. De vertaalslag van informatie naar kennis is het proces waarbinnen functionele, operationele en contextuele kennis ontstaat. Zij stellen vast dat kennis in tegenstelling tot informatie gaat over geloof en toewijding en dat kennis een actief gegeven is. Daarentegen is kennis net als informatie contextspecifiek en relationeel. Kennis vloeit voort uit een dynamisch en menselijk proces en is daarom gebaseerd op persoonlijke overtuiging.

Volgens Wigg et. al. (1997) heeft kennis specifieke eigenschappen, namelijk;

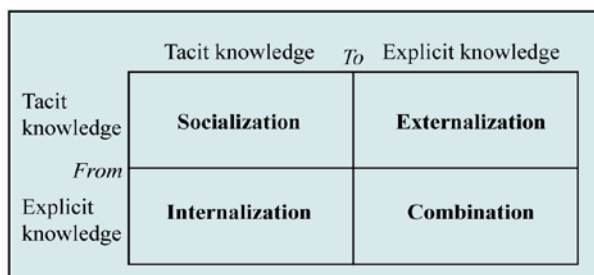
- kennis is vaak ontastbaar en moeilijk te meten; kennis is vluchtig en kan ineens verdwijnen,
- kennis is vaak belichaamd in een persoon met een wil, waardoor de kennis kan verdwijnen wanneer de persoon besluit te vertrekken,
- kennis belichaamd in een persoon kan niet worden gebruikt, de persoon moet ertoe bereid zijn om kennis te delen,
- kennis kan vergaande invloed hebben op sociale processen in een organisatie, kennis is macht,

- kennis wordt niet “geconsumeerd” in een proces, maar kan heel goed toenemen door gebruik.,
- kennis produceren kost tijd, je maakt of koopt het niet zomaar even

Wat is Kennis creëren, ontwikkelen en delen?

Vanaf het moment dat kennis beschikbaar is evolueert deze continu. Hoe kennis evolueert is afhankelijk van het mentaal model van de bezitters, dat diepgewortelde veronderstellingen bevat en dat invloed heeft op ons perceptie- en interpretatievermogen. (Senge, 1990). Volgens Nonaka & Takeuchi (1995) is kennis impliciet (persoonsgebonden) of expliciet en ligt de sleutel van de evolutie van kennis in de verschuiving en vervorming van impliciete kennis naar expliciete kennis en andersom. Impliciete kennis kent twee dimensies namelijk de ontologische dimensie en de epistemologische dimensie. De ontologische dimensie bevat de knowhow in de vorm van vaardigheden en vakmanschap ontstaan door jarenlange ervaring. De epistemologische dimensie bevat de mentale modellen zoals overtuigingen, visie, aannames, normen en waarden en principes die diep geworteld zitten en als vanzelfsprekend worden beschouwd.

In “The knowledge-creating company” beschrijven Nonaka & Takeuchi (1995) een aantal modellen. De basis is het model, zie figuur 1, van kennisconversie met daarin de vier fases van kennisconversie namelijk Socialisatie, Externalisatie, Combinatie en Internalisatie.



Figuur 1: De vier fases van Kennisconversie (Nonaka & Takeuchi 1995)

Socialisatie

Bij Socialisatie gaat het om het delen van kennis, ervaringen en creëren van mentale modellen via imiteren, belonen en straffen. Door samen te werken wordt kennis gedeeld, vaak zonder dat deze

expliciet onder woorden gebracht wordt. Een bekend voorbeeld van deze vorm van kennis delen is de relatie tussen stagiair en praktijkbegeleider, waarin de stagiaire de kunst afkijkt van de meester. Men leert op deze wijze veel van elkaar door het spiegelen van eigen handelen aan dat van anderen en men formuleert conclusies over wenselijke handelen.

Externalisatie

Bij externalisatie gaat het om het uitdrukken van impliciete kennis. Door het expliciteren van kennis, wordt deze kennis gemakkelijker grijpbaar en toegankelijk voor anderen. Dat maakt het delen en benutten van kennis eenvoudiger. Het gaat hier om het publiceren van ervaringskennis, door gebruik te maken van metaforen, hypothesen of beschrijvingen op papier.

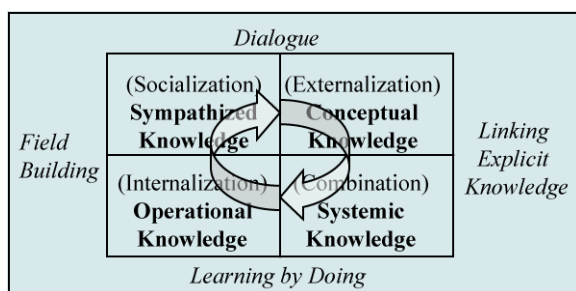
Combinatie

Combinatie vindt plaats door expliciete kennis uit verschillende bronnen samen te voegen en opnieuw te ordenen. Het maken van combinaties kan leiden tot nieuwe overdraagbare kennis in de vorm van richtlijnen en standaarden, of cursussen. Deze producten vormen vervolgens weer de ingang voor de internalisatie.

Internalisatie

Internalisatie is het proces waarin expliciete kennis ‘eigen’ gemaakt wordt. De expliciete kennis wordt omgezet in een persoonlijke bekwaamheid. Dit kan door het volgen van een training of cursus en het toepassen van het geleerde in de dagelijkse praktijk. Het gaat hier om ‘leren door doen’.

De vier fases van kennisconversie worden verbonden door de kennisspiraal, weer gegeven in figuur 2.



Figuur 2: Knowledge conversion: interaction between tacit and explicit knowledge (Nonaka & Takeuchi 1995)

De vier begrippen op de overgang tussen de verschillende vormen van kennisconversie geven aan waardoor die overgang in gang wordt gezet: socialisatie door het scheppen van de voorwaarden voor interactie, field building genoemd, externalisatie door collectieve reflectie, dialogen, het met elkaar in verband brengen van nieuwe en bestaande expliciete kennis, linking explicit knowledge, en internaliseren door de nieuwe expliciet gemaakte kennis in praktijk te brengen, learning by doing. Nonaka & Takeuchi (1995) benadrukken dat in een kenniscreërende onderneming kenniscreatie (en dus kennisdeling) systematisch dient plaats te vinden.

Kennis kan tegelijkertijd in verschillende processen gebruikt worden, kennisontwikkeling is een nooit eindigend proces, dat op zich voortdurend innoveert. Deze specifieke eigenschappen maken kennis moeilijk te managen.

2.2.2 Wat is kennismanagement (KM)?

‘Wat is kennismanagement?’ In literatuur zijn twee dimensies van Kennismanagement waarneembaar.

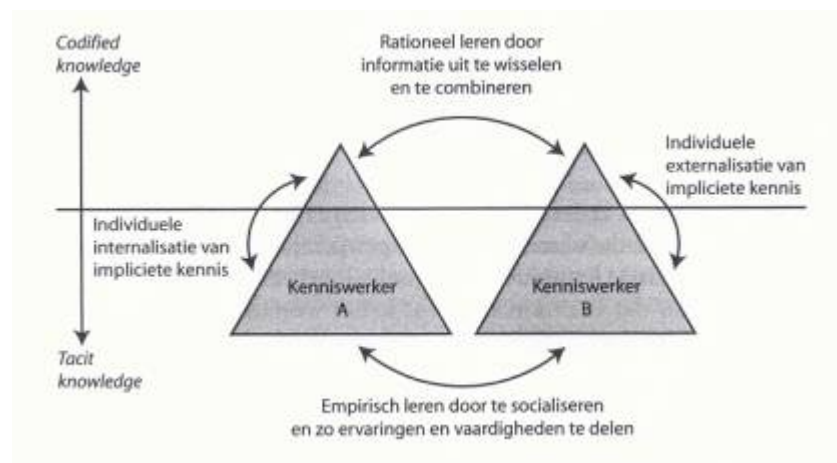
1) Een Functioneel georganiseerde organisatie

Volgens Weggeman (1997) bestaat kennismanagement uit georganiseerde processen die ervoor zorgen dat de toepassing van kennis binnen organisaties verbetert en afgestemd wordt op en met de omgeving. Onderdeel hiervan is het identificeren van relevante kennis, het ontwikkelen en het vervolgens ontsluiten en delen daarvan. Kennismanagement is geen doel op zichzelf maar het middel om het bedrijfsrendement te optimaliseren door het organiseren van processen van kennisdeling, het bevorderen van een open samenwerkingscultuur en het leveren van de infrastructuur en het instrumentarium om deze processen en cultuur te faciliteren (Duivenboden et.al. 1999; Mackenzie Owen 2001; Weggeman, 1997). Om dit doel te bereiken moeten organisaties, die steeds kennisintensiever worden, functioneel georganiseerd zijn zodat processen zo effectief, efficiënt, flexibel en plezieriger mogelijk verlopen. (Weggeman 2000, 83).

2) Beïnvloeding van Kennisproductiviteit: Lerende Organisatie

Kennismanagement kan beschouwd worden als een formele vorm van beïnvloeding van de kennisproductiviteit” (Weggeman, 2001). Volgens Kessels en Smit (2001) zijn mensen in de huidige kenniseconomie eigenaar van de belangrijkste productiemiddelen: kennis, en het vermogen om kennis te ontwikkelen. Om optimaal te kunnen profiteren van deze menselijke 'productiemiddelen', moeten organisatie deze kenniswerkers inspireren en verleiden tot het inzetten van die middelen. Om dit te kunnen bereiken worden de organisatiedoelen en de persoonlijke doelen van de medewerkers zoveel mogelijk met elkaar in overeenstemming gebracht zodat ze bereid zijn kennis te delen.

Organisaties worden daarom zodanig ingericht en bestuurd dat geleerde lessen (her)gebruikt worden en dat via leerprocessen kennis wordt opgebouwd, toegepast en gedeeld. Op basis van de vier vormen van kennisconversie van Nonaka en Takeuchi (figuur 2) komt Weggeman (2000) tot de conclusie dat kennis delen door te socialiseren (samen te werken) de meest directe vorm is van leren (figuur3)



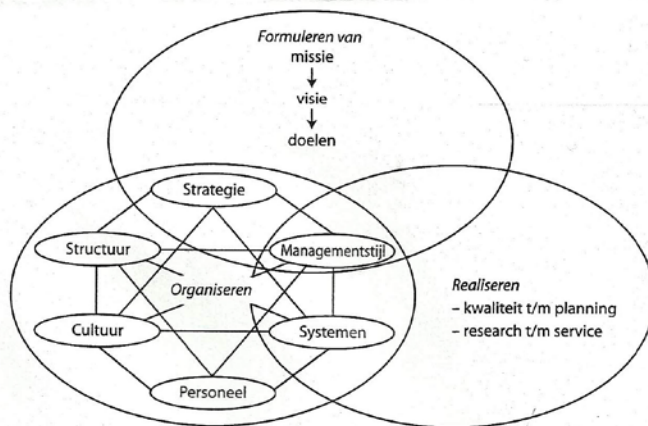
Figuur 3: De vier leerprocessen in interactie (Weggeman; 2000, pag: 55)

Nonaka en Takeuchi brengen naar voren dat in een kenniscreërende onderneming kenniscreatie (en dus kennisdeling) een nooit eindigend proces is, dat op zich voortdurende innovatie behoeft. Volgens Kessels & Smit (2001) zal een organisatie als geheel kennisproductiever zijn als ze er in slaagt de

persoonlijke ambitie, visie en inzichten van individuen te laten verbinden tot gezamenlijke ambities.

Ad 1: KM ; Een Functioneel georganiseerde organisatie

Volgens Weggeman (2000) ligt aan een functioneel georganiseerde organisatie een integraal organisatiemodel ten grondslag. In dit model (zie figuur 4) onderscheidt hij drie deels overlappende en met elkaar interacterende processen: (1) missie, visie en doelen formuleren, (2) organiseren en (3) realiseren.



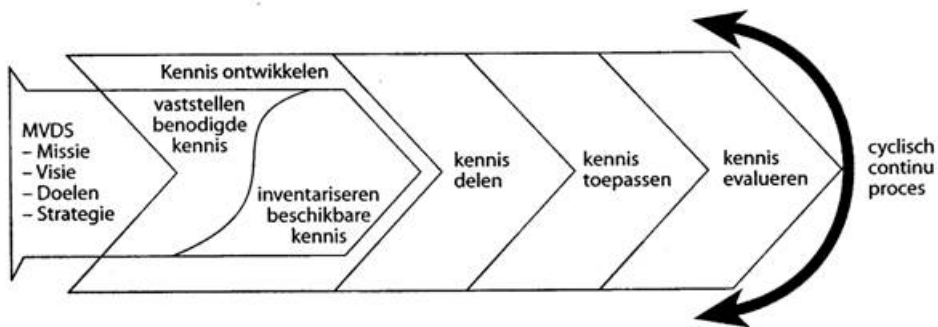
Figuur 4: Integraal organisatiemodel (Weggeman; 2000 pag: 83)

Het formuleren van een missie, visie en doel (1): Bij dit proces gaat het om het kunnen beantwoorden van de volgende vragen; Waarom moet de organisatie blijven bestaan (missie)? Waar willen we op langere termijn uitkomen (visie) en welk resultaat moet op welk moment bereikt zijn (doel)? Het hoofdproces: Realiseren (3)' omvat een format voor de beschrijving van de primaire processen zoals; onderzoek, marketing, ontwikkeling, en secundaire processen zoals logistiek en inkoop, planning, administratie en informatie.

Organiseren (2) is 'het creëren van condities die de organisaties in staat stellen om diensten en producten voort te brengen waarmee doelen gerealiseerd kunnen worden'(Weggeman, 2000). Het 7S-raamwerk van Athos en Pascale (1981) heeft als basis gediend bij het model 'organiseren'. Het 7S-raamwerk bestaat uit zeven factoren die allen met een S beginnen. Aan de hand van deze zeven

factoren kan volgens Weggeman de complexiteit van een organisatie blootgelegd worden. Gebaseerd op deze zeven factoren heeft Weggeman zes organisatiefactoren ontwikkeld die de kern van het model vormen. Deze zes organisatiefactoren zijn: (1) Strategie: De manier waarop gebruik gemaakt wordt van het geheel van middelen (inclusief technologie) waarmee vooraf gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden; zoveel mogelijk vastgesteld in een gefaseerd actieplan. (2) Structuur: Het resultaat van de wijze waarop taken met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden (inclusief rapportage lijnen) verdeeld zijn. (3) Systemen: De verzameling procedures en richtlijnen waarmee de dagelijkse samenwerking en de planning en controle van de activiteiten van de medewerkers zijn geregeld. (4) Managementstijl: De kennis van, en de gedragspatronen die karakteristiek zijn voor, het (top) management. (5) Personeel: Het type mensen in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke groepskenmerken, motivatie en competenties. (6) Cultuur: Sfeer, klimaat veroorzaakt door de manier van doen en laten die voortkomt uit de waarden en normen die een groep mensen als richtinggevend voor hun gedrag wenst te beschouwen (Weggeman, 2000; 90).

Door het aansturen van de bovenstaande zes organisatiefactoren kan de kennis binnen organisaties expliciet gemaakt en overgedragen worden. De organisatiefactoren zullen op een dusdanige manier moeten worden ingericht dat ze de kennisstroom stimuleren in zijn verloop. De organisatiefactoren hangen met elkaar samen en iedere factor is van invloed op ieder onderdeel van het kennisverwerkingsproces. Het kennisverwerkingsproces heeft Weggeman op basis van een schematische representatie van de minimumset activiteiten die uitgevoerd moet worden, vastgelegd in de KennisWaardeKeten (figuur 5)



Figuur 5: De operationele processen in de kenniswaardeketen (Weggeman, 2000;., pag: 152).

Wat zijn de operationele processen in de kenniswaardeketen?

1. **MVDS:** De kenniswaardeketen wordt gedreven door missie, visie, doelen en strategie van de organisatie.
2. **Vaststellen benodigde kennis/ inventariseren beschikbare kennis:** Om te weten welke kennis een organisatie nodig heeft, dient in kaart gebracht te worden: Welke informatie en (technische) vaardigheden zijn noodzakelijk, en welke ervaring en attitude zijn wenselijk om de gekozen strategie te kunnen uitvoeren. Dit kan bijvoorbeeld door de gewenste competentieprofielen van de medewerkers af te stemmen op de strategie. Tevens dient geïnventariseerd te worden welke kennis in huis is. Dit kan door de aanwezige expliciete informatie te beschrijven en toegankelijk te maken en daarnaast door de aanwezige competenties en persoonlijke ontwikkelingsplannen te inventariseren. Door de benodigde kennis en de reeds aanwezige kennis vast te stellen zal blijken of er kennis ontbreekt die noodzakelijk is voor de organisatie..
3. **Kennis ontwikkelen:** Aan de hand van het bovenstaande kan bepaald worden hoe de ontbrekende kennis opgedaan kan worden.
4. **Kennis delen:** de kennis die voor een proces is ontwikkeld moet gedeeld worden met degenen die kennis nodig hebben voor een goede uitvoering van hun taken.

5. **Kennis toepassen:** Hier is de kenniswerker bezig zijn informatie, ervaringen en vaardigheden te kapitaliseren. In eerste instantie zal de kenniswerker de juiste informatie combineren om deze vervolgens, door een aantal soortgelijke opdrachten uit te voeren, te kunnen internaliseren.
6. **Kennis evalueren:** Gedurende elk proces dient kennis geëvalueerd te worden. Dit geeft duidelijkheid over welke kennis in welke mate aanwezig is, op welk kwaliteitsniveau die aanwezig is, en welke nieuwe kennis is opgedaan. De evaluatie aan het eind van het proces kan leiden tot het herformuleren van een missie, visie en doel (1).

Ad 2: KM; De Lerende Organisatie

Kenniswerkers (een kenniswerker is iemand die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taken permanent, relatief veel moet leren (Weggeman 2000, 61)), zijn in de huidige kenniseconomie de eigenaar van de belangrijkste productiemiddelen: kennis, en het vermogen kennis te ontwikkelen.

Leren is een proces dat voortdurend aan de orde is bij kenniswerkers, want het enige product dat kenniswerkers aan de organisatie kunnen leveren is kennis die uiteindelijk vertaald wordt naar technologische ontwikkelingen. Voor de organisaties is het van belang dat hun werknemers steeds blijven leren en nieuwe kennis vergaren en dat de kennis binnen de organisatie blijft (Bennet & Nielson, 2003; Bryant, 2003; Kim, 1993; Ropes & Stam. 2008), waardoor de organisatie als geheel leert.

Volgens Redding (1997 is de Lerende Organisatie een soort van collectieve activiteit waarmee een organisatie gedeelde visie bereikt wordt. Lerende organisaties bouwen voortdurend voort op hun vermogen de toekomst te creëren. Het vermogen om sneller te leren dan de concurrentie kan een voorsprong geven op de concurrentie. De leden van een Lerende Organisatie werken op een andere manier samen dan die in traditionele bedrijven. Ieder afzonderlijk ontwikkeld vermogen is een schakel in het gezamenlijk opgebouwde kennisvermogen van de organisatie. Senge (1992) geeft aan

dat de hoeksteen van de lerende organisatie het Persoonlijke Meesterschap is. Mensen met een hoge graad van persoonlijk meesterschap zijn in staat om consistent gestalte te geven aan de ideeën die zij werkelijk belangrijk vinden. Ze zijn instaat om voortdurend hun persoonlijke visie te verhelderen en te ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid te houden. Deze mensen zijn zich ook bewust van hun mentaal model, zoals diepgewortelde veronderstellingen, dat invloed heeft op hun functioneren, en het vermogen dit kritisch te onderzoeken.

Het organisatieleren komt tot stand wanneer mensen dezelfde taal spreken, en meningen en normen en waarden delen (Bennet & Bennet, 2003). Wanneer een organisatie leert, genereert zij een sociale synergie die kennis creëert. Hierbij speelt wederzijds vertrouwen een belangrijke rol om gemeenschappelijke doelen te behalen. Volgens onderzoekers (Aksu & Ozdemir, 2005; Redding, 1997 en Hacker & Roberts, 2004) zijn er vijf kenmerken die een lerende Organisatie typeren, namelijk;

- 1 Lerende organisaties veranderen bestaande aannames en opvattingen van leden.
- 2 Het zijn van een lerende Organisaties heeft direct invloed op de toekomst van de organisatie.
- 3 Lerende Organisaties hebben verandering nodig om te verbeteren. Alle leden hebben de mogelijkheid om te leren. En input van alle medewerkers is noodzakelijk.
- 4 Echter, het behalen van topprestaties hangt eigenlijk af van de reactiecapaciteit van de lerende organisatie op de snel veranderende omgeving (Redding 1997).
- 5 Een lerende organisatie is onderhevig aan toenemende veranderingen en moet in staat zijn om abrupte sprongsgewijze verbeteringen in belangrijke resultaatgebieden te genereren. (Hacker & Roberts, 2004). Een voorbeeld hiervan is het bedrijf Nokia, dat in 1904 begon als rubberfabriek aan de rivier Nokia in Finland (Wielaert; 2005). Door het commerciële succes (van schoenen, laarzen, regenjassen, banden en industriële rubbertoeepassingen) verwierf de Finse Rubber Fabriek een meerderheidsbelang in een papierfabriek . In 1922 koopt de

rubberfabriek ook het merendeel van de aandelen in de Finse Kabel Fabriek, die ook gevestigd was aan de oever van de Nokia, om er stroom- en telefoonkabels te produceren. De kabelfabriek komt tegemoet aan de ook in Finland sterk gestegen behoefte aan elektriciteit en telefonie, is zeer succesvol en draagt in hoge mate bij aan de ontwikkeling van Nokia. In de jaren zestig en zeventig is het bedrijf zich meer gaan toeleggen op het ontwikkelen van elektronica en computers. In 1981 komt het bedrijf met zijn eerste computer. Meer succes heeft het bedrijf met het besluit om te investeren in digitale telefooncentrales, waarbij de ervaring met computertechnologie goed van pas komt. In 1981 wordt het eerste analoge Nordic Mobile Telephone (NMT) systeem geïntroduceerd. Nokia staat daarmee aan de wieg van een Europees systeem dat voor het eerst ook in andere landen voor mobiele telecommunicatie zal worden gebruikt (Wielaert; 2005).

2.2.3 Factoren die invloed hebben op KM

Enerzijds wordt kennismangement gezien als de sleutel waarmee organisaties nieuwe ontwikkeling genereren, anderszijds is juist het effectief ontsluiten van KM een probleem voor organisatie. Het 7s raamwerk toont een samenhang tussen alle factoren aan, maar er zijn een aantal factoren die direct invloed hebben op effectief Kennismanagement. Volgens onderzoekers (Frowein, 1998; Goh, 2002; Weele, 2002) zijn het factoren zoals; cultuur, vertrouwen, organisatie-infrastructuur, het karakter van de kenniswerker en het management.

1. Organisatiecultuur is een set van aannames, waarden, normen en geloof ontdekt of ontwikkeld door een groep mensen die met elkaar werken. Cultuur geeft richting aan medewerkers voor: hun dagelijkse functioneren; communicatie met elkaar; acceptabel gedrag en de hiërarchische verhoudingen (Ribiere & Sitar, 2009). Een cultuur die niet gebaseerd is op samenwerking en het open delen van kennis heeft tot gevolg dat medewerkers kennis

opslaan i.p.v. te delen (Goh, 2002). Kennis wordt dan ingezet als machtsmiddel en niet voor het bereiken van gezamenlijke doelstellingen (Wigg et. al. (1997).

2. Vertrouwen is gerelateerd aan organisatiecultuur (Davenport en Prusak, 1998). Vertrouwen betekent; het nakomen van afspraken die mondeling of schriftelijk zijn gemaakt. Vertrouwen is een fundamentele variabele die noodzakelijk is om een cultuur te creëren waarin groepen en individuen met elkaar samenwerken. Van alle factoren die invloed hebben op de efficiency van kennismarkten is vertrouwen misschien wel de belangrijkste. Hoe kan dat vertrouwen tot stand worden gebracht? Davenport en Prusak (1998) geven het volgende advies:

- a) Vertrouwen moet zichtbaar zijn. De leden van een organisatie moeten zien dat mensen erkenning krijgen voor het delen van kennis. b) Vertrouwen moet alom tegenwoordig zijn.

Als een deel van de interne kennisomgeving niet betrouwbaar is, wordt de omgeving asymmetrisch en minder efficiënt. c) Betrouwbaarheid moet beginnen aan de top. In organisaties stroomt vertrouwen gewoonlijk van boven naar beneden. Het voorbeeld dat het topmanagement geeft bepaalt vaak de normen en waarden van het bedrijf.

Een organisatie waarbinnen het begrip 'vertrouwen' weinig waarde heeft, wordt gedomineerd door slechte communicatie en weinig bereidheid tot kennisdeling. Het kennisverwerkingsproces om te komen tot effectief creëren van nieuwe kennis in belang van de organisatie, zal moeizaam verlopen.

3. De organisatie infrastructuur kan ook invloed hebben op KM (Goh, 2002). Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- 1) Hiërarchische niveaus kunnen een remmendewerking hebben op samenwerking, waardoor kennis bij individuen of groepen blijft liggen. 2) Beloningsystemen kunnen een remmende werking hebben als niet de juiste groepen of individuen hiervoor in aanmerking komen 3) Tijdgebondenheid kan een remmende werking hebben, waardoor medewerkers niet

voldoende kennis kunnen exploreren. 4) Het karakter van de kenniswerkers kan van invloed zijn op KM. Zowel de kennisontvanger als de kennisgever moeten gemotiveerd en bereid zijn om kennis te delen en te ontvangen. 5) Een goede relatie en communicatie zijn essentieel voor effectief KM. Gebrek hieraan kan leiden tot stagnaties in het KM proces (Goh, 2002)

4. Het organisatiemanagement is de belangrijkste invloedfactor (Robes & Stam, 2008; Weele, 2000). Het management van een lerende organisatie is verantwoordelijk voor het opbouwen van een organisatie waarin mensen continue hun vermogen vergroten om complexe zaken te bevatten, duidelijk visies te ontwikkelen en gemeenschappelijke mentale modellen te verbeteren, kortom, ze zijn verantwoordelijk voor het leren (Weele, 2000). Managers horen een goed voorbeeld te geven door samenwerking te stimuleren. Een belangrijke taak voor hen is het creëren van een geschikte werkomgeving en een cultuur waarin wederzijds vertrouwen en respect, beloning en erkenning, het goede voorbeeld geven, en de verspreiding van positieve voorbeelden en succesverhalen fundamenteel zijn. Gebrek aan commitment van het topmanagement met kennismanagement is een van de belangrijkste redenen waarom veel organisaties niet in staat zijn om kennis effectief te benutten. (Anantatmula, 2009; Bennet & Nielson, 2003; MacKeen & Senge, 1992).

2.2.4. Leiderschap binnen een kennisintensieve organisatie.

In de geraadpleegde literatuur worden uitspraken gedaan over de leiderschapstijlen die bij Kennismanagement zouden passen. Ook zijn daar hypothesen te vinden over leiderschapskenmerken die bij kennismanagement passen. Het overzicht hieronder (zie tabel 1) geeft een beeld van de hypothesen en aannames die onderzoekers hebben over leiderschapskenmerken die KM leiders moeten bezitten. Deze kenmerken kunnen onderverdeeld worden in twee KM Constructen namelijk: Een functioneel georganiseerde KM organisatie en een Lerende KM organisatie.

Tabel:1 Een overzicht van hypothesen over kenmerken van kennisleiders volgens onderzoekers , onderverdeeld in twee KM constructen

Auteurs	Competentie en vaardigheden	KM – Constructen
Anantatmula, 2009; Bennet & Nielson, 2003; Weggeman, 2000	Leiders hebben een visie en delen deze. Zij geven het voorbeeld en dragen bij om procesmatig kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen . Ze zijn bereid om risico's te nemen,en stellen hun eigen ideeën en kennis ter discussie. Initiëren nieuwe methoden en systemen om kennisdeling te stimuleren.	Functioneel georganiseerde organisaties Kennis ontwikkelen, delen en toepassen. creëren en ontwikkelen. Delen van missie, visie en behaalde successen. Opgedane kennis en aannames ter discussie stellen.
Anantatmula, 2009; Bennet & Neilson, 2003; Holsappels & Joshi. 2003; Rebière & Sitar 2009; Senge 1994; Shelley, 2009; Smith & McKeen, 2003; Weggeman2002	Succesvolle kennisleiders laten medewerkers op alle niveaus samenwerken . Zij werken samen met anderen, passen hun kennis toe om waarden te creëren die zich manifesteren in productiviteit, innovatie en continue verbetering. Leiders van een lerende organisatie moeten medewerkers intellectueel stimuleren en veel meer vrijheid geven zodat zij hun volle potentie kunnen bereiken door te leren. Zij scheppen een klimaat/cultuur van vertrouwen	Lerende Organisatie Grote groepen mensen motiveren en inspireren tot ontwikkelen van kennis door met elkaar te interacteren. Creëren van een omgeving waarin mensen continu hun vermogen vergroten om duidelijke visies te ontwikkelen. Een omgeving waar een open samenwerkingscultuur wordt gefaciliteerd.

	waarin hun mensen 'safefail' besluiten kunnen nemen en steunen nieuw ontwikkelde concepten. Kennismanagement leiderschap is verantwoordelijk voor het opbouwen van een organisatie waarin mensen continue hun vermogen vergroten om complexe zaken te bevatten en om duidelijk visies te ontwikkelen en gemeenschappelijke mentale modellen te verbeteren.	
--	--	--

Het bovenstaande overzicht geeft aanleiding te veronderstellen dat er een positief verband bestaat tussen competenties en vaardigheden van leiders van kennismanagement en Transformationeel Leiderschap.

2.3. Wat is Transformationeel Leiderschap?

Door de evolutie van de economie van het industriële tijdperk naar het informatietijdperk heeft ook de leiderschapsvorm zich aangepast (Bass, 1997). Vanaf 1940 heeft een duidelijke evolutie plaatsgevonden in leiderschapvorming, zie tabel 2 (Den Hartog et.al. 1997). De afgelopen twee decennia voert transformationeel leiderschap - andere benamingen hiervan zijn inspirerend leiderschap (van Dam 2005), of charismatisch leiderschap (House et.al. , 2001; Nadler & Tushman, 1994; Schyns & Sanders, 2007) - steeds meer de boventoon als het gaat om hanteerbare leiderschapsvormen (Den Hartog et. al., 2004; Kunze & Bruch, 2010; Vinkenbunrg et al, 2005; Wang, 2009).

Tabel 2: Trends in theorievorming van leiderschap (Bryman, 1992, geciteerd in Den Hartog et al., 1997)

Tot laat 1940	Trekbenadering (autoritair)	Leiderschap is een aangeboren vaardigheid
1940 tot laat 1960	Gedragsbenadering	Effectief leiderschap is afhankelijk van het gedrag van de leider
1960 tot laat 1980	Contingentiebenadering	Leiderschap is afhankelijk van de situatie
Laat 1980	Transformationeel leiderschap	Leiders hebben visie en kiezen betrokkenheid als benadering

In tegenstelling tot andere leiderschapsvormen staan Transformationeel leiders dicht bij mensen en zijn ze bereid hun visie en ideeën met anderen te delen. Tevens zijn ze bereid affectie te geven en te ontvangen.

Bass (1997), de grondlegger van transformationeel leiderschap geeft vier componenten van dit type leiderschap aan. Hieronder in tabel 3, een overzicht van de componenten, hun eigenschappen en de beoogde effecten op medewerkers.

Tabel 3: De vier componenten van Transformationeel leiderschap (gebaseerd op Bass 1997)

Componenten	Eigenschappen	Effect op medewerkers
Idealized influence	Idealized influence' , hier gaat het om de inspanning van de leider om onder de medewerkers een positieve houding en gedrag met betrekking tot het werk en onderlinge verhoudingen te bewerkstelligen.	Het effect is dat er een rolmodel ontstaat met een hoog ethisch gedrag en trots en dat respect en vertrouwen krijgt.
Inspirational motivation	Inspirational motivation' hebben om medewerkers te motiveren om de visie en missie eigen te maken en uit te dragen. De visionaire en charismatische aspecten van	Het effect is dat leiders medewerkers inspireren, motiveren en uitdagen. Er ontstaat een hoge mate van synergie en optimisme over doelstellingen en toekomstige doelstellingen.

	leiderschap worden ondersteund door communicatieve vaardigheden die er voor zorgen dat de visie begrijpelijk, nauwkeurig, krachtig en aansprekend is.	Medewerkers zijn bereid om meer inspanning te investeren in hun taken. Ze worden aangemoedigd en zijn daarom optimistisch over de toekomst en geloven in hun mogelijkheden.
‘Intellectual stimulation’	Transformationele leiders staan open voor ‘Intellectual stimulation’: dit houdt in dat de transformationeel leider niet alles vanzelfsprekend vindt, dat hij zijn eigen aannames ter discussies stelt, risico’s durft te nemen en nieuwe aanpak van zaken aanmoedigt.	Het effect is dat medewerkers worden aangemoedigd om : te denken; te blijven leren; om creatief te zijn; nieuwe mogelijkheden te ontwikkelen; kansen te zien; leren om te gaan met onverwachte situaties en betere manieren te bedenken om hun taken uit te voeren.
Individualized Consideration	Het belangrijkste kenmerk van transformationeel leiderschap is: ‘Individualized Consideration’. De transformationele leider overweegt alle individuele behoeftes en vaardigheden, terwijl ontwikkelingen worden gesteund en inspanningen worden begeleid. Hij communiceert open en kan zich inleven in de medewerker.	Het effect is dat er vertrouwen is in de organisatie. De medewerkers hebben de wil en ambitie om zichzelf te ontwikkelen en hebben een intrinsieke motivatie voor hun taken.

Volgens Hacker and Roberts (2004, pag. 16-17) bezit het 'Transformationeel leiderschap de uitgebreide en geïntegreerde leiderschapskenmerken die personen, groepen en organisaties nodig hebben om de weg naar transformatie af te leggen. Een wezenlijk onderdeel van transformationeel leiderschap is het vermogen in de organisatie bedoelingen en zin duidelijk te maken. Ooit beschouwd als een new-age-rage, is nu, volgens hen, een troef in het voortbestaan van een organisatie'.

Transformationeel leiderschap is gericht op visies en het centraal stellen van de individuele medewerker. Het is gebaseerd op houding en gedrag die organisatorische veranderingen steunen (Bommerez & Zijtveld 2001). Ook Courter & Robbins (2002) benadrukken het visionair inzicht van het charismatische leiderschap. Volgens hen kunnen charismatische leiders hun visie onder woorden brengen, ze zijn bereid om risico te nemen om deze visie in praktijk te brengen, ze staan open voor beperkingen van de omgeving en de behoefte van ondergeschikten en laten buitengewoon gedrag zien. Volgens Bass (1985) is transformationeel leiderschap moreel dwingend en doet een beroep op een hoger niveau van motivatie en behoeftes. Resultaat hiervan is een teamgerichte, coöperatieve en participatieve omgeving waardoor men in staat is sneller veranderingen te adapteren en te anticiperen (Wang & Huang, 2009).

Hur (2009) concludeert in haar proefschrift dat het emotionele intelligentieniveau van een leider invloed heeft op zijn transformationeel leiderschap. De empirische resultaten van de veldstudie laten zien dat het emotionele intelligentieniveau van een teamleider significant correleert met haar of zijn vertoon van transformationeel leiderschap. Bovendien blijkt transformationeel leiderschap een medieërende variabele in de relatie tussen emotionele intelligentie van managers en verschillende uitkomstvariabelen gemeten op teamniveau, zoals service klimaat en leiderschapseffectiviteit. Uit dit onderzoek blijkt ook dat afdelingen met een meer uitgesproken emotioneel intelligente manager meer warmte en vriendelijkheid uitstralen en dat de medewerkers een groter gevoel van betrokkenheid ervaren. Bovendien blijkt dat deze afdelingen hogere prestaties leveren. Daarnaast verbeteren emotioneel intelligente leiders medewerkers satisfaction en vertrouwen in de organisatie en zorgen voor affectief commitment van medewerkers met de organisatie (Barling et. al, 2000,

Wang Huang, 2009).

2.3.1 Wat is Emotionele Intelligentie?

Goleman (1998) verwijst met emotionele intelligentie naar de capaciteit om onze eigen gevoelens en die van anderen te herkennen, om onszelf en anderen te motiveren, om goed om te gaan met eigen emoties en emoties bij relaties en het vermogen tot samenwerken en verbinden. Volgens Goleman (1998) gaat het om Self Awareness, Self Regulation, Social Awareness en Social Skills. In tabel 4 zijn deze bekwaamheden en eigenschappen beschreven.

Tabel 4: De bekwaamheden en eigenschappen van Emotioneel intelligente leiders (gebaseerd op Goleman, 1998)

Bekwaamheden	Eigenschappen
Self awareness	Het vermogen om eigen emoties te begrijpen en te erkennen dat deze impact hebben op de prestaties in het werk, relaties, en dergelijke. Het vermogen om een realistische evaluatie van sterke punten en beperkingen te maken. Daarnaast een sterk en positief gevoel van eigenwaarde.
Self- regulation	Het vermogen om storende emoties en impulsen onder controle te houden en een consistente weergave van eerlijkheid en integriteit te tonen. Het vermogen om jezelf en je verantwoordelijkheden te beheren en aan te passen aan veranderende situaties en het overwinnen van obstakels.
Social awareness	Vaardigheid om andermans emoties te begrijpen, het begrijpen van hun perspectief, en het nemen van een actieve interesse in hun zorgen. Het vermogen om te bouwen aan relaties en mensen te verbinden binnen en buiten de organisatie. Het vermogen om behoeften te herkennen en te voldoen aan die behoeften.

Social skills	Het vermogen om leiding te nemen en te inspireren met een overtuigende visie en de mogelijkheid hebben om een scala aan overtuigende tactieken te hanteren. De neiging om de capaciteiten van anderen door middel van feedback en begeleiding te versterken. Het initiëren van nieuwe ideeën en leiden van mensen in een nieuwe richting. Conflict management: de mogelijkheid om conflicten in goede banen te leiden.
---------------	--

2.3.2 Relatie Transformationeel leiderschap en Emotionele Intelligentie

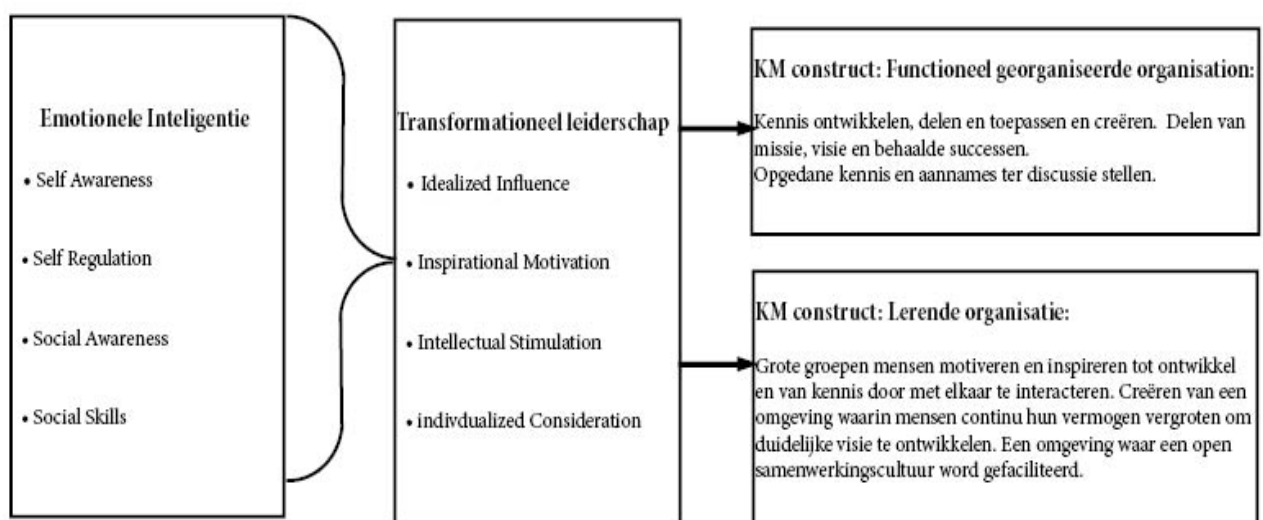
In recente literatuur is een duidelijke relatie aangetoond tussen transformationeel leiderschap en ‘Emotional Intelligence’ (EQ) (Bekman, 2004; Bommerez & Zijtveld, 2001; Dam, 2005; Den Hertog, 2004; Mandell & Pherwani, 2003; Palmer et al., 2001; Sosik & Mergerian, 1999; Wang & Huang, 2009). Ook Gardner & Stough (2002) concluderen dat er een sterke relatie is tussen transformationeel leiderschap en emotionele intelligentie, zie tabel 5. Zij hebben het SUEIT-model (The Swinburne University Emotional Intelligence Test) gebruikt dat het totale emotioneel intelligentiespectrum, onderverdeelt in vijf factoren. De onderzoekers tonen aan dat er een hoge intercorrelatie is tussen de componenten van emotionele intelligentie en de componenten van transformationeel leiderschap. Het onderzoek toont ook aan dat het hebben van het vermogen om emoties van medewerkers te herkennen en te begrijpen de beste voorspeller is voor transformationeel leiderschap. Volgens hen zijn leiders met transformationeel gedrag in staat om hun medewerkers te motiveren om hoge prestatie te leveren. Doordat ze hun eigen emotie herkennen en erkennen zijn zij in staat om emotie van medewerkers te begrijpen.

Hoewel Gardner & Stough (2002) het totale emotioneel intelligentiespectrum verdeeld hebben in vijf factoren, wordt in deze systematische review uitgegaan van de vier bekwaamheden van Goleman (1998), omdat deze bekwaamheden het meest als basis dienen in veel literatuur.

2.4. Resumé hoofdstuk 2

In hoofdstuk twee wordt kennismanagement en het type leiderschap dat noodzakelijk wordt geacht om het proces dat ten doel heeft om kennisontwikkeling aan te sturen en te ondersteunen, gedefinieerd. Er wordt getracht om de verschillende bestaande perspectieven, in termen van conceptualisering en operationalisering, in de definiëring terug te laten komen. In het overzicht, tabel 1, worden de tot dusver in literatuur gevonden competenties en vaardigheden die onderzoekers hebben ontdekt bij kennismanagement leiders gepresenteerd. Eveneens wordt in dit hoofdstuk, in tabel 3 en 4 een uiteenzetting gedaan van transformationeel leiderschap en de emotionele intelligentie component die inherent is aan transformationeel leiderschap.

De gepresenteerde overzichten, tabel 1, 3 en 4 geven aanleiding te veronderstellen dat er een positief verband bestaat tussen kennismanagement leiders en transformationeel leiderschap. In de tot dusver gevonden literatuur waarop deze studie is gefundeerd is die veronderstelling slechts hypothetisch. Het is niet aangetoond of er een relatie is tussen de componenten van transformationeel leiderschap zoals beschreven door Bass (1997) en de vier bekwaamheden van emotionele intelligentie zoals omschreven door Goleman (1998) en kennismanagement. In het onderstaande model (figuur 6) wordt de mogelijk relatie weergegeven.



Figuur 6: Mogelijke relatie tussen Emotionele intelligentie/Transformationeel leiderschap en KM

Dit systematisch onderzoek, gebaseerd op publicaties in de periode 1999 tot 2010, heeft als doel de in die publicaties beschreven relatie tussen transformationeel leiderschap, emotionele intelligentie en kennismanagement overzichtelijk in kaart te brengen.

In het bovenstaande model wordt de onderzoeksvraag geïllustreerd: **Wat is bekend over de relatie tussen transformationeel leiderschap en kennismanagement in de wetenschappelijke literatuur van het afgelopen decennium (1999-2010)?** Deze studie kan de wetenschappelijke uitdagingen die er op het gebied van leiderschap en kennismanagement liggen identificeren en mogelijkheden en onderwerpen aanreiken die tot vernieuwende onderzoeken kunnen leiden.

3. Onderzoeksmethode

Aan dit onderzoek ligt de systematic review methode die ontwikkeld is door Pettigrew & Roberts (2008) ten grondslag. In dit hoofdstuk wordt eerst deze methode nader toegelicht. Hierop volgend zal er een vertaalslag worden gemaakt naar de context van dit onderzoek.

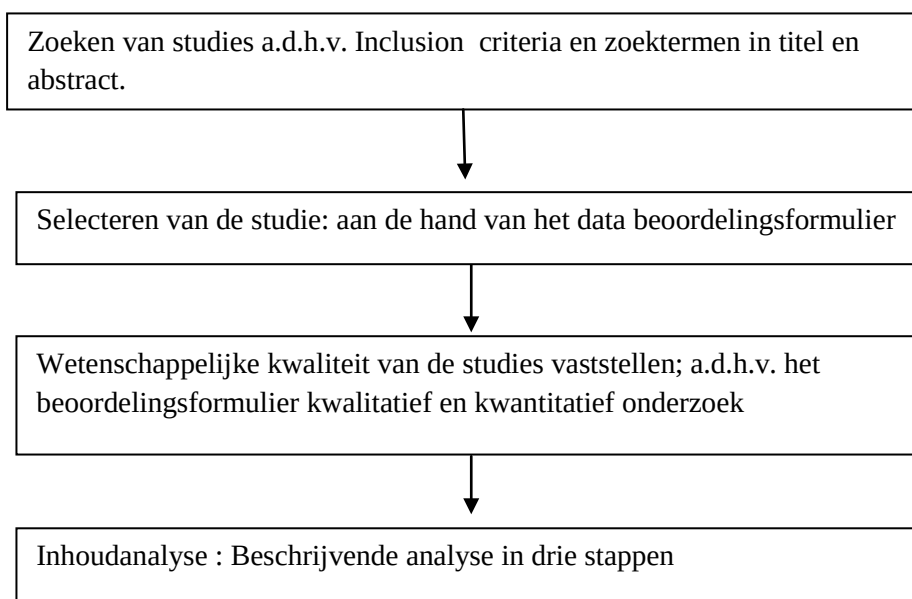
3.1 Een systematic review

Een systematische review beoogt een specifieke vraag te beantwoorden door empirisch bewijs op basis van tevoren vastgestelde criteria te verzamelen en door op een gestructureerde, objectieve en reproduceerbare manier, een overzicht te maken van primaire onderzoeken waarin aandacht wordt besteed aan de kwaliteit en grootte van die primaire onderzoeken (Tobi et.al., 2003). Systematic review begint met een systematische zoektocht naar relevante literatuur bij voorkeur in meerdere databanken (Cochrane handboek, Transfield et.al, 2003). Volgens Dattakumar en Jagadeesh (2003) heeft een systematic review naast het verstrekken van een overzicht van literatuur betrekking op de volgende doelstellingen; het toetst de resultaten van publicaties; stelt hiaten vast en het verstrekt tips voor verder onderzoek. Een subdoel van dit onderzoek is dan ook om perspectieven zichtbaar te maken voor eventuele toekomstige onderzoeken.

Ook moet er een expliciete en reproduceerbare methodologie toegepast worden. Er moet systematisch gezocht worden naar alle mogelijke studies die voldoen aan de criteria. Volgens onderzoekers zijn de volgende twee stappen belangrijk bij het uitvoeren van een systematic review: Allereerst moet men inclusie of exclusiecriteria voor het selecteren en beoordelen van de potentiële studies vaststellen. Daarna de strategie voor het zoeken en selecteren van de potentiële studies vaststellen (Alderson et al., 2004, geciteerd in Beckeikh et.al 2006, Petticrew & Robert, 2008). Er moet ook een beoordeling van de geldigheid van de bevindingen van de studies opgenomen worden, bijvoorbeeld door de beoordeling van het risico van afwijkingen. Als laatste wordt genoemd een systematische presentatie, en synthese van de kenmerken en bevindingen van de opgenomen studies (Cochrane Handbook, 2006).

Het Cochrane handboek heeft ook als fundament gediend voor de Systematic Review methode die Petticrew en Robert (2008) hebben ontwikkeld. Met deze methode is het mogelijk om literatuur in de juiste context te plaatsen. Dit is vooral van belang omdat het moeilijk is om een onderscheid te maken tussen empirische kennis en speculatieve kennis (Petticrew en Robert 2008). Daarnaast biedt de methode de mogelijkheid om de kwaliteit van de literatuur en de mate van heterogeniteit in resultaten tussen de verschillende studies te beoordelen. De methode van Petticrew en Robert (2008) wordt gebruikt om studies te identificeren, te evalueren en om deze samen te voegen tot een geheel. Vervolgens komt men tot een beschrijvend overzicht, waarin de resultaten van de studies staan.

Om de inzichtelijkheid te waarborgen wordt hieronder door middel van een procesbeschrijving het onderzoek verduidelijkt.



De inhoudanalyse bestaat uit drie stappen namelijk: Organization of studies, Within study analysis en Cross study synthesis (Petticrew en Robert, 2008). In de eerste stap worden de studies onafhankelijk gecodeerd op basis van de zoektermen. De studies worden onderverdeeld in die categorieën om vervolgens in stap twee en drie op basis hiervan verder geanalyseerd te worden.

3.2 Selectiecriteria en Zoekstrategie

Het is belangrijk bij het uitvoeren van een systematic review om zowel de inclusie en/of exclusie criteria voor het selecteren en beoordelen van potentiële studies als de strategie van het zoeken en selecteren van de potentiële studies reeds vast te stellen. (Petticrew en Robert, 2008). Door op systematische wijze alle stappen weer te geven wordt deze studie eenvoudig reproduceerbaar.

Inclusion criteria voor het selecteren en beoordelen van studies

1. Onderzoeken gepubliceerd vanaf 1999 tot en met oktober 2010 worden beoordeeld in de systematic review
2. In deze systematic review worden slechts Engelstalig studies geselecteerd. Dit biedt zekerheid omtrent de publicatie daarvan in gerenommeerde internationaal georiënteerde tijdschriften.
3. Er worden alleen onderzoeken met empirische resultaten meegenomen in de selectie. Secundaire literatuur, studies die eenvoudig, niet-gedetailleerd beschreven zijn en/of niet te bewijzen verklaringen hebben (Martson en King, 2006; Pettigrew en Roberts, 2008), worden niet meegenomen in het onderzoek.
4. Er worden peerreviews en reviews meegenomen in de selectie.
5. Er worden zowel kwantitatieve als kwalitatieve studies geselecteerd voor het onderzoek.
6. Er worden studies geselecteerd waarin Knowledge Management de afhankelijke variabele is en Transformational Leadership en of Emotionele intelligentie de onafhankelijke variabele.
7. Studies worden uitgesloten indien deze slechts betrekking hebben op kleine familiebedrijven of een klein onderdeel van een sector zoals bijvoorbeeld; afdeling Psychiatrie uit een bepaald ziekenhuis, omdat deze erg specifiek, en niet algemeen generaliseerbaar zijn.

8. Om diezelfde reden worden studies die een specifieke cultuur of een religieuze context onderzoeken uitgesloten.

De strategie van het zoeken en selecteren van de potentiële studies

Zoektermen

De onderzoeksvraag bevat een afhankelijke component: Kennismanagement. In hoofdstuk twee is het begrip kennismanagement gedefinieerd door middel van wetenschappelijke literatuurstudies. De definities zijn voorgelegd aan een expert. In overleg met de expert zijn er zoektermen toegevoegd die geassocieerd kunnen worden met het begrip Kennismanagement; zoals Organization Learning en Knowledge Transfer.

Ook de zoektermen die de onafhankelijke component transformationeel leiderschap vertegenwoordigen zijn na literatuuronderzoek vastgesteld. Uiteraard zijn ook de componenten die Bass toekent aan Transformationeel Leiderschap opgenomen in de lijst met zoektermen. Omdat in literatuur een duidelijke relatie is aangetoond tussen transformationeel leiderschap en Emotional Intelligence (Mandell & Pherwani, 2003; Wang & Huang 2009; Bommerez & Zijtveld, 2001) is de lijst uitgebreid met de vier bekwaamheden van Emotioneel leiderschap zoals die beschreven zijn door Goleman (1998). In de UT database Picarta, Psycinfo en Web of Science is gezocht naar synoniemen voor Transformationeel leiderschap en Emotionele intelligentie die de afgelopen tien jaar veelvuldig gebruikt zijn in de literatuur. Deze zoekacties hebben synoniemen zoals; Visionair Leadership, Effectief leadership, Empathy, Relationship management en Emotional management opgeleverd. Deze termen zijn opgenomen in het overzicht van zoektermen.

In recent onderzoek is er een duidelijke relatie aangetoond tussen Transformationeel leiderschap en Emotionele intelligentie, desalniettemin worden deze beide variabelen in de literatuur nog steeds onafhankelijk van elkaar genoemd. Daarom wordt in dit onderzoek de zoekactie onderscheiden in twee categorieën: 1) Eigenschappen van Transformationeel leiderschap die een relatie hebben met kennismanagement en 2) eigenschappen van emotionele intelligentie die een relatie hebben met

kennismanagement. Een bijkomend voordeel is dat de zoekresultaten hierdoor overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden.

Tabel 5: Zoektermen

Categorie	Zoektermen
Knowledge Management	-Knowledge Management -Learning organization -Knowledge Organization -Organization Learning -Knowledge Sharing -Knowledge creation -Knowledge development -Knowledge transfer.
Transformational leadership	-Transformational leadership -Charismatic leadership -Inspirational leadership -Effective Leadership -Visionary Leadership -Idealized influence -Inspirational motivation -Intellectual stimulation -Individualized Consideration.
Emotional Intelligence	-Emotional Intelligence -Social intelligence

	-Self awareness -Self regulation -Social awareness -Social Skills -Empathy -Relationship management -Emotional management
--	---

Zoekstrategie

De zoektermen worden aan elkaar gekoppeld door middel van AND of OR. Dit is afhankelijk van de database. AND verkleint een sub-set en OR vergroot een sub-set. Eventueel kunnen er ook woorden worden uitgesloten door Not toe te passen. Door zoektermen die uit twee of meer woorden bestaan tussen aanhalingstekens te plaatsen wordt een exact zoekgebied aangegeven. De zoekmachine toont slecht de zoektermen in die woord- of zincombinatie. De zoektermen worden per set ingevoerd. De sets zijn hieronder aangegeven in tabel 6.

Tabel 6: Zoeksets

	Zoeksets
Set 1	“Knowledge Management” OR “Learning Organization” OR ”Knowledge Organization” OR “Organization Learning “ OR “Knowledge Sharing” OR “Knowledge creation” OR “Knowledge development” OR “Knowledge transfer”
Set 2	“Transformational leadership” OR “Charismatic leadership” OR “Inspirational leadership” Or “Visionary Leadership” OR “Effective Leadership” OR “Idealized influence” OR “Inspirational motivation” OR “Intellectual stimulation” OR

	“Individualized Consideration”
Set 3	“Emotional Intelligence” OR “Social intelligence” OR “Self awareness” OR “Self- regulation” OR “Social awareness” OR “Social Skills” OR “Empathy” OR “Relationship management” OR “Emotional management”

Ieder set wordt afzonderlijk ingevoerd in de zoekmachine. Vervolgens wordt in de “search history” de combinatiefunctie gebruikt. Relevante studies worden gegenereerd door set 1 te combineren met set 2 en set 3, zie tabel 7.

Tabel 7: Zoeksets

	Categorieën
Combinatie1 Effect Transformational Leadership on KM	(“Transformational leadership” OR “Charismatic leadership” OR “Inspirational leadership” Or “Visionary Leadership” OR “Idealized influence” OR “Inspirational motivation” OR “Intellectual stimulation” OR “Individualized Consideration”) AND (“Knowledge Management” OR “Learning Organization” OR ”Knowledge Organization” OR “Organization Learning “ OR “Knowledge Sharing” OR “Knowledge creation” OR “Knowledge development” OR “Knowledge transfer”)
Combinatie2 Effect Emotional leadership on KM	(“Emotional Intelligence” OR “Social intelligence” OR “Self awareness” OR “Self- regulation” OR “Social awareness” OR “Social Skills” OR “Empathy” OR “Relationship management” OR “Emotional management”) AND (“Knowledge Management” OR “Learning Organization” OR ”Knowledge Organization” OR “Organization Learning “ OR “Knowledge Sharing” OR “Knowledge creation” OR “Knowledge development” OR “Knowledge

	transfer”)
--	-------------

In Google Scholar gaat het combineren van de zoeksets moeizaam, doordat er een beperkt aantal termen met elkaar gecombineerd kan worden. Hier worden de zoektermen van set 1 en set 2 afzonderlijk gecombineerd door middel van AND met de afzonderlijke zoektermen van set 3. Ook bij het handmatig zoeken is de gebruikte zoekstrategie niet van toepassing.

Zoekomgeving

Relevante literatuur wordt gezocht in de algemene wetenschappelijke databases: PiCarta, Scopus en Web of science en richten zich op verschillende disciplines.

- PiCarta is een database in Nederland die kwalitatief hoogwaardige informatie met behulp van een geavanceerde zoekfunctie in een aantal geïntegreerde bestanden zoekt. De bestanden bevatten inhoudsopgaven van tijdschriften en verwijzingen naar full-text en webpagina's.
- Scopus is een database die abstracts en citaten van peer-reviewed literatuur met slimme tools opspoort, analyseert en visualiseert. Het is speciaal ontworpen om wetenschappers snel eenvoudig en uitgebreid van informatie te voorzien (www.scopus.com).
- Web of Science biedt snelle toegang tot de meest vooraanstaande wetenschappelijke artikelen. Daarnaast geeft het citatietellingen weer die essentieel zijn voor de kwaliteitsbeoordeling van studies (Walter, 2010)

Ook worden de databases Psycinfo en Business Source Elite geraadpleegd, in verband met de gedragscomponent en de economische component van de onderzoeksvraag.

- PsycINFO verschaft systematisch beschrijvende informatie van de psychologische literatuur en sociaal wetenschappelijke literatuur.

- Business Source Elit biedt fulltext voor bijna 930 tijdschriften over ondernemen, management en economie.

Daarnaast zal ook Google Scholar geraadpleegd worden omdat deze uitgebreider zoekt en vaak literatuur vindt die niet door Bibliotheek gerelateerde zoekmachines gevonden wordt (Walter, 2010). Walter heeft de validiteit van Google Scholar getest door deze te vergelijken met een andere belangrijke zoekmachine Proquest.

- Google Scholar vindt studies inclusief citatietelling. Dit laatste geeft vaak de wetenschappelijke waarde aan van een studie. Desondanks heeft ook Google Scholar beperkingen zoals incomplete referenties (Walter, 2010).

De Advance-functie of filterfunctie in een database wordt bij beschikbaarheid toegepast. Door deze functie optimaal te benutten, zoals door het inkaderen van tijd en zoekgebied (bv. Titel en abstract) binnen het document, kan de database gericht zoeken.

- Handmatig zoeken in Handbook on Knowledge Management, deel 1 en 2. Deze handbooks bevatten 65 studies. De handbooks zijn uitgegeven in 2003. Naast deze twee exemplaren is er ook gezocht in de publicatie In Search of Knowledge management uitgegeven in 2009, deze publicatie bevat 19 studies. De inhoud van deze publicaties zijn geschreven door internationale wetenschappers, uitvoerders en specialisten van Kennismanagement. Veel van de gepubliceerde studies zijn gebaseerd op empirische onderzoeksmethoden. Selectie van de studies vindt plaats door middel van het zoeken van de zoekwoorden in de Titel, Abstract en Keywords.

EndNote

Alle gevonden studies worden vanuit de zoekmachines geëxporteerd naar EndNote. EndNote is software die gebruikt wordt om studies en referenties te beheren. Voor dit onderzoek heeft het een bibliotheekfunctie. Studies worden gegroepeerd per database en vervolgens gegroepeerd naar

categorieën. EndNote toepassingen vergemakkelijken de reproduceerbaarheid van dit onderzoek.

Handmatig gevonden studies worden handmatig toegevoegd aan EndNote.

3.3 Selecteren van de studies

Data beoordeling

De studies worden gezocht aan de hand van de selectiecriteria en de zoektermen in Titel en Abstract.

De gevonden studies worden vervolgens in z'n totaliteit gelezen en beoordeeld op methodologische kwaliteit. Tijdens de verschillende stappen van dit proces wordt getracht het risico van bias zoveel mogelijk te beperken door alle relevante studies, te evalueren en te selecteren op basis van valide criteria samengesteld door Pettigrew en Roberts, (zie bijlage 2) om vervolgens de resultaten op een overzichtelijke wijze samen te brengen.

Mocht na het lezen van het gehele studie twijfel bestaan over de relevantie van een studie dan wordt een tweede onderzoeker geraadpleegd. Bij eventuele discrepantie tussen de bevindingen van de eerste onderzoeker en tweede moet een discussie leiden tot besluit. De resultaten worden nauwkeurig bekeken: hoe is de uitkomst gedefinieerd, wat is de omvang van het resultaat en is dit statistisch significant? De studies worden onderling vergeleken, komen de protocollen overeen en zijn de gebruikte meetinstrumenten vergelijkbaar? Indien de studies teveel verschillen, te 'heterogeen' zijn, kan na raadpleging van een derde onderzoeker besloten worden om het onderzoek te beperken tot homogene studies. Het gehele proces van besluitvorming wordt opgenomen in dit onderzoek. Het resultaat van de eerste analyse wordt vervolgens onderworpen aan een wetenschappelijke kwaliteitsanalyse.

Analyse wetenschappelijke kwaliteit.

De conclusie van deze systematic review kan een vertekend beeld geven wanneer studies opgenomen worden waarvan de resultaten beïnvloed zijn door bepaalde vormen van bias.

In deze fase is publicatiebias één van de eerste valkuilen: studies die geen significantie aantonen in

een onderzoeksgebied hebben ongeacht hun methodologische kwaliteit kans om niet gepubliceerd te worden. Daardoor zijn studies die significantie aantonen gemakkelijk te detecteren door zoekmachines (Tobi et.al. 2003). Andere vormen van bias doen zich voor bij Engelstalige studies: Niet alle relevante studies worden in de Engelse taal gepubliceerd. Engelse studies worden eerder gepubliceerd dan anderstalige wat kan leiden tot vertekening (Pettigrew & Roberts, 2008).

Door de verschillende vormen van bias uit te lichten en te bepalen in hoeverre deze invloed hebben op de interpretatie van de resultaten van de systematic review wordt de wetenschappelijke kwaliteit vastgesteld (Pettigrew en Roberts, 2008). De geselecteerde studies worden individueel beoordeeld op de wetenschappelijke kwaliteit. Dit vindt plaats aan de hand van een controlelijst voor kwantitatieve studies en een controlelijst voor kwalitatieve studies.

De controlelijst voor de Kwantitatieve studies (Crombie, 1996, geciteerd in Pettigrew en Robert 2008) bevat 18 vragen, onderverdeeld in vijf kwaliteitsconstructen, waarmee eventuele bias getraceerd kunnen worden (zie bijlage 3). Door deze lijst te hanteren worden alle kwantitatieve studies, systematisch op dezelfde wijze beoordeeld. De controlelijst toetst de volgende vijf kwaliteitsconstructen:

1. General Orientation Questions: dit construct beantwoordt vragen met betrekking tot de onderzoeksvragen, het onderwerp van de survey en de wijze waarop de onderzoekspopulatie is beschreven.
2. Selection of the Sample: Dit construct beantwoordt vragen met betrekking tot de populatie, het responspercentage en op basis hiervan wordt de representativiteit van de onderzochte steekproef getoetst.
3. Measurement issues: dit construct toetst of de metingen objectief en betrouwbaar zijn, of de metingen geschikt zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en of subgroepen in de populatie via dezelfde metingen zijn onderzocht.

4. Survey methods : dit construct toetst de uitvoering van het onderzoek. Vragen over de toepasbaarheid van het ontwerp en de mogelijkheden tot het produceren van bias worden beantwoord.
5. Data and statistical issues. Dit construct toetst de grootte van de studiebevolking, de transparantie en beschrijving van de data, en eventueel de geschiktheid van de statistische toetsing en de mogelijkheid voor het vormen van bias.

Per construct verschilt het aantal gestelde vragen. Ieder positief antwoord vertegenwoordigt 1 punt.

Op basis van de formule $(Y/X) \cdot 100$ (X =aantal vragen en Y = positieve antwoorden) worden waarden aan de studie toegekend. De waarde die aan de constructen toegekend worden variëren van goed (een ++ voor 100% positieve antwoorden), voldoende (+ voor 80% positieve antwoorden), matig (een +/- voor 60 % positieve antwoorden), onvoldoende (een - voor 40 % positieve antwoorden) tot slecht (een - / -voor 20 % positieve antwoorden).

De studies worden zowel beoordeeld op de wijze van uitvoering als op de kwaliteit van de rapportage. Het ontbreken van antwoorden bij een van de kwaliteitsconstructen kan het interpreteren van de resultaten bemoeilijken. Bij het ontbreken van een construct wordt de studie niet meegenomen. Bij de beoordeling “ onvoldoende” of “ slecht” van twee of meer constructen wordt de studie niet meegenomen. Bij twijfel wordt een expert geraadpleegd.

De controlelijst voor de kwalitatieve studies (Spencer et al, 2003, geciteerd in Petticrew en Roberts, 2008) bevat 18 open beoordelvragen, speciaal gericht op interviews, focus groep, observatie en beschrijvende analyse. Deze vragenlijst is een middel om ervoor te zorgen dat de te selecteren studies voldoende informatie bevatten over de vraagstelling (Pettigrew en Robert). Zie bijlage 4.

Narrative Synthesis

De te beoordelen studies kunnen erg heterogeen zijn. Het ligt daarom voor de hand om het resultaat

van de systematic review beschrijvend te presenteren (Petticrew & Roberts 2008). Dit proces bestaat uit drie stappen.

1. Organization of studies

Dit deel van het proces zorgt voor logische en overzichtelijke presentaties van de te beoordelen studies. De studies worden op basis van de mogelijk relaties onderverdeeld:

Transformational Leadership and Emotional Leadership (TL/EI)	Functioneel georganiseerde organisatie
Transformational Leadership and Emotional Leadership (TL/EI)	Lerende organisatie

Op basis van de zoektermen wordt getoetst of de teksten binnen een van de twee mogelijke relaties past. Het is niet ondenkbaar dat er studies zijn die binnen beide relaties vallen, en daarom in alle twee beoordeeld worden.

2. Within study analysis

De bevindingen van de te beoordelen studies worden op basis van een overzicht van Petticrew en Roberts (2008), dat een korte en duidelijke samenvatting weergeeft van alle belangrijke onderdelen van de studies, gepresenteerd. Op deze wijze heeft men snel een totaalbeeld van de bevindingen. De volgende onderdelen van de studies worden uitgelicht: auteur en jaartal, onafhankelijke variabelen, afhankelijke variabelen, onderzoeksmethode, studiepopulatie en plaats, steekproefgrootte en responspercentage en het gemeten effect. Aan de hand van deze onderdelen worden de studies kort beschrijvend samengevat. Het is mogelijk dat de studies ook effecten hebben gemeten die niet relevant zijn voor dit onderzoek, deze effecten worden niet meegenomen in dit onderzoek.

3. Cross study synthesis

Het belangrijkste doel van de studie synthese is het produceren van een algemene samenvatting van de studiebevindingen, rekening houdend met de variatie onderzoekskwaliteit en eventuele andere variaties die invloed hebben op de generaliseerbaarheid van het resultaat. Per gevonden categorie wordt een overall samenvatting gegeven, door de resultaten samen te voegen en te interpreteren. Daarnaast worden de resultaten van de categorieën met elkaar in verband gebracht om een goed beeld te krijgen van de studies en het effect dat deze gemeten hebben

4. Resultaten

De zoekacties zijn uitgevoerd van 15 oktober tot 22 november 2010. De databases zijn voorafgaand aan het zoeken, en waar mogelijk, ingesteld op Filters of Advance-functies die het zoeken limiteren conform de inclusiecriteria zoals:

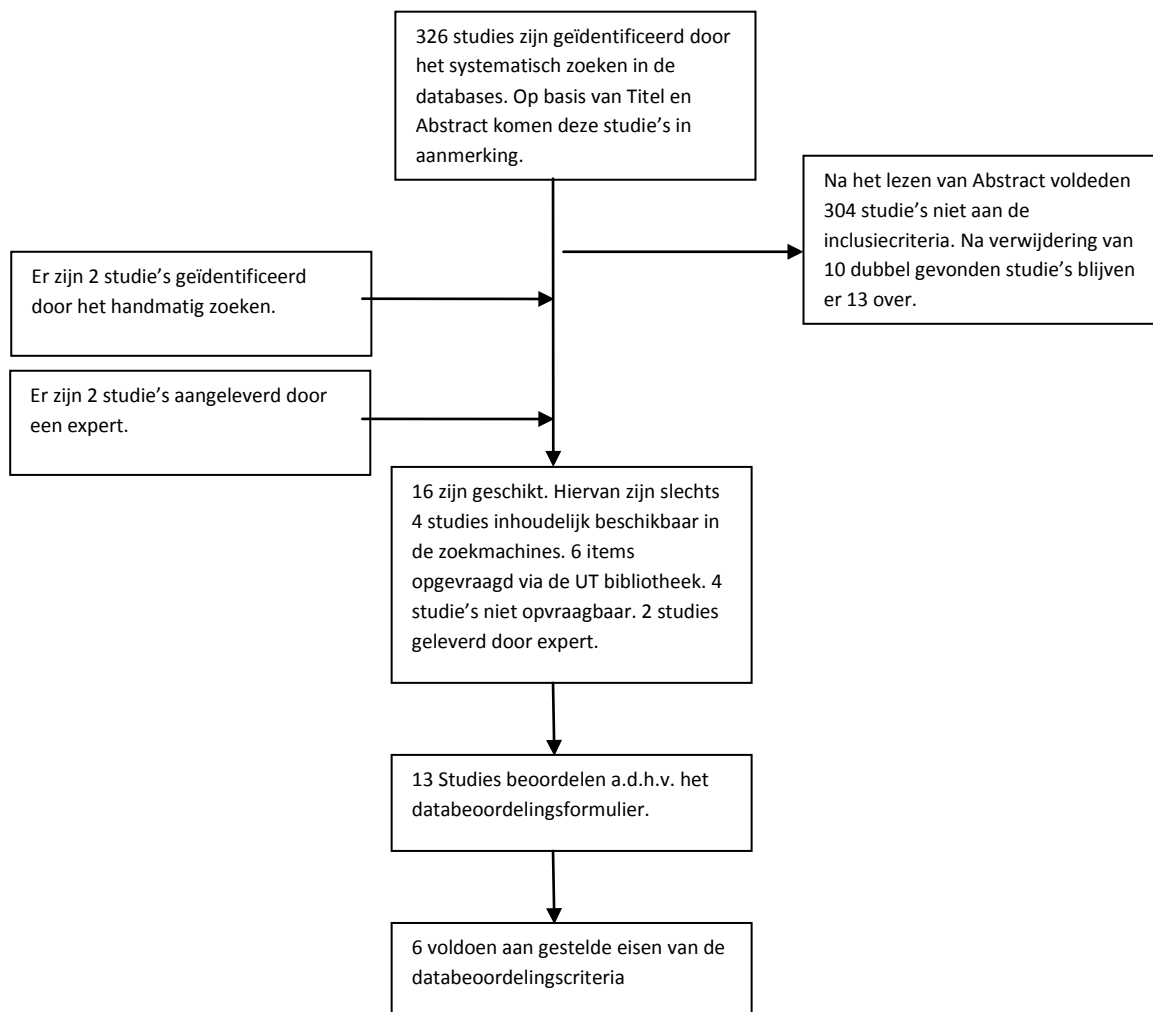
1. Tijdbestek: 1999 tot en met 2010
2. Taal: Engelstalige studies.
3. Het zoekgebied: Titel en Abstract.
4. Materiaal: Studies, Reviews and Peer Reviews

Na het invoeren van de zoeksets en deze vervolgens te combineren leverden PiCarta 1, Scopus 214, Web of Science 13, Psychinfo 5, Business Source Elite geen en Google Scholar 93 relevante studies op. Een overzicht van het aantal hits van potentiële studies is opgenomen in tabel 8.

Tabel 8: Overzicht aantal hits van potentiële studies per database

	Set 1	Set 2	Set 3	Combinatie 1	Combinatie2	Totaal
PiCarta	239	14089	1291	1	0	1
Scopus	13030	25317	1112	90	124	214
Web of Science	4529	289	5883	3	10	13
Psychinfo	886	703	2810	3	2	5
Business Source Elite	542	332	376	0	0	0
Google Scholar				7	86	93
Totaal Zoekmachines						326
Handmatig zoeken/expert				2	2	4

In totaal hebben de zoekmachines 326 potentiële studies gevonden. Handmatig zijn er twee studies gevonden. Twee studies zijn door expert aangeleverd. Na het lezen van Titel en Abstract zijn er veertien studies relevant bevonden, waarvan vier twijfelgevallen, voor de systematic review. De twijfelgevallen zijn meegenomen naar de databeoordelingsfase. Van de veertien studies zijn er slechts vijf studies online beschikbaar. Zeven studies worden opgevraagd via de Universiteitsbibliotheek. Twee studies zijn niet opvraagbaar via de Universiteitsbibliotheek, en tevens niet opvraagbaar via de genoemde website. Het onderstaande schema is een weergave van het selectieproces van de voor dit onderzoek relevante studies.



4.1 Resultaten databeoordeling

Van de dertien gevonden studies, zijn er zeven studies niet door de databeoordelingsfase gekomen.

Deze zeven studies bleken niet te voldoen aan de criteria van de “Data – elementen. Op de vraag “Voldoet de studie aan het gestelde inclusion criteria”, bleek na het doorlezen van de studies dat vijf daarvan toch niet voldeden.

In de studie van Amy, "Leaders as facilitators of individual and organizational learning" (2008), heeft het begrip leadership een andere definitie dan in Transformational Leadership of Emotional Intelligent Leadership. De onderzoeksvraag dat leidend is in dit onderzoek beantwoordt de vraag; “Hoe kunnen leiders individueel en organisational leren vergemakkelijken. Er zijn twee subvragen aangekoppeld. ten eerste; ‘Hoe bevorderen en verhinderen leiders individuele leren?’ en ten tweede; ‘Hoe bevorderen en belemmeren leiders het organisatie leren?’

Courtney et al. (2007), beschrijven in hun studie "The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams” het model D.O.T. dat door hen is ontwikkeld.

De studie van De Sousa & Van Dierendonck (2010), "Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations” beschrijft de dienende leiderschapstijl. Dit type leiderschap komt in grote lijnen overeen met Transformationeel leiderschap. In deze studie doen zij een voorstel voor een conceptueel leiderschapsmodel. De onderzoekers geven aan dat het model in de toekomst empirisch getoetst moet worden om het voorgestelde model te valideren. Daarmee voldoet ook deze studie niet.

De studie van Hess and Bacigalupo (2010), "The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development” is een conceptuele studie, die voor leidinggevendenden een aantal vragen op een rij zet om hun emotionele Intelligentie te ontdekken. Deze studie voldoet derhalve evenmin aan de gestelde criteria.

In de studie van Anantatmula. (2008). "Leadership role in making effective use of KM" is een exploratief onderzoek gedaan, deels gebaseerd op zijn voorgaande onderzoeken naar de belangrijkste attributen die noodzakelijk zijn bij KM effectiviteit en hoe management deze attributen kan inzetten om kennis te ontsluiten voor betere prestatie van de organisatie. Leiderschap wordt aangegeven als het belangrijkste attribuut voor een succesvolle KM implementatie. In deze studie verwijst hij naar twee type leiderschapstijlen namelijk: Situationeel en Transformationeel . Volgens Anantatmula (2007) hem zouden beide mogelijk een rol kunnen spelen bij kennismanagement.

Twee studies voldeden niet aan de vraag ' Zijn er voldoende data om de geldigheid van de conclusie te beoordelen', omdat de studies potentiële onderzoeksvragen definiëren, en nog niet onderbouwd zijn doormiddel van data.

De studie van Bryant (2003) "The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge" doet op basis van literatuur een aantal aannames met betrekking tot de rol van zowel transformationeel al transactioneel leiderschap. De aannames zijn potentiële onderzoeksvragen.

Ook Tse & Mitchell (2010) doen in de studie "A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader-member exchange" voorstellen op basis van een Theoretisch model voor verder onderzoek.

Over vier studies bestaat enige twijfel en deze zijn voorgelegd aan een tweede onderzoeker.

In het onderzoek van De Vries, et al. (2010). *"Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes"* is Charismatisch leiderschap een mediërende variabele. Deze beïnvloedt het verband tussen de onafhankelijke variabele "Communication" en de afhankelijke variabele 'Kennismanagement'.

Besloten wordt om dit onderzoek mee te nemen in de systematic review omdat de onderzoekers in de eerste voorgestelde Hypothese aantonen dat Communicatie gerelateerd is aan Charismatisch leiderschap. De studie toetst drie hypothesen waarvan slechts één van toepassing is op dit onderzoek.

In het onderzoek van Gowen III, et al. (2009). "*Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care*", is knowledge management een mediërende variabele tussen Transformationeel leiderschap en Organisatie prestatie. Ook dit onderzoek wordt meegenomen in de systematic review omdat het uiteindelijke doel van kennismanagement een betere organisatie prestatie is. De studie toetst vier hypothesen waarvan slechts één van toepassing is op dit onderzoek.

Ook de studies van Politis "Transformational and Transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance" en "The relationship of various leadership styles to knowledge management" roepen twijfels op, omdat het in beide studies vooral gaat om kennisacquisitie. Politis (2001) definieert het als volgt: het verwerven van informatie rechtstreeks uit het domein van experts'. Volgens Politis (2002) gaat het in het kennisacquisitie - proces vooral om het transfereren van kennis van een persoon naar een andere waardoor tacit kennis doormiddel van kennisdeling expliciete kennis wordt. Na overleg met de tweede onderzoeker is besloten deze studies mee te nemen omdat de definitie van 'Knowledge acquisition' overeenkomt met Kennisdeling.

Het moet vermeld worden dat beide onderzoeken het effect van meerdere vormen van leiderschap toetsten aan Kennismanagement maar dat dit onderzoek zich beperkt tot het effect van transformationeel leiderschap op kennismanagement.

4.2 Resultaten wetenschappelijke kwaliteit

De zes overgebleven studies zijn kwantitatieve studies en uitgevoerd op basis van een survey onderzoek. Een survey onderzoek is een onderzoek waarin een overzicht wordt gegeven van kenmerken of variabelen van een bepaald thema of verschijnsel. Het verzamelen van gegevens vindt veelal plaats doormiddel van vragenlijsten, interviews of inventarisatie bij een groot aantal mensen. De kenmerken die verzameld worden hebben vaak betrekking op meningen, motieven, houdingen,

ideeën, persoon- en achtergrondkenmerken (Korzilius 2000).

Door middel van het “ Beoordelingsformulier voor kwantitatieve studies” van Petticrew en Roberts (2008) zijn de studies gecontroleerd op de volgende vijf constructen: General orientation questions, Selection of the sample, Measurement issues, Survey methods, Data and statistics.

Tabel 9 : Wetenschappelijke kwaliteit van de kwantitatieve studies onderverdeeld per construct.

Auteur en Titel studie	Jaar	General orientation questions	Selection of the sample	Measurement issues	Survey methods	Data and statistics
TL /EI and Functioneel georganiseerde organisaties						
Crawford, C. B. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management.	2005	+/+	+/-	+/+	+/+	+/+
Gowen, C. R., S. C. Henagan, et al. "Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in US health care."	2009	+	-/-	+	+	+
Politis, J. D. The relationship of various leadership styles fo knowledge management	2002	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
Politis, J. D. Transformational and transactional leadship enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance	2001	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
Vries, De, R. E., A. Bakker-Pieper, et al. "Leadership = communication? The relations of leaders’	2010	+/+	+/-	+	+/+	+

communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes."						
TL / EI en De Lerende Organisaties						
Chang & Lee(2007) "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction".	2007	+	-/-	+	+/+	+

Vier studies zijn van een hoge kwaliteit en scoren goed tot voldoende op de constructen ‘General orientation questions’, ‘ Selection of the sample’ ‘Data and statistics’, ‘ Measurement issues’, en ‘Survey methods’ waardoor de conclusie getrokken kan worden dat het onwaarschijnlijk is dat op grond van deze constructen bias kunnen optreden binnen de resultaten van de systematic Review.

Een studie scoort onvoldoende op het construct “ Selection of the sample’. De studie kreeg deze beoordeling aangezien de onderzoekers noch voldoende informatie over de steekproefgrootte, noch het responspercentage dat noodzakelijk is om te generaliseren geven, waardoor het niet mogelijk is de kans op mogelijke bias te bepalen. Twee studies scoren slecht op dit construct omdat deze zich beperken tot de organisaties die betrokken zijn bij het onderzoek, maar er worden geen kenmerken besproken van de populatie waaruit de respondenten werden geselecteerd. De etniciteit, leeftijdsverdeling, sociaaleconomische status en omgevingsfactoren worden niet genoemd in de onderzoeken.

Er dient vermeld te worden dat binnen het construct “General orientation question “ vijf studies zijn die meerder Hypotheses toetsen. Om de essentie van dit onderzoek te waarborgen, beschrijven

we slechts het resultaat van de Hypotheses die de relatie tussen Transformationeel Leiderschap en Kennismanagement onderzoeken.

Het onderzoek van Gown "Knowledge management as a mediator for the efficacy of Transformational leadership and Quality Management initiatives in US health care" toetst 4 hypothesen. 'Het effect van transformationeel leiderschap op organisatorische prestaties zal gedeeltelijk worden gemedieerd door kennisverwerving, kennisoverdracht en kennis responsiviteit' is de hypothese die in lijn ligt met dit onderzoek.

In het onderzoek van Politis (2001) "The relationship of various leadership styles for knowledge management" zijn vier hypothesen geformuleerd. Slechts één hiervan namelijk; De Correlatie tussen KM factoren en Transformationele leiderschapsfactoren zijn positief en sterker dan tussen KM factoren en Transactionele leiderschapsfactoren, is geschikt voor dit onderzoek.

In het onderzoek van Politis (2002) 'Transformational and Transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance' zijn zeven hypothesen geformuleerd, waarvan drie gericht op het toetsen van de correlatie tussen de Transformationeel leiderschap en kennisverwerving.

In het onderzoek van De Vries, et al. (2010). *"Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes"* worden drie hypothesen getoetst waarvan er slechts één van toepassing is op dit onderzoek.

In het onderzoek van Chang & Lee (2007) "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction" worden zeven hypothesen getoetst. Slechts één is van toepassing voor dit onderzoek.

4.3 Resultaten Inhoudsanalyse

De zes bovengenoemde studies voldoen in grote mate aan de vastgestelde wetenschappelijke kwaliteit en worden meegenomen voor de inhoudsanalyse. Vijf studies vallen in het construct 'De

Relatie tussen Emotionele Intelligentie/Transformational Leadership en Functioneel georganiseerde organisatie'. Eén studie valt in het construct 'De Relatie tussen Emotionele Intelligentie/Transformationeel leiderschap en Lerende Organisatie'.

Nb: Alle zes studies verschillen in onderzoeksbenadering, om het overzichtelijkheid te waarborgen worden ze afzonderlijk beschreven.

4.3.1 Transformationeel leiderschap / Emotionele Intelligentie en Functioneel georganiseerde organisatie.

Deze construct richt zicht op het kennisontwikkelingproces waarin TL en EI invloed hebben op Functioneel georganiseerde organisaties. De relevante studies konden binnen dit construct onderverdeeld worden in drie categorieën; '1) Knowledge Acquisition; het werven, verzamelen of localiseren van Kennis. 2) Knowledge Dissemination: het spreiden, delen communiceren van informatie. 3) Knowledge Responsiveness: omzetten van verkregen kennis in acties.

Tabel 10: Relevante studies 'EI en TL en functioneel georganiseerde organisatie

Auteur / jaar	Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabelen	Methode	Studie populatie	Steekproef grootte	Respons %	Significant Verband
Crawford (2005)	Transformational leadership. Charisma, Individual consideration, intellectual stimulation Inspiration	KM Knowledge Acquisition - document creation and application.	Vragenlijst	Niet traditionele studenten die al werkzaam zijn in verschillende sectoren	1046	onbekend	Ja
Gowen et.al. (2009)	Transformational Leadership.	Knowledge acquisition, dissemination and responsiveness	Vragenlijst	Managers van 370 ziekenhuizen in de VS	626	59 %	Gedeeltelijk

Politis (2001)	Transformational Leadership	Knowledge Acquisition attributen: personal traits, Control, Organisation and Negotiation'	Vragenlijst	Hoog opgeleiden uit diverse hoge technologische productie bedrijven	227	81 %	Gedeeltelijk
Politis (2002)	Transformational Leadership: Charisma, Individual consideration and Intellectual Stimulation	Knowledge Acquisition attributes: Communication / problem understanding, Personal traits, Control, Organisation and Negotiation'	Vragenlijst	Hoog opgeleiden uit een lucht en ruimtevaart organisatie. Respondent en zijn leden uit een zelfmanagement team.	239	85%	Ja
De Vries et. al (2010)	Charismatic and Human-orientated leadership and Communication style	Knowledge Sharing behaviors: donating and collecting Knowledge	Vragenlijst	Medewerkers van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	279	Niet bekend	Ja

Knowledge Acquisition

Crawford (2005) onderzoekt het effect van Transformationeel Leiderschap (TL), en de positie die hij heeft in de organisatie op Kennismanagement. De meest specifieke bevinding in het onderzoek van Crawford (2005) is dat TL componenten: Charisma, Individual consideration, intellectual stimulation en Inspiration een significante invloed hebben op Knowledge managementgedrag: Knowledge Acquisition. Volgens Crawford (2005) gaat het bij Knowledge Acquisition om het kennis/informatie creëren en verwerven en toepassen. Hij toont aan dat Transformationele leiders beter in staat zijn dan andersoortige leiders in een KM organisatie, om medewerkers aan te zetten om kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen. De invloed die zij hierop hebben wordt sterk bepaald door de positie van de Transformationeel leider in de organisatie.

De organisatiepositie wordt aangegeven aan de hand van drie niveaus namelijk het intredende, toezichthoudende, en het Top management niveau. Het onderzoek toont aan dat alle drie groepen significant verschillenden van elkaar, met een aanzienlijke stijgende ontwikkeling van kennismanagement vaardigheden.

Wat sterk naar voren komt in het onderzoek is de contradictie in de conclusies die Crawford (2005) trekt in dit onderzoek . Hij concludeert door middel van een post hoc analyse dat managers in een hogere positie een lager niveau van Transformationeel leiderschap tonen. In dit onderzoek verzuimt hij aan te geven wat de niveaus zijn van Transformationeel leiderschap. Daarnaast suggereert hij dat een aanzienlijk deel van variantie in Transformationeel leiderschap kan worden verklaard door kennismanagement vaardigheden. Door deze conclusies met elkaar te verbinden ontstaat een contradictie in dit onderzoek. Enerzijds concludeert hij dat managers met hoger positie, meer KM vaardigheden hebben maar minder Transformationeel leiders zijn. Anderzijds concludeert hij dat het hebben van kennismanagement vaardigheden een eigenschap is van Transformationeel leiders.

Er zijn twee studies gevonden (Politis, 2001 en Politis 2002) waarin de Relatie tussen Transformationeel leiderschap en 5 factoren van Knowledge Acquisition wordt onderzocht. De vijf factoren hebben betrekking op de achtergrond, scholing en de persoonlijke eigenschappen van de Kenniswerker en zijn volgens de onderzoeker het persoonlijke vermogen van kenniswerkers, die essentieel zijn voor succesvolle kenniswerving. De factoren zijn: **Communicatie/probleem begrijpen, Karakter, Controle, Organisatie en Onderhandeling**. Waarom deze factoren essentieel zijn wordt in geen van beide onderzoeken toegelicht. Ook wordt in beide studies geen inhoudelijk toelichting gegeven op deze factoren noch enige relatie aangetoond met Knowledge Acquisition.

Het onderzoek van 2001 toont wel aan dat er minimaal een relatie is tussen Transformational leadership en het Knowledge Acquisition. Slechts één van de vijf onderdelen 'Onderhandelen' van de Knowledge Acquisition factor is gerelateerd aan Transformationeel leiderschap. De interpretatie van dit resultaat wordt niet gegeven in het onderzoek. Opvallend aan dit onderzoek is dat de relatie

tussen componenten van TL en factoren van Knowledge Acquisition niet afzonderlijk getoetst zijn. De relatie tussen andere leiderschapscomponenten zoals: het overwegend vermogen, het initiërende en structurerende vermogen en zelfmanagement motivatie worden wel afzonderlijk getoets. Het is daarom moeilijk te concluderen welke componenten van TL geen of minimaal een relatie heeft met welke factoren van Knowledge Acquisition.

In het onderzoek van 2002 toetst Politis de relatie tussen drie componenten van Transformationeel leiderschap en de vijf factoren van Knowledge Acquisition en onderzoekt hij in hoeverre de gevonden relatie effect heeft op de organisatie prestatie. Eén component van Transformationeel leiderschap heeft een negatieve relatie met één van de factoren van Knowledge Acquisition. Twee componenten hebben een positieve relatie met factoren van Knowledge Acquisition.

1. **Individual Consideration:** Deze component heeft een negatief effect heeft op het attribuut Personal trait. Het inleven in de behoeftes van de medewerker, en het coachen en begeleiden hebben een negatief effect op Knowledge Acquisition omdat de persoonlijke eigenschappen van de medewerker hierbij een rol spelen. De interpretatie die leidt tot deze conclusie wordt niet gegeven in het onderzoek.
2. **Intellectual Stimulation.** Het onderzoek toont aan dat het stimuleren van leren, creatief zijn, en leren omgaan met onverwachte situaties, een positief effect hebben op Knowledge Acquisition omdat medewerkers hierdoor beter in staat zijn om; te communiceren, problemen te begrijpen en minder controlerend te zijn
3. **Charisma.** Het onderzoek toont aan dat er een significant positieve relatie is tussen het Charisma en drie factoren uit het attribuut Knowledge Acquisition, namelijk: Personal traits, Negotiation en Organisation. Charisma heeft een licht positief effect op het attribuut Controle. Het blijkt dat leiders die trots zijn, vertrouwen en respect hebben en geven en hun missie en visie weten uit te dragen in staat zijn Kenniswerkers te bewegen om kennis te

verzamelen, te localiseren, te werven en verder te ontwikkelen. Dit is een belangrijk bevinding voor organisatie met een veranderende autonome en verantwoordelijke werkomgeving. In een dergelijke organisatie zijn Charismatische leiders noodzakelijk om de visie en energie uit te dragen, het geen kan leiden tot effectief Kennismanagement. Ondanks de positieve relatie tussen Charisma en Knowledge Acquisition, heeft het onderzoek geen direct aantoonbaar bewijs geleverd dat Charisma door middel van Knowledge Acquisition effect heeft op de prestatie van de organisatie.

Volgens de onderzoeker is dit een interessante bevinding waaruit organisaties zouden kunnen concluderen dat de potentiële leider met charismatisch gedrag niet de gewenste impuls geeft om organisatie prestatie te verbeteren.

Knowledge Dissemination

Het onderzoek van De Vries et. al. (2010) richt zich op het geven en ontvangen van kennis doormiddel van communicatie in relatie met de leiderschapstijl. Zij tonen aan dat Charismatisch en Mensgeoriënteerd leiderschap een sterkere invloed heeft op Kennisdeling dan Taakgericht leiderschap (De Vries et.al 2010). Dit heeft te maken met het feit dat charismatisch en mensgericht leiderschap communicatiever zijn. Communicatie is de karakteristieke manier waarop een persoon verbaal, paraverbaal, en non-verbale signalen verstuurt in sociale interactie met zijn omgeving. Er is aangetoond dat twee communicatiestijlvariabelen sterke voorspellers zijn van Charismatisch leiderschap. Deze twee communicatiestijlvariabelen zijn: 1) Zelfverzekerdheid: Communicatie gebaseerd op feiten en niet op emoties en irritaties. 2) Stimulerend: Communicatie die gebaseerd is op relationele componenten en ondersteuning gericht. Vooral de variabele “Stimuleren” is een sterke voorspeller voor Kennisdeling.

Opvallend bij dit onderzoek is dat de onderzoekers bij gebrek aan literatuur over de relatie tussen Charismatisch leiderschap en Communicatie er vanuit gaan dat die relatie er is omdat die relatie er wel aangetoond is bij de Mensgerelateerde Leiderschapstijl. De onderzoekers geven niet

aan of er enig verschil is tussen beide leiderschapstijlen. Er wordt aangegeven dat beide stijlen dicht bij elkaar liggen. Daarom is het opvallend dat beide leiderschapstijlen afzonderlijk worden getoetst aan de hypothesen.

Knowledge Acquisition, Knowledge Dissemination and Responsiveness

Het onderzoek van Gowen et.al. (2009) toetst de mate waarin kennismanagement fungeert als een mediator tussen transformatieel leiderschap en kwaliteitsmanagement op de prestaties van ziekenhuizen. De factoranalyse toont aan dat er een positief verband is tussen Transformationeel leiderschap en de drie variabelen van Kennisdeling; knowledge acquisition, knowledge dissemination and knowledge responsiveness. Maar bij de toetsing van de hypothese; The effect of TL on organizational performance will be partially mediated by a) knowledge acquisition, b) knowledge dissemination and c) knowledge responsiveness, is er slechts voor “Hypothese c” een positief effect gemeten. Transformationeel leiderschap heeft positief effect op de wijze hoe kennis aangewend wordt om verandering en verbetering in de organisatie aan te brengen en heeft daardoor effect op de organisatie prestatie.

Gowen et. al. geven aan dat Knowledge Responsiveness een niet op zichzelf staand proces is maar dat dit afhankelijk is van effectieve Knowledge Acquisition en Knowledge Dissemination. Immers, kennis moet eerst gelokaliseerd worden, en de bron moet kennis willen delen voordat kennis ingezet kan worden voor verbetering.

De bijdrage van deze studie is de suggestie dat vaardigheden behorend bij transformatieel leiderschap belangrijk zijn voor de leidinggevenden in de gezondheidszorg om succesvol kennismanagement initiatieven te stimuleren.

4.3.2 Transformational Leadership / Emotionele Intelligentie/en de Lerende Organisatie.

De studie van Chang & Lee (2007) richt zich op het ‘niet tastbare deel’ van Kennismanagement,

namelijk de ‘Lerende Organisatie’. Chang & Lee onderzoeken in hoeverre er een relatie is tussen leiderschap, organisatie cultuur, het organisatieleren en de medewerkerstevredenheid.

Tabel 11: Relevante studies ‘EI en TL en de Lerende Organisatie

Auteur / jaar	Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabelen	Methode	Studie populatie	Steekproef grootte	Respons %	Significant verband
Chang & Lee (2007)	Transformational leadership. Organisational culture	Organisational culture Building Shared vision. Personal mastery. Systematic cooperation.	Vragenlijst	Bedrijven die aangemerkt zijn als “Top companiers in The common Wealth Magazine.	1000	13.5%	Ja

In dit onderzoek hanteren de onderzoekers de definitie van Transformationeel Leiderschap volgens Bass en Avolio (1999). Helaas worden in dit onderzoek de componenten van TL niet afzonderlijk getoetst.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in drie typen arbeidsomgeving namelijk de financiële- , de productie- en de service omgeving. Allereerst onderzoeken zij de relatie tussen Leiderschap en vier typen organisatiecultuur namelijk: 1) De ‘Mission Culture’: Organisaties hebben doelen helder geformuleerd. Medewerkers nemen verantwoordelijkheden om deze doelen te bereiken. 2) De ‘Adaptive Culture’: Organisaties richten zich op de behoefte en eisen van Klanten. De strategie van de organisatie is extern gericht. 3) De ‘Clan Culture’ De nadruk ligt in de betrokkenheid van de leden, hun vermogen om snel in te spelen op veranderingen om het rendement te verhogen. Leden voelen zich sterker verantwoordelijk en tonen meer organisatorische betrokkenheid. 4) De Bureaucratic Culture: De nadruk ligt op het systematisch uitoefenen van commerciële activiteiten. Door de hoge samenwerking tussen de leden worden effectief en efficiënte verbeteringen aangebracht in organisatieactiviteiten.

Het onderzoek toont aan dat in de drie typen arbeidsomgevingen Transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de bureaucratische organisatiecultuur.

De relatie met de 'Lerende Organisatie' wordt onderzocht op drie niveaus namelijk: Building Shared Visions, Personal Mastery en Systematic Cooperation.

In de drie onderzochte arbeidsomgevingen is significant aangetoond dat er een sterke relatie is tussen Transformationeel leiderschap, Cultuur en;

1. Building Shared Visions

Medewerkers zijn in staat om een gezamenlijk visie te ontwikkelen en deze bij te stellen.

Hierdoor vormen ze een eenheid en alle activiteiten van de organisatie worden hierop gebaseerd.

2. Personal Mastery

Medewerkers vinden het uitdagend om zichzelf voortdurend te heroriënteren en te verbeteren.

3. Sytematic Coorperation

Medewerkers leren van elkaar door samen te werken om de organisatiedoelen te realiseren.

Volgens Chang & Lee (2007) worden in organisaties met een bureaucratische cultuur, medewerkers gezien als een belangrijk bron, die bijdraagt aan het succes van de organisatie. Succes is alleen haalbaar door een continu leerproces te bewerkstelligen waarin medewerkers kennis creëren, delen en samenwerken om zo producten met een hogere waarde te ontwikkelen. Dit draagt bij aan een grote arbeidstevredenheid onder medewerkers. De mogelijkheden om te blijven ontwikkelen, waardoor meer kansen binnen de organisatie ontstaan, het zelf beslissingen nemen, eigen methodes toepassen, anderen helpen, de saamhorigheid onder collega's en bewondering en complimenten van collega's en managers, dragen sterk bij aan medewerkerstevredenheid.

Tevens wijst het onderzoek uit dat in de financiële arbeidsomgeving veel leer-activiteiten zijn en

hier de medewerkerstevredenheid hoger is dan in de productie- en service arbeidsomgeving waar de leeractiviteiten minder zijn.

De onderzoekers trekken daarom de conclusie dat in de productie- en service-werkomgeving de Transformationeel leiderschapstijl minder gehanteerd wordt dan in de financiële werkomgeving.

5. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

5.1 Algemeen

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen wat bekend is over de relatie tussen transformationeel leiderschap en kennismanagement in de wetenschappelijke literatuur van het afgelopen decennium(1999-2010). Het blijkt dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en kennismanagement weinig is onderzocht. Er is een klein aantal relevante artikelen gevonden. Van de 330 hits bleken uiteindelijk slechts zes studies relevant met betrekking tot de onderzoeksvraag.

Reflectie

Hoewel er zowel naar Kennismanagement als Transformationeel leiderschap afzonderlijk veel onderzoeken zijn gedaan en nog steeds onderzoeken plaatsvinden, is het opmerkelijk dat er weinig aandacht is voor de relatie tussen Transformationeel leiderschap en Kennismanagement. Wellicht dat dit veroorzaakt wordt doordat beide op zich staande begrippen zijn, waarbij onderzoek naar Transformationeel Leiderschap vooral interpersoonlijke processen beschrijft en onderzoek naar Kennismanagement voornamelijk functionele organisatie processen beschrijft (Crawford 2005), die standaard ingebed zijn in de organisatiestructuur. Daarnaast zijn beide begrippen nog relatief nieuw, waardoor er waarschijnlijk nog weinig aanleiding is tot een onderzoek naar de relatie die de begrippen hebben.

Een andere reden voor het kleine aantal gevonden studies zou kunnen zijn dat er beperkte empirische resultaten zijn die aanleiding geven tot verder onderzoek.

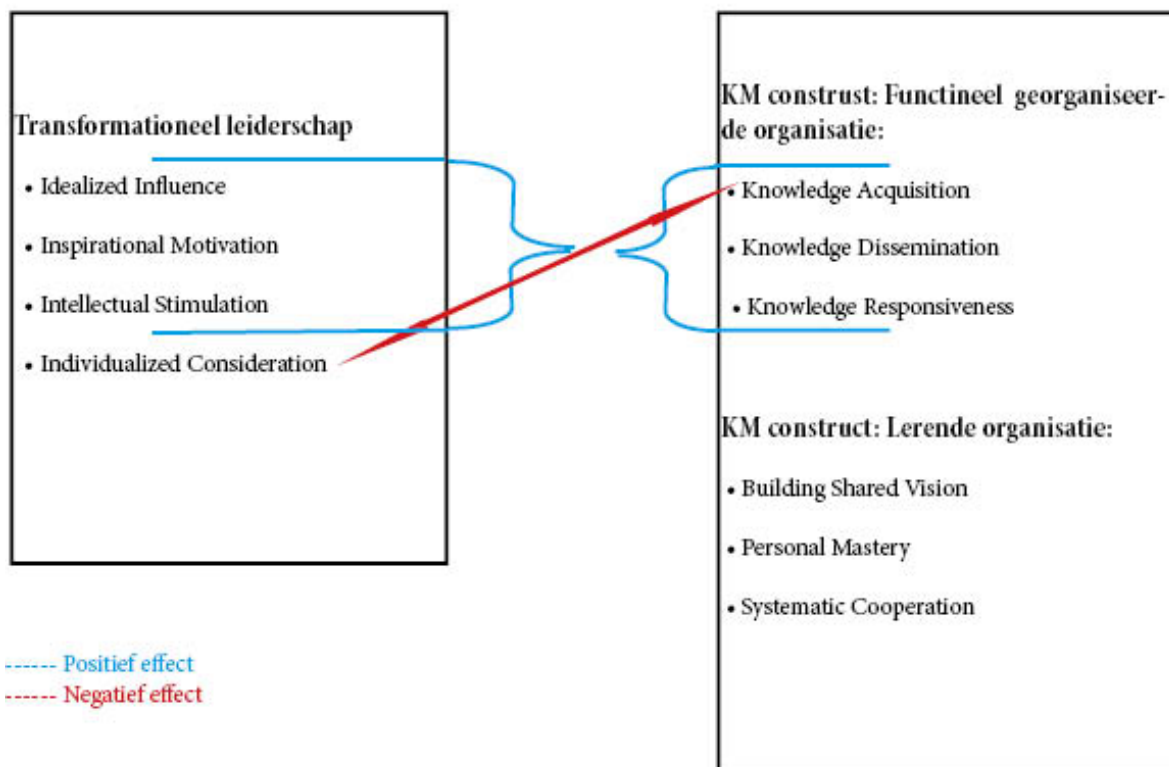
Er zijn er geen studies gevonden waarin daadwerkelijk onderzoek is gedaan naar welke eigenschappen van Emotionele Intelligentie effect hebben op Kennismanagement. Wellicht dat dit veroorzaakt is door de aangetoonde relatie tussen Transformationeel leiderschap en Emotionele Intelligentie in recente literatuur. Helaas is er in geen van de gevonden studies hierover een uitspraak gedaan.

Aanbeveling

Het is aan te bevelen om op dit gebied meer onderzoek te doen om zo een duidelijk beeld te krijgen van welke eigenschappen van Transformationeel leiderschap en Emotionele intelligentie effect hebben op kennismanagement. Daardoor zal er een gedegen basis van empirische resultaten opgebouwd kunnen worden die aanleidingen kan geven voor nieuwe onderzoeken. Door meer onderzoek te doen zou aangetoond kunnen worden dat Kennismanagementgedrag inherent is aan Transformationeel leiderschap.

5.2 Met betrekking tot TL/EI en Functioneel georganiseerde Organisaties.

Vijf studies vallen in het construct “De Relatie Transformationeel Leiderschap / Emotionele Intelligentie en Lerende Organisaties. Het construct tonen aan dat er een significante relatie is tussen Transformationeel leiderschap en “Functioneel georganiseerde Organisaties”. (Crawford, 2005; Politis, 2001 en Politis 2002, Gowen et, al., 2009; De Vries et. Al., 2010). Figuur 7 toont de gevonden relaties. Er is een positieve relatie geconstateerd tussen drie componenten van Transformationeel leiderschap en de constructen 1) Knowledge Acquisition; het werven, verzamelen of localiseren van Kennis. 2) Knowledge Dissemination: het spreiden, delen communiceren van informatie. 3) Knowledge Responsiveness: omzetten van verkregen kennis in akties. Er is een negatieve relatie gevonden tussen de TL component Individualized Consideration en het KM construct Knowledge Acquisition (Politis 2002).



Figuur 7: Gevonden relatie tussen Transformationeel leiderschap en KM

Reflectie

Het beperkte aantal gevonden onderzoeken tonen al wel aan dat er drie componenten van Transformationeel leiderschap effect hebben op Knowledge Acquisition (Crawford, 2005; Politis, 2002). Het vierde facet: Idealized influence, is in geen van de onderzoeken meegenomen. Enigszins opmerkelijk omdat deze component van Transformationeel leiderschap de inspanning van de leider om onder de medewerkers een positieve houding en positief gedrag met betrekking tot het werk en de onderlinge verhoudingen te bewerkstelligen, beschrijft.

Aanbeveling

Het lijkt zeker de moeite waard om in toekomstig onderzoek te meten of niet juist deze component invloed heeft op het gedrag van de kenniswerker met betrekking tot kennisdeling.

Conclusie

De studie van Crawford (2005) bevat een contradictie. Enerzijds concludeert hij dat managers met hoger posities, meer KM vaardigheden hebben maar juist Transformationeel leiders van een lager niveau zijn. Anderzijds concludeert hij dat het hebben van kennismanagement vaardigheden een eigenschap is van Transformationeel leiders is.

Reflectie

Opvallend is dat Crawford (2005) deze contradictie zelf niet onderkent en/of verklaart. In het onderzoek beschrijft hij niet waarom juist de positie van de manager noodzakelijkerwijs zijn kennismanagementvaardigheden beïnvloedt. Evenmin geeft hij aan waarop zijn conclusie dat leiders in een hogere positie minder transformationeel zijn gebaseerd is.

Aanbeveling

Juist de contradictie in het onderzoek roept vragen op die nader onderzocht moeten worden. Meer onderzoek naar kennismanagementgedrag kan achterhalen of dit gedrag een nieuwe component is van Transformationeel leiderschap. Ook is het interessant te onderzoeken of niet juist de positie van een manager invloed heeft op Kennismanagement in plaats van zijn Transformationeel leiderschap. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken in welke mate Transformationeel leiders in een lagere of hogere positie invloed hebben op kennismanagement.

Conclusie

Twee studies (Politis 2001; Politis 2002), gaan uit van vijf factoren die inherent zijn aan Knowledge Acquisition, namelijk; Communicatie/probleem oplossen, karakter, controle, organisatie en onderhandelen. Volgens de onderzoeker vormen deze vijf factoren, die essentieel voor succesvolle kenniswerving, het persoonlijke vermogen van kenniswerkers.

De studie van Politis (2001) toont aan dat er een positieve relatie tussen Transformationeel Leiderschap en de factor Onderhandelen waarneembaar is. Het onderzoek van Politis uit 2002 toont dat er een sterke positieve relatie bestaat tussen Charisma en vier van de vijf factoren van

Knowledge Acquisition, namelijk: Personal traits, Negotiation, Organisation en Controle. Daarnaast toont deze studie een positieve relatie aan tussen Intellectual Stimulation en Communicatie/probleem oplossen. Er is in de studie een negatieve relatie gevonden tussen Individual Consideration en Personal Traits.

Reflectie

Alleen de onderzoeken van Politis (2001; 2002) onderzoeken het persoonlijke vermogen van kenniswerkers, en tonen aan dat dit persoonlijke vermogen essentieel is voor succesvolle kenniswerving. Hierdoor wordt er meer inzicht gegeven in het interpersoonlijk proces dat plaatsvindt en dat invloed heeft op kennisdeling.

Aanbeveling

Meer onderzoek naar interpersoonlijke processen die plaatsvinden in een kenniswerker en die van invloed zijn op kennisdeling kan handvatten bieden aan managers om kennis beter te “managen”. Gerichte onderzoeken, naar het effect van de ‘Individual Consideration’ component van een Transformationeel leider op de factor “Personal traits”, kan inzichten bieden aan Transformationeel leiders om kennismanagement gericht te beïnvloeden.

Conclusie

Eén studie toont de rol van communicatie aan, in de relatie tussen Transformationeel leiderschap en Knowledge Dissemination (De Vries et al 2010): het spreiden, delen en communiceren van informatie. De onderzoekers trekken de conclusie dat Transformationeel Leiders zeer communicatief vaardig zijn en daarom beter in staat om bij te dragen aan Knowledge Dissemination.

Reflectie

De Vries et. al (2010) leggen in hun onderzoek een relatie tussen Transformationeel leiderschap en Communicatiestijlen. Volgens hen zijn er een “zelfverzekerde wijze” en “stimulerende wijze” van communiceren, communicatiestijlen die bij een Transformationeel leider passen. In de overige geraadpleegde onderzoeken wordt communicatiestijl niet als een component van Transformationeel

leiderschap beschreven.

Aanbeveling

Het is niet onwaarschijnlijk dat de twee beschreven communicatiestijlen een component zijn van Transformationeel leiderschap. Onderzoek hiernaar zou dit moeten uitwijzen.

Conclusie

Er is slechts één studie die drie factoren van KM toetst. Gowen et.al., (2005) vinden in deze studie geen enkele relatie tussen Transformationeel leiderschap en de factoren Knowledge Acquisition en Knowledge Dessimination. Transformationeel leiderschap heeft volgens Gowen et. al. wel een positief effect op Knowledge Responsiveness, de wijze hoe kennis aangewend wordt om verandering en verbetering in de organisatie aan te brengen.

Reflectie

Een reden waarom er geen relatie als bedoeld is gevonden zou kunnen zijn dat slechts onderzoek is verricht in ziekenhuizen die, van “nature”gestructureerder kennis lokaliseren, verzamelen, spreiden en delen dan andere organisaties. Waardoor de invloed van Transformationeel leiderschap op Knowledge Acquisition en Knowledge Dessimination niet aantoonbaar is geworden.

Aanbeveling

Het is interessant om meer onderzoek te doen naar de invloed van Transformationeel leiders op de drie kennismanagement factoren in ander sectoren. Hiermee kan het door Gowen et. al. geconcludeerde ontbreken van de genoemde relatie al dan niet worden bevestigd.

Conclusie

Twee studies (Politis 2002 en Gowen 2009) onderzoeken de relatie tussen Transformationeel leiderschap en KM en het effect daarvan op organisatieprestaties. Politis (2002) geeft aan dat de relatie tussen Transformationeel leiderschap en Knowledge Acquisition geen effect heeft op organisatieprestaties. Politis (2002) trekt de conclusie dat Transformationeel leiderschap niet de gewenste impuls geeft aan organisatieprestaties. Daarentegen concludeert Gowen (2005) dat er een

duidelijk relatie is tussen Transformationeel leiderschap en Knowledge Responsiveness (actie voortkomend uit kenniswerving) en dus wel degelijk effect heeft op organisatieprestaties.

Reflectie

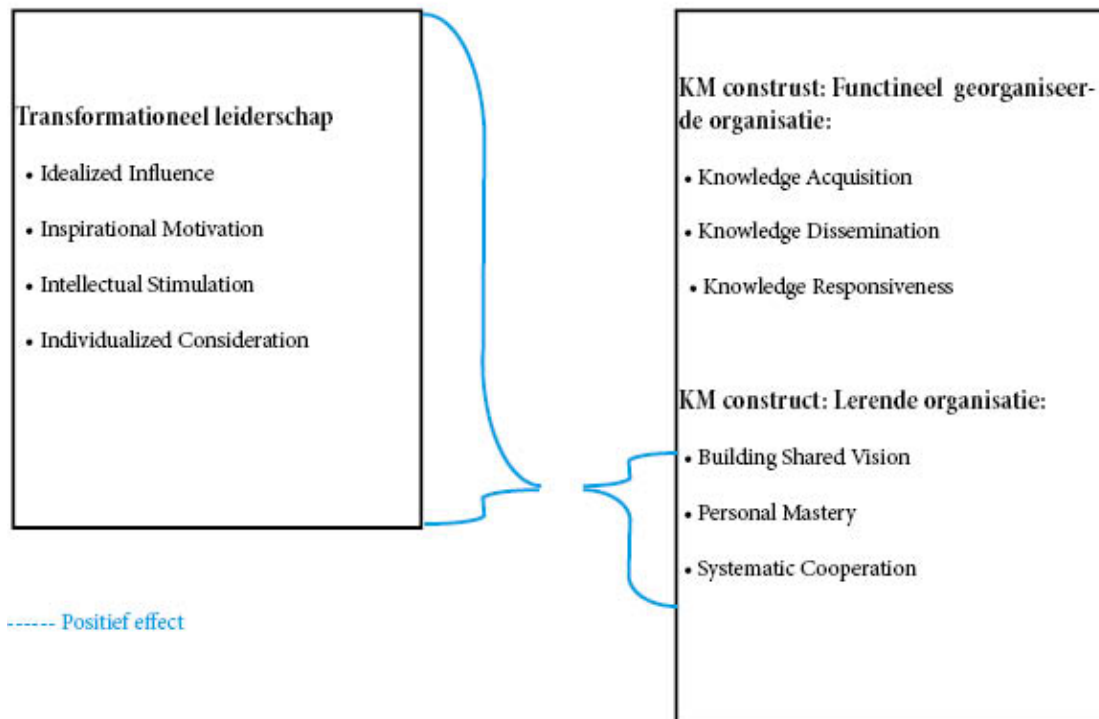
De onderzoeken spreken elkaar tegen. Mogelijk ligt hier de oorzaak in de verschillende interpretaties van het begrip Kennismanagement. Politis (2002) beschrijft het slechts als één proces; Knowledge Acquisition. Daarentegen beschrijft Gowen KM als drie processen, Knowledge Acquisition, Knowledge Dissemination en Knowledge Responsiveness. Men zou de conclusie kunnen trekken dat het onderzoek van Politis (2001, 2002) slechts één onderdeel van KM toetst.

Aanbeveling

Meer onderzoek naar het begrip kennismanagement zou bijdragen aan de volledigheid en eenduidigheid in interpretatie van het begrip en daardoor ook aan de resultaten. Ook zou meer onderzoek gedaan moeten worden, naar het effect van Transformationeel leiderschap en kennismanagement op organisatieprestaties, aangezien, de inzet van zowel Transformationeel leiderschap (Bommerez en Zijtveld, 2001) als Kennismanagement een rendement verhogend effect zouden moeten hebben (Weggeman, 1997; Senge, 2000).

5.3 Met betrekking tot TL/EI en de Lerende Organisaties

Eén studie (Chang & Lee; 2007) valt in het construct “De Relatie Emotionele Intelligentie/Transformationeel Leiderschap en Lerende Organisaties”. Het construct toont aan dat er een significante relatie is tussen Transformationeel leiderschap en de Lerende Organisatie (zie figuur 8). Volgens de onderzoekers draagt Transformationeel leiderschap bij aan een organisatiecultuur waarin Leren belangrijk is. De dimensies, building Shared vision, personal mastery en systematic cooperation, van een lerende organisatie zorgen ervoor dat de arbeidstevredenheid in de organisaties hoog is.



Figuur 8: Gevonden relatie tussen Transformationeel leiderschap en KM

Reflectie

In twee studies (Gowen et. Al, 2009; Chang & Lee, 2007) speelt de beïnvloedende factor organisatiecultuur een rol. In het onderzoek van (Chang & Lee, 2007) is aangetoond dat organisaties met een bureaucratische cultuur, veel leeractiviteiten hebben en dat de arbeidstevredenheid hoog is. Opmerkelijk is dat de door Chang & Lee (2007) gehanteerde definitie van “bureaucratische organisatiecultuur” niet vergelijkbaar is met de in overige literatuur gehanteerde definitie. De bureaucratische organisatiecultuur wordt in literatuur (Boersma, 2006; Floris, 2005; Mierlo, 1995) gedefinieerd als een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door aan regels onderhevige procedures, verdeling van verantwoordelijkheid, hiërarchie en onpersoonlijke relaties. Kennis is macht (Boersma 2006).

Chang & Lee definiëren de bureaucratische organisatiecultuur als ‘Het systematisch uitoefenen van commerciële activiteiten en de hoge samenwerking tussen de leden worden effectief en efficiënte verbeteringen aangebracht in organisatieactiviteiten’.

Aanbeveling.

Nader onderzoek is aangewezen om vast te stellen of de conclusie van Chang & Lee (2007) met betrekking tot het lerend vermogen van organisaties met een bureaucratische cultuur houdbaar is ingeval de in de literatuur meer gebruikelijke definitie gehanteerd wordt.

6. Beperkingen van deze systematic review

Een belangrijke beperking van deze studie is het langdurige traject ervan . Dit onderzoek heeft meer tijd in beslag genomen dan gepland, mogelijk dat er ondertussen onderzoeken zijn bij gekomen waardoor dit onderzoek niet representatief is.

De volgende belangrijke beperking van deze studie is het beperkte aantal gevonden relevante onderzoeken. Van de 326 gevonden studies zijn er slechts twee helemaal (Crawford, 2005, Politis 2002) en twee gedeeltelijk (Politis 2001; Chang & Lee 2007) ingericht om het effect te meten van transformationeel leiderschap op kennismanagement. Door deze beperking is besloten om alsnog twee onderzoeken mee te nemen waarin de onafhankelijke variabelen (De Vries et al, 2010) en afhankelijke variabelen (Gowen et al, 2005) een mediërende rol spelen waardoor deze systematic review een vertekend beeld kan geven.

Er is, in samenspraak met de expert getracht om zoveel mogelijk in onderzoeken gehanteerde termen te vinden met betrekking tot Kennismanagement. Tijdens de zoekactie bleek termen als Knowledge Donating and Dollecting en Knowledge Acquisition Dissemination and Responsiveness, ook passende termen te zijn. Het blijft een vraag of deze termen afzonderlijk meer resultaat had opgeleverd, aangezien deze termen tot nu toe in relatie met Transformationeel leiderschap en Kennismanagement zijn gevonden.

Het is mogelijk dat door het uitsluiten van studies aan de hand van de ‘inclusion criteria’ relevante studies niet gevonden zijn, waardoor deze systematic review een vertekend beeld kan geven.

Het gebruik van bestaande databeoordelingsformulieren en de beoordelingsformulieren voor de kwantitatieve studies van Pettigrew en Roberts (2008) kunnen voor bias hebben gezorgd aangezien de beantwoording van de vragen van de beoordelingsformulieren gebeurt op basis van eigen interpretatie (bij twijfel door een tweede beoordelaar) en daardoor mogelijk subjectief.

Ten slotte blijkt binnen de controlelijsten geen ruimte te zijn voor slecht rapportages. De lijsten

gaan er van uit dat alle informatie die beschikbaar is meegenomen kan worden in de analyse. Tijdens dit onderzoek is echter gebleken dat de rapportage van sommige artikelen op sommige gebieden te wensen over laat. Er kunnen moeilijk uitspraken worden gedaan over de kwaliteit als de informatie niet of onvolledig gepresenteerd worden. Binnen de methode van Petticrew en Roberts (2008) zou aangegeven moeten worden hoe onderzoekers dienen om te gaan met het ontbreken van bepaalde informatie.

Referenties

- Amidon, D. M., & Macnamara, D., (2003). The 7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future. Book on Knowledge Management 1. Knowledge Matters. In C. W. Holsapple (Ed.), 239 - 252. Springer.
- Amy, A. H. (2008). "Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership and Organization Development Journal* 29(3): 212-234.
- Anantatmula, V. S., (2009) Leadership Role in Making Effective Use of Knowledge Management. On Search of Knowledge Management. Pursuing Primary Principles. Bingley. Emerald Group Publishing.
- Aksu, A. A. & Ozdemir, B. (2005). Individual Learning and organization culture in learning organizations. *Managerial Auditing Journal*, Vol 20 nr: 4 pp 422-441
- Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York. Free Press
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 130-139
- Bass, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision
mpg.de Organizational dynamics, 1990 - papers.econ.mpg.de
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E., K., (2000) Transformational Leadership and emotional intelligence: and exploratory study. *Leadership and Organizational Development Journal* 21/3, 157-161.
- Beckeh, N., Landry, R. & Amara, N. (2006) Lesson from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation* 26, 644-664.

- Bekman A. (2004). Kernwaliteiten van leidinggeven. Het Horizontale perspectief. Koninklijke Van Gorcum.
- Bennet D. & Bennet A. (2003) The Rise of the Knowledge Organization. Book on Knowledge Management 1. Knowledge Matters. In C. W. Holsapple (Ed.). 5-20. Springer.
- Bennet, A. & Nielson, R., (2003). The Leaders of Knowledge initiatives: Oualifications, Roles and Responsibilities. Book on Knowledge Management 1. Knowledge Matters. In C. W. Holsapple (Ed.). 5-20. Springer
- Boersma, J., (2006). Management van kennis. Een Creatieve onderneming. Assen. Uitgeverij Van Gorcum
- Boisot, M. H., Knowledge Assets (2000); Securing Competitive Advantage in the Information Economy. Oxford university press, ISBN 0-19-829607-X.
- Bommerez, J. & Zijtveld van, K. (2001). Kun je een rups leren vliegen? Over de noodzakelijke kwantumsprong van verandermanagement naar transformationeel leiderschap. Uitgeverij Nieuwe Dimensies 2001
- Bouma, J.T. & Emans, B.J.M., (2005). Reeks' Leidershap in organisaties'; Participatief leidinggeven aan organisatieverandering; een onderzoek rond de implementatie van Customer Relationship management. *Gedrag & Organisatie*, 2005-18, nr. 2.
- Breukelen, W., van & Vist, R. van der, (2005). Reeks' Leidershap in organisaties'; Participatief leidinggeven aan organisatieverandering; mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag & Organisatie*, 2005-18, nr. 3.
- Bryant, Scott E., (2003). The role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2003. 9. 232-248.

- Bryman, A., 1992 Charisma and leadership in organization. London: Sage Publications.
- Chang, S. C. and M. S. Lee (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization* 14(2): 155-185.
- Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (2006): Version 4.2.6 of the Handbook, The Cochrane Collaboration. Verkregen op 04-04-2011 via <http://www.cochrane.org/sites/default/files/uploads/Handbook4.2.6Sep2006.pdf>
- Courtney, H. S., E. Navarro, et al. (2007). The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams. *Team Performance Management* 13(1-2): 34-46.
- Couter, M. Robbins, S. P., (2002) Management; Pearson Education Benelux, ISBN: 13: 978-90-4320-1344 pag: 456
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 9(6): 6-16.
- Crombie, I. (1996). *The Pocket Guide to Critical Appraisal*. London: BMJ Publishing Group.
- In Pettigrew, M. & Roberts, H. (2008) Systematic Reviews in the social sciences. A Practical Guide. Malden. Blackwell Publishing.
- Damen, F.J.A.(2007; Taking the Lead: The Role of Affect in Leadership Effectiveness; Doctoral Thesis
- Dattakumar, R. Jagadeesh.R. Review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 2003. Volume:10 Issue:3 Page:176 - 209 DOI: 10.1108/14635770310477744 Publisher: MCB UP Ltd

- Davenport T. H., & Prusak L. (1998) Kennismanagement in de praktijk. Uitgeverij Contact
Amsterdam/ Antwerpen
- Decker, B., R. E. Landaeta, et al. (2009). Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment. *Knowledge Management Research and Practice* 7(1): 15-36.
- De Sousa, M. C. and D. van Dierendonck (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon* 18(3): 230-239.
- De Vries, R. E., A. Bakker-Pieper, et al. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology* 25(3): 367-380.
- Den Hartog, D.N. den, Koopman, P.L., & Vinkenbug, C. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag en Organisatie* 17(2), 131-142.
- Dixon, N.M., (1994) The organizational learning cycle : how we can learn collectively: Chapter 4: The organisational learning cycle. pages 63-91. London: McGraw-Hill
- Drucker P.F.,(1988) The coming of the new organisation. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp 45-53.
- Duivenboden, H., van, Lips, M., & Frissen, P. (1999). Kennismanagement in de Publieke Sector. Den Haag. Delwel Uitgeverij BV.
- Floris, S. (2005) Met kennis ondernemen. Eindejaarsuitgave 2005 . Verkregen op 02-07-2012 via http://www.stade-advies.nl/stadeadvies_nl/3dafff0b0fbce0d2b42f6994bc874749.php
- Frowein, J.C., (1998). Kennismanagement de hype voorbij. *Informatie Professional* ,1998 , (2) 7/8.

- Gardner, L., & Stough, C. (2002) Examining the Relationship between leadership and emotional Intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*, 2002. 23/2 68-78.
- Goh S. C. (2002) Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practive implications. *Journal of Knowledge management* 6 , 23-30.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*. 1998.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Havard Business Review*. 2004. 1-11
- Goleman, D (2000) Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. March- April. pp. 1-16.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002) Primal Leadership. Learning to lead with emotional intelligence. Boston. Harvard Business School Press.
- Gowen, C. R., S. C. Henagan, et al. (2009). Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in US health care. *Health Care Management Review* 34(2): 129-140.
- Hacker, S. & Roberts, T. (2004). Transformationeel leiderschap;. Hoe je als leider een zinvolle organisatie van betekenis creeert. Eemnes. Uitgeverij Nieuwe Dimensies,
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999) What's Your Strategy for making Knowledge? *Harvard Business Review*. March-April 1999.
- Hess, J. D. and A. C. Bacigalupo (2010). The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development. *On the Horizon* 18(3): 222-229.

- Holsapple, C. W. & Joshi K. D., (2003). A Knowledge Management Ontology. Book on Knowledge Management 1. Knowledge Matters. In C. W. Holsapple (Ed.). 89 - 128. Springer.
- House, R.J., Puranam, P., Ramírez, G.G., Waldman, D.A., (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*.
- Hur, Y. (2009) Optimizing managerial effectiveness through emotional intelligence. Enschede, Universiteit van Twente.
- Jackson, B. (2001). Management gurus and management fashions: a dramaturgical inquiry. London: Routledge, 208 pp. Chapter 6: Peter Senge and the learning organization.
- Kessels, J. W. M. & Smits, C. (2001). Werken aan kennisproductiviteit: Vormgeven aan de leerfuncties van het corporate curriculum. *Opleiding & Ontwikkeling*, juni 2001.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan management review*. 1993, Pages 37-50
- Kooken, Ley, & de Hoog (2007). How Do People Learn at the Workplace? Investigating Four Workplace Learning Assumptions. *EC-TEL 2007*: 158-171
- Korzilius, H., (2000) De kern van Survey onderzoek. Assen. Van Gorcum & Comp.
- Kuhn, O. & Abecker, A. (1997). Corporate memories for knowledge management in industrial practice: Prospects and challenges. *Journal of Universal Computer Science*, 3, 8, 929-954
- Kunze, F. & Bruch, H., (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*.
DOI: 10.1177/1046496410366307

- Loon, R., van. (2006). Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie. Assen. Koninklijke Van Gorcum.
- Mandell, B., & Parwani, S., (2003) Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology* , Vol. 17, No. 3, Spring 2003.
- Marston, C. & King, E., (2006). *The Lancet*, Volume 368, Issue 9547, 4 November 2006-10, Pages 1581-1586
- Marquardt, M. J., (2000) Heterogeniteit in systematische reviews en meta-analyses. *The Learning Organization*. Volume 7 . Number 5 . 2000 . pp. 233-240 University Press . Minerva (2007).: 150-150
- McKeen J. D., & Samples D. S., (2003). Knowledge Managers; Who are They and What Do They Do? Book on Knowledge Management 1. Knowledge Matters. In C. W. Holsapple (Ed.). 21 - 42. Springer
- McKenzie Owen, J. S., (2001) Management. Universiteit van Amsterdam. Gekregen op 17-11- 2010 via <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/KM-Handboek.pdf>
- Mierlo, J., G., A. van (1995) Bureaucratie en bureaucratisering. Een Theoretische en Praktische Verkenning van Recente Ontwikkelingen in de Publieke Sector en de Particuliere Sector. Verkregen op 02-07-2012 via <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=511>
- Minerva (2007). Editoriaal: Systematische reviews en meta-analyses: een inleiding ; 6(2): 18-18
- Nadler, D. A. & Tuschman, M. L. (1994) Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. The training and development sourcebook. Amherst. Human Resource development Press..

- Paarlberg, L. E. & Lavigna, B., (2010) Transformational Leadership and Public Service Motivation Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*. Volume 70, issue 5, 710-718. .
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C., (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22/1 5-10.
- Pettigrew, M. & Roberts, H. (2008) Systematic Reviews in the social sciences. A Practical Guide. Malden. Blackwell Publishing.
- Politis, J. D. (2001) The relationship of various leadership styles for knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal* 23/4 (2002) 354 - 364
- Politis, J. D. (2002) Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal* 23/4 (2002) 187-197
- Redding, J. (1997). Hardwiring the learning organization. *Training and Development*, Vol. 51 nr. 8, pp 61-7.
- Ribiere, V. M., & Sitar, A. S.,(2009) The Critical Role of Culture in Knowledge Management. On Search of Knowledge Management. Pursuing Primary Principles. Bingley. Emerald Group Publishing.
- Rijal, S. (2009). The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning Organization: A Comparative Analysis. *Administration and Management Review* 21(1): 102.
- Ropes, D. & Stam, C., (2008) Praktijkgericht Kennismanagement. Amsterdam. Boomonderwijs.

- Seelmeijer, C. & Kessel van, H., (2000). Kennismanagement is 'everybody's business. *Informatie Professional* (4) 10. 24-27
- Senge, P. (1994). The Fifth discipline. London. Random House Business Books; ISBN: 0385260954
- Senge, P. (1992) De vijfde Dicipline. . Schiedam. Scriptum management. ISBN: 90 71542548
- Schyns, B. & Sanders, K. (2007). In The Eyes of The beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*. 37, 10, pp 2345-2363.
- Schyns, B. & Sanders, K.(2004). Impliciete leiderschapstheoriën en de perceptie van transformationeel leiderschap: een replicatie van Duits onderzoek. *Gedrag & Organisatie*. 2004-17, nr2 143-153
- Shelley. A. (2009). Being a Successful Knowledge Leader: What Knowledge Practitioners Need to. Know to Make a Difference. Ark group.com. Verkregen op 24-11-2010 via [Http:// www.ark-group.com/downloads/KMLeaderTOC.pdf](http://www.ark-group.com/downloads/KMLeaderTOC.pdf)
- Singh, K. (2008). Relationship between Learning Organization and Transformational leadership: Banking Organizations in India. *International Journal of Business and Management* 1(1): 97-111.
- Smith H, A & J. D, McKeen, (2003). Creating and Facilitating Communities of Practice. Book on Knowledge Management 1. Knowledge Matters. In C. W. Holsapple (Ed.). 393 - 408. Springer
- Sosik, J. J., en Mergerian, L. E., (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group and Organization Management*, 24: 367.

- Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J. & Dillon, L. (2003). *Quality in Qualitative Evaluation: A Framework for assessing Research Evidence*. London: Government Chief Social Researcher's Office.
- In Pettigrew, M. & Roberts, H. (2008) *Systematic Reviews in the social sciences. A Practical Guide*. Malden. Blackwell Publishing.
- Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco. Barret Koehler Publishers.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *Theory of organisational knowledge creation*. Uit: Nonaka, I. & H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Tobi, H., & de Jong van den Berg, L.T.W., (2003) *Langs de valkuilen (17). Systematische reviews en meta-analyse. Pharmaceutisch weekblad, Jaargang 138 nr. 32*
- Transfield, D., Denyer D. and Smart P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14. 207-222.*
- Tse, H. H. M. and R. J. Mitchell (2010). *A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader-member exchange. Journal of Management & Organization 16(1): 83-99.*
- Uit Beijers, R. P.,(1999) *Kennis op maat van het midden- en kleinbedrijf. Kennismanagement voor ondernemers. Zoetermeer. EIM. Verkregen op 02-02-2012 via*
<http://www.google.nl/search?source=ig&hl=nl&rlz=&=&q=uit+beijerse&btn>
- Vinkenburg, C. Koopman, P.L., & Hertog, D. N. den, (2005). *Reeks' Leiderschap in organisaties'; Leiderschap in organisaties: tot besluit. Gedrag & Organisatie. 2005-18, nr. 4.*

- Van Dam, W.(2005) Inspirerend leiding geven. Houten. Spectrum NCOI opleidingsgroep. ISBN 90-274-2662-8
- Vries, R.E. de, Roe, R.A., Tailieu, T.C.B. & Nelissen, N.J.M. (2004). Reeks' Leiderschap in organisaties'; Behoeftte aan leiderschap in organsiaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag & Organisatie* 2004-17, nr. 3.
- Walker, K. (2010) A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*. Vol 12. no 4 pp. 357-387
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*.16, 1, 57-91
- Wang, Y.S., & Huang, T., C., (2009). The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*. 37(3), 379-392.
- Weele Van Der, D., (2000). Kennismanagement; Hoe vandaag te beginnen. Amersfoort. F&G publishing.
- Weggeman, M. (1997). Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisatie, Schiedam. Scriptum.
- Weggeman, M. (2000). Kennismanagement: de praktijk. Schiedam. Scriptum.
- Wielert, M.,(2005) Met de Stroom mee: een geschiedenis van Nokia.
Verkregen op 20-08-2011 via <http://www.mobilecowboys.nl/essay/12672>.
- Wierdsma, A.F.M. & Swieringa , J. (2002) Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt. Leiden. Stenfert Kroese.

Wong, C., S. & Law, K., S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: And exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13, 243 – 274.

Wright B. E., & Pandey, S. K., (2009). Transformational Leadership in the public Sector: Does Structure Matter? Published by Oxford University Press. Doi: 10.1093/jopart/mup003

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst van Relevante Studies

Psycinfo PDF beschikbaar	1 Crawford, C. B. (2005). "Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management." <u>Journal of Knowledge Management</u> 9 (6): 6-16.
PDF beschikbaar Twijfelgeval	2 de Vries, R. E., A. Bakker-Pieper, et al. (2010). "Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes." <u>Journal of Business and Psychology</u> 25 (3): 367-380.
Web of Science PDF beschikbaar Twijfelgeval	3 Gowen, C. R., S. C. Henagan, et al. (2009). "Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in US health care." <u>Health Care Management Review</u> 34 (2): 129-140.
Opgevraagd UB	4 Tse, H. H. M. and R. J. Mitchell (2010). "A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader-member exchange." <u>Journal of Management & Organization</u> 16 (1): 83-99.
Scopus Opgevraagd UB	5 Amy, A. H. (2008). "Leaders as facilitators of individual and organizational learning." <u>Leadership and Organization Development Journal</u> 29 (3): 212-234.
PDF beschikbaar Twijfelgeval	6 Anantatmula, V. S. (2008). "Leadership role in making effective use of KM." <u>VINE</u> 38 (4): 445-460.
Opgevraagd UB	7 Chang, S. C. and M. S. Lee (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction." <u>Learning Organization</u> 14 (2): 155-185.
Opgevraagd UB Twijfelgeval	8 Courtney, H. S., E. Navarro, et al. (2007). "The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams." <u>Team Performance Management</u> 13 (1-2): 34-46.
Opgevraagd UB	9 de Sousa, M. C. and D. van Dierendonck (2010). "Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations." <u>On the Horizon</u> 18 (3): 230-239.
Opgevraagd UB	10 Decker, B., R. E. Landaeta, et al. (2009). "Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment." <u>Knowledge Management Research and Practice</u> 7 (1): 15-36.
Opgevraagd UB	11 Hess, J. D. and A. C. Bacigalupo (2010). "The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development." <u>On the Horizon</u> 18 (3): 222-229.
Scolar PDF	12 Bryant, S.E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. <u>Journal of Leadership</u>

beschikbaar	en Organizational Studies, 9, 232-248.
Niet opvraagbaar	13 Rijal, S. (2009). "The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Learning Organization: A Comparative Analysis." <u>Administration and Management Review</u> 21(1): 102.
Niet opvraagbaar	14 Singh, K. (2008). "Relationship between Learning Organization and Transformational leadership: Banking Organizations in India." International Journal of <u>Business and Management</u> 1(1): 97-111.
Expert	15 Politis, J. D. (2002) Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. <u>Leadership & Organization Development Journal</u> 23/4 (2002) 187-197
Expert	16 Politis, J. D. (2001) The relationship of various leadership styles for knowledge management. . <u>Leadership & Organization Development Journal</u> 23/4 (2002) 354-364

Bijlage 2 : Databeoordelingsformulier

Data –elementen	
Titel van de studie	
Auteur	
Publicatiejaar	
Voldoet het aan het gestelde inclusion criteria	
Is het doel van de studie helder beschreven?	
Zijn er voldoende data om de geldigheid van de conclusies te beoordelen ?	

Onderzoeksmethode	
Welke onderzoeksmethode is gebruikt?	
Wat is de steekproefgrootte?	
Wat is het responspercentage?	
Andere bijzonderheden die effect kunnen hebben op de resultaten van de studie	

Interne validiteit	
Wat is de algemene indruk van de interne validiteit? (laag, medium, hoog)	
Was er sprake van een effect omdat respondenten wisten dat ze gemeten werden?	
Was er een aparte controlegroep?	
Hoe beoordeel je de kwaliteit van de steekproef en de interventie.	

Externe validiteit	
Wat is de algemene indruk van de externe validiteit? (generaliseerbaarheid)	

Conditie die de externe validiteit hebben beïnvloed? Moet hier wel een vraagteken (land, cultuur, specifieke eigenschappen van de populatie)	
Is er gerapporteerd over toevalligheden van resultaten?	
Wordt er iets gezegd over de beperkingen van het onderzoek?	

Bijlage 3: Beoordelingsformulier voor kwantitatieve studies

General orientation questions	
Welke vraag/hypotheses moet de studie beantwoorden.	
Is de survey speciaal opgezet om antwoord te krijgen op de onderzoekshypotheses	
Is de gekozen survey geschikt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag?	
Is de populatie goed omschreven?	
Hoe is de survey uitgevoerd?	

Selection of the sample	
Hoe is het responspercentage?	
Is dit voldoende om te generaliseren over de populatie?	
Wat is gezegd over de grootte en het type populatie waar de steekproef van is afgeleid?	
Is de steekproef representatief?	

Measurement issues	
Is de gekozen methode objectief en betrouwbaar	
Als er een vergelijking is gemaakt tussen verschillende subgroepen, is hiervoor dan wel dezelfde methode gekozen?	
Is er kans op een Bias m.b.t. de selectie van de steekproef (verschillende doelgroepen, willekeurig of juist vooraf selectiecriteria opgesteld, verschillende instructievoorziening)	

Survey methods	
-----------------------	--

Hoe is het onderzoek uitgevoerd? (bijv. post-enquête, interview, web-based enquête)	
Is er vooraf bij de Survey methode significante bias geconstateerd?	

Data en statistieken	
Is de studie groot genoeg? (Zijn er discussies over de steekproefgrootte of over de statistische kracht van resultaten)	
Is er een goede beschrijving van de data? (inclusief tabellen en statistieken, adequate informatie over de analyses)	
Is er bewijs voor meervoudige statistische testen of een groot aantal post hoc analyses? (significante verschillen tussen groepen)	
Is de statistische analyse geschikt?	
Is er bewijs voor andere bias/ limitations	

Crombie, 1996 (geciteerd in Petticrew & Roberts, 2008)

Bijlage 4: Beoordelingsformulier voor kwalitatieve studies

Algemeen	
Hoe geloofwaardig zijn de resultaten?	
Is er voldoende inzicht en informatie gegeven over het onderzoeksonderwerp.	
Hoe goed heeft de studie antwoord gegeven op de onderzoeksvraag?	
Hoe goed is de mogelijkheid om een bredere conclusie te trekken uitgezet.	
Hoe goed is de basis van de evaluatie beoordeeld	
Is de onderzoeksmethode verdedigbaar?	
Zijn de gekozen respondenten / documenten legitiem?	
Hoe goed is de samenstelling van de steekproef omschreven?	
In hoeverre is de dataverzameling uitgevoerd?	
In hoeverre zijn de analyse en formulering van de aanpak beschreven?	
Hoe goed is de datacontext behouden en beschreven?	
In hoeverre is diversiteit van perspectief en content verkend?	
Hoe gedetailleerd en complex zijn de data uitgelegd .	
Hoe duidelijk zijn de relaties tussen data, interpretaties en conclusies? (hoe duidelijk kan de route naar de conclusie worden gezien? Hoe duidelijk en samenhangend is de rapportage?	
Hoe duidelijk en coherent is de rapportage?	
Hoe duidelijk zijn de veronderstellingen, theoretische perspectieven en de output van	

deze studie?	
Is er aandacht voor ethische kwesties?	
Hoe adequaat is het onderzoeksproces gerapporteerd?	

Spencer et al.,2003 (geciteerd in Petticrew & Roberts, 2008)