

Kennisdeling tussen paramedici in een professionele organisatie

Bachelor afstudeeropdracht

Auteur: D. Eikenaar

Studierichting: Educational Design, Management & Media
Universiteit Twente

Samenvatting

In dit artikel wordt een onderzoek beschreven naar vormen van kennisdeling die toepasbaar zijn in een professionele organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd op de afdeling Fysiotherapie, Ergotherapie en Logopedie van een ziekenhuis in Enschede. Het doel van het onderzoek is om een optimale vorm van kennisdeling te vinden voor deze specifieke context, die ervoor zorgt dat er een hoge kennisproductiviteit kan worden behaald. Kennisproductiviteit is de wijze waarop individuen en/of groepen in een organisatie, hun kennis op een effectieve en efficiënte manier inzetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties teweeg te brengen (Weggeman, 2002; Harrison & Kessels, 2004). Kennisdeling wordt in dit onderzoek gezien als een middel om van kennis op alle niveaus in een organisatie te komen tot een hoge mate van kennisproductiviteit.

Om kennisdeling te optimaliseren moet er voor een bepaalde vorm van kennisdeling worden gekozen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: 'Wat is de ideale vorm van kennisdeling op een afdeling binnen een ziekenhuis?' Welke vorm het meest geschikt is voor een professionele organisatie blijkt afhankelijk te zijn van een aantal factoren, namelijk de doelen die worden nagestreefd in de organisatie met betrekking tot kennisdeling, de inhoud die gedeeld moet worden en de deelnemers aan kennisdeling. Bovendien zijn de context en de randvoorwaarden die gelden binnen een organisatie van invloed op de manier waarop kennisdeling geoptimaliseerd kan worden.

Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een anonieme, schriftelijke enquête. In deze enquête zijn vragen gesteld over de verschillende factoren die van invloed zijn op kennisdeling. Er is gevraagd naar welke doelen men prefereert, aan welke inhoud men de voorkeur geeft, wat de kenmerken van de respondenten (deelnemers) zijn, welke vorm van kennisdeling men prefereert en hoe de context en de randvoorwaarden eruit zien. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat er in een ziekenhuis kennisdeling kan en moet plaatsvinden, omdat dit zorgt voor een hoge mate van kennisproductiviteit en het bereiken van verschillende doelen binnen de organisatie. De ideale vorm van kennisdeling die het meest geschikt is voor een afdeling binnen een ziekenhuis is een samenwerkende vorm, van informele aard, die het liefst on-the-job kan plaatsvinden, bijvoorbeeld kennisdeling in een multidisciplinair team. Deze vorm blijkt echter alleen te werken wanneer er rekening wordt gehouden met de specifieke context en randvoorwaarden waarin kennisdeling moet plaatsvinden.

Auteur¹:

D. Eikenaar

Studente Educational Design, Management & Media

Interne Begeleiders:

Drs. H. Schulte Fishedick

Dr. A.A.M. Wognum

Externe begeleider Medisch Spectrum Twente:

M. Vloedgraven

¹ Alle informatie in dit artikel kan worden opgevraagd bij de auteur

Aanleiding

Kennisdeling in organisaties is een onderwerp dat de laatste jaren steeds belangrijker wordt. De Nederlandse economie verandert langzaam in een kenniseconomie, waarin het belangrijk is dat mensen blijven leren (Kessels, 2001). Om ervoor te zorgen dat het kennisniveau in organisaties op peil gehouden wordt en werknemers goed blijven functioneren in een steeds veranderende organisatie, moeten mensen worden bijgeschoold en worden aangespoord om kennis met elkaar te delen (Kessels & Poell, 2001) en ervaringen uit te wisselen (Argote & Ingram, 2000). Met name in professionele organisaties zoals ziekenhuizen, is het erg belangrijk dat kennis zo effectief en efficiënt mogelijk wordt ontwikkeld en gedeeld, omdat de werknemers steeds op de hoogte moeten zijn van de nieuwste ontwikkelingen op medisch gebied. Wanneer individuen en/of groepen in een organisatie hun kennis op een effectieve en efficiënte manier inzetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties teweeg te brengen is er sprake van kennisproductiviteit (Weggeman, 2002; Harrison & Kessels, 2004). Het delen van kennis zorgt ervoor dat kennis wordt verspreid en productief wordt.

Op de afdeling Fysiotherapie, Ergotherapie en Logopedie van het ziekenhuis waar dit onderzoek is uitgevoerd, ondervindt men problemen met het delen van kennis. Om deze reden is er op deze afdeling een onderzoek uitgevoerd naar manieren waarop kennisdeling verbeterd kan worden. Er is voldoende specialistische kennis aanwezig op de afdeling, maar deze wordt niet effectief ingezet. Uit een documentenanalyse en gesprekken met betrokkenen bij het probleem zijn de volgende oorzaken te noemen voor het probleem. Ten eerste zijn er op deze afdeling paramedici werkzaam, die allemaal individueel hun eigen patiënten behandelen. Dit leidt ertoe dat men veel zelfstandig werkt en minder met collega's samen wordt gewerkt. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de afzonderlijke therapeuten niet van elkaar kunnen leren. Ten tweede wordt er op de afdeling in teamverband gewerkt. Deze teams zijn veelal van grote omvang, waardoor de communicatie en samenwerking in de teams moeizaam verloopt. Ook tussen de verschillende teams vindt bijna geen communicatie plaats. Bovendien werken de verschillende teams op werkplekken in het ziekenhuis die ver van elkaar liggen, waardoor samenwerking bemoeilijkt wordt. Er is een cultuur van ontevredenheid ontstaan, omdat het management wil dat de werknemers hun kennis delen, terwijl de therapeuten vinden dat samenwerken en kennisdeling vrijwel onmogelijk is binnen de huidige structuur van de afdeling.

Om kennisdeling op deze afdeling te bevorderen is een formele vorm van kennisdeling ingevoerd. Er worden bijeenkomsten georganiseerd, waarin een therapeut met een bepaald specialisme een presentatie geeft over zijn werkzaamheden, zodat collega's van hem kunnen leren. Deze bijeenkomsten worden bijeenkomsten voor deskundigheidsbevordering (DBV) genoemd. De DBV's hebben echter niet het gewenste resultaat. Er wordt weinig geleerd in deze formele vorm en men gebruikt de nieuwe kennis niet in de praktijk. Er moet dus gezocht worden naar andere manieren van kennisdeling, in de vorm van leeractiviteiten, die er wel toe leiden dat kennis productief wordt en effectief wordt gebruikt in de organisatie.

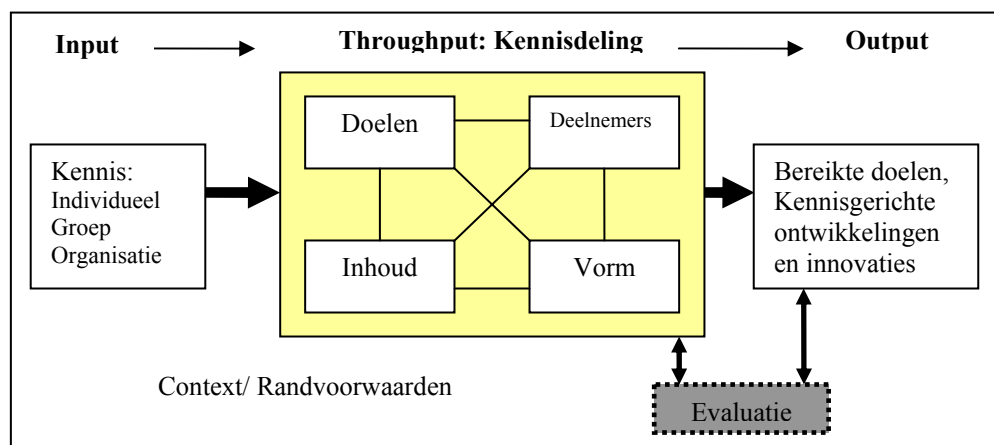
Theoretisch Kader

Kennisproductiviteit kan worden omschreven als de wijze waarop individuen en/ of groepen in een organisatie, hun kennis op een effectieve en efficiënte manier inzetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties teweeg te brengen (Weggeman, 2002; Harrison & Kessels, 2004).

Kennisproductiviteit kan worden gezien als een proces omdat het een bepaalde input heeft, die wordt getransformeerd en geoptimaliseerd waardoor er een gewenste output ontstaat. De input van het proces kan worden gezien als capaciteiten (Harrison & Kessels, 2004) en deze capaciteiten worden in dit onderzoek gedefinieerd als kennis. Deze kennis kan gesitueerd zijn op drie niveaus in een organisatie. Harrison & Kessels (2004) definiëren het individuele niveau, waarbij kennis gesitueerd is in de individuele werknemer en het groepsniveau, waarbij kennis gesitueerd is in bepaalde gebruiksvoorwerpen en technologieën en kennis gecreëerd wordt in groepen. Argote & Ingram (2001) voegen hier het organisatieniveau aan toe, waarbij kennis bijvoorbeeld is gesitueerd in beleidsdoelen met betrekking tot kennisniveaus. De output van het proces van kennisproductiviteit wordt gevormd

door de verbeteringen en innovaties in werkprocessen. Deze uitkomsten zijn vooral gerelateerd aan: effectiviteit in het behalen van doelen, efficiëntie in het gebruik van bronnen om deze doelen te behalen, het leveren van kwaliteit aan klanten en de kwaliteit van het welzijn van de werknemers (Harrison & Kessels, 2004). Naast een input en een output, heeft een proces ook een throughput. Deze zorgt ervoor dat de gewenste uitkomsten worden behaald. De throughput in het proces van kennisproductiviteit wordt hier gevormd door kennisdeling, omdat kennisdeling ervoor zorgt dat kennis vloeit in een organisatie en actief wordt ingezet om organisatiedoelen te bereiken. Deze throughput moet op een zo optimaal mogelijke manier worden vormgegeven, zodat de doelen met betrekking tot kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties worden bereikt in een organisatie. Kennisdeling kan worden omschreven als het overbrengen van kennis van de ene eenheid (bijvoorbeeld een individu of groep) op de andere eenheid (Kalling, 2003) in een interactieve, gesitueerde activiteit waarin de waardevolle eigenschap van kennis vloeit en nieuwe kennis geconstrueerd wordt (Soekijad, 2005).

Om kennisdeling te optimaliseren moet er voor een bepaalde vorm worden gekozen. De vorm waarin kennisdeling het beste kan plaatsvinden is van een aantal zaken afhankelijk. Bijvoorbeeld de doelen die worden nagestreefd, de inhoud die gedeeld moet worden en de deelnemers die betrokken zijn bij kennisdeling (Smith & Ragan, 1999). Smith & Ragan (1999) noemen naast de inhoud, de doelen en de deelnemers ook het belang van de context waarin kennisdeling moet gaan plaatsvinden en evaluatie. Hoewel de evaluatie van de gekozen leeractiviteiten en de evaluatie van de uitkomsten van het proces van kennisproductiviteit van groot belang is, wordt deze in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het doel van dit onderzoek is namelijk om alternatieven aan te dragen voor vormen van leeractiviteiten en niet om de organisatie te helpen de door haar gebruikte vormen te evalueren. De vorm van kennisdeling die in een organisatie wordt ingevoerd kan omgekeerd ook van invloed zijn op de doelen met betrekking tot kennisdeling, de inhoud die gedeeld moet worden en de deelnemers aan kennisdeling. Deze factoren lijken dus onderling afhankelijk te zijn, wanneer een organisatie kennisdeling wil optimaliseren. Tenslotte heeft een organisatie ook te maken met een aantal randvoorwaarden wanneer zij kennisdeling wil optimaliseren. In de onderstaande figuur (figuur 1), wordt het model gepresenteerd aan de hand waarvan het theoretisch kader is opgebouwd. Het proces van kennisproductiviteit is hierin schematisch weergegeven. De input en output van het proces van kennisproductiviteit zijn reeds beschreven. Het optimaal organiseren van kennisdelen en de context en randvoorwaarden die daarvoor gelden zullen nu aan bod komen.



Figuur 1: Proces van kennisproductiviteit

Doelen van kennisdeling

Wanneer er in een professionele organisatie wordt gezocht naar een optimale vorm van kennisdeling, moet rekening gehouden worden met doelen op drie niveaus in de organisatie. Op organisatieniveau, waarbij leren is ingebed in systemen, beleid, procedures, werkprocessen en informatiesystemen. Op groepsniveau, waarbij nieuwe kennis wordt geconstrueerd door

samenwerking en op individueel niveau, waarbij individuen zich kennis en vaardigheden eigen willen maken (Marsick & Watkins, 2001).

Op organisatieniveau zijn de doelen het resultaat van collectieve besluiten van individuen en groepen in de organisatie (Harrison & Kessels, 2004). De organisatie wil haar kennis productief maken en kan kennisdeling als middel gebruiken voor dit doel. Door Cabrera & Cabrera (2002) worden organisatiedoelen beschreven die betrekking hebben op kennisdeling. Ze noemen competitieve voorsprong, het ontwikkelen van klantgerichtheid en het ontwikkelen van innovaties. Deze doelen zijn gericht op het verbeteren van de huidige prestaties van de organisatie, maar deze doelen mogen niet ten koste gaan van de werknemers. Organisatiedoelen moeten daarom wel ethisch verantwoord zijn, omdat het juist de individuele werknemers zijn die de prestaties moeten leveren (Swanson & Holton, 2001).

Op groepsniveau zijn de doelen bij het optimaliseren van kennisdeling ook gericht op resultaten en op ontwikkeling. Groepsdoelen worden gevormd wanneer groepen in een organisatie een gezamenlijke taak moeten gaan uitvoeren of een gezamenlijk probleem op moeten lossen. Men wordt dan gedwongen samen te werken en kennis te delen (Swanson & Holton, 2001). Bovendien kan het creëren van een gezamenlijke identiteit en een gevoel van verantwoordelijkheid een doel zijn dat een positieve invloed heeft op het delen van kennis in een groep (Cabrera & Cabrera, 2002). Groepsdoelen worden dus gevormd in samenwerkend verband en zijn gericht op het leveren van goede groepsprestaties door communicatie en het delen van kennis.

Tenslotte hebben individuen in een organisatie bij het delen van kennis vooral als doel voor ogen om hun eigen kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Werknemers kunnen zich bijvoorbeeld laten bijscholen om hogerop te komen of laten omscholen om andere kwalificaties aan te leren (Dieleman & Span, 1992). Door Cabrera & Cabrera (2002) wordt een aantal persoonlijke doelen beschreven die individuen kunnen hebben bij het delen van kennis. Ten eerste kunnen individuen voor ogen hebben om een expert status te verdienen wanneer ze hun specifieke kennis delen. Ten tweede kunnen ze tot doel hebben om een goede reputatie op te bouwen in een sociale groep (bijv. in een team) en ze kunnen tenslotte kennisdelen beschouwen als hun plicht tegenover collega's, waarbij ze erop vertrouwen dat collega's hun goede voorbeeld zullen volgen. Werknemers moeten voor het bereiken van hun doelen, de vrijheid krijgen om hun eigen leerproces vorm te geven. De leerdoelen moeten daarbij echter wel gefocust zijn op een bepaalde uitkomst, bijvoorbeeld een hogere functie bereiken, zodat er een ontwikkelingsstrategie voor een individu kan worden gekozen (Smith & Ragan, 1999).

De inhoud van kennisdeling

Ten aanzien van de inhoud van kennisdeling, kan worden gezegd dat er verschillende typen kennis zijn te onderscheiden, die kunnen worden gedeeld tussen verschillende deelnemers. De OECD (1996) onderscheidt vier typen kennis, namelijk know-what, know-why, know-how en know-who. Know-what wordt beschreven als kennis van feiten (OECD, 1996) en als verklarende kennis (Soekijad, 2005). Know-why wordt omschreven als wetenschappelijke kennis van de principes en de wetten van de natuur (OECD, 1996). Know-how is kennis met betrekking tot vaardigheden en capaciteiten om taken uit te voeren. Deze kennis wordt ook wel procedurele kennis genoemd (OECD, 1996; Soekijad, 2005). En als laatste wordt know-who omschreven als informatie over de kennis en vaardigheden die bepaalde personen bezitten en kennis over bepaalde personen. Deze kennis wordt gevormd in sociale verbanden tussen verschillende personen (OECD, 1996).

De typen know-how en know-why hebben betrekking op informatie die tastbaar gemaakt kan worden in documenten, verhalen ed., waardoor deze kennis relatief makkelijk te delen is. Know-how is kennis die minder tastbaar is en moeilijk uit te leggen is, zoals routines en procedures. Deze kennis is dan ook moeilijker te delen. Deze kennis geeft werknemers een competitieve voorsprong ten opzichte van collega's en ligt gevoeliger wanneer deze gedeeld moet worden (Soekijad, 2005). Wanneer een werknemer zich echter in een situatie bevindt waarin praktische kennis gedeeld moet worden, bijvoorbeeld bij de behandeling van een complexe patiënt, is hij bereid zijn know-how te delen. Het laatste type kennis, de know-who ligt het meest gevoelig wanneer deze gedeeld moet worden, omdat er personen bij betrokken zijn met bepaalde gevoelens (Soekijad, 2005).

Naast het onderverdelen van kennis in vier typen, kan kennis ook onderscheiden worden naar de aard van de kennis. Kennis kan van impliciete of expliciete aard zijn. Impliciete kennis kan worden

omschreven als ‘alle dingen die mensen niet in staat zijn uit te leggen, maar wat ze weten’ (Soekijad, 2005). Deze kennis is moeilijk expliciet te maken en zit vaak diep ingeworteld in de cultuur van de werkplek, omdat impliciete kennis is gevormd in processen tijdens de dagelijkse werkzaamheden (Harrison & Kessels, 2004). Know-how en know-who (Soekijad, 2005; OECD, 1996) zijn voorbeelden van typen kennis van impliciete aard. Expliciete kennis is kennis die tastbaar gemaakt is in symbolen, in taal en in andere concrete geschreven stukken of in systemen. Deze kennis wordt ook wel verklarende kennis genoemd (Soekijad, 2005). Know-what en know-why (OECD, 1996) zijn voorbeelden van kennis van meer expliciete aard.

Het is dus moeilijker om in een organisatie de impliciete kennis van werknemers te laten delen dan de expliciete kennis. Een organisatie die kennisdeling wil optimaliseren moet rekening houden met het soort kennis en de aard van de kennis, wanneer zij voor een optimale vorm van kennisdeling kiest. Wanneer impliciete kennis kan worden gecombineerd met expliciete kennis, kunnen beide soorten kennis zich uitbreiden en treedt er een proces op dat kennis creëren genoemd wordt (Harrison & Kessels, 2004).

De deelnemers aan kennisdeling

Het type deelnemer is van invloed op de manier waarop kennisdeling geoptimaliseerd moet worden. De deelnemers in dit onderzoek zijn paramedici in een ziekenhuis, die kunnen worden gezien als volwassenen met een bepaalde mate van professionaliteit. De kenmerken van de deelnemers zullen hier worden beschreven.

Volwassenen hebben een eigen manier van leren die anders is dan de manier waarop kinderen leren. Ten eerste wil een volwassene weten waarom hij iets moet leren, voordat hij aan een leerproces wil deelnemen. Volwassenen hebben ten tweede een psychologische behoefte om door anderen gezien te worden als zelf gerichte leerling. Ten derde hebben volwassenen al veel ervaringen opgedaan in hun leven die als bron kunnen fungeren bij het leren. Als vierde zijn volwassenen bereid om te leren omdat leren een functie is van de behoefte om een bepaalde sociale rol uit te voeren. En het laatste kenmerk van volwassenen dat wordt genoemd is dat volwassenen vooral intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren (Knowles, 1980 in Tennant, 2006). Volwassenen leren zowel tijdens de dagelijks werkzaamheden op de werkplek als buiten de werkplek om hun competenties en kwalificaties op peil te houden (Pesschar & Wesselingh, 2001).

In de literatuur wordt verder gesproken over professionals als een bijzondere groep deelnemers aan kennisdeling. Professionals worden daarbij omschreven als kenniswerkers met een relatief hoog opleidingsniveau, die in belangrijke mate zichzelf identificeren met hun professie of expertise en die services leveren aan klanten (Soekijad, 2005). Professionals leren omdat de regels en het beleid van arbeidsorganisaties steeds veranderen, waardoor ook de functie-eisen voor hun professie steeds veranderen (Kessels & Poell, 2001). Zo krijgen medici bijvoorbeeld te maken met nieuwe behandelmethoden en medicijnen. Traditioneel gezien voltrekt het leren van professionals zich via het lezen van vakbladen, het bezoeken van conferenties en het volgen van cursussen en trainingen. Maar steeds meer wordt men zich ervan bewust dat een groot gedeelte van de leerprocessen zich voltrekt tijdens de uitvoering van de werkzaamheden op de werkplek (Kwakman, 2001). Nieuwsgierigheid is een eigenschap die professionals van nature bezitten (Smith & Ragan, 1999), maar werknemers kunnen in meer of mindere mate nieuwsgierig zijn. De mate van nieuwsgierigheid is van invloed op de motivatie om te leren en kennis te delen. Professionals moeten open staan voor kritiek om te kunnen leren van gemaakte fouten. Ook willen professionals van nature groeien, leren en zich ontwikkelen en zijn daarom bereid om kennis te delen als dat van ze gevraagd wordt (Swanson & Holton, 2001). Ze blijken het liefst zelfstandig te werken en hun ontwikkeling zelfstandig vorm te geven. Professionals hebben tenslotte het liefst veel eigen verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden (Swanson & Holton, 2001).

Context en Randvoorwaarden

Wanneer een organisatie nu moet gaan kiezen voor een bepaalde manier om kennisdeling te optimaliseren, moet rekening worden gehouden met de context waarin kennisdeling moet gaan plaatsvinden en met de randvoorwaarden voor het optreden van kennisdeling. De context van een ziekenhuis kan worden beschreven op twee manieren. Ten eerste kan een ziekenhuis worden gezien als een professionele organisatie en ten tweede als een kennisintensieve organisatie. Een professionele

organisatie is een organisatie waarin dienstverlening en kennis maximaal zijn geïntegreerd (Van Delden, 1992). Training en ontwikkeling is van groot belang in een professionele organisatie. Het trainen en ontwikkelen van medici in een ziekenhuis vindt plaats door constante onderhandelingen tussen de werknemers en het management (Sambrook, 2001). Onderhandelingen zijn bovendien de basis voor veranderingen in het ziekenhuis, waarbij overleg noodzakelijk is tussen verschillende medici, leidinggevenden en stakeholders, zoals de patiënten. Zo hebben de financiering en het management van ziekenhuizen meer vrijheden gekregen, waardoor veranderingen als ‘multiskilling’ en de vorming van teams konden worden doorgevoerd. Deze veranderingen kunnen training, opleiding en ontwikkelingsbehoeften creëren. Bovendien kan meer samenwerking in een ziekenhuis leiden tot het delen van kennis. En wanneer meer kennis wordt gedeeld kunnen patiënten sneller en beter worden geholpen (Sambrook, 2001). In de tweede plaats kan een ziekenhuis worden getypeerd als een kennisintensieve organisatie, omdat medewerkers hun kennis zo effectief en efficiënt mogelijk willen inzetten en ontwikkelen. De medewerkers zijn hoog gekwalificeerde mensen die constant moeten worden ontwikkeld en uitgedaagd. Doordat het werk complex is en onzeker (geen enkele patiënt is gelijk), moeten de werknemers in staat zijn om taken te evalueren en te construeren, zodat problemen kunnen worden opgelost met nieuw geconstrueerde kennis (Soekijad, 2005).

De context van een ziekenhuis bestaat verder uit verschillende onderdelen die hun invloed hebben op kennisdeling. Deze onderdelen zijn de cultuur en de structuur van de organisatie (Uit Beijerse, 2000). De cultuur bestaat uit het geheel van waarden, normen en gezichtspunten die worden gevormd en gedeeld door de organisatieleden (Uit Beijerse, 2000). Een belangrijke culturele dimensie voor het optreden van kennisdeling is samenwerking. Samenwerking treedt echter alleen op wanneer er een hoge mate van vertrouwen bestaat tussen de verschillende werknemers (Goh, 2002). In een professionele organisatie zal er een probleemgerichte cultuur moeten bestaan, met een hoog niveau van vertrouwen, waarin samenwerking vanzelfsprekend is en kennis voortduren wordt gedeeld (Goh, 2002; Cabrera & Cabrera, 2002). De structuur van een organisatie kan kennisdeling ook bevorderen (Nonaka, 1994 in Goh, 2002). De structuur is het gevolg van het opdelen van taken en verantwoordelijkheden, zowel horizontaal als verticaal in een organisatie (Uit Beijerse, 2000). Door hiërarchische lagen in een organisatie te doorbreken, bijvoorbeeld door functiedoorkruisende teams te vormen, ontstaan er horizontale golven van communicatie in plaats van verticale. Kennis kan op deze manier sneller worden verspreid en gedeeld (Uit Beijerse, 2000).

Naast deze contextuele aspecten zijn er ook randvoorwaarden waarvan het optimaliseren van kennisdeling afhankelijk is. Ten eerste dienen de werknemers gemotiveerd te zijn om hun kennis te delen. Intrinsieke motivatie is een cruciale eigenschap van werknemers als kennis moet worden gedeeld. Een werknemer is intrinsiek gemotiveerd wanneer hij zijn taken uitvoert voor zijn eigen behoefte bevrediging (Osterloh & Frey, 2000). Ten tweede is het geven van prestatiebeloning van belang bij kennisdeling. Wanneer werknemers worden beloond als ze hun kennis effectief en efficiënt delen, zullen zij ook meer gemotiveerd zijn om hun kennis ook te delen (Horn, 2002). Prestatiebeloning kan worden vormgegeven door middel van grotere uitdagingen, promoties of een substantieel variabel inkomen (Horn, 2002). De derde randvoorwaarde wordt gevormd door kennismanagement. Wanneer kennis gedeeld wordt in een organisatie zal ook moeten worden bijgehouden wie, over welke kennis beschikt en waar de kennis zich bevindt in de organisatie (Uit Beijerse, 2000; Cramer, Klink & Scholten, 2004). De vierde randvoorwaarde is dat de deelnemers aan kennisdeling moeten beschikken over reflectievaardigheden (Kwakman, 2001). Ze moeten zowel op hun eigen werkzaamheden kunnen reflecteren, maar ook op de werkzaamheden van collega's, zodat ze feedback kunnen geven (Cervero, 2003). Door te reflecteren combineert de professional nieuw opgedane kennis, met de kennis die hij al bezit, waardoor nieuw begrip en nieuwe kennis wordt gecreëerd.

Tenslotte kan er een aantal principes worden genoemd voor samenwerkend leren (Kamoschinski, 2005). Ten eerste moet er in de organisatie gewerkt worden in kleinschalige groepen van maximaal tien personen. Deze groepen dienen ten tweede multidimensionaal te worden vormgegeven. Daarnaast treedt de beste samenwerking op wanneer er een open communicatie bestaat in een groep. De communicatiestromen moeten bovendien gericht zijn op een bepaald probleem dat moet worden opgelost, omdat informatie dan direct bruikbaar is voor de ontvanger (Berends, 2003). In een open cultuur moet iedereen in staat worden gesteld om zijn mening te geven op ieder moment (Kamoschinski, 2005). Samenwerkend leren vindt bovendien vooral plaats in een sociale context

waarin onderling ervaringen worden uitgewisseld en gedeeld. En het laatste principe dat hier genoemd wordt is het feit dat de groepsleden gelijkwaardig zouden moeten zijn of in ieder geval gelijkwaardig zullen moeten worden behandeld. Het bestaan van conflicten tussen werknemers kan namelijk een negatieve invloed hebben op de samenwerking (Kamoschinski, 2005).

Vorm van kennisdeling

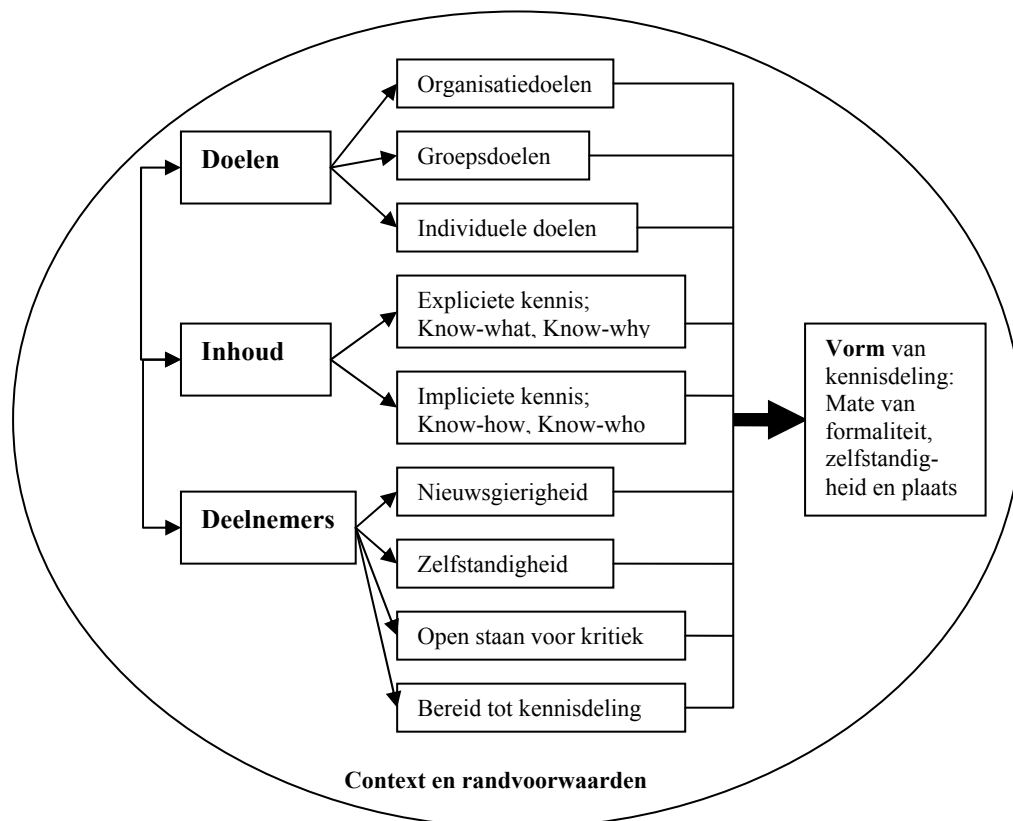
Om kennisdeling te optimaliseren moet er voor een bepaalde vorm gekozen worden, die het beste past bij de organisatie waarin kennisdeling moet plaatsvinden. Vormen van kennisdelen kunnen worden onderscheiden aan de hand van drie verschillende dimensies. In de eerste plaats kunnen ze worden ingedeeld in de mate van formaliteit. Er kunnen zowel formele als informele vormen worden onderscheiden. Formeel leren wordt beschreven als geïnstitutionaliseerd, klassikaal en gestructureerd (Marsick & Watkins, 2001). In deze formele vorm kan zowel expliciete als impliciete kennis worden gedeeld (Goh, 2002). Informele vormen van kennisdeling zijn ongestructureerd maar kunnen wel gepland zijn (Goh, 2002). In deze informele vormen wordt vooral impliciete kennis gedeeld. Voorbeelden zijn netwerken, mentoring en reflectie. In de tweede plaats kunnen vormen van kennisdeling worden ingedeeld naar de mate van zelfstandigheid. Kennisdeling kan plaatsvinden op meer zelfstandige, individuele wijze, maar het kan ook in samenwerking in groepen worden vormgegeven. De derde dimensie tenslotte waarop de vormen van kennisdeling kunnen worden onderscheiden is de plaats waar de kennisdeling plaatsvindt. Het kan zowel off-the-job, dus buiten de normale werkzaamheden en werkplek, als on-the-job, tijdens de werkzaamheden worden vormgegeven. Er wordt nu een aantal voorbeelden van vormen van kennisdeling beschreven, die te typeren zijn volgens een of meerdere van de bovenstaande dimensies. De eerste vorm van kennisdeling is training ter bevordering van kennisdeling. Een training is veelal formeel en gestructureerd vormgegeven en kan zowel individueel als in groepen worden gevolgd. De training is bedoeld om werknemers beter te leren kennisdelen. Dit omdat kennis vaak wel vrij toegankelijk is in een organisatie, maar de ontvanger van de kennis niet weet hoe hij deze nieuwe kennis kan gebruiken. Door het geven van trainingen in creativiteit en experimenteren kunnen werknemers worden gemotiveerd om kennis te delen en kan de absorptie capaciteit van de werknemers worden vergroot (Goh, 2002). Naast deze trainingen zijn er ook trainingen en cursussen denkbaar die meer over inhoudelijke kennis gaan in plaats van over de capaciteiten van werknemers. Ook deze cursussen kunnen worden gezien als een formele vorm van kennisdeling. Trainingen worden vaak buiten de dagelijkse werkzaamheden (off-the-job) gegeven, maar kunnen ook op de werkplek zelf worden gegeven.

Verder worden er door De Jong & Glaudé (2001) drie vormen van werkplek opleiden genoemd, waarbij doelbewust een leerproces wordt georganiseerd. Deze vormen worden on-the-job vormgegeven. De eerste vorm is mentoring, waarbij een nieuwkomer in een organisatie, bijvoorbeeld een stagiaire of een minder ervaren werknemer, hulp krijgt van een meer ervaren collega, die als rolmodel en als adviseur wil fungeren (Inkson, 2007). Mentoring kan zowel formeel als informeel plaatsvinden. Wanneer mentoring informeel is, ontstaat de kennisdeling 'natuurlijk' als gevolg van de relatie tussen de mentor en zijn leerling. Wanneer een werknemer echter een mentor krijgt toegewezen kan worden gesproken van een meer formele en geplande vorm van kennisdeling (Inkson, 2007). Ten tweede kan coaching worden gebruikt als vorm van kennisdeling. Coaching gaat uit van een actieve lerende die voortdurend werkt aan verbeteringen van het eigen handelingsrepertoire en daarbij wordt geholpen door een begeleider die helpt om leerdoelen te formuleren, leeractiviteiten te plannen en feedback te verzamelen en te verwerken. Coaching kan worden gezien als een geplande activiteit, maar deze is ongestructureerd en daarom informeel te noemen. Een coach deelt wel kennis, maar alleen wanneer de lerende erom vraagt. (De Jong & Glaudé, 2001). De laatste vorm die door De Jong & Glaudé (2001) wordt beschreven is supervisie. Supervisie wordt omschreven als een informele vorm van leren onder begeleiding waarin het verhaal van de lerende over de eigen werkervaring centraal staat. Deze vorm is gericht op het verbeteren van het persoonlijke functioneren. Door Van der Klink (2001) wordt vervolgens ook een aantal individuele vormen van kennisdeling genoemd. Hij noemt taakrotatie, waarbij werknemers afwisselen met de taken die moeten worden uitgevoerd, taakverrijking, waarbij de werknemer nieuwe uitdagingen krijgt die zijn taak breder maakt en als laatste wordt zelfreflectie genoemd (Van der Klink, 2001).

Naast deze meer individuele vormen, zijn er ook vormen die samenwerkend gericht zijn. Samenwerkend leren maakt namelijk gezamenlijke kennisuitwisseling en kennisontwikkeling mogelijk (Kamoschinski, 2005). Ten eerste kunnen communities of practice worden gevormd, waarin werknemers met een gezamenlijke interesse werkzaam zijn en waarin gezamenlijk problemen worden opgelost en taken worden uitgevoerd (Soekijad, 2005). Deze communities of practice zijn sociale culturen, die in staat zijn om leren, werken en innoveren te combineren tijdens de dagelijkse werkzaamheden (Huysman, 2004). Ten tweede kunnen zelfsturende teams worden gevormd, waarbinnen de werknemers een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor de uitvoering van bepaalde taken. Een zelfsturend team regelt zelf het hele werkproces en heeft daarbij geen hulp nodig van een leidinggevende. De werknemers zijn afhankelijk van elkaar en kennisdeling is daarom essentieel binnen deze teams (Van Amelsfoort & Scholtes, 1994). Ten derde kan het vormen van multidisciplinaire teams worden gebruikt om kennisdeling te bevorderen. Een multidisciplinair team wordt gevormd door werknemers met verschillende disciplines (expertises), die een gezamenlijke taak moeten uitvoeren (bijvoorbeeld een project team). Er moet dus worden samengewerkt en kennis worden gedeeld. Er kan veel van elkaar worden geleerd in deze teams, omdat men over verschillende soorten kennis beschikt (Van Amelsfoort & Scholtes, 1994). In al deze samenwerkende vormen is reflecteren en het geven van feedback van groot belang, omdat daarbij kennis wordt gedeeld en van fouten wordt geleerd (Kamoschinski, 2005; Kwakman, 2001).

Conceptueel model

Om nu voor een ideale vorm van kennisdeling te kiezen dient de organisatie eerst te achterhalen met welke doelen zij te maken heeft ten opzichte van kennisdeling, welke inhoud er gedeeld moet gaan worden, met wat voor soort deelnemers men in de organisatie te maken heeft en hoe de context en randvoorwaarden voor kennisdeling eruit zien. Deze concepten zijn namelijk van invloed op de mate waarin de vorm meer formeel of juist informeel moet worden vormgegeven. Of de vormen zelfstandig of juist samenwerkend moeten zijn en of de vormen on-the-job of juist off-the-job moeten plaatsvinden. In de onderstaande figuur is het conceptueel model voor het praktijkonderzoek schematisch weergegeven. Aan de hand van dit model is het onderzoek vormgegeven (zie figuur 2).



Figuur 2: Het proces dat leidt tot de ideale vorm van kennisdeling in een specifieke context

Onderzoeksvraag

Nu de aanleiding van het onderzoek en de manieren waarop kennisdelen kan worden vormgegeven, waardoor kennis productief wordt, zijn beschreven kan de onderzoeksvraag worden geformuleerd. Voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ‘Wat is de ideale vorm van kennisdeling op een afdeling binnen een ziekenhuis?’ Om een antwoord te formuleren op deze hoofdvraag zullen er eerst een aantal deelvragen beantwoord moeten worden.

1. Welke doelen worden er in het ziekenhuis nagestreefd met kennisdeling?
2. Welke inhoud van kennisdeling wordt geprefereerd in het ziekenhuis?
3. Met welk type deelnemer hebben we te maken in het ziekenhuis?
4. Hoe zien de context en randvoorwaarden ten aanzien van kennisdeling eruit in het ziekenhuis?

Methode

Respondenten

Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd in de praktijk in de vorm van een gestructureerde enquête. De enquête is afgenomen aan alle werknemers van de afdeling Fysiotherapie, Ergotherapie en Logopedie van een ziekenhuis. Er is besloten om de enquête te laten invullen door alle medewerkers van de afdeling om tot de beste resultaten te komen. Op de afdeling Fysiotherapie, Ergotherapie en Logopedie werken vijftien mensen. In totaal werken er vierenvijftig fysiotherapeuten, vier ergotherapeuten, drie logopedisten, zijn er drie werknemers op het secretariaat werkzaam en is er één afdelingshoofd. De respons van de enquête bestond uit achtenveertig ingevulde enquêtes (74%). In deze groep is 60% van het vrouwelijk geslacht en 67% ouder dan 40 jaar. Deze respons vormt een goede afspiegeling van de totale populatie, omdat ook ongeveer 60% van de totale populatie van het vrouwelijk geslacht is, dat ook de totale populatie voor het grootste gedeelte bestaat uit werknemers ouder dan 40 jaar en omdat de verhouding tussen fysiotherapeuten, ergotherapeuten, logopedisten en de werknemers van het secretariaat in de totale populatie ook ongeveer hetzelfde is als de verhouding onder de respondenten van de enquête.

Instrument

De enquête bestaat uit zowel open als gesloten vragen. Deze enquête is opgesteld aan de hand van de resultaten van het literatuuronderzoek². De enquête is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel vraagt naar de algemene kenmerken van de respondenten. Dit deel bestaat uit acht open vragen. Met deze vragen kan worden achterhaald van welk geslacht de respondent is, wat zijn functie is, in welk team hij werkzaam is, welke vooropleiding hij heeft gevolgd, wat zijn leeftijd is, hoeveel werkervaring hij heeft, hoe vaak men deelneemt aan scholingsactiviteiten en of men al eens heeft deelgenomen aan een bijeenkomst voor deskundigheidsbevordering (DBV). Het tweede deel van de enquête bestaat uit drieënvijftig vragen. Er zijn drieënvijftig gesloten vragen opgesteld, waarop moet worden geantwoord met behulp van een vijfpunt Likert schaal. Bij de beantwoording van de vragen had men de keuze uit vijf antwoordcategorieën. Men kon kiezen uit geheel mee oneens, mee oneens, geen mening, mee eens en geheel mee eens. De laatste vraag van de enquête is een open vraag, waarin de respondenten aan moesten geven welke vorm van kennisdeling men de hoogste prioriteit geeft. Er zijn aan de hand van het literatuuronderzoek twaalf vormen geselecteerd en deze moesten in volgorde van prioriteit worden gerangschikt.

Om een beeld te krijgen van de deelnemers aan kennisdeling zijn er zeven vragen opgesteld. Er zijn drie items geformuleerd die vragen naar de mate van zelfstandigheid van de deelnemers. Er zijn twee items opgenomen die vragen naar de bereidheid om kennis te delen met collega's. Er is een item opgenomen waarin wordt gevraagd of de respondent van nature nieuwsgierig is en tenslotte is er gevraagd of de respondent open staat voor kritiek. Deze vragen worden gesteld om te toetsen of de deelnemers voldoen aan de kenmerken van volwassen professionals.

Daarna zijn er vragen gesteld over de doelen die de respondenten nastreven bij kennisdeling. Er zijn vier items opgenomen die vragen naar de mate waarin men gericht is op persoonlijke doelen bij kennisdeling, zoals de ontwikkeling van de huidige taak, het verwerven van kennis en het verkrijgen van ervaring. Er is een item opgenomen die vraagt of men zich richt op een toekomstige andere baan.

² De enquête is op te vragen bij de auteur

Er is een item opgenomen of men zich richt op organisatiedoelen bij kennisdeling en tenslotte is er een item opgenomen met de vraag of men kennis deelt om taken van collega's over te kunnen nemen. Dit kan worden gezien als een groepsdoel.

Vervolgens zijn er items opgesteld die vragen naar de inhoud van kennisdeling. Er zijn drie items geformuleerd die vragen of know-what, oftewel expliciete kennis aan bod moet komen bij kennisdeling. Er werd hier gevraagd of het uitwisselen van ervaringen, het ontwikkelen in het vakgebied en het samen oplossen van casussen aan bod moeten komen. Er zijn geen vragen opgenomen over het type know-why dat wel in de literatuur naar voren is gekomen. Het gaat daarbij namelijk om wetenschappelijke kennis. Het is voor de paramedici niet noodzakelijk om de wetenschappelijke aard van de kennis die men opneemt en deelt te achterhalen. Bovendien ligt het type know-why dicht tegen het type know-what aan. Een gedeelte van de vragen over know-what gaan impliciet ook over know-why. Verder zijn er zeven items opgesteld die vragen of know-how aan bod moet komen. Hier werd onder andere gevraagd of men feedback en reflectie belangrijk vindt, of samenwerking aan bod moet komen, of men het onderzoeken van best practices belangrijk vindt, en of behandelmethodes en communicatie-vaardigheden bij kennisdeling aan de orde moeten komen. Tenslotte zijn er twee items opgenomen die vragen stellen over het delen van impliciete kennis van het type know-who. Met deze items werd gevraagd of de omgang met patiënten en ethiek belangrijk werden gevonden bij het delen van kennis. Hier gaat het namelijk om kennis met betrekking tot personen en gevoelens van personen.

In het volgende onderdeel van de enquête is gevraagd naar de context en randvoorwaarden die gelden voor kennisdeling op de afdeling. Er zijn ten eerste een tweetal items opgenomen waarin is gevraagd of men relevante informatiebronnen en kennis weet te vinden op de afdeling. Er zijn drie items opgenomen over de bereidheid van de respondenten om kennis te delen. Er zijn daarna twee items opgenomen waarin wordt gevraagd naar de regelmaat waarin men samenwerkt met collega's binnen het eigen team en buiten het eigen team. Vervolgens zijn er twee items opgenomen waarin is gevraagd of men zichzelf en collega's in staat acht om een bijdrage aan elkaars ontwikkeling te leveren. Als men namelijk niet bereid is om kennis te delen of zichzelf niet in staat acht om een ander te helpen dan wordt kennisdeling lastig. Dan zijn er twee items opgenomen die vragen naar de mate waarin er gecommuniceerd wordt met collega's uit het eigen team en collega's uit andere teams. Er is een item opgenomen waarin wordt gevraagd of men beloond wordt door de organisatie voor het delen van kennis. Verder zijn er drie items opgenomen die gaan over het werken in teamverband. Er is gevraagd of men graag in teams werkt, of men het team te groot vindt en of de samenstelling van de huidige teams het delen van kennis bevordert. Vervolgens is nog een aantal items opgenomen die vragen naar randvoorwaarden met betrekking tot het hebben van vertrouwensrelaties met collega's, het bestaan van conflicten in de organisatie, het hebben van voldoende tijd om kennis te delen, de mate waarin de organisatie open staat voor kritiek en de mate waarin de respondenten feedback krijgen en geven.

In het laatste onderdeel van de enquête is gevraagd naar de vorm van kennisdeling die geprefereerd wordt door de respondenten. In de literatuur is namelijk een aantal vormen van kennisdeling gevonden die kunnen worden toegepast in een ziekenhuis. De respondenten is hier gevraagd aan welke vorm de meeste behoefte is, zodat de aanbevelingen zullen aansluiten bij de wensen van de respondenten. Er is hier een item opgenomen waarin is gevraagd of men het liefst tijdens de werkzaamheden kennis deelt. Er is een item opgenomen waarin is gevraagd of een coach een bijdrage zou kunnen leveren aan de ontwikkeling van de respondent en er is gevraagd of men liever zelfstandig leert dan in samenwerking. Verder zijn er nog drie items opgenomen die vragen stellen over de huidige formele vorm van kennisdeling (DBV). Dit om te achterhalen om welke reden de huidige vorm van kennisdeling op de afdeling niet werkt. Hier is gevraagd of de DBV's interessant zijn, of ze aansluiten bij de persoonlijke leerdoelen en of ze leerzaam zijn. Tenslotte moesten de respondenten bij het laatste item van de enquête, twaalf vormen van kennisdeling op volgorde van prioriteit zetten. Hiermee kan worden achterhaald welke vormen van kennisdeling de voorkeur hebben op deze afdeling. De vormen zijn overgenomen van de vormen die in de theorie zijn gevonden. Met de items over de vorm van kennisdeling kan worden achterhaald of de vormen het best samenwerkend of zelfstandig, formeel of informeel en on-the-job of off-the-job kunnen worden vormgegeven om kennisdeling te optimaliseren.

Procedure

De enquêtes zijn via de mail verstuurd naar alle medewerkers van de afdeling. Om ervoor te zorgen dat de respons zo hoog mogelijk zou zijn, zijn de mails verstuurd via het afdelingshoofd en is het belang van de enquête duidelijk uitgelegd in een begeleidende brief. De enquêtes konden anoniem worden ingeleverd in uitgeprinte vorm in een doos die bij het secretariaat was geplaatst. De respondenten hadden drie weken de tijd om de enquête in te vullen en in te leveren. Er zijn in deze periode nog twee herinneringsmails gestuurd om tot een maximale respons te komen.

Data analyse

De resultaten van de enquêtes zijn met SPSS geanalyseerd. Ten eerste zijn de beschrijvende statistieken van de respondenten berekend en geanalyseerd. Vervolgens is het tweede deel van de enquête geanalyseerd. De antwoordcategorieën van het tweede onderdeel van de enquête zijn voorzien van de cijfers 1 tot en met 5 om de analyses te kunnen uitvoeren. Het cijfer 1 werd toegekend aan de categorie geheel mee oneens, 2 aan mee oneens, 3 aan geen mening, 4 aan mee eens en tenslotte werd het cijfer 5 toegekend aan de categorie geheel mee eens.

Er zijn vijf constructen gevormd op basis van het conceptueel model, namelijk: doelen, inhoud, deelnemers, vorm en context/ randvoorwaarden. Deze constructen zijn onderverdeeld in variabelen. Het construct doelen is bijvoorbeeld opgedeeld in persoonlijke doelen, groepsdoelen en organisatiedoelen. Om deze variabelen te kunnen meten zijn er waar dat mogelijk was verschillende schalen gevormd. Deze schalen zijn gevormd door meerdere items die naar hetzelfde vragen samen te voegen. Bijvoorbeeld drie items die naar de mate vragen waarin de respondenten hun persoonlijke doelen willen nastreven met kennisdeling. De betrouwbaarheid van schalen is gemeten met de alfacoefficiënt. Een alfa van 0.60 of hoger wordt als voldoende beschouwd.

Per deelvraag is bepaald welke analyses en resultaten zouden leiden tot de beantwoording van deze vragen. Per item en per schaal zijn de gemiddelde scores en standaarddeviaties berekend met behulp van een analyse van de beschrijvende statistieken. Daarna werd er door middel van een betrouwbaarheidsanalyse geanalyseerd of er opvallende items waren die voor uitschieters in de resultaten konden zorgen. In sommige gevallen zijn er onbetrouwbare items verwijderd. Als laatste zijn de verschillen tussen groepen berekend. De t-toets is gebruikt om te bepalen of de factoren geslacht en het bijwonen van een DBV van invloed waren op de resultaten van de enquête. Wanneer er sprake was van een factor die uit meer dan twee categorieën bestond is gebruik gemaakt van variantie analyse met one-way Anova in SPSS. De factor leeftijd bestond bijvoorbeeld uit vijf categorieën die allemaal hun invloed konden hebben op de resultaten.

Resultaten

Het kiezen van een optimale vorm van kennisdeling is afhankelijk van de doelen, de inhoud en de deelnemers. Bovendien blijken de context en de randvoorwaarden hun invloed te hebben. Hier worden de resultaten van de enquête beschreven waarna kan worden geconcludeerd op welke wijze kennisdeling geoptimaliseerd kan worden.

Algemene kenmerken van de respondenten

De respondenten zijn te karakteriseren naar hun algemene kenmerken. Van de achtenveertig respondenten zijn er negentien van het mannelijk geslacht (40%) en negenentwintig van het vrouwelijk geslacht (60%). Er zijn vijfendertig fysiotherapeuten, zeven ergotherapeuten/ logopedisten, twee fysiotherapeuten uit Oldenzaal, drie secretaresses en één afdelingshoofd. Van de respondenten heeft 6% een MBO vooropleiding gevolgd, 58% een HBO vooropleiding en 36% heeft een WO vooropleiding gevolgd. Onder de respondenten is 69% minder dan twintig jaar in dienst en 31% is meer dan 20 jaar in dienst. In de leeftijdscategorie jonger dan 40 jaar valt 33% van de respondenten en 67% is ouder dan 40, waarvan 25% zelfs ouder dan vijftig. Het overgrote deel (85%) heeft al eens een DBV bijgewoond. Tenslotte neemt 19% van de respondenten één tot twee keer per jaar deel aan scholingsactiviteiten, 40% twee tot vier keer per jaar en 27% zelfs meer dan vier keer per jaar. Van de respondenten geeft 14% aan nooit deel te nemen aan scholingsactiviteiten. In de onderstaande tabel worden de algemene kenmerken weergegeven (zie tabel 1).

Tabel 1. *Algemene kenmerken van de respondenten*

Team	N	Voor- opleiding	N	Dienstjaren	N	Leeftijd	N	Geslacht	N	DBV	N	Scholing	N
										(Bijgewoond)		(keer per jr.)	
Fysiotherapie	35	MBO	3	0-10 jr.	21	< 20 jr.	0	Man	19	Wel	41	1-2	9
Ergo, Logo	7	HBO	28	11-20 jr.	11	20-30 jr.	8	Vrouw	29	Niet	7	2-4	19
Oldenzaal	2	WO	17	21-30 jr.	13	30-40 jr.	8					> 4	13
Secretariaat	3			> 30 jr.	3	40-50 jr.	20					Geen	7
Geen team	1					> 50 jr.	12						

Noot: N= 48

Deelvraag 1: Welke doelen worden er in het ziekenhuis nagestreefd met kennisdeling?

Er zijn in de enquête vier items opgenomen die betrekking hadden op persoonlijke doelen. De alfacoëfficiënt voor deze schaal is 0.65 en dat betekent dat de resultaten van deze schaal tot redelijk betrouwbare resultaten zullen leiden. Er zijn geen grote uitschieters waargenomen. Het gemiddelde van de antwoorden op deze schaal waarin van 1 tot 5 gescoord kon worden is 3.96 (SD=0.53). Er wordt gemiddeld wat lager gescoord op het item waarin wordt gevraagd of men organisatiedoelen belangrijk vindt (M=3.83; SD=0.694). Er wordt laag gescoord op het item waarin wordt gevraagd of men zich met kennisdeling richt op een toekomstige baan. Maar er wordt daarentegen hoog gescoord op het item waarin wordt gevraagd of men taken van collega's moet kunnen overnemen. Groepsdoelen hebben dus een hoge prioriteit. Op het item over organisatiedoelen wordt gemiddeld wat lager gescoord (zie tabel 2). Deze twee schalen bevatten geen extreme scores.

Tabel 2. *Gemiddelde scores en standaarddeviatie voor het onderdeel doelen*

Type doelen	N item	N	M	SD
Persoonlijke doelen	4	48	3.96	(0.533)
Organisatiedoelen	1	48	3.83	(0.694)
Groepsdoelen	1	48	4.10	(0.555)

Noot: Er is gemeten op een schaal van 1 (geheel mee oneens) tot en met 5 (geheel mee eens).

Op basis van een vergelijking van de gemiddelde scores van de afzonderlijke items kan gezegd worden dat vooral het verkrijgen van kennis en ervaring en het kunnen overnemen van taken als belangrijkste doelen worden gezien. De individuele doelen en groepsdoelen hebben duidelijk de voorkeur.

Deelvraag 2: Welke inhoud van kennisdeling wordt geprefereerd in het ziekenhuis?

Om te bepalen welke inhoud geprefereerd wordt zijn drie schalen gevormd. De eerste schaal wordt gevormd door drie items die vragen in hoeverre expliciete kennis van het type know-what en know why aan bod moeten komen bij kennisdelen. Er zijn geen extreme scores waargenomen. De alfacoëfficiënt voor deze schaal is 0.84 en dat betekent dat de schaal betrouwbaar is. De gemiddelde score op deze drie items is 4.29 (SD=0.47). Dit is een zeer hoge score op een schaal van 5 en dat betekent dat expliciete kennis als zeer belangrijk wordt ervaren. De tweede schaal die voor de inhoud is gevormd richt zich op impliciete kennis van het type know-how. Deze schaal wordt gevormd door zes items. De alfacoëfficiënt is 0.85 en daarmee is ook deze schaal betrouwbaar bevonden. De gemiddelde score van de respondenten op deze schaal is 4.00 (SD=0.59). Ook deze impliciete kennis blijkt dus belangrijk gevonden te worden. De laatste schaal is gevormd door twee items over impliciete kennis van het type know-who. De alfacoëfficiënt is 0.77 en de gemiddelde score op deze twee items is 3.84 (SD=0.70) (zie ook tabel 3). Dit type kennis heeft dus duidelijk in wat mindere mate de voorkeur onder de respondenten. Item 26 is verwijderd. Dit item had betrekking op samenwerking en niet op de inhoud van kennisdeling. Door het item te verwijderen werd de alfacoëfficiënt verhoogd van 0.65 naar 0.84.

Tabel 3. *Gemiddelde scores en standaarddeviaties voor het onderdeel inhoud*

Typen kennis	N item	N	M	SD	α
Expliciete kennis; know-what en know-why	3	48	4.29	(0.466)	0.84
Impliciete kennis; know-how	6	48	4.00	(0.586)	0.85
Impliciete kennis; know-who	2	48	3.84	(0.702)	0.77

Noot: Er is gemeten op een schaal van 1 (geheel mee oneens) tot en met 5 (geheel mee eens).

De twee items waarop gemiddeld het hoogst wordt gescoord, zijn beide items die het delen van expliciete kennis voorstellen. Het delen van deze expliciete kennis wordt dus het meest geprefereerd.

Deelvraag 3: Met welk type deelnemer hebben we te maken in het ziekenhuis?

Om te bepalen met welk type deelnemers we te maken hebben in een ziekenhuis zijn er vragen gesteld over de persoonskenmerken van de respondenten. Drie items zijn samengevoegd tot een schaal om de mate van zelfstandigheid van de deelnemers te meten. De alfacoëfficiënt voor deze schaal is 0.76. Daarmee kan deze schaal als betrouwbaar worden beschouwd. Verder is de gemiddelde score op deze drie items 4.22 (SD=0.43). Dit is zeer hoge gemiddelde score. Een tweede schaal is hier gevormd om de bereidheid tot kennisdeling te meten. Deze schaal bestaat uit twee items. De alfacoëfficiënt voor deze schaal is 0.49. Deze betrouwbaarheid is daarom niet sterk. De gemiddelde score op deze twee items is 4.24 (SD=0.44). Dit is wederom een hoge score. Verder geeft men duidelijk aan dat men van nature nieuwsgierig is. Op dit item scoren de respondenten namelijk gemiddeld 4.23 (SD=0.63) (zie tabel 4). En men zegt open te staan voor kritiek (M = 4.10; SD=0.37). Op alle items over de persoonskenmerken van de respondenten wordt gemiddeld hoog gescoord.

Tabel 4. *Gemiddelde scores en standaarddeviaties voor het onderdeel deelnemers*

Deelnemers kenmerken	N item	N	M	SD
Zelfstandigheid	3	48	4.22	(0.431)
Bereidheid tot kennisdeling	2	48	4.24	(0.437)
Nieuwsgierigheid	1	48	4.23	(0.627)
Staat open voor kritiek	1	48	4.10	(0.371)

Noot: Er is gemeten op een schaal van 1 (geheel mee oneens) tot en met 5 (geheel mee eens).

Deelvraag 4: Hoe zien de context en randvoorwaarden ten aanzien van kennisdeling eruit in het ziekenhuis?

Om tot een antwoord te komen op deze vraag zijn er ook hier een aantal schalen gevormd van meerdere items die naar bepaalde kenmerken van de context vragen (zie tabel 6). Er zijn twee items die vragen naar de bereidheid van de respondenten om kennis te delen. De alfacoëfficiënt is 0.83 en de gemiddelde score voor deze schaal is 4.28 (SD=0.49). Dit is een hoog gemiddelde wat betekent dat men bereid is om zijn kennis te delen. Een tweede schaal is gevormd met twee items die vragen naar de regelmaat van samenwerking binnen en buiten het eigen team. De alfacoëfficiënt voor deze schaal is 0.52. De betrouwbaarheid van deze schaal is dus wat minder sterk. De gemiddelde score op deze schaal is 3.54 (SD=0.76). Men geeft aan wel veel samen te werken met collega's uit het eigen team, maar juist niet met collega's uit andere teams. Er is een derde schaal gevormd van twee items die vragen of men zichzelf en zijn collega's in staat acht om een bijdrage te leveren aan elkaars ontwikkeling. De alfacoëfficiënt is 0.65 en de gemiddelde score op deze schaal is 4.01 (SD=0.58). De vierde schaal vraagt naar de mate van communicatie op de afdeling. De alfacoëfficiënt is 0.37. Deze schaal is dus niet betrouwbaar. De gemiddelde score op deze schaal is 3.61 (SD=0.74). Men blijkt wel veel te communiceren binnen het eigen team, maar niet met collega's uit andere teams.

Tabel 6. *Gemiddelde scores en standaarddeviaties voor het onderdeel context en randvoorwaarden*

Context en Randvoorwaarden	N item	N	M	SD	α
Bereidheid tot kennisdeling	2	48	4.28	(0.494)	0.83
Samenwerking binnen en buiten team	2	48	3.54	(0.761)	0.52
Respondenten zijn in staat een bijdrage te leveren aan elkaars ontwikkeling	2	48	4.01	(0.579)	0.65
Communicatie binnen en buiten team	2	48	3.61	(0.743)	0.37

Noot: Er is gemeten op een schaal van 1 (geheel mee oneens) tot en met 5 (geheel mee eens).

De alfacoefficienten zijn allemaal berekend op basis van schalen van twee items. Dit kan ervoor zorgen dat de alfacoefficienten te hoog of te laag uitvallen. Dit kan ten koste gaan van de betrouwbaarheid.

Naast de bovenstaande schalen zijn er ook een aantal vragen geanalyseerd die gaan over een bepaald onderdeel van de context en randvoorwaarden, maar waarvoor geen schaal gevormd kon worden. Wanneer de gemiddelde scores op de verschillende items worden vergeleken kan worden gezegd dat men werken en communicatie binnen het eigen team hoog waardeert. Er blijkt veel minder communicatie en samenwerking te bestaan tussen verschillende teams dan binnen de teams. Men scoort gemiddeld hoog op de items over goede vertrouwensrelaties ($M=3.92$; $SD=0.54$), het bezitten van voldoende kennis om kennis te delen ($M=3.96$; $SD=0.58$) en het geven van feedback ($M=3.75$; $SD=0.69$) en krijgen van feedback ($M=3.54$; $SD=0.74$). Daarnaast zijn er een aantal items waarop extreem laag wordt gescoord. Men geeft aan niet beloond te worden voor het delen van kennis ($M=2.25$; $SD=0.91$). Men geeft aan het eigen team niet te groot te vinden ($M=2.44$; $SD=1.11$). Er wordt gezegd dat de organisatie niet openstaat voor kritiek ($M=2.67$; $SD=0.86$) en men vindt dat men niet voldoende tijd heeft om zijn deskundigheid te bevorderen ($M=2.42$; $SD=1.01$).

Welke vorm van kennisdeling wordt geprefereerd door de medewerkers in een ziekenhuis?

De analyses van de items over vorm hebben geleid tot de volgende resultaten. De drie items met de hoogste gemiddelde scores geven aan dat de respondenten het liefst van collega's tijdens de werkzaamheden leren, dus on-the-job. Dat er tijdens de DBV's interessante onderwerpen aan bod komen en dat de DBV's leerzaam zijn. Er wordt echter wel duidelijk aangegeven dat de DBV's niet aansluiten bij de persoonlijke leerdoelen van de werknemers. Zelfstandig leren en het hebben van een coach worden ook als minder favoriet beschouwd.

Als laatste onderdeel van de enquête moest er bij vraag 62 aangegeven worden welke vorm van kennisdeling de prioriteit had voor de respondenten. Elf vormen moesten worden gerangschikt van 1, voor de vorm met de hoogste prioriteit tot en met 11, voor de vorm met de laagste prioriteit. De vorm met de laagste score krijgt de hoogste prioriteit en de vorm met de hoogste score heeft de laagste prioriteit. In de onderstaande tabel is een samenvatting gegeven van de uitkomsten (zie tabel 5). Er zijn zowel samenwerkende als individuele vormen geselecteerd. Daarnaast zijn er meer formele en meer informele vormen weergegeven en vormen die on-the-job of off-the-job kunnen plaatsvinden, om een duidelijk beeld te vormen van welke soort vorm de hoogste prioriteit krijgt.

Tabel 5. *Rangschikking van vormen van kennisdeling naar prioriteit*

Vorm van kennisdeling	N	Totale score	SD
Cursus	48	194	(2.77)
Samenwerkend leren	48	219	(3.04)
Project teams	48	241	(3.23)
Training	48	278	(3.02)
Supervisie	48	289	(2.92)
Zelfsturende teams	48	294	(3.75)
Stage	48	330	(2.94)
Coaching	48	371	(2.49)
Mentoring	48	389	(2.61)
Taakroulatie	48	406	(3.61)
Vergadering	48	489	(2.80)

^aDe variabele kan gescoord worden op een schaal van 1 tot 11

De eerste indruk die men krijgt van de tabel is dat er op deze afdeling geen grote voorkeur bestaat voor een bepaald type van kennisdeling. De vier vormen die de hoogste prioriteit krijgen zijn zowel individueel als samenwerkend, formeel of informeel en kunnen on-the-job en off-the-job plaatsvinden. Opvallend is wel dat de training en de cursus een hoge prioriteit krijgen, terwijl de huidige formele ‘training’ in de vorm van een DBV niet werkt op de afdeling. Ook opvallend is dat men niet zozeer de voorkeur geeft aan coaching, mentoring en taakrotatie, terwijl deze vormen juist door de literatuur worden aanbevolen.

Verschillen tussen groepen

Verschillen tussen groepen zijn gemeten met behulp van twee verschillende statistische toetsen. Bij twee groepen is de t-toets gebruikt en bij meer groepen de variantie analyse met One way Anova (F-toets). Bij de analyse van de doelen van kennisdeling zijn de volgende verschillen tussen groepen waargenomen. Het eerste significante verschil is dat vrouwen gemiddeld hoger scoren op de items met betrekking tot de persoonlijke doelen dan mannen ($t = -1.879$; $df = 46$; $p < 0.001$). Het volgende significante verschil wordt gevormd door het team waarin men werkzaam is. De kleinere teams (ergo/ logo en Oldenzaal) geven duidelijk aan dat ze het overnemen van taken van collega's zeer belangrijk vinden en dat kennisoverdracht daarop gericht moet zijn ($F=2.29$; $p = 0.038$).

Verder zijn er bij de analyse van de deelnemers ook een aantal verschillen tussen groepen waargenomen. Het geslacht is van invloed op de mate van zelfstandigheid van de respondenten en de mate waarin men open staat voor kritiek. Mannen geven in significant hogere mate aan zelfstandig te willen werken dan vrouwen ($t = 2.484$; $df = 46$; $p = 0.014$). Daarnaast geven mannen in hogere mate aan dat ze open staan voor kritiek dan vrouwen ($t = 1.635$; $df = 46$; $p = 0.018$).

Bij de analyse van de vormen van kennisdeling zijn ook verschillen tussen groepen waargenomen. Ten eerste geven mannen in hogere mate aan dat ze vinden dat een coach een bijdrage kan leveren aan hun ontwikkeling ($t = 0.654$; $df = 46$; $p = 0.065$). Ten tweede is het team waarin men werkzaam is van significante invloed. De respondenten in de teams fysiotherapie en ergotherapie geven aan dat ze het liefst van collega's leren tijdens het werk ($F=2.55$; $p = 0.029$). Logopedisten en de werknemers van het secretariaat scoren gemiddeld 3.00 op de item waarin geïmpliceerd wordt dat er tijdens de DBV interessante onderwerpen aan bod komen en dat de DBV's leerzaam zijn. Dit kan betekenen dat deze teams nog niet hebben deelgenomen aan een DBV. Verder is het aantal jaren dat men in dienst is van invloed op de mate waarin men zelfstandig leren prefereert. Naarmate men langer in dienst is worden de meer zelfstandige vormen geprefereerd ($F=2.16$; $p = 0.067$).

Als laatste zijn er nog een aantal significante resultaten gevonden bij de analyse van de context en de randvoorwaarden. Ten eerste is het geslacht van invloed op de mate waarin de respondenten samenwerken binnen en buiten het eigen team. Vrouwen blijken in hogere mate samen te werken dan mannen ($t = -2.263$; $df = 46$; $p = 0.060$). Verder blijken vrouwen vaker feedback te geven dan mannen ($t = -0.548$; $df = 46$; $p = 0.001$). Ook het team waarin de respondenten werkzaam zijn heeft een significante invloed. Het team Fysiotherapie 1 geeft heel duidelijk aan dat zij hun team te groot vinden ($F=3.56$; $p = 0.005$). De andere teams vinden de omvang over het algemeen niet te groot. Vooral het team Fysio 1 en het team Ergotherapie geven aan dat ze niet voldoende tijd hebben om hun deskundigheid te bevorderen ($F=3.84$; $p = 0.003$). Verder heeft de leeftijd alleen een zeer significante invloed op de bereidheid om kennis te delen met collega's. De oudere werknemers zijn minder bereid om kennis te delen dan de jongere werknemers ($F=5.72$; $p = 0.002$).

Conclusie en Discussie

De hoofdvraag van dit onderzoek was ‘Wat is de ideale vorm van kennisdeling op een afdeling binnen een ziekenhuis?’. Na de analyse van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de ideale vorm van kennisdeling er als volgt uitziet.

Op basis van de resultaten van de enquête kan geconcludeerd worden dat de ideale vorm van kennisdeling zou moeten aansluiten bij de persoonlijke (leer-)doelen van de deelnemers en de groepsdoelen. Deze doelen hebben duidelijk de voorkeur onder de respondenten. Men blijkt het liefst expliciete kennis te delen, zoals ook al uit de literatuur gebleken is. De werknemers blijken moeite te hebben met het delen van know-who, waarbij kennis over personen centraal staat. Op deze afdeling

heeft men te maken met professionals die graag veel zelfstandigheid willen, bereid zijn tot het delen van kennis en nieuwsgierig van aard zijn. Ook dit komt overeen met de theorie.

De ideale vorm van kennisdeling die vanuit de theorie kan worden aanbevolen voor deze organisatie is dan een samenwerkende, informele vorm, waarin de werknemers veel eigen verantwoordelijk hebben en eigen beslissingen kunnen nemen en waarin verschillende typen kennis gedeeld kunnen worden. De vorm moet bij voorkeur on-the-job plaatsvinden, omdat de kennis die gedeeld wordt dan direct toepasbaar is in de praktijk. De ideale vorm voor het delen van kennis is dan kennisdeling in zelfsturende, multidisciplinaire teams, omdat de werknemers in deze teams hun taken zelf kunnen plannen, hun taken kunnen rouleren en verrijken.

Deze vorm van kennisdeling is alleen haalbaar in deze organisatie wanneer rekening gehouden wordt met de context en de randvoorwaarden van kennisdeling. Ten eerste blijken de communicatie en de samenwerking op deze afdeling nog niet optimaal te verlopen. Er moet een cultuur worden gevormd waarin samenwerking en communicatie vanzelfsprekend worden. De werknemers zijn bereid en in staat om kennis te delen en men geeft aan goede vertrouwensrelaties te hebben met collega's. De organisatie zou deze eigenschappen moeten stimuleren door het geven van prestatiebeloning aan teams waarin met succes kennis wordt gedeeld. In de huidige situatie wordt namelijk geen gebruik gemaakt van enige vorm van beloning, terwijl dit juist motiverend kan werken. Bovendien blijken de werknemers niet over genoeg tijd te beschikken om kennis te delen. De organisatie zou wellicht meer tijd beschikbaar moeten stellen voor het delen van kennis en het bevorderen van de deskundigheid. Verder moeten de zelfsturende teams die worden samengesteld uit maximaal tien personen bestaan, omdat dan de samenwerking en de communicatie in het team en tussen de verschillende teams beter zal verlopen dan bij grotere teams. Deze teams kunnen het beste op een multidisciplinaire wijze worden samengesteld, omdat er dan ook tussen de verschillende teams gecommuniceerd moet gaan worden. Bovendien kunnen werknemers met verschillende disciplines veel van elkaar leren. Het is belangrijk dat de teams worden samengesteld uit zowel mannen als vrouwen, omdat ze verschillende eigenschappen bezitten die leerzaam zijn voor de groepspersonen van het andere geslacht. Mannen blijken bijvoorbeeld liever zelfstandig te werken en vrouwen kunnen hen leren om meer samen te werken. Met het delen van kennis in zelfsturende en multidisciplinaire teams worden groepsdoelen behaald ten opzichte van kennisdeling.

Het is voor de organisatie echter ook van belang om ervoor te zorgen dat de individuele werknemers ook hun persoonlijke (leer-)doelen kunnen behalen. Dit kan worden behaald door individuen een training of cursus te laten volgen, omdat men de voorkeur geeft aan deze meer formele vorm van kennisdeling. De kennis die dan wordt opgedaan kan weer worden gedeeld binnen het team waarin men werkzaam is, zodat het algehele kennisniveau van de teamleden ook wordt verhoogd. Een andere individuele vorm van kennisdeling die zou kunnen worden toegepast om individuele leerdoelen te bereiken is mentoring of coaching, waarbij een oudere werknemer zijn kennis en vaardigheden overdraagt op een jongere werknemer. Men heeft op deze afdeling namelijk te maken met een personeelsbestand dat aan het vergrijzen is. Zevenenzestig procent is ouder dan veertig jaar en vijfentwintig procent zelfs ouder dan vijftig jaar. Door vergrijzing neemt het belang van kennisdeling toe. Oudere werknemers beschikken over veel kennis en ervaring. Als deze met pensioen gaan nemen ze deze kennis mee. Het delen van deze kennis met jongere werknemers is essentieel voor een organisatie, omdat deze kennis anders verloren gaat.

De huidige vorm van kennisdeling die is ingevoerd in het ziekenhuis, de DBV was niet toereikend, omdat deze te formeel was vormgegeven. Het was een verplichte training waarin onderwerpen aan bod kwamen die niet voor iedereen direct toepasbaar waren in de praktijk. Een DBV zou dus wel als vorm van kennisdeling kunnen worden ingezet in een ziekenhuis, maar dan zou deze beter moeten aansluiten bij de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers. Een meer informele vorm waarbij de inhoud van de training kan worden bepaald door de deelnemers zou bijvoorbeeld een betere optie zijn.

Aan deze conclusies moeten echter wel een aantal kanttekeningen worden toegevoegd. Ten eerste kan er over het theoretisch kader worden gezegd, dat deze uitgebreid is, maar niet volledig. Op sommige punten wordt maar naar één auteur verwezen en worden daar de conclusies aan verbonden. Ten tweede kan worden genoemd dat de vragenlijst niet optimaal is vormgegeven. Naar bepaalde belangrijke kenmerken vanuit de theorie werd in de enquête maar zeer beknopt of indirect gevraagd. Ook is voor bepaalde belangrijke kenmerken maar een enkel item opgenomen, waardoor het moeilijk

wordt om conclusies te trekken. Sommige delen van de enquête zijn bovendien niet erg betrouwbaar gebleken. Er is namelijk geen pilot uitgevoerd om de enquête te testen op betrouwbaarheid. In de derde plaats moet worden vermeld dat de enquête is afgenomen in de maand juli. Op dit tijdstip waren een aantal medewerkers van de afdeling waar het onderzoek werd uitgevoerd op vakantie. Dit zorgde voor een hogere non-respons dan nodig was. Een vierde onvolkomenheid werd gevormd door het feit dat de enquête alleen maar schriftelijk en uitgeprint kon worden ingeleverd. Werknemers die op een andere locatie werkzaam waren hebben om deze reden minder respons gegeven aan de enquête dan verwacht. In een volgend onderzoek kan beter de mogelijkheid geboden worden om de enquête digitaal in te vullen. De laatste onvolkomenheid van dit onderzoek wordt gevormd door het feit dat het onderzoek is uitgevoerd in maar één organisatie. De resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op een enkele situatie en om deze reden moeilijk te generaliseren. Echter de resultaten die overeenkomen met de resultaten uit het theoretisch kader kunnen in ieder geval wel worden gezien als betrouwbare resultaten, omdat daar al eerder onderzoek naar is verricht.

Voor vervolgonderzoek zou de onderzoeker willen aanbevelen om meer literatuur te vinden over de doelen van kennisdeling. Er is hier een onderscheid gemaakt tussen doelen op drie niveaus, maar deze zijn niet heel uitgebreid uitgewerkt. Over de vorm van kennisdeling zou literatuur gezocht kunnen worden, die vormen aanbevelen gericht op professionele organisaties. De vormen die in dit onderzoek zijn gebruikt zijn in een aantal gevallen wellicht wat algemeen van aard.

Referenties

- Amelsfoort, P. van & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams; ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-GROEP.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), p. 150-169.
- Berends, H. (2003). *Knowledge Sharing in Industrial Research*. Eindhoven: University Press.
- Cabrera, A. & Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23, (5), pp.687-710.
- Cervero, R.M. (2003). Place Matters in Physician Practice and Learning. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 23, (p.S10-S18).
- Cramer, C., Klink, M. & Scholten, C. (2004). *Wat is expertisedeling? Expertisedeling binnen de afdeling Adviesdienst van de SLO*. Paper voor de Universiteit Twente.
- Delden, P.J. Van (1992). Professionalisering als organisatiestrategie.
- Dieleman, A.J. & Span, P. (1992). *Pedagogiek van de levensloop*. Leusden: De Tijdstroom.
- Goh, S.C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), (p.23-30).
- Harrison, R. & Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy; an organisational view*. New York: Palgrave Macmillan.
- Horn, T. (2002). Competentiebeloning van professionals: niet doen!. *Gids voor personeelsmanagement*. 81(7/8) (p.13-17).
- Huysman, M. (2004). Communities of Practice: Facilitating Social Learning while Frustrating Organizational Learning. In H. Tsoukas & N. Mylonopoulos (Eds.), *Organizations as Knowledge Systems; Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities* (pp. 67-85). New York: Palgrave Macmillan.
- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers; the metaphors of working lives*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Jägers, H.P.M., Jansen, W., Coun, M. & De Man, H. (2005). *De Structuur van de organisatie*. Utrecht: Uitgeverij Lemna BV.
- Jong, J. de & Glaudé, M. (2001). Vormgeven van opleiding op de werkplek. In Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (Eds.), *Human Resource Development; organiseren van het leren* (p.181-194). Groningen, Uitgeverij Samsom.
- Kalling, T. (2003). Organization-internal Transfer of Knowledge and the Role of Motivation: A Qualitative Case Study. *Knowledge and Process Management*, 10(2), (p.115-126).

- Kamoschinski, J.(2005). Leren werken met samenwerkend leren; Een onderzoek naar het organiseren van samenwerkend leren voor alumni van FCE/Stichting Opleidingskunde. Afstudeerscriptie voor de Universiteit Twente.
- Kessels, J. (2001). Learning in Organizations: A corporate curriculum for the knowledge economy. *Elsevier Science Ltd.*, 33, p. 497-506.
- Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (2001). Human Resource Development; organiseren van het leren. Groningen: Uitgeverij Samsom.
- Kil, A. (n.d.). Kennismanagement: een korte introductie. Verkregen op 13 juni, 2006, van: <http://scholar.google.nl/scholar?hl=nl&lr=&q=cache:eNaXm89tg94J:www.juriet.com/Kennismanagement%2520-%2520een%2520introductie.PDF+professional,+competenties>
- Koot, A.N.G.J. & Dekker, F. den (1999). Leren en opleiden op de werkplek; werkdocument KPC groep. 's-Hertogenbosch: Vereniging de Samenwerkende Landelijke Pedagogische Centra.
- Kwakman, K. (2001). Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening. In Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (Eds.), *Human Resource Development; organiseren van het leren* (p.229-242). Groningen, Uitgeverij Samsom.
- Klink, M. Van der (2001). De werkplek als opleidingssituatie. In Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (Eds.), *Human Resource Development; organiseren van het leren* (p.195-208). Groningen, Uitgeverij Samsom
- Lockyer, J., Gondocz, S.T.& Thivierge, R.L. (2004). Knowledge Translation: The Role and Place of Practice Reflection. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 24, (p.50-56).
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2001). Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, 89, pp.25-34.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied Psychology*, 78, (4), pp. 538-551.
- OECD (1996). The Knowledge-Based Economy.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organizational Science*, 11(5), (p.538-550).
- Peschar, J. & Wesselingh, A. (2001). *Onderwijssociologie*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Sambrook, S. (2001). HRD as an Emergent and Negotiated Evolution: An Ethnographic Case Study in the British National Health Service. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 169-193.
- Smith, P.L. & Ragan, T.J. (1999). *Instructional Design*, 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Soekijad, M. (2005). *Dare to share; knowledge sharing professionals in co-opetitive networks*. Enschede: Febodruk BV.
- Swanson, R. A. & Holton, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Tennant, M. (2006). *Psychology and Adult Learning*. New York: Routledge.
- Torka, N. (n.d.). *Flexibel maar betrokken*. Enschede: Twente University Press.
- Uit Beijerse, R.P., (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies. *Journal of knowledge management*, 4,(2), pp.162-179.
- Weggeman, M.C.D.P. (2002). Verhogen van kennisproductiviteit. *KWAPo netwerk*, 15 maart.