

“De invloed van interactionele en motivationele factoren op het proces van kennisdeling”



Thijs de Buck

“De invloed van interactionele en motivationele factoren op het proces van kennisdeling”

Afstudeerscriptie
als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde
Major: Strategisch Management en
Strategische Vernieuwing

- Oktober 2014 -

Thijs de Buck (378314)

Ballastwater 16
3991 HL HOUTEN

Het auteursrecht van dit onderzoeksvorstel berust bij Thijs de Buck. Dit gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen voor gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in het referentieoverzicht. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Afstudeercommissie:

Prof. Dr. J.J.P. Jansen (coach)
Ass. Prof. Dr. R.A.J.L van Wijk (meelezer)

Parttime Master Bedrijfskunde (2012-2014)

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit Rotterdam
Burgemeester Oudlaan 50
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam
Tel.: +31 10 408 1601
Fax.: +31 10 408 9013

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1 Introductie	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Centrale vraagstelling	9
1.3 Onderzoeksvragen	9
1.4 Methodologie	9
1.5 Leeswijzer	9
2 Literatuuroverzicht	10
2.1 Kennisdeling	10
2.2 Integratie van kennis	11
2.3 Fasen in kennisdeling	13
2.4 Conditie voor kennisdeling	15
2.5 Kennisdeling op interpersoonlijk niveau	15
2.6 Beïnvloedingsfactoren op kennisdeling	17
2.6.1 Interactieve beïnvloedingsfactoren	17
2.6.2 Motivationale beïnvloedingsfactoren	19
2.7 Conclusie en theoretisch raamwerk	22
3 Methodologie	24
3.1 Onderzoeksomgeving	24
3.2 Empirische methode	24
3.2.1 Kwalitatief onderzoek	24
3.2.2 Casestudie	25
3.2.3 Caseselectie en selectiecriteria	25
3.3 Onderzoeksontwerp	26
3.3.1 Niveau van analyse	26
3.3.2 Keuze en omvang steekproef	26
3.3.3 Methode van dataverzameling	26
3.4 Data-analyse	27
4 Bevindingen en analyse	28
4.1 Case A	28
4.1.1 Korte bedrijfsbeschrijving	28
4.1.2 Interactie	28
4.1.3 Coördinatie	31
4.1.4 Motivatie	35
4.2 Case B	37
4.2.1 Korte bedrijfsbeschrijving	37
4.2.2 Interactie	37
4.2.3 Coördinatie	42
4.2.4 Motivatie	45

4.3	Analyse van de bevindingen.....	47
4.3.1	Invloed van interactie op het proces van kennisdeling	47
4.3.2	Invloed van coördinatie op het proces van kennisdeling	49
4.3.3	Invloed van motivatie op het proces van kennisdeling	50
4.4	Samenvattend overzicht	51
5	Discussie en conclusie.....	52
5.1	Proposities	53
5.2	Bijdragen aan de theorie	54
5.3	Bijdragen aan de management praktijk.....	54
5.4	Beperkingen van het onderzoek	55
5.5	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	55
6	Literatuurlijst.....	56
	Bijlage.....	60
	Bijlage A: Interviewvragen	61

Voorwoord

Twee jaar geleden, augustus 2012, ben ik gestart met de Parttime Master Bedrijfskunde opleiding aan de Rotterdam School of Management (RSM). Deze scriptie is het sluitstuk van mijn studie Strategisch Management en Strategische Vernieuwing aan de RSM.

Ik beschouw deze periode als een bijzonder hectische, turbulente, uitdagende, frustrerende, emotionele, hilarische en vooral een leerzame periode. In deze inspirerende omgeving heb ik nieuwe mensen ontmoet en omdat we allemaal in dezelfde 'rollercoaster' zaten heeft dit ook een bijzondere band tot stand gebracht. Ik heb van mijn medestudenten en mijn docenten veel inspiratie, energie en vooral nieuwe inzichten gekregen. Als een van de hoogtepunten beschouw ik de fantastische tijd in New York met mijn medestudenten. We hanteerden het motto "Work hard, Play hard!" en dit heeft bij mij een onuitwisbare indruk achtergelaten.

Het onderwerp van scriptie komt voort uit mijn persoonlijke interesse voor kennisdeling. Mijn nieuwsgierige aard heeft er voor gezorgd dat ik in mijn professionele carrière een ontwikkeling hebben kunnen maken in zowel financiële als sociale context. In de begin jaren van mijn carrière ben volledig bezig geweest met het realiseren van mijn eigen ambities waarbij extrinsieke factoren centraal stonden. Na enkele jaren van 'jagen' was de magie verdwenen. Ik ben meer tot rust gekomen en ben meer aandacht gaan schenken aan collega's om mijn heen. Ik ben actief op zoek gegaan naar verbindingen, naar nieuwe kennis en inzichten en heb daarbij ook mijn eigen opgebouwde kennis en vaardigheden beschikbaar gesteld. Dit heeft geresulteerd in een netwerk van mensen met verschillende kwaliteiten. Die periode is tot nu toe een van mijn meest succesvolste en vooral waardevolste. Ik ben ervan overtuigd dat geraakt dat de manier waarop mensen hun capaciteiten inzetten een positief verschil kan maken in hun eigen succes, maar ook in die van de organisatie waar ze voor werken.

Bij de totstandkoming van deze scriptie heb ik de steun van velen mogen ontvangen. Allereerst wil ik Justin Jansen bedanken voor zijn begeleiding, adviezen en kritische kijk op zaken. Hoewel dit laatste niet altijd even makkelijk voor mij was, waren je intenties oprecht en altijd gericht op het uitvoeren van een goed onderzoek. Daarnaast wil ik ook mijn meezeer Raymond van Wijk bedanken voor zijn kennis, inzichten en feedback. Zonder jullie begeleiding was mijn scriptie ongetwijfeld van een andere kwaliteit geweest.

Dit onderzoek heb ik niet kunnen uitvoeren zonder de medewerking van de medewerkers bij lokale Rabobanken. Ik ben hun bijzonder dankbaar voor het feit dat dat zij openhartig hun kennis en ervaringen met mij hebben willen delen. Ik ben mijn medestudenten en mensen uit mijn persoonlijke omgeving ook een dank verschuldigd. Zij hebben de afgelopen maanden met veel geduld mijn relaas over kennisdeling en sociale verbindingen aangehoord om vervolgens gewoon weer aan het werk te gaan.

Als laatste bedank ik mijn vrouw Inge voor haar energie en drive om mij de ruimte te geven om mij met de volle 100% in te zetten voor mijn studie en mijn werk. Dit ondanks haar eigen carrière ambities en bijhorende (post-) academische studies. Op 23 oktober 2013 is ook onze 3^e dochter Nine geboren en samen met haar zussen Ilse (6) en Mirthe (4), hebben zij mij met hun aanstekelijke lach en liefde regelmatig gewezen op wat nu echt belangrijk voor mij is. Zonder deze steun had dit resultaat er nooit kunnen zijn!

Thijs de Buck
Houten, oktober 2014

Samenvatting

De concurrentiepositie van bedrijven wordt steeds meer afhankelijk van hun vaardigheid om zowel nieuwe kennis te ontwikkelen (exploratie) als bestaande kennis te gebruiken (exploitatie) (March, 1991). Ondanks dat financiële instellingen in een snel veranderende en competitieve markt zitten, benutten zij hun mogelijkheden onvoldoende om nieuwe vormen van waardecreatie te realiseren. Zo zijn ze vooral bezig met het verfijnen van hun bestaande activiteiten (zogenoemde businessmodel-replicatie). Financiële instellingen die toegang hebben tot veel nieuwe interne en externe kennis scoren duidelijk veel beter op ondernemerschap en business model-vernieuwing (Volberda & Heij, 2014)

Veranderingen in de omgeving eisen in toenemende mate flexibiliteit, creatie van nieuwe kennis en de vaardigheid om zich te vernieuwen, zodat de toekomstige winstgevendheid gewaarborgd wordt (Volberda, 1998). Tegelijkertijd moeten deze bedrijven ook vandaag de dag winstgevend zijn. Dit kunnen ze mede proberen te bereiken door bestaande kennis efficiënt toe te passen. Zowel in de theorie als in de praktijk wordt dit tegelijkertijd effectief creëren van nieuwe kennis en het efficiënt toepassen van bestaande kennis binnen een bedrijf als een belangrijk managementprobleem onderkend en als een wezenlijk dilemma gezien (March, 1991; Levinthal and March, 1993).

Het uitwisselen van kennis binnen een bedrijf kan dus bijdragen aan het vermogen om nieuwe kennis te ontwikkelen. Er kunnen bijvoorbeeld kruisbestuivingen plaatsvinden tussen verschillende bedrijfseenheden en nieuwe combinaties worden gemaakt op basis van al bestaande kennis (Kogut en Zander, 1992; Grant, 1996). Daarmee levert deze manier van kennisuitwisseling ook een bijdrage aan het efficiënter exploiteren van al bestaande kennis binnen een organisatie door te voorkomen dat dezelfde kennis op meerdere plaatsen ontwikkeld wordt (Szulanski, 1996; Von Krogh en Köhne, 1998).

Dyer en Nobeoka (2000) geven aan dat het delen van kennis kan worden gezien als een set van activiteiten om mensen te laten samenwerken, om hun kennisdeling te faciliteren, om het leervermogen van een organisatie te verhogen en om mensen beter in staat te laten zijn om individuele en organisatiedoelstellingen te realiseren. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat de waarde van een organisatie toeneemt wanneer kennis onderling wordt gedeeld tussen mensen (Tsai, 2002). Echter, alleen wanneer werknemers bereid zijn kennis te delen met collega's kunnen organisaties beginnen met het (effectief) organiseren van kennismanagement. Het is daarom belangrijk om te bepalen welke factoren bevorderend of belemmerend zijn voor het kennisdelingsgedrag van mensen.

De verschillende auteurs lijken het over een aantal zaken eens te zijn: (1) de aanwezigheid van kennis alleen is onvoldoende om een organisatie innovatiever te maken (2) innovatie vanuit kennis ontstaat door het uitwisselen, combineren en recombineren van kennis (3) om innovatie vanuit kennis te laten ontstaan is sociale interactie en motivatie onontbeerlijk.

In dit onderzoek zal ik starten met een duidelijke definiëring van kennis en kennisdeling. Vervolgens geef ik een analyse van de verschillende fasen die in het proces van kennisdeling te onderscheiden zijn. Vervolgens onderzoek ik de invloed van de determinanten interactie, coördinatie en motivatie in de verschillende fasen. Tenslotte formuleer ik proposities die aan die aangeven hoe de factoren het kennisuitwisselingsproces beïnvloeden. De empirische toepasbaarheid van het model wordt geïllustreerd aan de hand van twee casestudies binnen een financiële dienstverlening.

Door middel van deze vergelijkende casestudie is inzicht verkregen in het verloop van het proces van kennisdeling. De uitkomsten van dit onderzoek geven aan dat het kennisdelingsproces in drie hoofdfasen is te onderscheiden: de beslissings- en besluitvormingsfase, de transferfase en de integratiefase (Mom, Bosch, & Volberda, 2002). De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat de interactionele en motivationele factoren een veranderende invloed hebben op de verschillende fasen.

De belangrijkste stap in het proces van kennisdeling is het vinden van de juiste kennisdonor en de juiste ontvanger. Het is te eenvoudig om te veronderstellen dat kennisdeling binnen een organisatie een eenvoudig en succesvol proces is dat automatisch plaatsvindt tussen mensen. Er komen binnen organisaties nog altijd situaties voor waarbij kansen onbenut blijven door het gebrek aan inzicht waar kennis zich binnen de organisatie bevindt. Een van de belangrijkste uitdagingen van het management is dus het bevorderen van de interactie onder medewerkers om hen in staat te stellen kennis te vinden, te combineren en te integreren middels een actief proces. Zoals Boone (1997) al concludeerde staat in de beslissingsfase, het in kwantitatief aantal verhogen van initiatieven om kennis te delen centraal.

Coördinatie mechanismen spelen daarbij een positieve rol. Deze zijn nodig om ervoor te zorgen dat mensen niet alleen hun eigen werk kennen, maar ook in staat zijn andere informatie en kennis te interpreteren en hierop te reageren. Daar komt nog eens bij dat sociale banden regelmatig moeten worden aangehaald en bevestigd om werkzaam te blijven (Adler & Kwon, 2002). Coördinatie mechanismen hebben dan veelal betrekking op het integreren of verbinden van verschillende mensen binnen de organisatie (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976). Hoewel informele relaties doorgaans al vanzelf ontstaan, kunnen dergelijke relaties wel worden bevorderd door de inrichting van de interne sociale interactie (Tsai, 2002). Zo geeft Grant (2002) aan dat coördinatie het best bereikt kan worden door de individuen direct te betrekken, waarin hij Galbraith (1973) volgt die beschrijft dat dit beter bereikt kan worden door het coördineren van ontmoetingen in de vorm van bijeenkomsten en vergaderingen. Coördinatie mechanismen hebben in deze context dan ook een relatief formeel karakter.

Los van de stimulans vanuit management moeten medewerkers ook zelf gemotiveerd zijn om met kennisdeling aan de slag te gaan. Intrinsieke motivatie vormt een belangrijke stimulerende factor in zowel de beslissingsfase als in de transferfase. Het begint namelijk met de bereidheid van mensen om kennis te delen, tot zich te nemen en ook daadwerkelijk toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden. Middels extrinsieke factoren kan dit proces gestimuleerd c.q. afgedwongen worden, maar neemt hogere afbreukrisico's met zich mee. Gebrek aan motivatie kan resulteren in passiviteit, gefingeerde acceptatie, sabotage of afwijzing in de verschillende fasen.

Het succesvol doorlopen van de verschillende fasen is een verantwoordelijkheid van zowel de donor als de ontvanger. Ook al verschuift de leiding van de donor in de beslissingsfase naar de ontvanger in de transfer en implementatiefase, beide partijen moeten energie steken in de optimale overdracht en integratie van de kennis in kwestie. Zonder deze betrokkenheid is het afbreukrisico te groot. Het is dus essentieel dat de betrokken partijen teamspirit ontwikkelen en commitment tonen. Ze moeten er gezamenlijk voor willen gaan en er een succes van maken.

Mijn conclusie is dat kennisdelen door mensen niet afgedwongen kan worden, maar dat er - alleen door de meest geschikte condities te stimuleren - een omgeving gecreëerd kan worden die dit faciliteert. De onderlinge invloeden en interactie tussen medewerkers, leidinggevenden en organisaties zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis. Kennis groeit en krijgt waarde via sociale interactie. Daarnaast spelen de kenmerken en inrichting van een organisatie en het leiderschap binnen de organisatie een zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennisdelen.

Sleutelwoorden: kennis, kennisdeling, proces, factoren, interactie, coördinatie, motivatie.

1 Introductie

"All over the world people struggle with problems and seek solutions. Often those who struggle are unaware that others face similar problems, and in some instances, are solving them. It is destructive and wasteful that people should be frustrated and often defeated by difficulties for which somebody else has found a remedy"
(Glaser & Marks, 1966)

1.1 Inleiding

Kennis neemt in de samenleving een steeds belangrijkere plaats in (Moor, 2005). Individuen en/of groepen zijn meer bereid om hun kennis in te zetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties teweeg te brengen (Weggeman, 2000; Harrison & Kessels, 2004). Ook door de turbulente marktomstandigheden zijn organisaties meer genoodzaakt om kennis te delen (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005) om te kunnen reageren op de steeds veranderende wensen en behoeften van de consumenten (Koster, 2009). Veranderingen in de omgeving eisen in toenemende mate flexibiliteit, creatie van nieuwe kennis en de vaardigheid om zich te vernieuwen, zodat de toekomstige winstgevendheid gewaarborgd wordt (Volberda, 1998).

Tegelijkertijd moeten deze bedrijven ook vandaag de dag winstgevend zijn. Dit kunnen ze mede proberen te bereiken door bestaande kennis efficiënt toe te passen en door te voorkomen dat dezelfde kennis op meerdere plaatsen ontwikkeld wordt (Szulanski, 1996; Von Krogh & Köhne, 1998). Zowel in de theorie als in de praktijk wordt dit tegelijkertijd effectief creëren van nieuwe kennis én het efficiënt toepassen van bestaande kennis binnen een bedrijf als een belangrijk managementprobleem onderkend en als een wezenlijk dilemma gezien (Levinthal & March, 1993).

Van alle mogelijke resources die een onderneming heeft, is kennis dus misschien wel de belangrijkste competentie voor het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel (Dierickx & Cool, 1989; Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996). De aanwezigheid van kennis alleen is echter onvoldoende om een organisatie wendbaarder of beter gezegd innovatiever te maken (Tsai, 2001).

Innovatie vanuit kennis ontstaat juist door het uitwisselen, combineren en recombineren van kennis. Daarvoor is sociale interactie, vertrouwen en motivatie noodzakelijk (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Het identificeren van kennis, het creëren van mogelijkheden om deze kennis te verbinden en te integreren en het bevorderen van de mogelijkheid, welwillendheid en motivatie om deze kennis te delen staat daarbij centraal. Motivatie en welwillendheid worden als het belangrijkste onderdeel gezien om kennis te delen (Grant, 1996; Szulanski, 1996; Osterloh & Frey, 2000).

Organisaties nemen serieuze stappen om vormen van kennismangement in te voeren. Toch blijken de vele initiatieven nog niet de resultaten op te leveren die men ervan verwacht. Uit literatuur blijkt bijvoorbeeld dat kennis een machtsfactor is en dit in een bepaalde context enkel voor eigen doeleinden gebruikt kan worden in plaats van voor organisatiedoelinden (Szulanski, 1996). Uit literatuur blijkt ook dat organisatie-eenheden niet identiek in staat zijn in het verwerven (absorberen) van kennis; ze zijn niet even efficiënt of effectief. Vanwege verschillen in de toegang tot kennis en de leercapaciteit hebben organisatie-eenheden een verschillend leervermogen.

Dyer en Nobeoka (2000) geven aan dat het delen van kennis kan worden gezien als een set van activiteiten om mensen te laten samenwerken, om hun kennisdeling te faciliteren, om het leervermogen van een organisatie te verhogen en om mensen beter in staat te laten zijn om individuele en organisatiedoelstellingen te realiseren. Diverse onderzoeken heeft aangetoond dat de waarde van een organisatie toeneemt wanneer kennis tussen mensen wordt gedeeld (Styhre, 2002; Chou & Tsai, 2004). Alleen wanneer werknemers zijn bereid kennis te delen met collega's kunnen organisaties beginnen met het (effectief) organiseren van kennismanagement. Het is daarom belangrijk om te bepalen welke factoren bevorderend of belemmerend zijn voor het kennisdelingsgedrag van mensen.

Het veranderen van het gedrag is echter een moeizaam en complex proces en als het gebrek aan support van medewerkers laag is zullen initiatieven voor kennismanagement falen (McDermott & O'Dell, 2001). Dit kan een significante impact hebben op de innovatie en prestaties van een organisatie (Tsai, 2001). Het gebrek aan positieve resultaten heeft ook te maken met de perceptie van organisaties dat kennis automatisch wordt gedeeld. Bovenstaande impliceert dat organisaties onvoldoende zicht hebben op welke mechanismen een positief dan wel negatief effect hebben op het kennisdeling.

Gezien het toenemende belang van innovatie en kennis is het opvallend dat er nog onduidelijkheid lijkt te bestaan over de vraag welke mechanismen dit vermogen tot innoveren uit kennis beïnvloeden. De basis om uit kennis daadwerkelijk innovatie te laten ontstaan ligt immers besloten in de organisatie van de context waarbinnen deze innovatie tot stand moet komen (Kogut & Zander, 1992). Om als organisatie te kunnen innoveren vanuit de kennis die voorhanden is, is het dan ook onontbeerlijk om te weten hoe bestuurders, managers of medewerkers daar de juiste voorwaarden voor kunnen scheppen (Dougherty, 2001). Organisaties zullen een passende methode van overdracht moeten kiezen en het delen van kennis op de juiste wijze te stimuleren (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

De verschillende auteurs lijken het over een aantal zaken eens te zijn: (1) de aanwezigheid van kennis alleen is onvoldoende om een organisatie innovatiever te maken (2) innovatie vanuit kennis ontstaat door het uitwisselen, combineren en recombineren van kennis (3) om innovatie vanuit kennis te laten ontstaan is sociale interactie en motivatie onontbeerlijk.

Dit onderzoek start met een duidelijke definiëring van kennis en kennisdeling. Kennis ontstaat door uitwisseling van kennis en daarom zal ik ook twee vormen van kennis toelichten, te weten impliciete en expliciete kennis. Deze zijn ook van invloed op de interactionele- en motivationele factoren van kennisdeling en daarom op hoofdlijnen uitgewerkt. Het onderzoek richt zich vooral op de interactionele- en motivationele factoren die kennisdeling beïnvloeden.

Bij interactionele factoren maak ik onderscheid tussen sociale interactie en coördinatie en bij de motivationele factoren maak ik onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Dit onderscheid heb ik enerzijds aangebracht als afbakening van dit onderzoek, maar vooral omdat ik verwacht dat deze elementen specifieke eigenschappen met zich meebrengen die een eigen uitwerking kunnen hebben op kennisdeling. De bijdrage van dit onderzoek ligt derhalve besloten in het achterhalen van de vraag welke interactionele- en motivationele factoren van invloed zijn op kennisdeling.

Naast een aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur zal dit onderzoek hopelijk ook praktische inzichten bieden. Het scheppen van de juiste condities is immers van groot belang voor organisaties, managers en bestuurders die in hun jacht naar concurrentievoordelen en waardecreatie het absorptievermogen van hun medewerkers, afdelingen en organisatie beter willen benutten.

1.2 Centrale vraagstelling

Welke invloed hebben interactionele en motivationele factoren op de verschillende fasen in het proces van kennisdeling?

1.3 Onderzoeksvragen

- Wat is kennis en welke omstandigheden leidt kennisdeling tot kenniscreatie en innovaties?
- Wat zijn de verschillende fasen in het kennisdelingsproces?
- Hoe beïnvloeden interactionele factoren de verschillende fasen?
- Hoe beïnvloeden motivationele factoren de verschillende fase?

1.4 Methodologie

Dit onderzoek is een casestudie en het object van het onderzoek is de motivatie om kennis op individueel en intra-organisatoneel niveau te delen. Het begrijpen van gedrag en processen binnen een organisatie staat centraal. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering om zo de rijkheid en diversiteit in processen en motieven voor kennisdeling te achterhalen en te begrijpen (Bryman & Bell, 2011).

De empirische inzichten zijn gebaseerd op een meervoudige casestudie. Voor dit onderzoek is gekozen om het onderzoek te laten plaats vinden binnen één organisatie, bestaande uit twee lokale banken. Het segment Bedrijven kent een beperkte mate van standaardisatie als gevolg van de complexiteit van haar dienstverlening. Complexiteit in de vorm van veel betrokken bedrijfsonderdelen. Medewerkers hebben een cruciale rol in het leggen van de diverse verbindingen van en naar deze bedrijfsonderdelen. Dit vraagt veel van medewerkers op het gebied van interactie, coördinatie, socialisatie en motivatie. Op basis van deze uitgangspunten zijn de cases geselecteerd. Een casestudie geeft de mogelijkheid om rijkere informatie te verkrijgen van de onderzochte cases, maar is ook onderworpen aan de algemene beperkingen die zijn gekoppeld aan dit soort (kwalitatief) onderzoek. Deze rijkheid aan informatie gaat echter ten koste van de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Voor dit onderzoek is echter gekozen om de rijkheid van informatie te laten prevaleren.

De gegevens zijn verzameld door middel van semigestructureerd interviews met verschillende medewerkers. Het gestructureerde element van de interviews is gebaseerd op de resultaten verkregen uit wetenschappelijk literatuuronderzoek. Er wordt dan ook eerst een analyse van het begrip kennis, kennisdeling en de procesdimensie van kennisdeling. Vervolgens worden de determinanten in de diverse fasen die in het proces van kennisdeling zijn te onderscheiden onderzocht. Tenslotte formuleer ik de proposities die aangegeven hoe de onderscheiden determinanten het proces van kennisdeling beïnvloeden.

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit een vijftal hoofdstukken, waarbij u het eerste hoofdstuk reeds hebt aanschouwd. Het tweede hoofdstuk bevat de beschrijving van de bestaande theorieën over de concepten en definities die relevant zijn voor dit onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretisch raamwerk dat als basis dient voor het verdere onderzoek. In het derde hoofdstuk is de toegepaste onderzoeksmethodologie en de onderzoek context verder uitgewerkt. In hoofdstuk vier is de casestudie nader toegelicht en zijn de bevindingen uit de dataverzameling gepresenteerd. In dit hoofdstuk zijn de uiteindelijke proposities opgenomen. Het laatste hoofdstuk bevat de conclusies, de limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2 Literatuuroverzicht

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek geschetst. In dit hoofdstuk staan twee begrippen centraal die nader verklaard dienen te worden. In de bedrijfskundige wetenschap en praktijk bestaat reeds geruime tijd grote interesse voor kennismanagement. Verkasala en Lappalainen (1998) definiëren een drietal denkscholen op het gebied van kennismanagement.

- de 'knowledge-base' school;
- de 'core competence' school;
- de 'knowledge-creating' school.

De 'knowledge-base' school richt zich op het opslaan van kennis in een expert systeem ('base') waar men kennis uit kan putten. De 'core-competence' school hanteert een 'resource based view' (RBV) en richt zich op de mate waarin kennisoverdracht en integratie als een competentie beschikbaar is voor de organisatie om een bijdrage te leveren aan betere besluitvorming en performance (Hamel & Prahalad, 1994). De 'knowledge-creating school' zoals geïntroduceerd door Nonaka (1994) en verder uitgewerkt door Nonaka en Takeuchi (1995) maakt onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis en benadrukt het belang van kennisconversieprocessen en de rol van het management daar op. Als afbakening van het onderzoeksterrein richt dit onderzoek zich ook verder tot deze laatste denkschool.

Onderzoek naar kennisdeling start met een duidelijke definiëring van kennis en kennisdeling. Het concept 'kennis' is ambigu wegens een gebrek aan duidelijke definities, verschillende academische benaderingen en het multidimensionele karakter van kennis (dat is kennis met verschillende inhoud, op verschillende niveaus, in diverse bewaarplaatsen en in uiteenlopende vormen). Bovendien wordt kennis verward met aanverwante begrippen zoals informatie, data, vaardigheden en competenties. We maken een onderscheid tussen deze begrippen en dimensies. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Nonaka & Takeuchi (1995) gehanteerd. Daar wordt aan toegevoegd dat kennis zowel een cognitieve als een gedragsdimensie heeft en dat dit zowel in expliciete en impliciete ('tacit') vorm bestaat op het niveau van het individu, de groep en de organisatie.

In de volgende paragrafen wordt allereerst ingegaan op wat kennisdeling is, welke vormen kennis kan aannemen, via welk proces kennisdeling tot stand komt welke determinanten op dat proces van invloed zijn.

2.1 Kennisdeling

Information is a flow of messages, while knowledge is created by that very flow of information, anchored in the beliefs and commitment of its holder.... Knowledge is essentially related to human action. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Kennis is datgene wat iemand in staat stelt een bepaalde taak te vervullen door het selecteren, interpreteren, combineren en waarderen van informatie (Bertrams, 1999). Het toepassen van kennis leidt tot op informatie gebaseerde uitspraken, voorspellingen of beslissingen. Kennis kan worden toegepast in uiteenlopende situaties en omgevingen. Met andere woorden, kennis is breder, dieper en rijker dan informatie (Wijk, Bosch, & Volberda, 2001; Beckers, 2006).

Lin (2007) definieert kennisdeling als een omgevingscultuur van sociale interactie, waarbij werknemers hun kennis, ervaring en vaardigheden delen met de gehele organisatie. Het gaat volgens hem om de bereidheid van een medewerker om actief met zijn collega's te communiceren ('doneren van kennis'), maar dat hij ook actief overleg heeft met zijn collega's om van hen te leren ('verzamelen van kennis'). Deze definitie ligt daarmee grotendeels in het verlengde van die van Nonaka & Takeuchi.

Kennisdeling vindt ook op verschillende niveaus plaats, zoals het individuele en het organisatieniveau. Voor individuele medewerkers bestaat delen van kennis uit het praten met collega's om iets beter, sneller en efficiënter gedaan te krijgen. Op organisatieniveau bestaat kennisdeling uit het vastleggen, ordenen, hergebruiken, samenvoegen en overdragen van 'experience-based knowledge' dat zich binnen een organisatie bevindt en die kennis beschikbaar maken voor anderen binnen de organisatie (Lin, 2007). Kennisdeling biedt een organisatie de mogelijkheid om de productiviteit te verhogen, om sociaal kapitaal en intellectueel kapitaal te ontwikkelen en te benutten, ook na het vertrek van een medewerker. Het belang voor het delen van kennis binnen een onderneming is dus groot.

De meeste studies naar kennisdeling zien kennis als het weten wie in het netwerk kennis heeft en dat de toegang tot deze kennis via coöperatieve relaties verloopt (Powell, 1990, Kogut, 2000). Waar de 'resource-based view' (RBV) kennis als een meer generieke resource ziet (Penrose, 1959), beschouwt de 'knowledge-based view of the firm' (KBV) kennis als een resource met unieke karakteristieken en is daardoor in staat verschillende type kennis resources te onderscheiden (Grant, 2002).

Kennis in ondernemingen is complex en moeilijk te imiteren omdat het tot stand komt via meerdere elementen zoals via organisatiecultuur, -structuur en -systemen, routines en medewerkers. Van alle mogelijke resources die een onderneming mogelijk heeft, is het hebben, creëren en exploiteren van kennis daarmee misschien wel de belangrijkste competentie voor het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel (Dierickx & Cool, 1989; Kogut & Zander, 1993; Kogut, 2000). Naast het exploiteren van reeds aanwezige kennis, is ook het exploreren van nieuwe kennis noodzakelijk om te kunnen innoveren en te overleven (Mom, Bosch, & Volberda, 2002). Dit maakt kenniscreatie tot één van de belangrijkste strategische uitdagingen (Wijk, Bosch, & Volberda, 2001).

2.2 Integratie van kennis

Er is gekozen om twee vormen van kennis toe te lichten, omdat deze van belang zijn bij de creatie, overdracht en integratie van kennis. In de literatuur is het gebruikelijk een onderscheid te maken tussen impliciete ('tacit') en expliciete ('explicit') kennis (Polanyi, 1966). Het eerste type kennis heeft betrekking op contextuele, persoonlijke ervaring die niet eenvoudig is te formaliseren dan wel expliciet te maken is. Expliciete kennis is kennis die door middel van documenten en informatietechnologie ('in nullen en enen') over te dragen is. In het geval van 'tacit' kennis is de drager een persoon met ervaring. Kennisstromen hebben op beide typen kennis betrekking. Immers, taciete en expliciete kennis zijn wederzijds complementair (Nonaka & Takeuchi, 1995) en in praktijkonderzoek niet altijd even eenvoudig te onderscheiden.

Expliciete kennis is kennis die in een taal uitgedrukt kan worden. Het is kennis die onder woorden gebracht kan worden en daardoor relatief gemakkelijk kan worden overgedragen (Boersma, 2002). Deze kennisvorm is vaak persoonsonafhankelijk en over te dragen via handleidingen, documenten en computerprogramma's (Nonaka & Takeuchi, 1995). Een deel van de kennis die organisaties bezitten is expliciet.

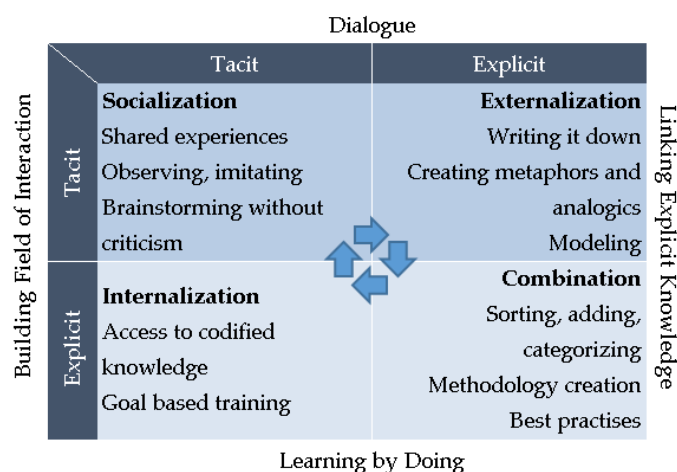
Impliciete of stilzwijgende ('tacit') kennis is die kennis die in voorkomende gevallen wel wordt toegepast maar niet altijd expliciet te maken is. Impliciete kennis bestaat uit (persoonlijke) ervaringen, vaardigheden, attitudes en ziet expliciete kennis als informatie (Boersma, 2002; Weggeman, 1997). Mensen verrichten bepaalde handelingen uit gewoonte, op grond van bepaalde ervaringen. Impliciete kennis is persoonsgebonden en context gebonden. Het is opgeslagen in individuen en is diep verankerd in de handelingen en ervaringen van individuen. Deze kennisvorm is verbonden aan persoonlijke ervaringen, zelf verworven overtuigingen en normen en waarden. Het persoonlijke aspect heeft te maken met het feit dat we meer weten dan we kunnen zeggen (Koster, 2009).

Expliciete kennis	Impliciete kennis
Gecodificeerde kennis	Tacit (verborgen) kennis
Informatie uit theorieën, formules, procedures, handboekingen, tekeningen	Ervaringen, vaardigheden, attitude
Overdraagbaar door onderwijs	Overdracht en delen door demonstratie, leren door te doen
Kennis is nauwelijks macht	Kennis kan macht zijn

Tabel 1: Kennis expliciet versus impliciet (Weggeman, 2006)

Op basis van de theoretische benadering van Nonaka en Takeuchi (1995, 2003) bestaat het proces van kennisdeling uit het leggen van verbindingen tussen (persoonsgebonden) impliciete en expliciete kennis. Het leggen van verbinding vindt plaats tussen individuen en binnen het individu. Kennisdeling is daarmee altijd een vorm van 'sociale interactie'.

Nonaka en Takeuchi onderscheiden een viertal fasen van het kennisdelingsproces ('SECI'). Het socialiseren richt zich op het delen van taciete kennis tussen individuen. Externaliseren betreft het vertalen van taciete kennis naar expliciete concepten. In het proces van combineren worden diverse vormen van expliciete kennis met elkaar in verbinding gebracht. De internaliseringsfase is gericht op het converteren van expliciete kennis naar taciete kennis. Het proces van kennisdeling komt hoofdzakelijk neer op het valideren van persoonlijke subjectieve kennis binnen een organisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995).

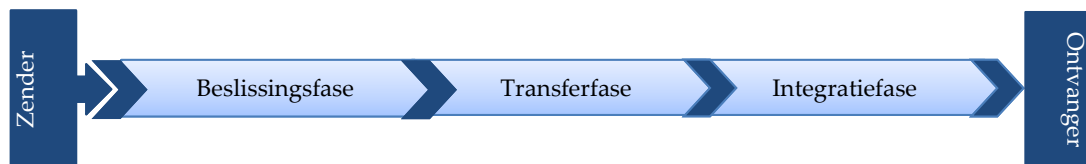


Figuur 1: Het SECI-model (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Nonaka's theorie over kenniscreatie wordt bekritiseerd op zowel ontologische als epistemologische gronden. De kritiek is gericht op het gemaakte onderscheid tussen taciete en expliciete kennis en zijn conceptualisering (conversieproces) van taciete kennis (Tsoukas, 2003). Desondanks is zijn theorie en het bijhorende SECI model een van de meeste geciteerde theorieën op het gebied van kennismangement.

2.3 Fasen in kennisdeling

Het uitwisselen van kennis tussen bedrijfseenheden kan worden opgevat als een proces met verschillende fasen. Deze fasen zijn beschreven door zowel Szulanski (1996, 2000) als door Von Krogh & Köhne (1998). Szulanski maakt daarbij onderscheid tussen vier fasen van kennisdeling, te weten initiatie (aanleiding voor kennisdeling), implementatie (uitwisseling), initiële gebruiksfase of "ramp-up" (voor het eerst toepassen) en de integratiefase (routine). Von Krogh & Köhne hanteren een drietal fasen en maken daarbij onderscheid tussen de startfase, de kennisstroom- of transferfase en de integratiefase. Op basis van deze auteurs kan geconcludeerd worden dat het uitwisselen van kennis binnen organisatie tussen personen, groepen en bedrijfseenheden als een proces kan worden beschreven waarin drie fasen onderscheiden kunnen worden: (1) de initiatiefase, (2) de uitwisselingsfase en (3) de integratiefase (Mom, Bosch, & Volberda, 2002).



Figuur 2: Fasen in kennisdeling (Mom, Bosch, & Volberda, 2002)

Kennisdeling en kennisabsorptie zijn bijzondere beslissingsprocessen die zowel betrekking hebben op de 'donor' als de (potentiele) 'ontvanger'. Buiten het feit dat de donor bereid moet zijn om zijn kennis met anderen te delen, moeten de ontvangers bepalen in hoeverre zij geïnteresseerd zijn in het adopteren, toepassen en integreren van in zijn eigen werkzaamheden. De *beslissingsfase* wordt gekenmerkt door de wens, wil, doel en beslissing van personen, groepen of ondernemingseenheden om kennis over te brengen. De belangrijkste uitdaging in deze fase is het vinden en identificeren van de juiste kennis (Von Krogh & Köhne, 1998) en de personen die de kennis bezitten motiveren bij het proces (Mom, Bosch, & Volberda, 2005; Boone, 1997).

Deze *beslissingsfase* is een cruciale fase want als een van de partijen besluit zich terug te trekken blokkeert deze het kennisdelingsproces en daarmee de mogelijke waardecreatie van een onderneming. Als gevolg hier van dient het (top)management de beslissingsfase te managen om het aantal kennisdelingsinitiatieven te verhogen. De rol van het topmanagement is echter beperkt tot een stimulerende taak. Dit houdt in dat zij verantwoordelijk is voor het verhogen van de kennisdelingsinitiatieven binnen een organisatie. Dit kan zij bijvoorbeeld doen door de besluitvormingsvormingsprocessen lager in de organisatie te beïnvloeden. Daar komt bij dat het topmanagement er zeker van moet zijn welke kennis interessant is om te delen binnen de organisatie en dat de beslissingscriteria aansluiten bij de (te bereiken) doelstellingen van die organisatie.

De beslissingsfase kan eindigen door (1) de ontvanger besluit de ontvangen kennis toe te passen in de uitvoering van zijn werkzaamheden en de donor is bereid hier aan mee te werken, of (2) de betrokken partijen zijn niet overtuigd van de toegevoegde waarde en staken het kennisdelingsinitiatief. Evaluatiemomenten spelen zich binnen een organisatie continu af; zo ook bij de verschillende kennisdelingsfasen. Net zoals elke beslissing vindt kennisdeling niet automatisch plaats omdat het wenselijk is. Om kennisdeling te kunnen laten slagen moet kennis ook toegepast kunnen worden.

De *transferfase* volgt de beslissingsfase vrijwel direct op (uitzonderen zijn mogelijk) en eindigt zodra de donor nieuwe kennis heeft opgenomen en in het dagelijks handelen toepast, of als de betrokken partijen tot de conclusie komen dat het adopteren van de kennis een onjuiste beslissing blijkt te zijn. Gedurende de *transferfase* wordt tussen betrokken partijen de impliciete en expliciete kennis via interactie en communicatie met elkaar gedeeld (Nonaka I. , 1994). Belangrijke uitdaging is deze fase is de juiste kennis op het juiste moment en via de juiste weg te delen. Een zogenaamde 'fit' tussen de diversiteit en rijkheid van informatie creëren om deze (nieuwe) kennis ook daadwerkelijk te kunnen absorberen (Wijk, Bosch, & Volberda, 2001; Wijk, Jansen, Bosch, & Volberda, 2012). Het succesvol afronden van de transferfase is een verantwoordelijkheid van zowel de donor als de ontvanger. Ook al verschuift de leiding van de donor naar de ontvanger, beide partijen moeten energie steken in de optimale overdracht en integratie van de kennis in kwestie.

Het overdragen van kennis is niet gemakkelijk als gevolg de rijkheid en diversiteit van kennis. Tevens kent communicatie tussen partijen ook de nodige risico's c.q. uitdagingen. Het vaststellen van de juiste manier van overdracht is een belangrijke randvoorwaarde. Dit wordt tevens bemoeilijkt door de aard en soort van kennis (expliciet/taciet), de motivatie van de betrokken partijen en het onderlinge vertrouwen. Daarnaast moet relatief eenvoudige kennis makkelijk over te dragen te zijn. Het overdragen van dergelijke kennis via complexe processen is niet efficiënt en daarmee kostbaar voor een organisatie. De donor heeft daarom vaak nog de leiding omdat deze een betere inschatting kan maken van de complexiteit en benodigdheden dan de ontvanger.

De transferfase kan variëren van enkele minuten tot enkele jaren, maar is vaak een interactief proces tussen donor en ontvanger. Het is daarbij essentieel dat de betrokken partijen teamspirit ontwikkelen en commitment tonen. Ze moeten er gezamenlijk voor willen gaan en er een succes van maken. De taak van het management is het bewaken van de voortgang, er voor zorgen dan de zaken in lijn liggen met de doelstellingen van de organisatie, interveniëren waar nodig en besluiten nemen op de juiste momenten. De transferfase eindigt zodra de ontvanger de nieuwe kennis tot zich heeft genomen en de *integratiefase* volgt daarop zodra de nieuwe geabsorbeerd is en toepast wordt in het dagelijks handelen van de ontvanger.

Niet gerelateerde kennis is echter moeilijker te absorberen (Cohen & Levinthal, 1990). In deze fase speelt ook de mate van vertrouwen tussen de partijen een belangrijke rol. In de *integratiefase* absorbeert en gebruikt de ontvanger de overgebrachte kennis. In deze fase wordt de nieuw aangeleerde kennis actief binnen de onderneming toegepast; hiermee worden dus nieuwe activiteiten ontwikkeld of bestaande activiteiten verbeterd. Deze fase zorgt dus voor innovatie binnen de onderneming. Een belangrijke determinant van de integratiefase is de organisatievorm. Organisatievormen, zoals de matrixvorm en/of de divisievorm, vragen ieder om hun eigen specifieke integratiemechanismen (Bosch, Volberda, & Boer, 1999).

2.4 Conditie voor kennisdeling

Naast het weten wat kennis is en welke vormen kennis aanneemt, is het ook van belang om inzicht te hebben in de condities die het delen van kennis kunnen bevorderen. In hun onderzoek naar kennisdeling binnen allianties hebben Soekijad & Andriessen (2003) op zowel interorganisatieel als interpersoonlijk niveau bepaalde condities geformuleerd die van invloed zijn op kennisdeling. Daarbij veronderstellen ze dat een hoge mate van aanwezigheid van deze condities een positief effect heeft op de mate van kennisdeling. In onderstaande figuur wordt een overzicht van condities voor kennisdeling weergegeven.

	Niveau	Cluster	Voorbeelden van condities
Inter-organisatieel	Alliantie	Relatie tussen organisaties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sterke van de relatie ▪ Wederzijds vertrouwen ▪ Noodzaak tot samenwerking
	Organisatie	Organisationele kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereidheid tot, motivatie voor kennisdeling ▪ Toegang hebben tot (externe) kennis ▪ (Relatief) absorptievermogen
Interpersoonlijk	Groep	Relatie tussen individuen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groepssamenstelling (cohesie, diversiteit in vaardigheden en ervaring). ▪ Onderling vertrouwen
	Individu	Individuele kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positie, taak- en rolverdeling ▪ Interactie- en communicatie vaardigheden ▪ Motivatie voor kennisdeling

Tabel 2: Conditie voor kennisdeling (Soekijad & Andriessen, 2003)

Soekijad en Andriessen (2003) merken op dat literatuur op het gebied van allianties zich voornamelijk richt op het interorganisatiele niveau. Het interpersoonlijke niveau wordt veelal uitgesloten, terwijl individuen de echte kenniswerkers zijn. Kennisdeling vindt niet plaats tussen organisaties, maar tussen individuen, dus tussen medewerkers. Op dit niveau vindt de echte interactie en kennisuitwisseling plaats. Dit versterkt de gedachte om kennisdeling op interpersoonlijk niveau verder te gaan onderzoeken.

2.5 Kennisdeling op interpersoonlijk niveau

“Knowledge transfer in and between organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another.”
(Argote & Ingram, 2000)

In de wetenschappelijke literatuur over kennisdeling worden meerdere definitie van kennisdeling gegeven. De bovenstaande definitie veronderstelt dat bij kennisdeling sprake is van tweerichtingsverkeer; uitwisseling vindt plaats tussen relaties. Door het uitwisselen en combineren van kennis ontstaat sociaal kapitaal en met het vormen van de juiste condities kan dit leiden tot intellectueel kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Intellectueel kapitaal is moeilijk te kopiëren of te imiteren en kan daarmee duurzame concurrentievoordelen opleveren.

Tsai en Ghoshal bouwen hier weer op voort en geven aan dat voornamelijk de structurele en relationele dimensies samen indirect bijdragen tot nieuwe innovatie. Immers, sociale interactie en vertrouwen zijn gerelateerd aan de uitwisseling van middelen tussen afdelingen, wat vervolgens weer effect heeft op productinnovatie (Tsai & Ghoshal, 1998). Relatievorming in een netwerk geeft volgens Ahuja de beïnvloeding of prikkels weer om binnen een bedrijf samen te werken. Het vermogen van een bedrijf om nieuwe relaties te vormen wordt bepaald door de kansen die voortkomen uit haar positie in een eerdere netwerkstructuur (Ahuja, 2000).

Individuele kennis op zichzelf is dus niet toereikend om een duurzaam concurrentievoordeel te realiseren c.q. te behouden. Organisaties zullen er voor moeten zorgen dat de kennis bij het individu beter voor organisatiedoelinden ingezet kan worden. Dat is een lastige opgave daar kennis opgesloten zit in het individu en deze dus macht over het proces van kennisdeling heeft. Organisaties zullen dus omstandigheden moeten creëren die kennisdeling bevordert. Onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde gedragen van medewerkers als motivatie, vertrouwen betrokkenheid belangrijk is voor kennisdeling (Lin, 2007)

Medewerkers zijn echter niet alleen betrokken bij de organisatie waar ze voor werken, maar ook naar de teams waar ze in werken en zelfs klanten waar ze voor werken. Op intra-organisatieniveau kan er dus ook interne concurrentie zijn op het verkrijgen van resources van de organisatie. Dat kan dan weer een belemmerende factor zijn voor kennisdeling. Motivatie is een belangrijke drijfveer om kennis te delen (Grant, 1996; Szulanski, 1996; Argote Ingram, 2000). Organisaties zullen de diverse bedrijfsonderdelen moeten motiveren om kennis te delen. Het actief deelnemen aan intra-organisatorische relaties is daarbij van positieve invloed (Eisenhardt, Galunic, & Charles Gahmic, 2000).

In het onderzoek van Szulanski, (1996) worden ook belemmerende factoren aangehaald, te weten:

- Belemmering vanuit de bron / zender (gebrek aan motivatie, onbetrouwbaar)
- Belemmering vanuit de ontvanger (gebrek aan motivatie, gebrek aan absorptievermogen, gebrek aan de capaciteit om nieuwe kennis toe te passen en weer in oude patronen vervallen)
- Belemmeringen vanuit de context (organisatie) stimuleert kennisdeling niet of is slechts verticaal of de (hiërarchische/fysieke) afstand tussen relaties is groot wat het delen van kennis bemoeilijkt, zeker als het gaat om een de impliciete (tacit) kennis.

De zender van kennis kan bijvoorbeeld gedemotiveerd zijn om kennis over te brengen vanwege angst voor verlies van eigenaarschap, macht en superioriteit of krijgt onvoldoende beloning voor het delen van opgebouwde kennis of heeft er gewoon geen tijd voor. Daarnaast kan een zender ook gezien worden als een onbetrouwbare bron en kan dan op weerstand stuiten c.q. lage acceptatie genieten. Experts en andere betrouwbare bronnen (o.a. leidinggevenden) hebben daarentegen weer een hogere mate van invloed op het gedrag van de ontvanger (Szulanski, 1996). De belemmeringen komen veelal voort uit het gebrek aan de juiste condities. Dit bovenstaande sluit dus goed aan bij het onderzoek van Soekijad & Andriessen (2003).

Voor het verhogen van het innovatievermogen uit kennis(deling) zijn dus bepaalde randvoorwaarden noodzakelijk. Maar welke elementen kunnen deze zaken beïnvloeden? In de context van dit onderzoek verwachten Nahapiet & Ghoshal (1998) en Tsai (2001) dat dergelijke beïnvloedingsfactoren zich bevinden op het terrein van sociaal kapitaal. Factoren die het ontstaan van innovatie uit kennis beïnvloeden moeten een bijdrage leveren aan het identificeren van (potentiële) kennis(bronnen), het verbinden en laten integreren van kennis en aan het stimuleren en motiveren om kennis ook daadwerkelijk te delen. Binnen een organisatie bestaat leren uit de overdracht van kennis tussen verschillende organisatie-eenheden.

Dergelijke kennisoverdracht treedt op in een gedeelde sociale context waarin verschillende eenheden aan elkaar zijn gekoppeld (Tsai, 2001). Daar kennisdeling interpersoonlijk is gaat het dan ook voornamelijk om de relationele factoren.

2.6 Beïnvloedingsfactoren op kennisdeling

Het concept sociaal kapitaal is in de wetenschappelijke literatuur op veel verschillende manieren gedefinieerd. Dit concept wordt in dit onderzoek niet verder uitgewerkt. Wetenschappers lijken het over het algemeen wel eens te zijn dat sociaal kapitaal een resource is dat bestaat uit een netwerk of netwerken van sociale relaties waarbij sociale interactie, vertrouwen en motivatie (ofwel relationele factoren) belangrijke kernbegrippen zijn. In deze thesis wordt Nahapiet & Ghoshal's definitie van sociaal kapitaal geadopteerd.

"The sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network" (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

In het onderzoek van Nahapiet & Ghoshal (1998) worden de drie dimensies van sociaal kapitaal (structuur, cognitief en relationeel) uiteengezet. De structurele dimensie gaat voornamelijk over de netwerkstructuur en –dichtheid. De cognitieve dimensie gaat over gedeelde 'taal' en 'gebruiken' en de relationele dimensie gaat over vertrouwen, normen en verwachtingen. Om sociaal kapitaal om te zetten naar intellectueel kapitaal moet er volgens de auteurs sprake zijn van het uitwisselen en combineren van kennis, waarbij toegang, anticipatie en motivatie belangrijke variabelen zijn.

Adler & Kwon (2002) hebben de relationele dimensie verder uitgewerkt en komen tot de conclusie dat de relationele dimensie van sociaal kapitaal bestaat uit de interactiemogelijkheden ('opportunity') voor kennisdeling, de motivatie ('motivation') om kennis te delen en het vermogen ('ability') om de kennis in het netwerk ook daadwerkelijk te benutten. In de wetenschappelijke literatuur is nog veel discussie over wat er precies kan worden verstaan onder 'ability' in de context van sociaal kapitaal. Dit onderzoek gaat niet over de dimensies van sociaal kapitaal zelf en is dan ook niet verder uitgewerkt. Dit onderzoek maakt alleen gebruik van elementen interactie en motivatie die onderdeel zijn van sociaal kapitaal omdat deze van invloed zijn op kennisdeling (Coleman, 1990).

2.6.1 Interactionele beïnvloedingsfactoren

*in·ter·ac·tie (de; v; meervoud: interacties)
1. wisselwerking (Van Dale, 2014)*

Zoals eerder aangegeven bestaat het proces van kennisdeling uit het leggen van verbindingen tussen (persoonsgebonden) impliciete en expliciete kennis. Het leggen van verbinding vindt plaats tussen individuen en binnen het individu. Kennisdeling is daarmee altijd een vorm van 'sociale interactie' (Nonaka & Tekeuchi, 2003). Via de interactie vindt dus omzetting van kennis plaats. Dit 'sociale' proces speelt zich af tussen individuen, niet binnen het individu. Via het proces van 'sociale interactie', worden persoonsgebonden en expliciete kennis dus zowel kwalitatief als kwantitatief vergroot. Het is daarbij wel noodzakelijk om te zorgen voor een goede coördinatie- en socialisatiemechanismen (Grant, 1996; Tsai, 2002).

2.6.1.1 Coördinatie mechanismen

Binnen organisaties is uiteenlopende kennis ingesloten in verschillende eenheden. De manier waarop een organisatie verschillende eenheden coördineert beïnvloedt de interne kennisuitwisseling. Organisatorische coördinatie verwijst naar integratie of verbinden van verschillende onderdelen van een organisatie (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976). Het coördineren van verschillende units om hun kennis te delen is cruciaal om het absorptievermogen van een organisatie te verhogen (Kogut & Zander, 1996). Over het algemeen wordt er gesproken over twee generieke coördinatiemechanismen: (1) formele hiërarchische structuren en (2) informele laterale relaties (Ghoshal, Korine, & Szulanski, 1994). Uit diverse onderzoeken blijkt echter dat de invloed van beide coördinatiemechanismen onderschat worden en dan voornamelijk op de invloed die ze hebben op intra-organisationale kennisdeling (Tsai, 2002).

Een hiërarchische structuur van interne organisatie is voornamelijk gebaseerd op centralisatie van machtsbetrekkingen, waar coördinatie wordt bereikt door verticaal opgelegde bureaucratische processen. Centralisatie bepaalt of de plaats van beslissingsbevoegdheid in de hogere of lagere niveaus van een hiërarchische relatie ligt (Tsai, 2002). Centralisatie is een van de fundamentele dimensies van organisatieontwerp (Egelhoff, 1982, 1988). In een multi-unit (of multinationale) organisatie waar de verschillende units ieder hun eigen strategische doelen nastreven, heeft centralisatie een negatieve impact op kennisdeling (Grant, 1996). Zeker in organisaties waar kennisdeling in grote mate 'tactit' is.

Centralisatie kan ook inefficiëntie veroorzaken, omdat de overdracht van kennis van individuele eenheid naar hoofdkantoor vatbaar voor fouten is en dus ook voor besluitvorming (Poppo, 1995). Het is ook mogelijk dat centralisatie de initiatieven om tussen units kennis uit te wisselen vermindert. Binnen zeer gecentraliseerde organisaties zullen units niet geïnteresseerd zijn in het delen van haar kennis met anderen, tenzij een hogere autoriteit dit nadrukkelijk verlangt (Tsai, 2002). Een dergelijke passieve houding draagt niet bij in de mate van kennisdeling.

De onderzoeken van Tsai (2002) en Grant (1996) laten zien dat centralisatie een positief effect heeft op de kosten van coördinatie, maar negatieve impact heeft op kennisdeling binnen een organisatie. Veel organisaties zijn daarom over aan het gaan op decentralisatie, flexibele processen en gedeelde waarden en normen.

In tegenstelling tot hiërarchische organisatiestructuur bevatten informele laterale relaties namelijk een meer vrijwillige en persoonlijke wijze van coördinatie. Dit mechanisme wordt belangrijker naarmate de kennis integratie unit overschrijdend wordt. Vooral gezien het feit dat de meeste van de activiteiten in een organisatie niet de verticale hiërarchische structuur volgen (Galbraith, 1973).

Hoewel informele relaties veelal op een natuurlijke manier ontstaan, kunnen ze ook worden bevorderd door middel van interne sociale regelingen zoals het organiseren van sociale events tussen units. Op deze manier wordt horizontale communicatie en interactie tussen de verschillende organisatie-eenheden verhoogd. In het onderzoek van Bartol & Srivastava (2002) is vermeld dat bijvoorbeeld Buckman Laboratories de top 100 kennisdelers op een jaarlijks congres bijeenkomen. Organisatieonderdelen die met elkaar sociaal interacteren zullen naar verwachting ook meer kennis met elkaar delen. Informele laterale relaties hebben volgens Tsai (2002) een significant positief effect op intra-organisationale kennisdeling.

2.6.1.2 *Sociale relationele mechanismen*

Intra-organisatorische sociale interacties vervagen de grenzen tussen organisatie-eenheden en stimuleren van de formatie van gemeenschappelijke belangen die, beurtelings, de opbouw van nieuwe kennisuitwisseling of coöperatie relaties ondersteunen (Tsai & Ghoshal, 1998). Sociale interacties zorgen voor een betere communicatie tussen en met verschillende afdelingen. Als gevolg van elkaar beter leren kennen, is men in staat het gedrag van de ander beter te voorspellen. Een betere mate van voorspelbaarheid draagt bij het onderlinge vertrouwen en respect in de onderlinge relatie (Burt, 1992). Dit zorgt er voor dat mensen eerder bereid zijn hun kennis te delen, zonder zich zorgen te maken over eventueel opportunistisch gedrag van een ander (Tsai & Ghoshal, 1998). Als men in staat is om beter met elkaar te communiceren is men ook in staat om kennis beter te delen en te integreren (Tsai, 2002). Socialisatie kent weliswaar een meer informele karakter dan coördinatie, maar levert wel een belangrijke bijdrage in de coördinatie en de mate van kennisdeling.

Grant (1996) en Kogut & Zander (1992) laten in hun onderzoek zien dat een hoge mate van socialisatie ook een bijdrage levert aan een gedeelde taal, symbolen en gezamenlijke cultuur. Hoewel dit positief geassocieerd wordt met kennisdeling, kan een gemeenschappelijk beeld er echter ook voor zorgen dat men nieuwe kennis en daarmee gepaarde gaande kansen niet meer zal herkennen. Dit heeft mogelijk een negatief gevolg op kennisdeling.

2.6.2 **Motivationale beïnvloedingsfactoren**

mo-ti-va-tie (de; v; meervoud: motivaties)
1. *beweegreden, drijfveer (Van Dale, 2014)*

Kennismanagement wordt gedefinieerd als het proces van vastleggen, opslaan, delen en het gebruiken van kennis. Belangrijk voor dit onderzoek is dat het delen van kennis heeft betrekking op de *bereidheid* c.q. *welwillendheid* van individuen in een organisatie om met anderen de kennis die zij hebben verworven of gemaakt te delen (Davenport & Prusak, 1998). Dit impliceert dat kennisdeling niet afgedwongen, maar enkel gestimuleerd en gefaciliteerd kan worden (Gibbert & Krause, 2002). De belangrijkste uitdaging voor organisaties ligt dan voornamelijk in het veranderen van het kennisdelingsgedrag en vooral de motivatie van hun medewerkers.

Gemotiveerd zijn betekent dat een persoon wordt bewogen om iets te doen. Iemand die geen impuls of inspiratie heeft om actie te ondernemen wordt gekenmerkt als ongemotiveerd. Daar staat tegenover dat een persoon die energiek en welwillend is om actie te ondernemen als gemotiveerd beschouwd wordt (Ryan & Deci, 2000). De meeste mensen en onderzoeken kijken veelal naar de mate waarin iemand gemotiveerd is (veel of weinig) en in minder mate naar verschillende typen van motivatie (intrinsiek en extrinsiek).

In de afgelopen jaren hebben diverse onderzoeken aangetoond dat de kwaliteit van iemands ervaringen en prestaties verschillend is als het gedrag van die persoon is ingegeven vanuit intrinsieke of extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Personen worden zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd, waarbij intrinsieke motivatie meer cruciaal is bij het delen van taciete kennis (Osterloh & Frey, 2000). Extrinsieke en intrinsieke motivatie wordt in de diverse onderzoeken gezien als een belangrijk mechanisme voor het delen van kennis. Organisaties moeten dus goed weten welke factoren de mate, maar vooral het type motivatie, kennisdeling positief kunnen beïnvloeden. In de volgende paragrafen zal ik dit verder uitwerken.

2.6.2.1 *Intrinsieke motivatie*

*“Geef mij werk dat bij me past en ik hoef nooit meer te werken”
(Confucius, 500 v. Chr.)*

Bij intrinsieke motivatie ligt de beloning voor de activiteit of de motivatie om de activiteit te ondernemen besloten in de actie zelf. Doorgaans in de vorm van het plezier of de voldoening die wordt verkregen door het uitvoeren van de activiteit (Lin, 2007). Intrinsieke motivatie ontstaat vanuit een natuurlijke behoefte van de mens naar nieuwsgierigheid, leren en exploreren. Volgens de zelfdeterminatietheorie voorziet intrinsieke motivatie de psychologische behoefte aan competentie, autonomie en sociale verbondenheid (Deci & Ryan, 1985, 2000).

Bij de behoefte aan competentie gaat het erom invloed te kunnen hebben op je omgeving, het gevoel te hebben dat je de nodige capaciteiten hebt en dat je die kan inzetten om goed werk te leveren. Bij de behoefte aan autonomie gaat het erom zelf keuzes te kunnen maken, om te kunnen handelen met een zekere mate van zelfstandigheid. Bij de behoefte aan verbinding gaat het erom positieve relaties te hebben met anderen, je geaccepteerd en gewaardeerd te voelen door anderen en omgekeerd.

Intrinsieke motivatie wordt veelal geassocieerd met resultaten als een hoge leercapaciteit en toenemende creativiteit (Ryan & Deci, 2000; Amabile, 1996). Intrinsieke motivatie heeft een positieve invloed op de bereidheid om kennis te delen (Lin, 2007) en levert specifiek ook een belangrijke bijdrage aan het transfereren van tactiekenis (Osterloh & Frey, 2000). Dit versterkt het onderling vertrouwen en heeft een positieve uitwerking op het sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Kohn, 1993). Sociaal kapitaal vormt op haar beurt weer een belemmerende factor als het gaat om opportunistisch gedrag van anderen en zorgt er voor dat transactiekosten van kennisdeling dalen. Intrinsieke motivatie levert een daarmee een belangrijke bijdrage aan het (duurzame) concurrentievoordeel.

Als een organisatie het nut van kennisdeling kan overbrengen dan wordt er al een meer duurzaam fundament gelegd. De sterkste en meest duurzame motivatie ontstaat wanneer kennisdeling medewerkers helpt bij het verwezenlijken van persoonlijke idealen (intrinsieke motivatie). Ten opzichte van extrinsieke motivatie wordt intrinsieke motivatie veelal gezien als iets van een hogere orde (Herzberg, 1968). Hoewel intrinsieke motivatie belangrijk is voor de uitvoering van taak, kunnen we niet zonder extrinsieke motivatie.

Naar mate het leven vordert wordt er meer sociale druk op mensen uitgeoefend om handelingen te verrichten waarvoor zij niet per definitie intrinsiek gemotiveerd zijn. Daarnaast kan er in een werkomgeving pas sprake zijn (werk)intrinsieke motivatie als er voldaan is aan enkele basisbehoeften als voedsel, veiligheid en geborgenheid. Dit wordt veelal gerealiseerd in de vorm van beloning, veilige arbeidsomstandigheden, vast dienstverband of wel (werk)extrinsieke motivatie genoemd (Herzberg, 1968; Gagné & Deci, 2005).

Daarentegen werken intrinsiek gemotiveerde medewerkers niet altijd in het belang van de organisatie. Een organisatie zal een motivatiemechanisme moeten vinden om werknemers toch in een bepaalde gecoördineerde en doelgerichte richting te krijgen. Dit levert een tweetal problemen op: (1) het veranderen / sturen van intrinsieke motivatie is moeilijker en de uitkomst onzeker en (2) het realiseren van persoonlijke belangen kan conflicterend zijn met het realiseren van externe (organisatie) belangen. Om het effect van ongewenste intrinsieke motivatie te beperken, zijn externe interventies noodzakelijk.

Maar hoe motiveer je mensen om werkzaamheden waar geen intrinsieke interesse voor is, toch uit zichzelf te gaan uitvoeren zonder daar druk op uit te oefenen? Deci & Ryan (1985, 2000) gaan daarbij uit van het proces van internalisering, waarbij sprake is van een geleidelijke integratie van waarden en regulaties bij medewerkers. Het doel is dat mensen de nieuwe omgeving eigen maken en daar hernieuwde motivatie uit halen. Het is echter van cruciaal belang om te onthouden dat intrinsieke motivatie alleen zal optreden voor activiteiten die van waarde zijn voor een individu. Om motivatie voor activiteiten die voor een individu niet van waarde zijn te onderzoeken, moeten we meer kijken naar de aard en dynamiek van extrinsieke motivatie.

2.6.2.2 *Extrinsieke motivatie*

Extrinsieke motivatie vereist een 'bemiddeling' voor het uitvoeren van de activiteit en afzonderlijke consequenties als tastbare of verbale beloningen, waardoor de satisfactie juist niet van de activiteit zelf komt, maar van de consequentie waartoe de activiteit leidt (Gagné & Deci, 2005). Extrinsieke motivatie leidt tot een afzonderlijke, separate uitkomst die los staat van de activiteit zelf (Ryan & Deci, 2000). Werknemers zijn extrinsiek gemotiveerd als ze gericht zijn voordelen en/of beloningen, meestal in geld of status, om daarmee aan hun indirecte behoeften te voldoen. Men is meer gericht op het behalen van de beloning (of op voorkomen van sancties) en in mindere mate op de uitvoering van de actie zelf (Osterloh & Frey, 2000).

Door het koppelen van meer transactionele factoren bij extrinsiek gedreven medewerkers kunnen bepaalde organisatiedoelen bereikt worden. Medewerkers zullen meer gemotiveerd zijn om bijvoorbeeld intra-organisatieel kennis te delen als de beloning verbonden wordt aan de performance van de eigen dan wel andere units. Medewerkers worden dan gemotiveerd om een breder perspectief aan te nemen in hun handelen en zullen dan meer initiatieven nemen om kennis te gaan delen (Gupta & Govindarajan, 2001).

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat het stimuleren van extrinsieke motivatie geen of slechts tijdelijke positieve effecten (Kohn, 1993) heeft op de welwillendheid om kennis te delen (Lin, 2007; Amabile, 1998; Amabile 1988). Het langdurig inzetten van extrinsieke mechanismen kan er toe leiden dat medewerkers zich enkel bezig houden met het realiseren van het doel of het voorkomen van een sanctie (Osterloh & Frey, 2000; Deci & Ryan, 1985). Dit vormt een potentiële belemmering voor kennisdeling en maakt mensen mogelijk blind voor nieuwe waardevolle kennis voor de organisatie (Osterloh & Frey, 2000). Extrinsieke motivatie kan ook opportunistisch gedrag veroorzaken, uitgaande van de 'transaction cost theory'. Die stelt dat een individu altijd opportunistisch gedrag vertoont en enkel de eigen belangen dient. Om opportunistisch gedrag en de risico's die dat met zich meebrengt te mitigeren zijn (institutionele) regels noodzakelijk (Williamson, 1996).

Hoewel extrinsiek gedreven gedrag doorgaans gemakkelijker te sturen en voorspellen is (Osterloh & Frey, 2000) dan intrinsiek gedreven gedrag, leidt het ook tot stereotiepe herhaling van wat al werkt en werkt het op die manier creativiteit en innovatie tegen (Amabile, 1998; Deci & Ryan, 1985). De oorzaak hiervan ligt in het feit dat extrinsieke motivatie aandacht richt op de technische en regelgebonden aspecten van het vervullen van de taak en in mindere mate op de creatieve aspecten. (Woodman & Sawyer & Griffin, 1993). Medewerkers richten zich enkel op de beloning of sancties die met de activiteit of taak verbonden zijn en hebben geen aandacht voor andere kansen of zaken die beter zijn voor het algehele succes van de organisatie (Osterloh & Frey, 2000). Wanneer het delen van kennis en het cognitieve creatieve proces slechts als instrument worden gezien voor het bereiken van een ander doel, verliest het eerste doel dus ook zijn waarde (Kruglanski, 1975). De kennisbasis en het kennispotentieel neemt af en daarmee ook het innovatievermogen van de onderneming.

Volgens de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2000) zijn er drie manieren waarop iemand zichzelf ertoe beweegt om zo een extrinsiek doel na te streven, m.a.w. om iets te doen dat men niet noodzakelijk graag doet. De zelfdeterminatietheorie stelt een internaliseringsproces voor, waarbij het neerkomt op het integreren en reconstrueren van voormalige externe regels door individuen ("het eigen maken van externe regels"), wat hen vervolgens in staat stelt daarna autonoom te handelen. De theorie stelt ook dat mensen die autonoom gemotiveerd zijn meer zelf aansturen op de vervulling van hun psychologische basisbehoeften. Dit stelt hen beter in staat om te kennis te delen (Herzberg, 1968).

2.7 Conclusie en theoretisch raamwerk

Het strategische belang van kennis en van kenniscreatie voor het innovatievermogen van ondernemingen en het behouden van een duurzame concurrentiepositie neemt toe. Mede door de turbulente marktomstandigheden zijn organisaties meer genoodzaakt om kennis te delen (Jansen, Bosch, & Volberda, 2005) om te kunnen reageren op de steeds veranderende wensen en behoeften van de consumenten (Koster, 2009). Innovatie en kennis lijken voor organisaties van essentieel belang daar ze zorgen voor duurzame concurrentievoordelen en waardecreatie.

Van alle mogelijke resources die een onderneming mogelijk heeft, is kenniscreatie misschien wel de belangrijkste bron voor het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel (Dierickx & Cool, 1989) en (Nonaka & Takeuchi, 1995). De kracht van kennismanagement is dat het niet alleen gericht is op het leerproces, maar vooral ook op het resultaat: de opgedane kennis daadwerkelijk inzetten om te verbeteren (Levinthal & March, 1993). Het hebben of verkrijgen van kennis om te kunnen innoveren is een belangrijke randvoorwaarde.

De aanwezigheid van kennis alleen is echter onvoldoende om een organisatie wendbaarder of beter gezegd innovatiever te maken (Tsai, 2001). Innovatie vanuit kennis ontstaat juist door het uitwisselen, combineren en recombineren van kennis. Daarvoor is sociale interactie, vertrouwen en motivatie noodzakelijk (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Het identificeren van kennis, het creëren van mogelijkheden om deze kennis te verbinden en te integreren en het bevorderen van de mogelijkheid, welwillendheid en motivatie om deze kennis te delen staat daarbij centraal.

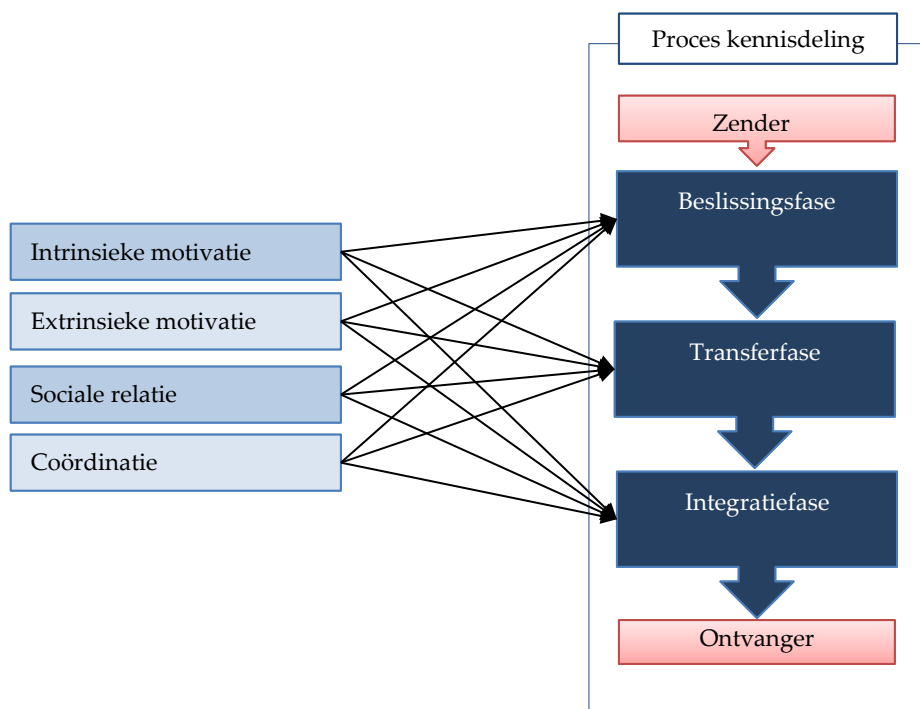
Zoals uit de literatuur blijkt wordt kennis asymmetrisch verdeeld over verschillende eenheden binnen een organisatie. Zonder een doeltreffende coördinatie, kan kennis niet gelijkmatig verspreid worden over eenheden binnen dezelfde organisatie. Het terugdringen van hiërarchische beperkingen en het bevorderen van de inter-unit sociale interactie kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan kennisdeling. Te veel nadruk op sociale interactie kan echter wel tot een bepaalde 'kennis blindheid' leiden. Het is daarbij dus noodzakelijk om te zorgen voor een goede balans tussen coördinatie- en socialisatiemechanismen (Grant, 1996; Tsai, 2002).

Maar dat is volgens de literatuur niet voldoende om kennisdeling te bevorderen. Motivatie om kennis te delen is daarbij ontoereikend. Volgens Szulanski (1996) komt motivatie voort uit voornamelijk persoonlijke overtuigingen. Medewerkers moeten overtuigd zijn dat de voordelen van kennisdeling groter zijn dan de kosten. Kennisdeling vraagt namelijk tijd en energie (Gibbert & Krause, 2002) en is niet zonder risico's voor het individu.

Zo kunnen anderen opportunistisch gedrag gaan vertonen door zelf bijdrage te leveren aan kennisdeling. Dit risico wordt groter als bijvoorbeeld persoonlijke reputatie (bijvoorbeeld expert kennis) in hoge mate gewaardeerd wordt, maar het coachen en helpen van anderen niet (Leonard & Sensiper, 1998). Daarnaast loopt men ook het risico dat gedeelde kennis door andere als inferieur of irrelevant wordt gezien. Dit kan iemands reputatie binnen een organisatie ook schaden.

Om de kosten van kennisdeling voor het individu te compenseren dienen er in een organisatie voldoende extrinsieke en/of intrinsieke beloningen te zijn (Brock, Lee, Zmud, & Kim, 2005). Is dit niet het geval dan zijn, vanuit het individu gezien, de kosten voor kennisdeling hoger dan de opbrengsten. Dit vormt een serieuze barrière voor kennisdeling (Huber, 2001).

Op basis van de theoretische onderbouwing kom ik tot het volgende theoretisch raamwerk:



Figuur 3: Beïnvloedingsfactoren op kennisdeling

3 Methodologie

3.1 Onderzoeksomgeving

De financiële sector staat onder grote druk als gevolg van de (inter-) nationale financiële en economische crisis, het langdurig uitblijven van economisch herstel, de toenemende wet- en regelgeving, verstoorde marktwerking als gevolg van overheidsinterventies en een kritische publieke opinie. De winstgevendheid van alle banken staat onder druk en het traditionele business model lijkt onvoldoende bestendig om in de toekomst nog winstgevend te zijn. Er is gekozen om het onderzoek uit te voeren bij de Rabobank organisatie en dan specifiek in de context van twee lokale banken.

De Rabobank anticipeert op de toekomst met het in 2013 reeds aangekondigde vernieuwingsprogramma 'Visie 2016'. Onder het thema 'vernieuwen en verbinden' schetst de Rabobank een aantal ingrijpende veranderingen in haar bedieningsmodel van de Nederlandse markt (toenemende virtualisering). De Rabobank wil naar eigen zeggen in de toekomst beter kunnen inspelen op trends en veranderend (klant)gedrag.

Zoals zij dit zelf omschrijft vraagt dit creativiteit en durf en daarnaast de bereidheid om ervaringen actief met elkaar te delen en van elkaar te leren. De performance van de lokale banken zijn echter verschillend van elkaar. Een mogelijke oorzaak is dat de ene lokale bank beter in staat is om nieuwe kennis te assimileren en een hoger absorptievermogen heeft. Dit maakt het voor dit onderzoek een interessante referentiegroep. Er zijn daarbij 2 cases geselecteerd waarbij de uitvoering van de programma Visie 2016 in meer of mindere mate is gestart. Beide cases hebben betrekking op lokale banke..

De Rabobank is een van de grootste (private) financiële dienstverleners van Nederland. De top 100 van de grootste coöperaties van Nederland hebben een gezamenlijke omzet van 111 miljard euro en hebben ze circa 166.000 werknemers in dienst. Met een omzet in van circa 13 miljard euro, 110 lokale banken en circa 60.000 FTE arbeidsplaatsen is de Rabobank een van de grootse coöperaties van Nederland (Coöperatie+, 2012).

3.2 Empirische methode

3.2.1 Kwalitatief onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om de invloed van motivatie en interactie te onderzoeken op het proces van kennisdeling. De voornaamste reden voor deze keuze ligt in het feit dat in dit onderzoek meer op zoek wordt gegaan in het hoe, waarom en welke motivatie en interactie van invloed kan zijn op het proces van kennisdeling binnen organisaties (Bryman & Bell, 2011). Kennisdeling vindt plaats tussen individuen en wordt dan ook voornamelijk gezien als een sociaal proces. Een kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om de sociale verschijnselen te onderzoeken en een diepere betekenis te krijgen. Daarnaast kan kwalitatieve data als een goede brug dienen voor de veelal deductieve onderzoeken naar kennisdeling (Eisenhardt & Graebner, 2007). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek zijn de empirische bevindingen leidend voor het opstellen van proposities.

3.2.2 Casestudie

Met het oog op het onderwerp en de onderzoeksvraag van dit onderzoek is een case studie ontwerp het meest geschikt (Yin, 2012). Deze methode is geschikt wanneer de onderzoeker ofwel verlangt of wordt gedwongen door de omstandigheden om (i) het onderzoek breed te definiëren, (ii) contextuele of complexe variabelen in beschouwing te nemen en niet alleen geïsoleerde variabelen, en (iii) een beroep te doen op meerdere bronnen van bewijsmateriaal (Yin, 2012).

Een casestudie geeft de mogelijkheid om rijkere informatie te verkrijgen van de onderzochte cases. Deze rijkheid aan informatie gaat echter ten koste van de generaliseerbaarheid van de uitkomsten (Bryman & Bell, 2011). Voor dit onderzoek is gekozen om de rijkheid van informatie te laten prevaleren en dus te kiezen voor een onderzoek door middel van een case studie.

In het ontwerp van de case studie is gekozen voor een meervoudige case studieontwerp. Deze keuze is gemaakt omdat er op deze manier meerdere voorbeelden verzameld kunnen worden en er zo een juist beeld gevormd kan worden van de motivationele en interactionele factoren die invloed hebben op de mate van kennisdeling. Een meervoudige case studie heeft daarbij een hogere mate van generaliseerbaarheid dan een enkelvoudige case studie (Ozcan & Eisenhardt, 2009).

Vanwege de beperkte tijd waarbinnen dit onderzoek wordt gevoerd is er gekozen voor een drietal cases, waarmee wel meer de diepte in gegaan kan worden. Volgens Eisenhardt (2007) zijn drie cases wellicht bescheiden in hun numerieke aantal, maar neemt de analytische mogelijkheden aanzienlijk toe. Daarentegen nemen de unieke eigenschappen van een enkele case af. Met behulp van meerdere cases kan er ook duidelijk worden gemaakt of bevindingen idiosyncratisch zijn voor een case of consistent is over meerdere cases (Eisenhardt, 1991).

3.2.3 Caseselectie en selectiecriteria

Een meervoudige case studie kan op verschillende niveaus worden uitgevoerd; organisatie, locatie, de mens of op een bepaalde situatie (Bryman & Bell, 2011). Voor dit onderzoek is gekozen om het onderzoek te laten plaats vinden binnen twee lokaal opererende financiële dienstverleners. Binnen de segmenten Bedrijfsmanagement en Particulieren van de Rabobank heerst een grote mate van standaardisatie en veel expliciete kennis(deling). Het segment Bedrijven en dan vooral de afdeling Corporate Finance kent een mindere mate van standaardisatie als gevolg van de complexiteit van haar dienstverlening. Medewerkers op deze afdelingen spelen een cruciale rol in het leggen van de diverse verbindingen van een naar deze bedrijfsonderdelen. Dit vraagt veel medewerkers op het gebied van interactie, coördinatie, maar ook van hun motivatie.

Om de cases zo gelijkwaardig mogelijk te houden en om zodoende goed te kunnen vergelijken (Yin, 2003) is het onderzoek dan ook uitgevoerd dan ook binnen het segment Corporate Finance. Daarbij wordt het 'polar' principe (Eisenhardt & Graebner, 2007), gebruikt waarbij performance van de cases, in termen van winst en efficiency, sterk van elkaar verschillen (hoog – laag). Dit moet leiden naar duidelijke relaties van en tussen de onderzochte constructuren van interactie en motivatie. Aan de hand van interne documentatie (benchmark) heb ik de cases geselecteerd.

3.3 Onderzoeksontwerp

3.3.1 Niveau van analyse

Onderzoek vindt plaats op individueel en intra-organisationeel niveau. Zowel de literatuurstudie als het veldonderzoek, worden dus op dit niveau onderzocht.

3.3.2 Keuze en omvang steekproef

De steekproef die in dit onderzoek genomen gaat worden moet de diversiteit van de organisatie weerspiegelen, zodat ik de verschillende kenmerken en hun mogelijke samenhang kan onderzoeken. De respondenten moeten dan zoveel mogelijk verschillen in leeftijd, geslacht, hiërarchische positie en bijvoorbeeld aard van hun functie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen minder en meer ervaring omdat uit de literatuur blijkt dat de mate van motivatie en interactie verschillend is in de verschillende levensfase van een medewerker. Wetenschappelijk onderzoek heeft ook aangetoond dat teamsamenstelling van invloed kan zijn op kennisdeling. Om deze variabele als constante te maken kennen de cases nagenoeg dezelfde personeelsomvang. Dit is mogelijk door lokale banken van vergelijkbare omvang te selecteren. In verband met het uitvoeren van een casestudie maak ik een selectie van respondenten die betrokken zijn met kennisdeling.

	Case A	Case B
Branche	Financiële dienstverlening	Financiële dienstverlening
Segment	Bedrijven	Bedrijven
Teamomvang	40 FTE	35 FTE
Geïnterviewden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2x Accountmanager Grootzakelijk ▪ 2x Accountmanager MKB ▪ 1x Assistent Accountmanager ▪ 1x Specialist Financiële Logistiek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1x Accountmanager Grootzakelijk ▪ 2x Accountmanager MKB ▪ 1x Kredietanalist ▪ 1x Assistent Accountmanager ▪ 1x Specialist Financiële Logistiek
Duur interview	60 minuten per persoon	60 minuten per persoon
Overige data	Website, jaarverslagen, Visie documenten, kranten/artikelen	Website, jaarverslagen, Visie documenten, kranten/artikelen
Bedrijfsresultaat 2011-2012-2013	€ 10 – 8 - 4 miljoen	€ 8 - 10 – 15 miljoen

Tabel 3: Overzicht van respondenten en performance

3.3.3 Methode van dataverzameling

Voor dit onderzoek maak ik gebruik van verschillende databronnen: (1) wetenschappelijke publicaties, officiële publicaties over het bedrijf, internetbronnen, (2) bijwonen van diverse overleggen bij de lokale banken en diverse “co-makingsessies” tussen lokale banken en Rabobank Nederland, (3) semigestructureerde interviews en (4) informele follow-up middels mail en/of telefoon alsmede mijn eigen observaties. Ik maak gebruik van enkel de officiële publicaties over het bedrijf en niet de interne documentatie. Enkel onder deze voorwaarde is het onderzoek transparant en publiekelijk toegankelijk.

De gebruikte wetenschappelijke publicaties zijn opgenomen in het literatuuroverzicht. Een andere belangrijke databron is de semigestructureerde interviews. Interviews, omdat dit onderzoek achter de diepere beweegredenen achter de relaties te weten wil komen. Semigestructureerd, omdat ik de diverse kenmerken systematisch af wil gaan, maar wel ruimte wil houden voor extra informatie, die bijvoorbeeld modererende effecten op de relaties weergeven. Het gestructureerde element van de interviews zal worden gebaseerd op de resultaten verkregen uit literatuuronderzoek.

Er zijn drie (korte) pilot interviews gehouden om te achterhalen op welk niveau in de organisatie kennisdeling een belangrijke rol speelt. Op basis van de pilot is de keuze gemaakt om de interviews af te nemen onder managers en operationeel uitvoerende medewerkers. Deze onderverdeling is gemaakt omdat de manager meer overzicht heeft, verantwoordelijk is voor de relatie met externe partijen en daarmee een andere rol speelt in het proces van kennisdeling. De operationeel uitvoerende medewerkers hebben intensief contact met klanten en met collega's binnen en buiten de organisatie. Zij zijn de echte kenniswerkers en de verwachting is dat zij op andere manier kijken naar kennisdeling. Uiteindelijk zijn naast de drie pilot interviews twaalf semigestructureerde interviews afgenomen.

De interviews zijn afgenomen in de werkomgeving van de respondenten. De interviews hebben een gemiddelde duur van 60 minuten en bevatten vragen over de vormen van motivatie en interactie omtrent kennisdeling in het verleden, heden en over de toekomst uit hoofde van het vernieuwingsprogramma 'Visie 2016'. Op deze manier wordt 'real-time' en retrospectieve longitudinale data verzameld. Dit is een efficiënte manier van het verzamelen van meer observaties en levert een betere basis voor de bevindingen (Ozcan & Eisenhardt, 2009).

3.4 Data-analyse

Er is gestart met het schrijven van de individuele cases op basis van de (historische) bedrijfsgegevens, observaties en interviews (Eisenhardt, 1989). Bij het analyseren van de data zijn eerst de afzonderlijke interviews geanalyseerd ("within case analysis"). Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt en daarnaast zijn de interviews opgenomen door middel van een memorecorder. De interviews zijn één tot meerdere malen afgeluisterd en aan de hand van quotes selectief uitgewerkt. Er is op deze manier gebruik gemaakt van datareductie. Tijdens de uitwerking is vooral gefocust op de belangrijke theoretische begrippen die in de literatuur zijn gevonden, zodoende het theoretische raamwerk te ondersteunen.

Uiteindelijk is er per interview een profiel samengesteld van de respondent, hier is voor gekozen om duidelijk beeld te krijgen hoe elk persoon tegenover de theoretische begrippen staat. Aan de respondenten is ook gevraagd de beïnvloedingsfactoren te rangschikken op mate van belangrijkheid. Op deze manier heeft elk interview zijn eigen verhaal en met zijn/haar standpunt ten opzichte van kennisdeling. Hierna zijn de verschillende interviews met elkaar vergeleken ("cross-case analysis"). Er is getracht patronen te ontdekken tussen de verschillende respondenten en cases (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2012). Uiteindelijk zijn de resultaten vanuit de interviews verwerkt in een tabel. Miles & Huberman (1994) stellen dat het gebruik maken van een matrix het analyseren van verschillende interviews vergemakkelijkt doordat er relaties tussen cases gevonden kan worden.

Tenslotte is er gebruik gemaakt van patroonherkenning ("pattern matching"). Hierbij is het van tevoren verwachte patroon vergeleken met het patroon dat tijdens het onderzoek is waargenomen. Aan de hand van een aantal citaten of antwoorden die gegeven zijn tijdens de interviews, zijn genoteerd om bepaalde patronen te ondersteunen.

4 Bevindingen en analyse

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen en resultaten uit de afgenomen interviews en documentatie over de cases weergegeven. Eerst worden de bevindingen per case uitgewerkt welke afgesloten wordt met een samenvatting. Deze analyse vormt de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en leidt tot het opstellen van proposities in hoofdstuk 5. Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven zijn de interviews aan de hand van de gegeven antwoorden en overige uitspraken, uitgewerkt in een raamwerk. De interviewvragen zijn opgenomen in bijlage A. Uit privacy overwegingen worden de geïnterviewden alleen met een nummer genoemd, niet met naam.

4.1 Case A

4.1.1 Korte bedrijfsbeschrijving

Case A betreft een lokaal opererende financiële dienstverlener in de provincie Utrecht en maakt deel uit van een internationaal opererende organisatie die actief is op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. De internationale organisatie beschikt over 55.055 FTE, behaalt een jaarlijkse omzet van circa EUR 13 miljard en kent een balanstotaal van EUR 680 miljard. De lokale organisatie bestaat uit 204 FTE welke zijn verdeeld over 7 vestigingen, realiseerde een omzet van 51,9 miljoen en heeft een balanstotaal van EUR 2 miljard. De organisatie is ingericht vanuit drie segmenten, te weten Bedrijven, Particulieren en Bedrijfsmanagement. Elke segment wordt vertegenwoordigd door een directeur en deze vormen gezamenlijk met de directievoorzitter het directieteam. Het onderzoek is uitgevoerd bij het segment Bedrijven, welke is onderverdeeld in de afdelingen Grootzakelijk, Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en Ondernemersdesk. Aan het hoofd van elke afdeling staat een manager die op zijn beurt verantwoording aflegt aan de segmentdirecteur. De afdeling Bedrijven bestaat uit 40 FTE.

4.1.2 Interactie

Zoals in de literatuurverkenning reeds is aangegeven, zorgen sociale interacties voor een betere communicatie tussen en met verschillende afdelingen. Als gevolg van elkaar beter leren kennen, is men in staat het gedrag van de ander beter te voorspellen. Een betere mate van voorspelbaarheid draagt bij aan het onderlinge vertrouwen en respect. Dit zorgt er voor dat mensen eerder bereid zijn hun kennis te delen. De mate van interactie en de plaats van interactie staat hieronder samengevat.

Respondent	Mate van interactie	Plaats van interactie
A1	Vaak	Voornamelijk eigen team
A2	Vaak	Voornamelijk eigen team
A3	Vaak	Binnen en buiten eigen team
A4	Beperkt	Voornamelijk eigen team
A5	Gemiddeld	Voornamelijk eigen team
A6	Vaak	Binnen en buiten eigen team

Tabel 4: Respons op de mate en plaats van interactie binnen Case A.

Onder de respondenten is een duidelijk onderscheid zichtbaar in de mate van interactie. Ondanks de hoge mate van interactie vindt deze interactie hoofdzakelijk binnen de eigen afdelingen en zelfs binnen de teams ergens plaats. Als men buiten de eigen afdeling contact zoekt is dit veelal met afdelingen waarmee een functionele relatie bestaat. Zo is men afhankelijk van andere medewerkers zoals bijvoorbeeld het verkoop- en service adviseurs (1^e lijn telefonie) en commercieel ondersteuners voor het uitboeken van financieringen. Beide type medewerkers vallen weliswaar onder het segment Bedrijven, maar zitten fysiek op een andere verdieping in het gebouw en vallen onder de afdeling Zakelijk Loket dat onder leiding staat van andere leidinggevende.

Contacten met afdelingen van andere segmenten (bijvoorbeeld Particulieren) is beperkt en ook daar slechts functioneel van aard. Men geeft aan weinig gezamenlijk op te trekken in de dienstverlening naar dezelfde klant, terwijl men in de gesprekken aangeeft wel de voordelen van contact, interactie en kennisuitwisseling ziet.

*Box 1.
Overzicht van
kenmerkende
interviewcitaten
betreffende de sociale
relaties bij Case A.*

1. "Interactie vindt veelal plaats met dezelfde collega's, met dezelfde functies, binnen het eigen team. De vakmensen/specialisten zoeken elkaar veelvuldig op, maar treden weinig in overleg met anderen omdat er geen aansluiting is op het gebied van kennis."
2. "Ik zal mensen niet actief gaan opzoeken tenzij ik ze nodig heb om iets gerealiseerd te krijgen. Met afdeling Grootzakelijk heb ik af en toe contact, maar ik voel daar afstand. Zij doen vooral hun eigen ding, dus ik ook."
3. "Ik heb veel interactie met collega's; we zoeken elkaar veel op om kennis en ervaringen te delen. Het is makkelijker om kennis te delen als we elkaar beter kennen."

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

Een ander belangrijk aspect is vertrouwen hebben in en respect hebben voor elkaar. De respondenten geven hier een positief antwoord op, doch met een negatieve toonzetting.

Respondent	Vertrouwen ... van anderen		
	In capaciteiten	Op de juiste beslissing	In handelen belang van organisatie
A1	Ja, maar neemt af.	Nee	Nee
A2	Ja, binnen eigen team, daarbuiten minder.	Ja, binnen eigen team, daarbuiten minder.	Nee, eigen belangen
A3	Ja, maar dat moet ik nog gaan ervaren	Ja, daar moet ik op kunnen vertrouwen	Ja, anders moet je maar snel vertrekken
A4	Ja, op zich wel.	Ja, binnen eigen team, daarbuiten minder.	Ja
A5	Beperkt	Nee	Nee
A6	Ja	Ja	Ja

Tabel 5: Respons op de vragen omtrent vertrouwen in anderen binnen Case A.

Uit de interviews kan worden opgemaakt dat op een enkeling na, iedereen een positieve grondhouding heeft ten aanzien van het vertrouwen in anderen. Men is voor de uitvoering van werkzaamheden afhankelijk van anderen binnen de organisatie en ze moeten er op kunnen vertrouwen dat de zaken goed opgepakt worden. Hoewel hun persoonlijke houding positief is, lopen ze wel tegen diverse situaties aan die conflicteren met persoonlijkheid en het onderlinge vertrouwen ondermijnen. De belangrijkste factoren zijn de sterk toenemende procesmatige kant van werkzaamheden en de nadrukkelijke sturing vanuit leidinggevend kader daarop. Hoewel men aangeeft dat de toenemende procesmatige gedachte binnen de organisatie een belemmerende factor is, leunt men wel op de processen zodra er sprake is van weinig contact of persoonlijke ervaringen met anderen. Van structureel norm overschrijdend gedrag is volgens de respondenten geen sprake.

Box 2.

Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende het vertrouwen bij Case A.

1. "Zeker. Mijn succes hangt af van de inzet en kwaliteiten van mijn collega's. Als ik daar niet op kan vertrouwen dan heb ik en de organisatie een groot probleem."
2. "Ja, ik vertrouw op anderen, maar dat neemt af als gevolg van angst om fouten te maken. Men neemt werkprocessen letterlijk, gaat zich formeler (en afstandelijker) opstellen daarmee verliezen we aan onderling vertrouwen, creativiteit en snelheid".
3. "Met de mensen met wie ik veel samen werk vertrouw ik, omdat ik weet welke kwaliteiten ze hebben en op welke manier ze deze inzetten."
4. "Nee. Mensen nemen niet altijd de juiste beslissing. Misschien wel volgens het boekje, maar dat maakt het nog niet juist. Dan krijg je zoiets als "proces gevolgd patiënt overleden". Is dat dan juist? Ik zou graag willen dat mensen soms "onjuiste" beslissingen namen..."
5. "Werken veel vanuit eilandjes, ik mis de samenhang. Ik denk dat we eerder vanuit ons eigen belang handelen en dat organisatiebelang daarna komt. Op organisatiebelang kan je toch geen invloed uitoefenen, dus beperken we ons tot de zaken waar het wel kan. Uiteindelijk wordt je op eigen resultaten afgerekend."

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

Dat men leunt op de proceskant heeft te maken met het gebrek aan persoonlijk contact en bijhorende ervaringen. De reacties die men geeft op initiatieven om kennis te delen liggen ook besloten in de sociale- en organisatiecontext. De respondenten geven aan dat ze dat graag kennis delen, maar dat andere collega's of het leidinggevend kader daar niet altijd voor open staan. Dit zijn overigens niet alleen hun persoonlijke ervaringen, maar er worden ook situaties geschetst waarin ideeën van collega's genegeerd worden. Een van de belangrijkste factoren dat men aangeeft is de toenemende drang om zoveel mogelijk expliciet te maken en vast te leggen in processen en systemen. Taciete kennis is moeilijk te ontdekken, op waarde te schatten en te communiceren (Nonaka I. , 1994). Dat verklaart de mogelijke drang om zoveel mogelijk vast te leggen. Reproduceerbaarheid is belangrijk geworden, want "als het niet is vastgelegd, dan is het ook niet gedaan". De toenemende formalisatie ontnemt het initiatief om kennis te delen en maakt men 'blind' voor nieuwe initiatieven c.q. kennis. De respondenten geven aan dan ook minder vaak het initiatief te nemen om kennis te delen meer voor zichzelf gaan houden.

Box 3.

Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende het inbrengen van nieuwe kennis/ideeën bij Case A.

1. "Kennis overdragen, ander helpen wordt gezien als compenserend gedrag omdat er al handboeken zijn volgens het leidinggevend kader. Verbeteringen aanbrengen verlopen middels nota's om hier oordeel over te geven en waar nodig te formaliseren."
2. Ik barst van de ideeën en neem ook andere ervaringen mee die van waarde kunnen zijn voor deze bank. Ik merk veel terughoudendheid. Reacties als "zo werken we hier niet" en "dat was bij je vorige bank misschien zo" krijg ik regelmatig. Initiële reacties zijn positief, maar men grijpt toch snel terug naar hun eigen ervaringen binnen deze bank. Komt wel als star en angstig over; alsof men afgestompt is voor nieuwe ideeën."
3. Bij deze bank merk ik wel dat het vaak 'hagelschieten' is. Veel zenden, weinig ontvangen. Klaarblijkelijk is het gebruikelijk hier om elkaar collectief te negeren."
4. "Heb soms het gevoel dat mijn talenten niet benut worden door het management; kan zoveel meer brengen dan alleen het uitvoeren van mijn werk."

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

Terwijl nagenoeg alle respondenten aangegeven geen moeite te hebben met het delen van kennis en/of ervaringen met andere teamleden en organisatie-eenheden. Er is daarbij wel een verschil in het vertrouwen dat iemand in zichzelf heeft en in welke mate hij/zij gemotiveerd is om kennis te delen. De minder ervaren medewerkers geven dat zij meer vertrouwen krijgen in het delen en opnemen van kennis als zij meer ervaring opdoen en de collega's beter kennen.

De meer ervaren medewerkers geven aan dat zij geen enkele persoonlijke moeite ervaren in het delen van hun kennis en ervaringen. Zij merken echter wel dat niet iedereen hier voor openstaat en dat het selecteren van het juiste moment om dat te doen een lastige is. Alle respondenten geven gebrek aan tijd en focus op eigen unit c.q. doelstellingen als belangrijkste oorzaken aan. Een van deze respondenten geeft tevens aan niet gemotiveerd te zijn om kennis te delen omdat men eerst zelf kennis moet en kan vergaren via expliciete bronnen als Raboweb en Procesweb. Een andere respondent geeft als aanvulling dat hij zelf minder durft te vragen uit angst om onbekendheid met materie zichtbaar te maken voor leidinggevenden. Dit zou tot een minder positieve beoordeling kunnen leiden.

Het element tijd en focus op eigen doelstellingen komt ook terug op de vraag in hoeverre andere medewerkers en afdelingen toegankelijk zijn voor (nieuwe) medewerkers. Vier respondenten geven aan dat gebrek aan tijd bij zichzelf en anderen en focus op eigen unit/klanten/targets belangrijke barrières zijn om kennis en ervaringen uit te wisselen. Ruimte om nieuwe, meer onervaren medewerkers in te werken is er niet. Een respondent geeft echter aan dat hij nieuw is binnen de organisatie, veel initiatief toont om contact met andere afdeling te maken en daarvoor geen echte barrières ervaart.

*Box 4.
Overzicht van
kenmerkende
interviewcitaten
betreffende het
inbrengen van
nieuwe
kennis/ideeën bij
Case A.*

1. Iedereen is wel druk met zijn/haar eigen portefeuille. De druk op de te leveren prestatie is hoog, want achterblijven, kan je hier de kop kosten. Medewerkers richten zich dan ook op hun eigen doelstellingen. Dat kan een barrière zijn voor de toegankelijkheid."
2. "In mijn kennismakingsrondjes door de bank merk ik weinig weerstand/afkeer tegen mijn komst/aanwezigheid. Ik heb echt leuke gesprekken met collega's. Door te luisteren en daarmee echt in gesprek te zijn leg ik een soort van verbinding. Klaarblijkelijk is hier behoefte aan. Uiteraard hoor ik ook aversie tegen collega's/afdelingen, maar komt veelal terug op het komen halen en niet zozeer komen brengen.
3. "Men is niet heel toegankelijk. Vooral omdat men zelf al druk is met eigen werkzaamheden. Daarnaast heb ik het gevoel dat ze mij niets kunnen bijbrengen, Nieuwe medewerkers kosten vaak energie en tijd en daar is niet altijd ruimte voor. Dus in die zin sprake van een barrière.
4. "Grootste barrière die ik ervaar is tijd en ruimte om echt met elkaar te gaan zitten. Tijd nemen voor een gedegen plan en klantanalyses om gericht de markt in te kunnen ontbreekt vaak. Daarnaast zijn mijn financiële doelstellingen geen onderdeel van hun performance doelstellingen, waardoor in tijden van drukte mijn doelstellingen/ambities minder relevant geacht worden."

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

4.1.3 Coördinatie

Binnen organisaties is uiteenlopende kennis ingesloten in verschillende eenheden. De manier waarop een organisatie verschillende eenheden coördineert beïnvloedt de interne kennisuitwisseling. Hierbij onderzoek ik in hoeverre er sprake is van formele hiërarchische structureren en/of informele laterale relaties. Dit is gedaan door te vragen naar de samenwerkingsvormen en overlegstructuren. Om te beginnen met het thema samenwerking.

Respondent	Mate van afhankelijkheid	Samenwerken met anderen
A1	Beperkt	Gemiddeld
A2	Beperkt	Gemiddeld
A3	Hoog	Beperkt
A4	Hoog	Beperkt
A5	Bovengemiddeld	Bovengemiddeld
A6	Hoog	Hoog

Tabel 6: Respons op de mate van afhankelijkheid en samenwerking binnen Case A.

De verschillende functies bepalen in grote mate de mate van afhankelijkheid van anderen en de (verplichting tot) samenwerking met anderen. De accountmanagers Grootzakelijk geven aan in grote mate afhankelijk te zijn van anderen, maar beperken hun samenwerking tot slechts enkele sleutelfiguren, vooral hun eigen assistent accountmanager en collega accountmanagers van andere segmenten. De interne organisatie en contacten laten ze naar eigen zeggen zoveel als mogelijk aan de binnendienst medewerkers over en ze focussen zich vooral op de samenwerking met hen. Uit de interviews maak ik ook op dat zij een breed takenpakket hebben, maar met veel mensen in de organisatie moeten kunnen samenwerken om de diensten te kunnen verlenen. Deze samenwerking gaat verder dan alleen het eigen team en/afdeling, maar overstijgt ook het segment. De diversiteit in samenwerking is in deze functie het grootst.

De accountmanagers MKB kennen, in tegenstelling tot hun collega's van Grootzakelijk, een breder takenpakket wat de onafhankelijkheid beperkt en de noodzaak tot samenwerking met anderen verhoogd naar een gemiddeld niveau. De Specialist Financiële Logistiek is de grootste interne netwerker, daar zij team- en afdeling overschrijdende werkzaamheden verricht. De afhankelijkheid is hoog en de noodzaak tot samenwerking eveneens hoog. Zij geeft daarbij aan dat samenwerking zowel binnen als buiten de lokale bank onontbeerlijk is om succesvol te kunnen zijn in de uitoefening van haar vak. Deze medewerker is de enige respondent die samenwerking vanuit die hoedanigheid expliciet heeft verwoord.

De overige respondenten geven aan dat samenwerking belangrijk is, maar vooral ingegeven is door vastgestelde procedures, bevoegdheden en autorisaties. Binnen de organisatie zijn bevoegdheden centraal vastgesteld en daar mag en kan niet van worden afgeweken. Deze mate van formalisatie zorgt er voor dat men verplicht wordt samen te werken. De samenwerking is als gevolg van deze formalisatie veelal wel meer pragmatisch/functioneel van aard. Volgens de respondenten vindt er weinig kennisuitwisseling plaats; deze blijft naar eigen zeggen beperkt tot de eigen teams/afdelingen (zie box 4, citaat 4).

Dit heeft volgens de respondenten ook te maken met het gegeven dat er ieder op zijn/haar vakgebied gefocust is en veel kennis reeds expliciet is gemaakt op het intranet (RaboWeb) en op Procesweb. Het RaboWeb en Procesweb zijn centrale bronnen van informatie die voor iedereen toegankelijk is. Daarnaast is bijvoorbeeld financieringskennis niet voor andere afdelingen/segmenten relevant, simpelweg omdat ze er inhoudelijk niets mee te maken hebben. De verschillende functies en autorisaties zorgen er voor dat de uitwisselbaarheid van informatie met anderen beperkt is.

Box 5.
Overzicht van
kenmerkende
interviewcitaten
betreffende de
samenwerking bij
Case A.

1. "Mijn functieprofiel zegt dat ik weinig afhankelijk ben van anderen. De praktijk is toch echt anders, want er is wel een procesbeschrijving over wat ik moet doen, maar niet hoe en op welke manier en vaak heb ik daar anderen voor nodig".
2. "Voor mijn deel van het werk ben ik niet afhankelijk, maar voor de dienstverlening aan de klant wel. Ik vervul een groot aandeel daarin, maar kan niet buiten mijn collega's om. Vooral als gevolg van functiescheiding (bevoegdheden) en vanuit inrichting organisatie".
3. "Ja, in grote mate afhankelijk. Mijn binnendiensten verrichten het meeste en belangrijkste (voorbereidende) werk. Daarnaast ben ik ook afhankelijk van de accountteams daar zijn klantverantwoordelijk zijn. Ik moet mezelf bij hen in de kijker spelen om toegang te krijgen tot hun (potentiële) klantrelaties. Mijn binnendiensten werken veelvuldig met de intern accountmanagers en ik met de accountmanagers".
4. "Ik moet kunnen samenwerken met anderen omdat ik van hen afhankelijk ben. Ik probeer de samenwerking met mijn directe collega's te optimaliseren. De rest beschouw ik als een gegeven, een onontkoombare factor in het realiseren van onze dienstverlening."

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

Ondanks dat men (moet) samenwerken met medewerkers met verschillende achtergronden, functies, kennis en ervaring, vinden de overleggen hoofdzakelijk binnen en met het eigen team plaats. De overlegstructuur wordt volgens alle respondenten gekenmerkt als vaststaande overleggen, met een hoge frequentie en repeterend karakter, waarbij deelname in principe verplicht is en vooral gericht is op de eigen team of afdeling. De respondenten geven aan dat dit voornamelijk ingegeven wordt vanuit de inrichtingsprincipes en het bedieningsconcept van de bank.

Respondent	Vast/flexibel	Frequentie	Deelname	Ontmoetingen
A1	Vast	Hoog	Verplicht	Voornamelijk eigen team
A2	Vast	Hoog	Verplicht	Voornamelijk eigen team
A3	Vast	Hoog	Verplicht	Voornamelijk eigen team
A4	Vast	Hoog	Verplicht	Voornamelijk eigen team
A5	Vast	Hoog	Verplicht	Voornamelijk eigen team
A6	Vast	Hoog	Verplicht	Voornamelijk eigen team

Tabel 7: Respons op de inrichting van overlegstructuren binnen Case A.

Afdeling en segment overschrijdende overleggen en bijbehorende interactie wordt volgens de respondenten alleen vormgegeven in een zogeheten 'Ketenoverleg'. Dat is een overleg waarin bedrijfsprocessen en werkafspraken voor de lokale bank gemaakt worden. De samenstelling van dit overleg is breed en veel functies zijn hier in vertegenwoordigd. Functies die afkomstig zijn van het segment Bedrijven, maar ook van Bedrijfsmanagement (Kredietrisicomanagement en Control). Het doel van dit overleg is het stroomlijnen van de processen die Rabobank Nederland bedenkt en lokaal uitgevoerd moeten worden. Deelname aan dit overleg is volgens de respondenten niet vrijwillig. Deelnemers worden door hun leidinggevende aangewezen en de daarbij gehanteerde selectiecriteria is, anders dan vertegenwoordiging van functie niet bekend. Dit geldt volgens de respondenten voor meerdere overleggen waarin ze participeren.

Box 6.

Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de coördinatie bij Case A.

1. "Overleggen zijn allemaal ingepland en samenstelling wijzigt nauwelijks. De te bespreken onderwerpen des te meer"
2. "Wij kennen de volgende overleggen: dagstart, kredietoverleg, ketenoverleg, weekoverleg, teamoverleg, unitoverleg, bila's, caseoverleg, cross-sell overleg, werkoverleg, kwartaaloverleg ... en ik vergeet er vast een paar. Heel erg veel dus."
3. "Deelname aan overleggen is niet vrijblijvend. We overleggen dan ook vaak om te overleggen. Rendement is zeer beperkt."
4. "In overleggen ontmoet ik weinig collega's van andere afdelingen, die ontmoet ik op andere manieren door bijvoorbeeld op een andere afdeling te gaan werken"

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

Naast de frequentie en mate van interactie is gevraagd naar de manier waarop overleggen vormgegeven worden. Vooral met welk doel deze gehouden worden (kennisuitwisseling, mededelen, samenwerking bevorderen etc.), in hoeverre deze doelen overeenkomen met de individuele doelen van de deelnemers en of deelnemers elkaars individuele doelen kennen. Dit is verwerkt in onderstaande tabel.

Respondent	Selectie criteria	Doelen overleg helder	Afstemming met eigen doelen	Rolverdeling
A1	Functie	Niet altijd	Beperkt	Manager (VZ), notulist rouleert.
A2	Functie	Niet altijd	Beperkt	Manager (VZ), notulist rouleert.
A3	Functie	Niet altijd	Beperkt	Manager (VZ), notulist rouleert.
A4	Functie	Niet altijd	Beperkt	Manager (VZ), notulist rouleert.
A5	Functie	Niet altijd	Heb geen doel	Manager (VZ), notulist rouleert.
A6	Functie	Niet altijd	Beperkt	Manager (VZ), notulist rouleert.

Tabel 8: Respons op de inrichting van overlegstructuren binnen Case A.

Alle respondenten geven aan dat de doelen van een overleg niet altijd even duidelijk zijn. De manager fungeert als vaste voorzitter en brengt nagenoeg alle onderwerpen in. De manager is ook vaak zelf aan het woord en gebruikt de verschillende overleggen om medewerkers te informeren of om informatie bij ze op te halen. Het komt naar eigen zeggen geregeld voor dat dezelfde onderwerpen terugkomen in verschillende overleggen. De respondenten geven aan dat dit zorgt voor i) een afwachtende houding in overleg van de meesten en ii) opportunistisch gedrag van enkelen. Er zijn enkele medewerkers die veel roepen en enthousiast reageren op ideeën van management in overleggen, maar daar buiten weinig meer van laten zien. Alle respondenten geven dan ook aan dat niet iedereen evenveel kennis en/of ervaring inbrengt en dat ze het ook lastig vinden om kennis te delen in dergelijke overleggen.

Box 7.

Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de coördinatie bij Case A.

1. Selectiecriteria: "Je zit nog nergens in, ga hier maar in deelnemen". Het is een vrij ondemocratisch proces waarbij ik me ook afvraag of dit wel de beste manier is om meetings vorm te geven. Het praktisch gedacht, maar of hier mijn talenten mee aangesproken worden? Dat denk ik niet."
2. Mijn doel is om een overleg praktisch, informatief en vooral productief te houden. Dat betekent vaak beperkte onderwerpen, selecte groep mensen en afsluiten met gerichte acties. Ik mis dit alles in de overleggen bij deze bank.
3. "Het gros van de overleggen komen niet overeen met mijn doel. Veelal algemene informatie, abstract hoog over en weinig specifiek. Weet dus vaak niet of iets op mij betrekking heeft, laat staan of ik er iets mee kan.
4. "Ik vraag altijd naar het doel van het overleg, maar krijg niet altijd een helder antwoord en moet er wel bij aanwezig zijn. Dat is vreemd."

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

4.1.4 Motivatie

Alle respondenten geven aan dat zij hun kennis voornamelijk hebben opgedaan via praktijkervaring. De kunst van afkijken en zelf doen staat daarbij centraal. De functiegerichte opleidingen (bedrijfsmatig financieren) volgen ze allemaal, maar via hun dagelijkse handelen en het toepassen van (nieuw) opgedane kennis maken ze naar eigen zeggen de beste ontwikkeling door.

Respondent	Hoe kennis opgedaan	Steekt energie in nieuwe kennis	Achterliggende drijfveren
A1	Leren door te doen	Veel	Betere adviseur worden, blijven uitdagen en vernieuwen
A2	Veel doen, kunst afkijken	Gemiddeld	Inhoudelijk al deskundig, vooral meer complexiteit opzoeken
A3	Doen, vallen en opstaan	Veel	Continu ontwikkelen, beter worden in vak
A4	Praktijkervaring	Weinig	Reeds veel meegemaakt, weinig nieuws te leren, tevens druk
A5	Functiegerichte opleidingen en praktijkervaring	Weinig tot Geen	Kan met huidige kennis prima functioneren, tevens te druk om actief mee bezig te zijn.
A6	Kunst afkijken, stage bij andere bank lopen, uitwisseling van kennis	Veel	Ontwikkeling geeft energie, betere performance, dienstverlening en beter rendement

Tabel 9: Respons op ontwikkeling van eigen kennis, het delen van kennis en achterliggende drijfveren binnen Case A.

De minder ervaren medewerkers en de recent aangenomen medewerkers geven aan veel energie te steken in het op doen en delen van nieuwe kennis. De belangrijkste drijfveer voor hen is het beter worden in de uitoefening van hun vak. Navraag leert dat dit ze energie, trots, tevreden klanten en betere performance (en beloning) oplevert, waarbij de eerste twee factoren als belangrijkste worden aangemerkt. Twee respondenten zijn senior medewerkers en geven aan weinig aan kennisdeling te doen, waarbij ze voornamelijk op reeds opgebouwde kennis en routine hun werk uitvoeren. Een van deze respondenten heeft wel interesse in het delen van zijn kennis, maar komt door drukte en complexiteit op zijn portefeuille er niet aan toe. De andere respondent geeft aan weinig gemotiveerd te zijn in het opdoen van nieuwe en delen van zijn bestaande kennis.

Box 8.

Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de motivatie bij Case A.

1. "Ik steek energie in nieuwe kennis omdat ik wil blijven leren, mezelf wil uitdagen en vernieuwen. Senior levert een gevoel van status op, vorm van erkenning van mijn ontwikkeling. Meer salaris is uiteraard prettig."
2. Allereerst belangrijk voor het uitoefenen van mijn vak. Daarnaast hoeft ik niet alles te weten, als ik maar de juiste mensen weet te vinden die mij van dienst kunnen zijn. Daar steek ik dus ook veel energie in. Dat helpt mij ook weer in het uitbreiden van mijn netwerk en in mijn eigen carrière ambities."
3. "Juist omdat ik al zoveel gezien heb kan ik aardig om mijn routine mijn werk doen. Ik ben dus zelf niet echt op zoek naar iets vernieuwends. Ben wel een vraagbaak voor anderen. Maak ze graag deelgenoot van mijn kennis, maar ik ben vaak te druk en leg focus op mijn eigen werk dat ik er weinig tijd voor heb."
4. "Voor wat ik doe heb ik voldoende kennis en kan ik prima functioneren. De veranderingen uit hoofde van visie 2016 zie ik met vertrouwen tegemoet. Dat is eigenlijk een versimpeling van mijn werk".

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

De organisatie toont volgens de respondenten weinig interesse in kennisdeling onder medewerkers. Zo wordt voor (intern) netwerken, buiten de vaststaande overleggen, weinig tijd beschikbaar gesteld. Ook worden mensen steeds vaker verzocht minder onderling te bespreken en meer gewezen op explicietere bronnen als het Raboweb en Procesweb. Tevens krijgt men vaker het verzoek om bepaalde verbeterinitiatieven schriftelijk voor te leggen, wat een demotiverende werking heeft. Helemaal als er niets mee gebeurt of een reactie uit blijft. De organisatiedrang naar meer formalisatie / expliciete vastlegging zorgt ook voor de nodige problemen. Zo geeft een respondent aan dat het vak 'bedrijfsmatig financieren' in geen handboek staat beschreven en dat het meer iets is wat je zelf moet ontwikkelen via opleidingen, praktijkervaring en kennisuitwisseling. Leren van de ervaringen (en fouten) van anderen is een belangrijk onderdeel dat volgens de respondenten door het management vergeten wordt.

Respondent	Toont organisatie interesse	Werktijd beschikbaar gesteld	Omstandigheden om kennis te (blijven) delen
A1	Nee, teveel nadruk op formalisatie	Nee	Vertrouwen krijgen, fouten durven maken, lerende organisatie
A2	Nee	Nee	Fouten mag maken, ruimte krijgen voor begeleiding anderen
A3	Nog niet goed te beoordelen	Nee	Ruimte krijgen voor eigen invulling werkzaamheden, openlijke kennisdeling
A4	Beperkt	Nee	Als de organisatie dit van mij verlangt
A5	Nee	Nee (buiten de vele overleggen)	Als dit expliciet van mij wordt verlangt om te gaan doen.
A6	Nee	Nee	Zolang het kan, ik het wil en niemand het mij gaat verbieden.

Tabel 10: Respons op het faciliteren van kennisdeling door organisatie binnen Case A.

De motivatie om kennis en ervaringen te delen staat volgens alle respondenten onder druk. Volgens hen ligt de oorzaak vooral door de omgeving en de omstandigheden waarin ze werken. Vier van de zes respondenten geven dat aan ze graag actief willen zijn in een lerende organisatie. Naar een omgeving waarin men fouten mag maken, vrijheid krijgt in handelen heeft, eigen keuzes kan maken, eigen indeling van werkzaamheden, meer kan experimenteren en vooral meer energie in hun omgeving heerst waarbij men ook openstaan voor nieuwe denkpatronen. Het niet meer openstaan voor nieuwe ideeën zien zijn als de grootste bedreiging voor hun motivatie. Twee respondenten geven overigens aan zij alleen meer aan kennisdeling zullen gaan doen zolang de organisatie dat expliciet aan ze vraagt.

Box 9.
 Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de motivatie bij Case A.

1. "In een lerende omgeving durf ik fouten te maken en van fouten leer ik het meeste. Ik wil experimenteren om te vernieuwen en innoveren. Vrijheid binnen kaders, leidt tot (zelf)vertrouwen en leidt in mijn geval tot betere kennisdeling."
2. "Ruimte voor kennisdeling hoef ik niet. Als ik eerlijk ben zal ik er altijd wel voor zorgen dat ik op deze manier bezig blijf, omdat het voor mij goed werkt en mijn organisatie niet iets anders van mij verlangt."
3. Ik maak me zorgen dat mensen niet meer openstaan met voor nieuwe ideeën. Dat men binnen de organisatie helemaal vastgeroest is in hun eigen denkpatronen. Voor de bank is het echt een uitdaging om haar exploitatieve karakter te beperken.

Bron: interviews binnen Case A, mei-aug 2014

4.2 Case B

4.2.1 Korte bedrijfsbeschrijving

Case B betreft eveneens een lokaal opererende financiële dienstverlener in de provincie Flevoland en maakt deel uit van dezelfde internationaal opererende organisatie als Case A. De lokale organisatie bestaat uit 178 FTE welke zijn verdeeld over 5 vestigingen, realiseerde een omzet van EUR 40,9 miljoen en heeft een balanstotaal van EUR 2,1 miljard. De organisatie is ingericht vanuit drie segmenten, te weten Bedrijven, Particulieren en Bedrijfsmanagement. De directie bestaat uit de directievoorzitter, de directeur Bedrijfsmanagement en de directeur Bedrijven/Particulieren. Het onderzoek is uitgevoerd bij het segment Bedrijven, welke is onderverdeeld in de afdelingen Grootzakelijk, Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en Ondernemersdesk. Aan het hoofd van elke afdeling staat een manager die op zijn beurt verantwoording aflegt aan de segmentdirecteur. De afdeling Bedrijven bestaat uit 35 FTE.

4.2.2 Interactie

Vier van de zes respondenten geven aan veelvuldige interactie te hebben met collega's zowel binnen als buiten de eigen team, afdeling en in een enkel geval zelfs buiten de lokale bank. De contacten die men onderhoudt zijn zowel functioneel (praktisch/uitvoerend), relationeel (elkaar leren kennen) en commercieel (gezamenlijk successen behalen) van aard. De vier respondenten die een hoge mate van interactie met andere collega's hebben, geven aan dat zij een hoge mate van samenwerking en kennisdeling nastreven met collega's in de organisatie die een bijdrage kunnen leveren in het realiseren van een goede dienstverlening en hoge (financiële) performance.

Zij steken meer energie in het leggen van dergelijke contacten dan met de eigen afdeling. Naast een hoge klanttevredenheid streven ze dus ook financiële prikkels na. De bonussen en variabele beloningen zijn vanaf begin dit jaar afgeschaft, maar door onderscheidend te zijn in combinatie met het overtreffen van de (gezamenlijk overeengekomen) doelstellingen komen ze naar eigen zeggen sneller in aanmerking voor hogere beloningsschalen. Daarnaast bouwen ze tegelijkertijd aan hun eigen netwerk binnen en buiten de afdeling, hetgeen ze ook voor toekomst beter kunnen benutten.

Respondent	Mate van interactie	Plaats van interactie
B1	Vaak	Binnen en buiten eigen team
B2	Regelmatig	Binnen en buiten eigen team
B3	Beperkt	Voornamelijk eigen team
B4	Vaak	Voornamelijk eigen team
B5	Vaak	Binnen en buiten eigen team
B6	Vaak	Binnen en buiten eigen team

Tabel 11: Respons op de mate en plaats van interactie binnen Case B.

De twee respondenten die hebben aangegeven dat hun samenwerking vooral op eigen team is gericht zien de voordelen van een 'rijker' netwerk. Ze geven alleen aan dat ze deze rol meer overlaten aan de ondersteunende medewerkers. Op deze manier kunnen zij zich richten op de klantrelatie zelf. Deze afstand bewaren ze ook als het gaat om overdragen van werkzaamheden en kennis. Ook dit laten ze graag aan anderen over. Dit zorgt wel voor een mate van afhankelijkheid en kwetsbaarheid, zeker bij het vertrek van diens ondersteunende medewerker. Dit nemen ze naar eigen zeggen voor lief en zien het ook meer als het potentieel probleem voor de organisatie en niet zozeer voor zichzelf.

Box 10.

Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de sociale relaties bij Case B.

1. "Ik heb veel interactie met collega's binnen en buiten mijn eigen team c.q. afdeling. Ik bouw graag aan mijn eigen netwerk. Hoe beter ik mijn collega's van andere afdelingen ken (zoals Private Banking, Verzekeringen), hoe beter we kennis kunnen uitwisselen en hoe beter ik in staat ben om onze dienstverlening vorm te geven en goede resultaten te behalen."
2. "Door mijn traineeship binnen de bank heb ik veel verschillende mensen leren kennen. Ik heb in dat jaar mijn interne netwerk kunnen opbouwen en deze contacten zet ik nu in voor mijn kennisontwikkeling."
3. Ik onderhoud veelvuldig contact met diverse collega's in diverse functies. Het voornaamste contact is met mijn eigen binnendienst en de specialisten Verzekeringen en Financiële Logistiek. Daarnaast heb ik goede contacten met Private Banking en Financieel Advies. Mocht ik specifieke vragen hebben dan kan ik makkelijk mijn collega's benaderen."
4. "Nauwe contacten wil ik niet zeggen, maar met mijn directe collega's onderhoud ik prettig contact. Mijn binnendienst spreek ik zeer vaak en daarop volgen de collega's die een bijdragen kunnen leveren in het realiseren van onze gezamenlijke doelstellingen.

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

De respondenten geven ook aan dat het kennen van je collega's een belangrijke schakel in het vinden van de juiste kennis. Zo weet men bijvoorbeeld wie verstand heeft van bepaalde producten/advieskaders, maar weten ze ook wie over welke competenties beschikt. Dit hebben ze naar eigen zeggen opgebouwd uit persoonlijke ervaringen (in gezamenlijke klantgesprekken e.d.). Ze kunnen op basis daarvan ook een keuze maken in het koppelen van de juiste medewerker aan een bepaald type klant. Door elkaar structureel op zoeken heeft men ook veel vertrouwen in elkaar. Vertrouwen dat ze onderling elkaar commerciële kansen aanreiken en vertrouwen er ook op dat deze kwalitatief goed opgepakt en afgehandeld worden. Dit vertrouwen hebben ze overigens niet in alle medewerkers binnen de organisatie.

Respondent	Vertrouwen ... van anderen		
	In capaciteiten	Op de juiste beslissing	In handelen belang van organisatie
B1	Beperkt, vooral buiten eigen team	In beperkte mate	In eigen team zeker, daarbuiten minder
B2	Ja	Ja en Nee, verschilt per medewerker/situatie	Absoluut
B3	Ja, op eigen team zelfs blind varen	Ja, echte professionals	Eigen team zeker en daarbuiten ook
B4	Ja, ondanks dat zaken niet altijd goed gaan	Ja en Nee, niet iedereen is hier even goed in staat	Ja, maar wel verschillende niveau
B5	Jazeker, maar durf niet altijd los te laten	Twijfel, zeker bij mensen die ik minder goed ken	Ja
B6	Ja, zeker op diegene die ik persoonlijk ken	Ja, hoewel het lastig is om altijd de juiste te nemen	Ja

Tabel 12: Respons op de vragen omtrent vertrouwen in anderen binnen Case B.

Vijf van de respondenten geven aan dat ze positief van vertrouwen zijn richting de collega's. Het meeste vertrouwen hebben ze in collega's die ze goed kennen en waar ze reeds goede ervaringen mee hebben in de samenwerking. Deze overtuiging neemt af als het gaat om de collega's met wie het contact minder is, maar waarvan ze wel afhankelijk zijn in de uitvoering van het werk. Als reden geven ze op dat de fysieke afstand groot is (enkele verdiepingen lager), maar vooral dat ze geen kennis met hen kunnen delen. Deze medewerkers houden zich hoofdzakelijk bezig met gestandaardiseerde en routinematige matige werkzaamheden (openen rekeningen, aanvragen pasjes etc.). Financieringskennis, complexe productkennis, klantkennis en degelijke zijn voor hen minder relevant. De focus leggen ze dan ook meer op de 'gelijkwaardige' collega's.

Dit komt ook terug in de reactie op het vertrouwen in het nemen van de juiste beslissingen. Daarover is men minder stellig in hun uitspraken en ontstaat er meer twijfel. Twee respondenten geven dat de angst om fouten te maken aanwezig is en men daardoor niet altijd de juiste beslissing neemt. Een respondent geeft aan dat medewerkers zich soms teveel laten beïnvloeden door beslissingen van het management en dat dit niet altijd goed is omdat het management het zelf ook niet altijd (even goed) weet. Drie respondenten geven aan dat zij twijfelen aan medewerkers die zich nog moeten bekwamen in het uitoefenen van hun vak. Zij krijgen vanuit het management dezelfde vrijheid in handelen, maar kunnen daar niet altijd goed mee om gaan. Een respondent vult dit aan door aan te geven dat het nemen van de juiste beslissing eigenlijk niet kan. Veel zaken zijn niet 'zwart-wit' en wat nu goed blijkt te zijn kan later toch anders uitpakken. Zij hanteert meer het principe 'naar eer en geweten handelen' in plaats van juist handelen.

Ondanks de twijfels over het juist handelen van collega's twijfelt niemand over de intenties van de collega's. Vier respondenten onderkennen wel dat niet iedereen volledig en met dezelfde intenties handelt in het belang van de organisatie. Het is een commerciële organisatie met veelal jonge ambitieuze medewerkers. Persoonlijke belangen als carrière en inkomen, maar ook bijvoorbeeld kennisontwikkeling speelt een rol in de handelswijze van medewerkers. Het is naast een commerciële organisatie vooral een kennisintensieve organisatie en het hebben van kennis is dus een machtsfactor. Opportunistisch gedrag komt ook zeker voor, maar valt snel op. Hierop vindt door medewerkers dan wel leidinggevende snel bijsturing op plaats. Van norm overschrijdend gedrag wordt geen blijk gegeven.

Een respondent geeft overigens aan dat hij wel vertrouwen heeft in het leidinggevend kader, maar dat de manier waarop zij soms acteren niet altijd volgens dezelfde waarden en normen verloopt. Als voorbeeld geeft hij aan dat hij heeft gehoord dat er een lijst met namen van collega's is opgesteld die moeten vertrekken bij de reorganisatie (Visie 2016). Het opstellen van de lijst vindt hij niet bezwaarlijk, maar het niet informeren van de betreffende collega's wel. In hoeverre de collega's daadwerkelijk nog niet geïnformeerd zijn kon hij niet aangeven, dus geeft hij het vooralsnog het voordeel van de twijfel.

Het leidinggevend kader staat overigens bij alle respondenten centraal als het gaat om vertrouwen hebben in eenduidig handelen vanuit dezelfde visie. Alle zes respondenten spreken hier hun twijfels over uit. Dit wordt volgens hen met name ingegeven door het relatief nieuw leidinggevend kader. Zij heeft een duidelijk visie en praat daar vaak en openlijk over. Niet elke medewerker is echter al van deze visie overtuigd en enkelen hanteren een afwachtende houding en blijven zaken nog op de oude manier uitvoeren. Daarnaast wordt aangegeven dat baanonzekerheid tot afwijkend gedrag kan leiden. De respondenten geven dat de kracht in transparantie en herhaling zit en dat men uiteindelijk tot nieuwe inzichten komt door te mee te gaan of te vertrekken.

Box 11.

Overzicht van kenmerkende interviewcitataten betreffende het vertrouwen bij Case B.

1. “Ja, ik heb vertrouwen in mijn collega’s. Binnen onze bank is er sprake van actief personeelsbeleid; zoeken echt naar juiste medewerker op de juiste plaats. Het gemiddeld opleidingsniveau bij callcenter is al MBO+ en HBO en bij ons op de afdeling, inclusief directie veelal WO. Dus al kan je iets nog niet, dan is er wel een goede opleidingsbasis die er voor moet zorgen dat je dat op korte termijn wel moet kunnen.”
2. “Ja. Ik heb niet overal zicht op, dus vertrouw ik op anderen. Mijn eigen team is kwalitatief op orde en daar kan ik echt blind op varen op basis van mijn eigen ervaringen. Verder vertrouw ik er op dat leidinggevend kader ingrijpt als ze vinden dat de capaciteiten en van medewerkers ontoereikend zijn.”
3. Ik vertrouw op het oordeelsvermogen van mijn directe collega’s, want het zijn professionals. Ik hoef niet elke dag op kantoor te zijn om dienstverlening op peil te houden. Ik geef mijn team veel ruimte en verantwoordelijkheid en dat werkt voor iedereen prettig.”
4. “Ik heb verschillende afdelingen gezien en veel verschillende mensen ontmoet. Hoewel men verschillende persoonlijkheden kent, zijn ze allemaal gemotiveerd om iets van hun vak te maken. Dat geeft energie. Ik krijg van de leiding het vertrouwen om deze functie te bekleden, terwijl ik totaal geen financiële achtergrond heb. Als zij dat vertrouwen in mij hebben, dan moet ik ook vertrouwen op anderen.”

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

Uit de reacties van de respondenten kan worden opgemaakt dat men in de basis goed van vertrouwen is en dat dit vertrouwen versterkt wordt door persoonlijke ervaringen met collega’s. Hoe beter men elkaar kent, hoe beter men in staat is om samen te werken en kennis te delen. De respondenten geven expliciet aan dat het leggen en onderhouden van het interne netwerk een verantwoordelijkheid is van iedereen. Collega’s die deze investering niet doen, worden daar op aangesproken en bij uitblijven van initiatieven ook uitgesloten. Gezien het behalen van resultaten in een kennisintensieve organisatie afhankelijk is van de mate waarin je toegang hebt c.q. kunt krijgen tot de juiste kennis, wordt dit opportunistische gedrag zoveel mogelijk voorkomen.

De respondenten geven ook dat kennisuitwisseling steeds belangrijker gaat worden. Met name omdat de organisatie zich transformeert van een ‘rule-based’ organisatie naar meer ‘principle-based’. Binnen de ‘rule-based’ situatie moest men zoveel als mogelijk vastleggen, gedetailleerde processen en bijhorende instructie opvolgen en vooral nergens van afwijken. De aansturing was ook vooral gericht op naleven c.q. handhaving middels veel lijstwerk. Het ‘principle-based’ principe gaat er van uit dat je weet wat de kaders zijn, deze toepast en als je af wil wijken dat je dit vastlegt op het juiste besluitniveau laat fiatteren. De procesbeschrijvingen worden zijn meer abstract en richtinggevend i.p.v. sturend. Gedetailleerde instructies/handleidingen om zaken in systemen goed vast te kunnen leggen komen grotendeels te vervallen. Lokale afwijken in de processen worden tot een absoluut minimum teruggebracht. De respondenten gebruiken vaak de term ‘comply or explain’. Deze verandering zorgt er voor dat er men minder bezig is met het doorgronden van de processen en meer tijd over houdt voor klanten en collega’s.

Vier respondenten geven dan ook aan de samenwerking met anderen op te zoeken om binnen deze samenwerking nieuwe ideeën in te brengen dan wel op te doen. Ze voelen ook de ruimte en het vertrouwen om dit te doen. Een respondent geeft aan dat zijn inbreng minder (kennis)inhoudelijk en meer filosofisch van aard is; hij stelt vaak 'de mens' centraal. Volgens hem kunnen veel collega's daar niets mee, omdat men over het algemeen vaak 'blauw' is ingesteld. Daarom laat hij zijn teamgenoten de samenwerking met anderen meer vormgeven. Een andere respondent geeft aan dat zij wel de samenwerking opzoekt, maar weinig kennis/ideeën inbrengt. Volgens haar komt dit vooral door haar 'junior' rol op dit moment. Ze heeft naar eigen zeggen nog veel te leren en probeert in korte tijd zoveel mogelijk kennis te absorberen en toe te passen in haar dagelijks handelen.

<p><i>Box 12.</i> <i>Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende het inbrengen van nieuwe kennis/ideeën bij Case B.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik breng in de samenwerking veel ideeën in, zij het vooral ingestoken is vanuit mijn financieringsexpertise. Ik moet soms echt creatief worden om een deal voor elkaar te krijgen en daar maak ik anderen graag deelgenoot van. Mensen reageren positief, zeker ook omdat ik inhoudelijk deskundig ben; mensen nemen sneller iets van je aan." 2. Ik ben zowel naar kennis en breng ook mijn kennis weer in. Dit doe ik binnen mijn eigen afdeling bedrijven, richting mijn onervaren IAM, richting medewerkers van de ondernemersdesk. Met is daar positief over. " 3. Mijn inbreng gaan vaak over hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren, processen kunnen versnellen of klanten beter kunnen adviseren. Neem collega's ook veelvuldig mee in de ontwikkelingen vanuit mijn specialisme. Collega's reageren veelal wel positief op mijn inbreng.
--	--

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

Vier respondenten, tevens meer ervaren medewerkers, geven aan dat zij over het algemeen geen moeite hebben met het delen van kennis en ervaringen met andere teamleden en organisatie-eenheden. Twee respondenten geven aan dat zij er meer moeite mee hebben. Als voornaamste reden geven zij op dat hun kennis en ervaring nog voor verbetering vatbaar is. Ze zijn ten opzichte van de meeste collega's minder ervaren in hun functie en ervaren dit als een barrière om kennis te delen. Zij spreken de verwachting uit dat als ze meer vertrouwen in zichzelf hebben gekregen ook meer hun kennis en ervaringen zullen gaan delen en ook actiever gaan participeren in overleggen e.d.

De respondenten die aangeven geen moeite te hebben met het delen van kennis, ervaren ze wel diverse barrières om het ook daadwerkelijk (succesvol) te doen. Zo geven zij dat het gebrek aan tijd of althans het nemen van de tijd ervoor zorgt dan zaken wellicht te snel en oppervlakkig blijven. Dit terwijl ze wel aangegeven dat ze elkaar persoonlijk beter kennen een positieve invloed heeft op onderlinge kennisuitwisseling. Twee respondenten geven aan dat de reorganisatie die voortkomt uit het programma Visie2016 onzekerheden met zich meebrengt. Dergelijke onzekerheden zorgen ervoor dat medewerkers een meer terugtrekkende beweging maken door focus te leggen op de eigen doelstellingen en in het realiseren daarvan. Desondanks stimuleert het leidinggevend kader kennisuitwisseling onder medewerkers door ze met elkaar in verbinding blijven te brengen. Dit impliceert dat zij overzicht en inzicht hebben in het kennispotentieel onder medewerkers, ook buiten de eigen afdeling. Drie respondenten bevestigen dit ook.

- Box 14. Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende het inbrengen van nieuwe kennis/ideeën bij Case B.*
1. “Ik heb geen moeite om kennis te delen. Als ik iets te melden heb dan neem ik daartoe het initiatief. Bij ons op de afdeling is het gewoengoed om ervaringen te delen en elkaar (openlijk) aan te spreken. Richting andere afdelingen is dat toch lastiger; dat voelt niet altijd even comfortabel omdat ze je minder goed kennen en daarmee je intenties misschien verkeerd interpreteren.”
 2. “Ik deel gemakkelijk mijn kennis. Enerzijds omdat ik vertrouwen op mijn expertise en anderzijds omdat mijn leidinggevende ervoor zorgt dat mensen mij ook serieus moeten nemen. Hij stuurt ook vaak mensen met inhoudelijke vragen naar mij toe. Dat maakt het makkelijker om kennis te delen, men neemt ook sneller zaken van mij aan.”
 3. “Het inbrengen van ideeën vind ik moeilijk. Niet zozeer omdat men er niet voor open zou staan, maar omdat ik nog te weinig ervaring heb om van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Ik voel me nog niet zeker genoeg om zaken in grote overleggen/meetings mijn kennis en ervaringen te delen.”
 4. “Ik denk dat het exploiterende karakter van onze organisatie de belemmerende factor is. Weinig tijd, ruimte voor echt contact/verbinding. Vaak vluchtig en praktisch. Dat kan een afstandelijk gevoel opleveren bij (nieuwe) medewerkers.”

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

4.2.3 Coördinatie

De samenwerking wordt in eerste instantie vormgegeven door de teamindelingen en door scheiding van taken en verantwoordelijkheden. Niet elke medewerker heeft dezelfde bevoegdheden/autorisaties en is daardoor afhankelijk van anderen in de uitvoering van de werkzaamheden.

Respondent	Mate van afhankelijkheid	Samenwerken met anderen
B1	Hoog	Hoog
B2	Hoog	Bovengemiddeld
B3	Hoog	Beperkt
B4	Hoog	Hoog
B5	Bovengemiddeld	Hoog
B6	Hoog	Hoog

Tabel 13: Respons op de mate van afhankelijkheid en samenwerking binnen Case B.

Vijf respondenten geven dan ook aan in hoge mate afhankelijk te zijn van anderen en dan ook zoveel als mogelijk met anderen samen te werken. Een respondent geeft aan zijn samenwerking vooral rond zijn eigen team vorm te geven en in mindere mate daarbuiten. Hij laat zijn teamgenoten meer de interne organisatie voor hun rekening nemen. Volgens de respondenten richten collega's zich vooral op de belangrijkste sleutelfiguren binnen en buiten het eigen team. Op deze manier proberen ze gezamenlijk hun doelstellingen te realiseren.

- Box 15. Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de samenwerking bij Case B.*
1. “Hoewel ik de eindverantwoordelijkheid draag voor mijn klantenportefeuille, ben ik volledig afhankelijk van andere collega's binnen en buiten deze lokale bank.”
 2. “Ja, ik ben slechts een onderdeel van het geheel en ben zeker afhankelijk van anderen. Fijn ook, want dan kan ik me richten op de zaken die ik leuk vind, namelijk financieren. Uiteraard ook lastig als je afhankelijk bent...”
 3. “Volledig. Ik kan een groot deel zelfstandig uitvoeren, maar als het gaat om bevoegdheden/autorisaties ben ik afhankelijk van anderen. Daarnaast zijn andere afdelingen betrokken bij hetgeen wij doen, denk aan Kredietrisicomanagement om financieringen goed te keuren, aan management en directie voor tariefsafwijkingen, aan de administratieve ondersteuners om financieren uit te boeken aan bedrijvendesk om rekeningen te openen etc. Kortom, in grote mate afhankelijk.”

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

De meeste gehanteerde vorm waar kennisuitwisseling in plaats vindt is die van het overleg. De respondenten maken onderscheid in commerciële overleggen (carrousel, verkoopoverleg, dealteams), kredietbeheer overleggen (ontwikkeling risico's in portefeuille, achterstanden etc.) en overleggen die meer gaan over de interne organisatie (procefsimplificaties, ketenoverleg, algemeen overleg). Op de commerciële overleggen na zijn de overleggen repeterend van aard (wekelijks, maandelijks etc.) en hoofdzakelijk gericht op medewerkers binnen de afdeling. Deelname is niet verplicht, mits je jezelf maar op de hoogte brengt van de besproken onderwerpen (middels notulen en wekelijkse nieuwsbrief met belangrijkste highlights).

Respondent	Vast/flexibel	Frequentie	Deelname	Ontmoetingen
B1	Vast	Hoog	In principe vrijwillig	Binnen en buiten eigen team
B2	Vast	Hoog	In principe vrijwillig	Binnen en buiten eigen team
B3	Vast	Hoog	In principe vrijwillig	Binnen en buiten eigen team
B4	Vast	Hoog	In principe vrijwillig	Binnen en buiten eigen team
B5	Vast	Hoog	In principe vrijwillig	Binnen en buiten eigen team
B6	Vast	Hoog	In principe vrijwillig	Binnen en buiten eigen team

Tabel 14: Respons op de inrichting van overlegstructuren binnen Case B.

De commerciële overleggen vinden minimaal een keer per maand plaats. Met name in de commerciële overleggen worden medewerkers uit verschillende afdelingen betrokken. Een actieve deelname is bij dit overleg verplicht en men wijst elkaar op diens verantwoordelijkheid om gezamenlijk doelen vast te stellen en te gaan realiseren. Gezien de hoeveel vaststaande overleggen probeert men 'losse' meetings zoveel mogelijk te voorkomen. Dit wordt opgelost door de agendapunten te verzamelen of door deze op te nemen in de wekelijkse nieuwsbrief die specifiek voor afdeling Bedrijven wordt opgesteld.

Sommige medewerkers kiezen er ook voor om deel te nemen aan bepaalde overleggen (dagstarts bijvoorbeeld) van andere afdelingen. Op deze manier komen ze er beter achter wat er zoal speelt op de afdeling, welke zaken goed gaan en welke niet. Men laat zich op die informeren en neemt dit mee naar hun eigen afdeling. Naast praktische informatie levert het ook een vorm begrip voor bepaalde situaties en interesse in elkaar op.

- Box 16. Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de coördinatie bij Case B.*
1. "Ja, hoewel overleggen vaak gericht zijn op bedrijven merk je toch ook dat Control en KRM vaker aanschuiven. Eerst op verzoek van de leiding, maar vaak betrekken we elkaar zelf bij elkaars overleggen."
 2. "Behoorlijk veel overlegvormen. Ben er bijna nooit bij omdat het i) niet hoeft en ii) informatiewaarde voor mij beperkt is. Mijn teamgenoten zorgen er voor dat zij geïnformeerd zijn. Daarmee ben ik automatisch ook geïnformeerd."
 3. "Dagstarts, werkoverleg, ketenoverleg en per kwartaal een segmentbijeenkomst waarin we bijgepraat worden over de ontwikkelingen binnen onze bank. Sinds kort hebben we maandelijks dealteam overleg met Private Banking, Corporate Assurance en Accountmanagement. Dan praten we elkaar bij over de ontwikkelingen bij onze gezamenlijke klanten."

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

Naast de frequentie en mate van interactie is er gevraagd naar de manier waarop overleggen vormgegeven worden. Met name met welk doel deze gehouden worden (kennisuitwisseling, mededelen, samenwerking bevorderen etc.), in hoeverre deze doelen overeenkomen met de individuele doelen van de deelnemers en of deelnemers elkaars individuele doelen kennen. Dit is verwerkt in onderstaande tabel.

Respondent	Selectie Criteria	Doelen overleg helder	Afstemming met eigen doelen	Rolverdeling
B1	Functie e/o kennis	Ja	Ja	Voorzitter en notulist rouleren. Deelnemers actieve rol.
B2	Functie e/o kennis	Ja	Over het algemeen wel	Manager (VZ), notulist rouleert.
B3	Specialisme	Ja	Ja	Voorzitter en notulist rouleren. Deelnemers actieve rol.
B4	Functie e/o kennis	Ja	Niet altijd	Manager (VZ), notulist rouleert.
B5	Functie e/o kennis	Ja	Over het algemeen wel	Manager (VZ), notulist rouleert.
B6	Ruimte in agenda	Niet altijd	Ja	Manager (VZ), notulist rouleert.

Tabel 15: Respons op de inrichting van overlegstructuren binnen Case B.

Vijf respondenten geven aan dat medewerkers geselecteerd worden op basis van hun functie en/of specifieke kennis. Om de verschillende overleggen een specifiek thema behandelen zijn de doelen over het algemeen vrij helder. Hoewel men dit niet expliciet heeft nagevraagd, vertrouwt men er op dat de deelnemers die in een bepaald overleg zitten ook daar je met de juist intenties en kennis zitten. Het doel van het overleg wordt overigens ook tijdig bekend gemaakt onder de deelnemers, zodat zij goed kunnen voorbereiden.

Hoewel men positief gestemd is over de inrichting van de overlegstructuur, geven 3 respondenten aan dat hun doelen niet altijd overeenkomen met de doelen van het overleg. Dit heeft met name betrekking op de meer algemene overleggen. Voor de overleggen waarin deze respondenten ook specifiek opgesteld staan, liggen de eigen belangen meer in de lijn met die van anderen. Een respondent loopt veel verschillende overleggen af en springt bij daar waar afmeldingen zijn. Ze heeft gezien haar korte dienstverband en onervarenheid nog geen specifieke taak, anders dan zoveel mogelijk kennis en contacten halen uit de verschillende overleggen.

Gezien de hoeveelheid aan overleggen is voorafgaand aan het overleg voor haar niet altijd even helder wat het doel van het overleg is. Daar komt ze gedurende het overleg pas achter.

- Box 17. Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de coördinatie bij Case B.*
1. “Er wordt gekeken naar je functie en met welke processen/vakgebied je het meeste in aanraking komt c.q. affiniteit mee hebt. Zo krijgen je wel betere overleggen. Als je deelneemt, moet je ook echt actief deelnemer. Overleggen zijn gegaan van anonimiteit (opgaan in de massa) naar spotlight (aandacht voor individuele inbreng).”
 2. “Voor sommige meetings wordt je gevraagd en voor andere wordt het je medegedeeld. Zo ben ik gevraagd mee te denken over het verhogen van de kwaliteit van financieringskennis; dat past echt bij mij. Je merkt dat leidinggevenden meer kijken naar iemands kwaliteiten/kennis en deze zoveel als mogelijk gericht in willen zetten.”
 3. “Als ik deelneem aan een overleg dan heb ik zeker een doel. Dat doel is vaak aan het begin van de meeting al helder, anders nam ik niet deel. Hetzelfde geldt voor mijn collega's. Je weet wat er van je verwacht wordt als je deelneemt, dus hun doel kan niet anders zijn. Als dat wel zo is, dan wordt er vrij snel door de voorzitter of door de groep ingegrepen.”

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

4.2.4 Motivatie

Alle respondenten geven aan dat zij hun kennis voornamelijk hebben opgedaan via praktijkervaring. De kunst van afkijken en zelf doen staat daarbij centraal. De functiegerichte opleidingen (bedrijfsmatig financieren) wordt door iedereen gevolgd, maar via hun dagelijkse handelen en het toepassen van (nieuw) opgedane kennis maken ze naar eigen zeggen de beste ontwikkeling door.

Respondent	Hoe kennis opgedaan	Steekt energie in nieuwe kennis	Achterliggende drijfveren
B1	Opleidingen, doen, fouten maken en daarvan leren	Bovengemiddeld	Betere adviseur worden, carrière, meer inkomen, blijven vernieuwen
B2	Al doende leert men	Bovengemiddeld	Part of the job, up-to-date blijven, voorkomen van fouten
B3	Verskillende functies, ervaring, leren, doen	Bovengemiddeld	Zo ben ik. Altijd op zoek naar het onbekende en dit eigen maken.
B4	Vragen stellen, veel zelf doen, fouten maken	Bovengemiddeld	Carrière (+inkomen) betere adviseur worden, blijven
B5	Opleidingen, dossiers van anderen doornemen, vragen, uitzoeken, doen	Bovengemiddeld	Uitdaging in complexiteit, nieuwe zaken tot je nemen, blijven verbeteren en betere prestaties
B6	Traineeship, vragen stellen, zelf uitvoeren, feedback vragen, cursussen volgen	Veel	Succes maken van de geboden kans. Het gegeven vertrouwen waard zijn.

Tabel 16: Respons op ontwikkeling van eigen kennis, het delen van kennis en achterliggende drijfveren binnen Case B.

Op een respondent na geven alle respondenten aan bovengemiddelde hoeveelheid energie te steken in het opdoen van nieuwe kennis en ervaringen. Hoewel de achterliggende drijfveren persoonlijk van aard zijn, geven zij afzonderlijk van elkaar aan dat zichzelf willen verbeteren, nieuwe zaken eigen willen maken en in dat proces ook een bepaalde carrière (en hoger inkomen) nastreven. Er is een respondent die aangeeft juist veel energie te steken in het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Dit wordt met name ingegeven vanuit haar onervarenheid in de uitoefening van haar functie. Ze heeft geen financiële achtergrond en moet dus ook veel inspanningen verrichten te kunnen slagen in haar werk. Ze ziet het als een grote uitdaging en wil zowel naar de organisatie als naar zichzelf aantonen dat ze het vertrouwen waard is.

- Box 18. Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de motivatie bij Case B.*
1. “Leren en ontwikkelen is essentieel om binnen deze organisatie succesvol te zijn. Je krijgt veel ruimte voor ondernemerschap, je bent regisseur van je eigen carrière, je verdient hier bovengemiddeld goed, maar dat schept ook verwachtingen. Die moet je wel waarmaken. Daarom zorg ik voor dat ik de zaken zo actueel mogelijk hou.”
 2. “Je wordt geacht op de hoogte te blijven van de zaken die intern spelen als ook op je eigen vakgebied. Ik steek er dus energie in, maar vooral omdat ik weet dat het mij verder helpt. Niet omdat het van iemand moet.”
 3. “Energie steken in mijn ontwikkeling is essentieel voor het kunnen uitoefenen van mijn vak. Daarbij streef ik naar meer complexiteit en uitdaging in financieringsaanvragen na. Dan moet ik juist in beweging blijven en de ruimte zoeken om dit ook te gaan doen.”

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

De respondenten geven ook allen aan zijn door hun leidinggevenden gestimuleerd worden om continu te verbeteren, verbindingen te leggen in en buiten de organisatie en vooral nieuwe opgedane kennis toe te passen. Zo worden enkele financieringsdeskundigen gedeeltelijk vrijgemaakt voor kennisoverdracht en coaching op financieringsdossiers. Naast de vakgerichte opleidingen en (zelfontwikkelde) maatwerktrainingen wordt er ook geïnvesteerd in carrière gerichte opleidingen (MSc, MBA, RA e.d.).

Dit wordt overeengekomen in de zogeheten Persoonlijke OntwikkelPlannen (POP) van medewerkers. Daarin staat ook opgenomen wat de bank in ruil daarvoor terug wil zien en dan met name wat iemand vervolgens laat terugkomen in het dagelijks handelen. Het volgen van opleidingen, overleggen, coaching sessies e.d. mag grotendeels onder werktijd plaatsvinden. Er wordt wel verwacht dat je vooral je eigen tijd hier in investeert. De belangrijkste voorwaarde is echter dat de dienstverlening aan de klant er niet onder mag lijden.

Respondent	Toont organisatie interesse	Werktijd beschikbaar gesteld	Omstandigheden om kennis te (blijven) delen
B1	Absoluut	Ja, onder voorwaarden	Huidige
B2	Ja	Ja, onder voorwaarden	Huidige
B3	Ja	Ja, onder voorwaarden	Huidige
B4	Veel	Ja, onder voorwaarden	Huidige
B5	Absoluut	Ja, onder voorwaarden	Huidige, maar dan met iets meer tijd voor kennissessies (meer diepte, minder oppervlakkig)
B6	Ja	Ja, onder voorwaarden	Als ik zelf meer kennis en ervaring heb van toegevoegde waarde te zijn

Tabel 17: Respons op het faciliteren van kennisdeling door organisatie binnen Case B.

De motivatie om kennis en ervaringen te delen staat volgens alle respondenten centraal. Ze werken naar eigen zeggen in een keiharde (niet presteren is ook afscheid nemen), maar lerende organisatie. Zo liggen de bevoegdheden zo laag als mogelijk in de organisatie. De medewerkers krijgen vrijheid in handelen, maken hun eigen afwegingen, delen het werk naar eigen inzicht in en worden uitgedaagd om de grenzen van de kaders op te zoeken. De directievoorzitter verwoordde dit als volgt: *“Ik zou willen dat ik een keer een financieringsaanvraag kan afwijzen, want dan weten de medewerkers pas waar ik de grens trek”*. De respondenten geven aan energie te krijgen van een dergelijke ondernemersgeest en werken graag onder deze omstandigheden.

- Box 19. Overzicht van kenmerkende interviewcitaten betreffende de motivatie bij Case B.*
1. Ze investeren in opleidingen, cursussen, halen trainers in huis, organiseren zelf kennissessies voor andere banken, we zijn altijd wel ergens bij de ontwikkelingen bij Rabobank Nederland aangesloten en daarmee goed geïnformeerd.”
 2. “Je kan hier heel veel, maar de geboden ruimte moet je zelf pakken.”
 3. “De leidinggevende stimuleren ook om vaker achter je pc vandaan te komen. Zo wordt lunchen binnen de bank wordt gestimuleerd, want je ontmoet aan de grote lunchtafel meerdere collega's. Het leggen van contacten en het delen van kennis is dan een stuk gemakkelijker omdat je de mensen beter kent.”

Bron: interviews binnen Case B, mei-aug 2014

4.3 Analyse van de bevindingen

Kennisdeling en –adoptie zijn unieke besluitvormingsprocessen waar zowel de kennisdonor als de (potentiele) kennisontvangers een gezamenlijke rol hebben. Zo moet de donor bereid zijn om kennis te delen en moet de ontvanger beslissen in hoeverre de ontvangen kennis te adopteren, toe te passen en te integreren in diens bestaande werkzaamheden. De ontvangers proberen zich daarbij eerst een zo goed mogelijk beeld te vormen van de potentiële voordelen. Daarbij zal men altijd de afweging maken tussen de kosten en opbrengsten van het verkrijgen en toepassen van nieuwe kennis. Als de donor of ontvanger verwacht dat bij het uitwisselen van kennis het verschil tussen kosten en opbrengsten negatief is, kan een van hen zich wellicht terugtrekken uit het beslissingsproces of transferproces.

4.3.1 Invloed van interactie op het proces van kennisdeling

De belangrijkste stap in het proces van kennisdeling is echter het vinden van de juiste kennis donor en de juiste ontvanger. Het is te eenvoudig om te veronderstellen dat kennisdeling binnen een organisatie een eenvoudig en succesvol proces is dat automatisch plaatsvindt tussen mensen. Er komen binnen organisaties nog altijd situaties voor waarbij kansen onbenut blijven door het gebrek aan inzicht waar kennis zich binnen de organisatie bevindt.

Uit de interviews bij case A valt op te maken dat persoonlijke contacten tussen mensen met de eigen afdeling hoog is, maar met verschillende afdelingen beperkt. Het aantal initiatieven om kennis te delen is bij case A laag en wordt door de organisatie ook niet gestimuleerd. Dit gebrek aan persoonlijke contacten is volgens de respondenten een serieuze hinderpaal om te zien waar kansen liggen om kennis over te brengen. Een andere oorzaak die het moeilijk maakt inzicht te krijgen in welke kennis zich waar bevindt, is het gebruik van tacit kennis.

Om deze te ontdekken en op waarde te schatten is een hoge mate van interactie vereist en wordt gemist bij case A. Om de barrière van tacit kennis te verkleinen richt het management van case A zich vooral op het centraal coördineren, registreren en opslaan van dergelijke kennis. Tacit kennis is moeilijk is te vast te leggen en te communiceren; laat staan te exploiteren zoals bij Case A het geval is. Daarmee kiest het leidinggevend kader van case A niet altijd voor het juiste transfermechanisme en loopt men het risico om dat interessante mogelijkheden onbenut worden.

Als gevolg van een toenemende mate van centralisatie en formalisatie neemt volgens de respondenten het aantal initiatieven om openlijk kennis te delen en af. Dit heeft bij tot gevolg dat bij casus A de interactie afneemt en beperkt wordt tot het eigen team. Kennisdeling wordt zelfs gezien als een vorm van compenserend gedrag. Uit angst om hierop aangesproken te worden is men terughoudend in het geven van inzicht in hun kennis. Het bezit van de juiste kennis heeft in deze organisatiecontext een bepaalde mate van machtsbasis opgeleverd voor de donor. Bovenstaande heeft tot gevolg dat zowel kennisdonors als –ontvangers het moeilijk vinden om inzicht te krijgen in waar kennis zich binnen de organisatie bevindt en problemen kennen om op de juiste manier met elkaar te communiceren.

Zoals uit de interviews bij case B blijkt zorgt interactie voor een betere communicatie tussen en met verschillende afdelingen. Als gevolg van elkaar beter leren kennen, is men in staat het gedrag van de ander beter te voorspellen. Een betere mate van voorspelbaarheid draagt bij het vertrouwen en respect in de onderlinge relatie (Burt, 1992). Uit de interviews in case B kan worden opgemaakt dat men meer vertrouwen heeft in anderen binnen de organisatie dan bij case A. Dit zorgt er voor dat men eerder bereid is kennis te delen, zonder zich zorgen te maken over het eventuele opportunistische gedrag van een ander (Tsai & Ghoshal, 1998). Als men in staat is om met elkaar beter te communiceren is men ook in staat om kennis beter te vinden, te delen en te integreren (Tsai, 2002).

De respondenten in case B ervaren ten opzichte van de respondenten in case A ook meer stimulans vanuit de leiding om kennis te delen en in het leggen van verbindingen met andere afdelingen. Dit resulteert in betere afstemming van de dienstverlening, maar zorgt er ook voor dat mensen elkaar zijn gaan opzoeken om de dienstverlening en bijhorende resultaten te verbeteren. Door het verhogen van de interactiemogelijkheden neemt het aantal kennisdelingsinitiatieven toe, hetgeen de basis legt voor de transferfase.

Toenemen interactie tussen individuen brengt ook diverse risico's met zich mee. Wanneer interactie tussen individuen regelmatig plaatsvindt ontstaat door socialisatie op de duur een gedeelde taal en symbolen wat de overdracht en implementatie van kennis vergemakkelijkt (Kogut & Zander, 1992; Boone, 1997). Dit proces suggereert echter ook een gemeenschappelijke wereldbeeld, wat creativiteit in het combineren van kennis niet ten goede komt en verkleint de mogelijkheden om kansen te zien (Galunic & Rodan, 1998). Omdat kennis en informatie die mensen wordt 'gefilterd' door hun manier van kijken, ontstaat de neiging om kennis en informatie die in overeenstemming is met het gemeenschappelijke beeld te zien en de kennis en informatie die daarop niet aansluit te negeren.

Een van de belangrijkste uitdagingen van het management is dus het bevorderen van de interactie onder medewerkers om hen in staat te stellen kennis te vinden, te combineren en te integreren middels een actief en interactief proces. Zoals Boone (1997) al concludeerde staat in de beslissingsfase het in kwantitatief aantal verhogen van initiatieven om kennis te delen centraal. Waar het management in de beslissingsfase de uitdaging heeft om het aantal (kwantitatieve) interactie initiatieven te verhogen, heeft het in de transferfase de uitdaging om de kwaliteit van kennisdeling te verhogen. Dit komt neer op het verlagen van de kosten van kennisoverdracht en het maximaal benutten van de potentiële voordelen.

4.3.2 Invloed van coördinatie op het proces van kennisdeling

Coördinatie mechanismen zijn nodig om er voor te zorgen dat mensen niet alleen hun eigen werk kennen, maar ook in staat zijn om andere informatie en kennis te vinden, te interpreteren en hier op te acteren. Daar komt nog eens bij dat sociale banden regelmatig moeten worden aangehaald en bevestigd om werkzaam te blijven (Adler & Kwon, 2002). Het gaat er dan niet om dat alle kennis van de ander overgenomen moet worden, maar dat interactie tussen de verschillende personen met verschillende kennis op zo'n manier gecoördineerd wordt dat zij op de hoogte zijn van elkaars kennis (domeinen) en in staat zijn delen van elkaars kennis te integreren met hun eigen kennis (Grant, 1996). Coördinatie mechanismen hebben dan veelal betrekking op het integreren of verbinden van verschillende mensen binnen de organisatie (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976). De manier waarop een organisatie verschillende eenheden coördineert beïnvloedt de interne kennisuitwisseling. Organisatorische coördinatie verwijst naar integratie of verbinden van verschillende onderdelen van een organisatie (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976). Over het algemeen wordt er gesproken over twee generieke coördinatiemechanismen: (1) formele hiërarchische structuren en (2) informele laterale relaties (Ghoshal, Korine, & Szulanski, 1994).

Uit de interviews van case A valt op te maken dat de hiërarchische structuur van de interne organisatie voornamelijk is gebaseerd op centralisatie van de machtsbetrekkingen. Coördinatie verloopt via verticaal opgelegde bureaucratische processen en de beslissingsbevoegdheid ligt op hogere hiërarchische niveaus. Het management organiseert in de beleving van de respondenten veel bijeenkomsten en vergaderingen, hetgeen een stimulans is voor ontmoetingen en kennisuitwisseling. De respondenten geven aan de deelnemers van dergelijke overleggen van te voren door het management worden vastgesteld, evenals de te bespreken onderwerpen. Deelname aan deze overleggen is verplicht, terwijl de selectiecriteria en verwachtingen voor deelnemers niet duidelijk is. De deelnemers komen ook voornamelijk uit het eigen Bedrijven segment en in beperkte mate uit andere segmenten.

Dit komt voornamelijk voort uit het gegeven dat de afdeling Bedrijven gericht is op het behalen van de eigen strategische doelen. De respondenten geven allen aan een passieve houding aan te nemen in de overleggen door vooral te luisteren naar hetgeen de leidinggevende heeft te vertellen. Als gevolg van de centralisatie nemen de initiatieven om tussen afdelingen kennis uit te wisselen af. De focus ligt op de eigen afdeling en bijhorende doelstellingen en maakt dat afdelingen niet geïnteresseerd zijn c.q. gemotiveerd zijn in het delen van kennis van met anderen. Zij geven aan dit enkel te gaan doen als een hun leidinggevende dit ook echt daadwerkelijk verlangt. Met onderneemt dus geen initiatief, vindt er geen interactie plaats en blijft het uitwisselen van kennis achterwege en is er niets te transfereren c.q. te integreren. Een dergelijke passieve houding draagt niet bij in de mate van kennisdeling (Tsai, 2002).

In tegenstelling tot hiërarchische organisatiestructuur bevatten informele laterale relaties namelijk een meer vrijwillige en persoonlijke wijze van coördinatie. Dit mechanisme wordt belangrijker naarmate de kennis integratie unit overschrijdend wordt. Vooral gezien het feit dat de meeste van de activiteiten in een organisatie niet de verticale hiërarchische structuur volgen (Galbraith, 1973). Hoewel informele relaties veelal op een natuurlijk manier ontstaan, kunnen ze ook worden bevorderd door middel van interne sociale regelingen zoals het organiseren van sociale events tussen units (Tsai, 2002).

Op deze manier wordt horizontale communicatie en interactie tussen de verschillende organisatie-eenheden verhoogd. Organisatieonderdelen die met elkaar sociaal interacteren zullen naar verwachting ook meer kennis met elkaar delen. Informele latere relaties hebben volgens Tsai (2002) een significant positief effect op het proces van kennisdeling. Daar staat tegenover dat centralisatie een positief effect heeft op de kosten van coördinatie, maar negatieve impact heeft op kennisdeling binnen een organisatie (Grant, 1996).

Dit komt ook meer naar voren bij case B, waar de respondenten aangeven dat de organisatie veel interesse toont in de kennisdeling en kennisontwikkeling en daar tijd voor beschikbaar stelt. Zo krijgen bepaalde sleutelfiguren in de organisatie de specifieke taak om hun kennis beschikbaar te stellen en toegankelijk te maken voor anderen. Deze organisatie kent ook veel overlegstructuren, waarbij de leidinggevenden ook de rol van voorzitter vervullen. Het verschil met case A is dat deelnemers zoveel als mogelijk geselecteerd op basis van relevante functie of specialisme. In de overleggen ontmoet men ook mensen buiten de eigen teams en afdelingen, hetgeen een stimulerende werking heeft op de initiatieven van medewerkers.

Zo hebben de commerciële medewerkers met andere afdelingen 'dealteams' gevormd en hebben ze maandelijks commercieel overleg over de resultaten, de kansen en de onderlinge samenwerking. Om dit verder te stimuleren heeft de leiding segment overschrijdende doelstellingen in het beloningskader opgenomen. Bovenstaande heeft een positieve uitwerking op de coördinatie (verbindingen) en motivatie van de respondenten.

4.3.3 Invloed van motivatie op het proces van kennisdeling

Uit de interviews van case A maak ik op dat medewerkers over het algemeen intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren en kennis te delen te delen. Ze hebben hun eigen kennisniveau bereikt door veel te doen, maar ook door met anderen samen te werken. De achterliggende drijfveren zijn hoofdzakelijk gericht op het verbeteren van huidige functioneren en het leveren van hogere prestaties. Twee respondenten geven aan minder kennis te delen omdat ze hier geen tijd voor hebben en in de huidige context op voldoende niveau kunnen blijven functioneren.

De respondenten in case B geven aan zij via verschillende functies, opleidingen en praktijkervaring hun kennis hebben ontwikkeld tot het huidige niveau. De mate waarin zij energie steken in hun ontwikkeling is bovengemiddeld hoog. Dit met als doel het nastreven van een carrière binnen of buiten de organisatie, het krijgen van goede beoordelingen alsmede hogere (financiële) beloningen en het aankunnen van steeds complexere zaken. De respondenten laten daarmee een vergelijkbaar beeld zien, waarbij het energieniveau waarmee naar kennis gezocht wordt van elkaar verschillend is.

De intrinsieke motivatie is dus een zeer belangrijke factor voor medewerkers om kennis te delen en nieuwe kennis op te doen, zowel in de beslissingsfase, transferfase als in de integratiefase. Bij case A is de intrinsieke motivatie echter niet voldoende om het aantal kennisdelingsinitiatieven te verhogen. Bij case B zijn deze wel aanwezig en komen voort uit afdelingsdoelstellingen waarbij men in de realisatie daar van afhankelijk is van de inspanningen van en samenwerking met andere afdelingen. Daarnaast krijgen medewerkers ook persoonlijke beloningen voor hun kennisdelingsinitiatieven. Dit in de vorm van waardering, senioriteit en daarmee betere positie binnen team en als dergelijke initiatieven goed werken, ook een hogere beloning. Naast dergelijke incentives is het inzetten van bepaalde 'knowledge champions' een goede manier om kennisoverdracht te stimuleren (Boone, 1997).

Dit is niet het geval bij case A, waarbij men zich voornamelijk richt op de eigen team- en afdelingsdoelstellingen. Uit de interviews maak ik op dat men pas initiatieven voor kennisdeling onderneemt als de eigen doelstellingen geen gevaar lopen. Hier wordt door het leidinggevend kader op gestuurd en bij onvoldoende presteren kan hun baan in gevaar komen, aldus een van respondenten.

Gevolg is dat medewerkers terughoudend worden in het geven van inzicht in hun kennis, omdat dit een machtsbasis vormt en de medewerker in staat stelt zich te positief te onderscheiden. Aan de andere kant bestaat ook het risico dat kennis achtergehouden wordt omdat het risico aanwezig is dat men eventuele tekortkomingen in het eigen kennisniveau zichtbaar maakt voor anderen.

Los van de stimulans vanuit management moeten medewerkers ook zelf gemotiveerd zijn om met kennisdeling aan de slag te gaan. Intrinsieke motivatie vormt een belangrijke stimulerende factor in zowel de beslissingsfase als de transferfase. Het begint namelijk met de bereidheid van mensen om kennis te delen, tot zich te nemen en ook daadwerkelijk toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden. Middels extrinsieke factoren kan dit proces gestimuleerd c.q. afgedwongen worden, maar dit laatste neemt hogere afbreukrisico's met zich mee. Gebrek aan motivatie kan resulteren in passiviteit, gefingeerde acceptatie, sabotage of afwijzing in de verschillende fasen. De intrinsieke motivatie van medewerkers is een bepalende factoren in de verschillende fasen. Extrinsieke factoren zijn, mits goed ingezet, van toegevoegde waarde in het kennisdelingsproces. De invloed is op basis van de cases echter ondergeschikt aan intrinsieke factoren.

4.4 Samenvattend overzicht

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de onderzochte factoren van invloed zijn op het proces van kennisdeling. Weliswaar, de een in meer mate dan de andere. Op basis van de onderzoeksresultaten is onderstaande ranking aangebracht. Deze ranking geeft aan welke factoren het meeste en het minste van invloed zijn op de verschillende fasen. De mate van belangrijkheid wordt aangegeven met een symbool, lopen van ++ (heel belangrijk) naar 0 (neutraal) tot -- (niet belangrijk).

	Beslissingsfase	Transferfase	Integratiefase
Interactie	++	++	0
Coördinatie	+	+	0
Intrinsieke motivatie	++	++	+
Extrinsieke motivatie	+	+	+

Tabel 18: Mate van belangrijkheid per fase in het proces van kennisdeling

5 Discussie en conclusie

Het doel van deze scriptie is inzicht te creëren in de management- en organisatiefactoren die mogelijk van invloed zijn op het proces van het uitwisselen van kennis tussen individuen binnen een grote onderneming met meerdere bedrijfseenheden en afdelingen in een turbulente omgeving. Dit inzicht draagt bij aan de strategische noodzaak om zowel bestaande kennis te benutten als nieuwe kennis te ontwikkelen. Op basis van de literatuur is een raamwerk ontwikkeld waar in het uitwisselen van kennis beschreven wordt als een proces, bestaande uit een beslissings-, transfer- en integratiefase. Middels dit onderzoek geef ik een overzicht van factoren die gedurende bepaalde fasen van invloed kunnen zijn op uitwisselen van kennis binnen een organisatie. Dit heeft betrekking op zowel potentiële stimulerende als beperkende factoren. De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat de interactionele en motivationele factoren een veranderende invloed hebben op de verschillende fasen in het proces van kennisdeling.

De belangrijkste stap in het proces van kennisdeling is het vinden van de juiste kennisdonor en de juiste ontvanger. Het is te eenvoudig om te veronderstellen dat kennisdeling binnen een organisatie een eenvoudig en succesvol proces is dat automatisch plaatsvindt tussen mensen. Er komen binnen organisaties nog altijd situaties voor waarbij kansen onbenut blijven door het gebrek aan inzicht waar kennis zich binnen de organisatie bevindt. Een van de belangrijkste uitdagingen van het management is dus het bevorderen van de interactie onder medewerkers om hen in staat te stellen kennis te vinden, te combineren en te integreren middels een actief proces. Zoals Boone (1997) al concludeerde staat in de beslissingsfase het in kwantitatief aantal verhogen van initiatieven om kennis te delen centraal.

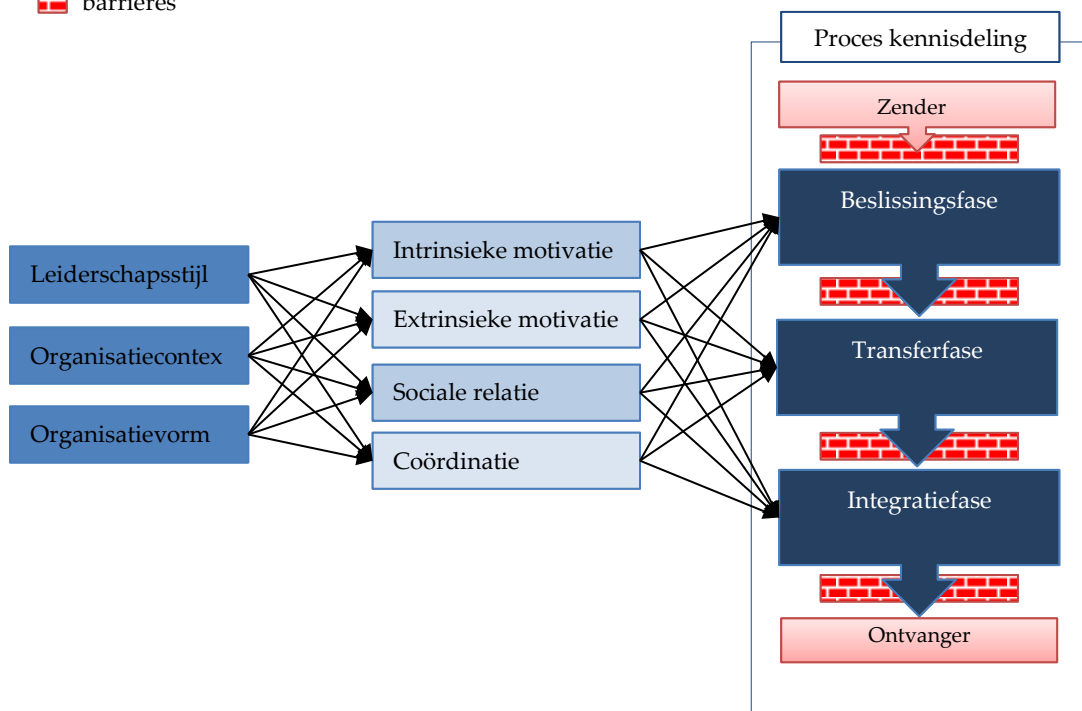
Coördinatie mechanismen spelen daarbij een positieve rol. Deze zijn nodig om ervoor te zorgen dat mensen niet alleen hun eigen werk kennen, maar ook in staat zijn andere informatie en kennis te interpreteren en hierop te reageren. Daar komt nog eens bij dat sociale banden regelmatig moeten worden aangehaald en bevestigd om werkzaam te blijven (Adler & Kwon, 2002). Coördinatie mechanismen hebben dan veelal betrekking op het integreren of verbinden van verschillende mensen binnen de organisatie (Van de Ven, Delbecq, & Koenig, 1976). Hoewel informele relaties doorgaans al vanzelf ontstaan, kunnen dergelijke relaties wel worden bevorderd door de inrichting van de interne sociale interactie (Tsai, 2002). Zo geeft Grant (2002) aan dat coördinatie het best bereikt kan worden door de individuen direct te betrekken, waarin hij Galbraith (1973) volgt die beschrijft dat dit het best bereikt kan worden door het coördineren van ontmoetingen in de vorm van bijeenkomsten en vergaderingen. Coördinatie mechanismen hebben in deze context dan ook een relatief formeel karakter.

Los van de stimulans vanuit management moeten medewerkers ook zelf gemotiveerd zijn om met kennisdeling aan de slag te gaan. Intrinsieke motivatie vormt een belangrijke stimulerende factor in zowel de beslissingsfase als de transferfase. Het begint namelijk met de bereidheid van mensen om kennis te delen, tot zich te nemen en ook daadwerkelijk toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden. Middels extrinsieke factoren kan dit proces gestimuleerd c.q. afgedwongen worden, maar neemt hogere afbreukrisico's met zich mee. Gebrek aan motivatie kan resulteren in passiviteit, gefingeerde acceptatie, sabotage of afwijzing in de verschillende fasen.

Het succesvol doorlopen van de verschillende fasen is een verantwoordelijkheid van zowel de donor als de ontvanger. Ook al verschuift de leiding van de donor in de beslissingsfase naar de ontvanger in de transfer en implementatiefase, beide partijen moeten energie steken in de optimale overdracht en integratie van de kennis in kwestie. Zonder deze betrokkenheid is het afbreukrisico te groot. Het is dus essentieel dat de betrokken partijen teamspirit ontwikkelen en commitment tonen. Ze moeten er gezamenlijk voor willen gaan en er een succes van maken.

Mijn conclusie is dat kennisdelen door mensen niet afgedwongen kan worden, maar dat er alleen – door de meest geschikte condities te stimuleren – een omgeving gecreëerd kan worden die dit faciliteert. De onderlinge invloeden en interactie tussen medewerkers, leidinggevenden en organisaties zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis. Kennis groeit en krijgt waarde via sociale interactie. Daarnaast spelen de context, kenmerken en inrichting van een organisatie en het leiderschap binnen de organisatie een zwaarwegende rol bij het mogelijk maken van kennisdelen. Dit leidt tot het volgende theoretisch raamwerk.

 barrières



5.1 Proposities

Propositie 1: Initiatieven voor kennisdeling zullen toenemen als medewerkers meer bewust worden gemaakt van de kennisdelingsmogelijkheden.

Propositie 2: Initiatieven voor kennisdelingen zullen toenemen als de extrinsieke motivatie (beloningssystemen) van medewerkers in kennisdeling gestimuleerd wordt.

Propositie 3: Het reduceren van de complexiteit van het kennisdelingsproces zal tot een meer effectieve en efficiënte kennisoverdracht leiden.

Propositie 4: Naar mate de interactie tussen individuen toeneemt, neemt het aantal kennisdelingsinitiatieven toe

Propositie 5: Een hoge mate van interactie tussen individuen heeft een positief effect op het succesvol doorlopen van de transferfase.

Propositie 6: Formele coördinatie mechanismen hebben een negatieve invloed op het aantal kennisdelingsinitiatieven.

Propositie 7: Hoe hoger het absorptievermogen van de ontvanger om nieuwe kennis op te nemen en toe te passen, hoe beter de integratiefase verloopt.

5.2 Bijdragen aan de theorie

Szulanski (2000) heeft onderzoek gedaan naar de mate waarin de aard van kennis, de ontvanger, de context en de kennisitem zelf, van invloed zijn op het proces van kennisdeling. Szulanski ontdekte dat het belang van deze factoren varieerde in de verschillende fasen van het proces van kennisdeling. Zo is gebleken dat de betrouwbaarheid van de bron, het absorptievermogen van de ontvanger van invloed zijn op de beslissingsfase dan wel de transfer en integratiefase. Anderen hebben de factoren van kennisdeling in organisaties onderzocht (zie Argote, 1999, voor een review). Zo is er onderzoek gedaan persoonlijke c.q. individuele kenmerken van invloed is op kennisdeling, maar dan in een bepaalde context (zie Baldwin & Ford, 1989, voor een review). Boon (1997) heeft in zijn onderzoek stilgestaan bij de potentiële barrières in de verschillende fasen van het proces van kennisdelen. Daarbij heeft hij ook aangegeven welke managementvaardigheden en systemen nodig zijn om kennisdeling binnen een organisatie op goede manier te organiseren. Dit onderzoek richt zicht op het achterhalen van de invloed van interactionele en motivationele factoren op het proces van kennisdeling. De bijdrage zit enerzijds in het ondersteunen van de reeds bestaande onderzoeken naar kennisdeling en anderzijds in het samenbrengen van verschillende theorieën en deze toepassen in een organisatiecontext.

5.3 Bijdragen aan de management praktijk

Naast een aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur zal dit onderzoek hopelijk ook praktische inzichten bieden. Het scheppen van de juiste condities is immers van groot belang voor organisaties, managers en bestuurders die in hun jacht naar concurrentievoordelen en waardecreatie het absorptievermogen van hun medewerkers, afdelingen en organisatie beter willen benutten.

Een van de belangrijkste punten uit de studies naar kennisdeling en leren is dat het bezitten van potentieel waardevolle kennis ergens in de organisatie niet automatisch betekent dat andere onderdelen van de organisatie ook profiteren van die kennis. Met name omdat kennisdeling in de praktijk minder vloeiend verloopt en moeilijk te bereiken is (Szulanski 1994, Von Hippel 1994). Hoewel kennisdeling veel tijd, geld en inspanningen kost, wordt het door organisaties nog vaak gezien als iets dat spontaan ontstaat c.q. plaatsvindt en weinig kost. Als gevolg daarvan wordt er nog onvoldoende aandacht besteedt aan de condities en andere factoren die van invloed zijn op het proces van kennisdeling.

Met het onderzoeken naar de verschillende factoren die van invloed zijn op de fasen van het kennisdelingsproces, worden inzichten en handvatten gegeven aan organisaties die hun kennisdelingsactiviteiten willen opzetten c.q. uitbreiden. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat kennisdeling een complex proces dat zorgvuldig aangepakt moet worden.

Cruciaal daarbij is dat kennisdelen door mensen niet afgedwongen kan worden, maar dat er alleen – door de meest geschikte condities te stimuleren – een omgeving gecreëerd kan worden die dit faciliteert.

5.4 Beperkingen van het onderzoek

Elk onderzoek kent zijn beperkingen, zo ook dit onderzoek. Allereerst heeft het empirisch onderzoek plaatsgevonden binnen één bedrijfstak en één organisatie. Weliswaar zijn er twee autonome lokale organisaties onderzocht, maar om de resultaten breder te kunnen generaliseren is het wenselijk om het onderzoek te herhalen bij meerdere organisaties in verschillende bedrijfstakken. In totaal zijn twaalf interviews afgenomen op een totale FTE omvang van 382 FTE bij beide lokale organisaties samen. Dit aantal vervolgens afgezet tegen het aantal FTE in de totale organisatie (> 55.000 FTE) maakt de uitkomsten van de interviews niet zonder meer representatief zijn voor de totale organisatie.

De tweede beperking van dit onderzoek kan worden gevonden in het feit dat dit onderzoek een momentopname is geweest. De respondenten zijn maar één keer geïnterviewd. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het is mogelijk dat door de situatie waarin de respondenten zich bevonden en de tijd die de respondenten beschikbaar stelde voor het interview invloed had op de antwoorden. Het is aan te raden om het onderzoek over meerdere momenten en een langere tijdshorizon te verdelen.

De derde beperking is het gegeven dat ik zelf werkzaam is (geweest) bij de lokale organisaties waar het onderzoek is uitgevoerd. De onderwerpen motivatie en vertrouwen zijn niet makkelijk om te bespreken en mijn leidinggevende positie kan daarbij een extra barrière opleveren in het krijgen van open en oprechte antwoorden. Het anoniem maken van de respondenten was een belangrijke voorwaarde en hier hebben ze mij in vertrouwen genomen. Hoewel ik dit niet zo heb ervaren, is het risico van sociaal wenselijke antwoorden wel degelijk aanwezig geweest. Dit geldt overigens ook voor mijn eigen bias. Tijdens de interviews heb ik echter een open sfeer proberen te creëren waarbij ik heb getracht om zoveel mogelijk de interpretaties van de respondenten zelf te laten benoemen en mijn eigen mening zoveel als mogelijk te beperken. Het telefonisch nabellen van enkele respondenten om bepaalde zaken achteraf te laten verduidelijken is hier een voorbeeld van.

5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor toekomstig onderzoek is het aan te raden om te analyseren hoe de medewerkers de opgedane kennis vertalen naar de eigen organisatie. Tsai (2001) toont namelijk aan dat een deelnemer het vermogen moet hebben de nieuwe kennis te identificeren en te vertalen naar de organisatie. Het is interessant om in een vervolgonderzoek te kijken hoe dit vermogen opgebouwd wordt en in welke mate dit van invloed is op het overbrengen van nieuwe kennis van het individuele niveau naar het organisatieniveau.

Sociale netwerken spelen ook een belangrijke rol in de kennisoverdracht. Via een sociaal netwerk kan er wellicht gemakkelijk verbinding worden gelegd die kruisbestuiving makkelijker maken. De sociale afstand tot en de dichtheid van het netwerk kunnen van invloed zijn op het proces van kennisdeling. Naast het onderzoeken van de eigenschappen van een netwerk, kan men ook onderzoeken naar de sterkte van onderlinge relaties en in welke mate groepssamenstellingen open of gesloten zijn. Identificatie met bepaalde sociale netwerken c.q. groepen kan leiden tot het vooropstellen van de eigen deelnemers en het uitsluiten van anderen. In hoeverre dit van invloed is op het proces van kennisdeling dient onderzocht te worden.

Afsluitend kan er vervolgonderzoek gedaan worden naar andere factoren die van invloed zijn op het proces van kennisdeling. Hierbij valt te denken aan de culturele en sociale context waarin mensen werkzaam zijn. Ook karaktereigenschappen van individuele personen, kenmerken van teams, leiderschapsstijlen, beloningsstructuren en organisatiestructuren kunnen van invloed zijn op het kennisdelingsproces.

6 Literatuurlijst

- Adler, P., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, Issue 45: 425-455.
- Ahuja, G., & Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation (Jun. - Jul., 2001), pp. 521-543.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), pp. 150-169.
- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, pp 64-76.
- Beckers, K. (2006). *Kennisuitwisseling in het netwerk van open TOMscholen. Een onderzoek naar condities die kennisuitwisseling beïnvloeden*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende Organisatie - Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Bock, G., Lee, J., Zmud, R., & Kim, Y. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1. pp. 87-111.
- Boone, P. (1997). *Managing Intracorporate Knowledge Sharing*. Delft: Ebron.
- Bosch, F. v., Volberda, H., & Boer, M. d. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, Vol. 10, Nr. 5, p. 551-68.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods (3rd Edition)*. New York: Oxford University Press.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chou, S., & Tsai, Y. (2004). Knowledge creation: individual and organizational perspectives, 30(3) (2004) 205-18. *Journal of Information Science*, Vol. 30, issue 3, pp 205-218.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coöperatie+. (2012). *De Economische Betekenis van de Coöperatie*. Utrecht: Nederlandse Coöperatieve Raad voor Land-en Tuinbouw.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human need and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Depassé, D. (2010). De kracht van kennismanagement - evaluaties die werkelijk tot verbetering leiden. *De ontwerpmanager*, 22-25.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 1504-1514.
- Dougherty, D. (2001). Reimagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation. *Organization Science*, 12 (5): 612-631.

- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Issue 3, pp 345–367.
- Egelhoff, W. (1982). Strategy and structure in multinational corporation: An information processing approach. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 435-458.
- Egelhoff, W. (1988). *Organizing the Multinational Enterprise: An Information Processing Perspective*. Cambridge, MA: Ballinge.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 620-627.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.
- Eisenhardt, K., Galunic, D., & Charles Gahmic, D. (2000). Coevolving. *Harvard Business Review*, 78: 91-101.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Galbraith, J. (1973). *Diagnosing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit Communication in Multinational Corporations. *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp 96-110.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice Exchange in a Best Practice Marketplace. In T. Davenport, & G. Probst, *Siemens Best Practices* (pp. 89-105). Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing.
- Glaser, E., & Marks, J. (1966). Putting Research to Work. *Rehabilitation Record*, Vol. 7, pp. 6-10.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, (Winter, 1996), pp. 109-122.
- Grant, R. (2002). The Knowledge-based View of the Firm. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 133-148.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2001). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768-792.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53–62.
- Huber, G. (2001). Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies. *European Journal of Information Systems*, Vol. 10, pp. 72-79.
- Jansen, J., Bosch, F. v., & Volberda, H. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 999-1015.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, integration capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 502-518.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 54–63.
- Koster, R. (2009). *Acht casestudies naar kennisdeling tussen HBO instellingen en MKB bedrijven tijdens stage- en afstudeeropdrachten*. Enschede: Universiteit Twente.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, vol.40, no. 3, pp. 112-132.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 95-112.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33: 135.

- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4, pp. 315-332.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1): 17-87.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge*, Vol. 5, Issue 1, pp 76-85.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Mom, T., Bosch, F. v., & Volberda, H. (2002). Exploratie en Exploitatie van Kennis: Het Managen van Determinanten van Horizontale Kennisuitwisseling. *Management & Organisatie*, Vol. 5, pp 23-43.
- Mom, T., Bosch, F. v., & Volberda, H. (2005). *The influence of managerial and organizational determinants of horizontal knowledge exchange on competence building and competence leveraging*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Moor, W. d. (2005). *Het Proces van Organiseren. Individueel en Sociaal Constructionisme*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1):14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2003). De kenniscreërende onderneming - Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten. Scriptum.
- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, pp. 538-550.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. (2009). Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, 246-279.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Poppo, L. (1995). Influence activities and strategic coordination: Two distinctions of internal and external markets. *Management Science*, 41, 1845-1859.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Soekijad, M., & Andriessen, E. (2003). Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 578-587.
- Styhre, A. (2002). The knowledge-intensive company and the economy of sharing: rethinking utility and knowledge management, 9(4) (2002) 228-36. *Knowledge and Process Management*, Vol. 9, Issue 4, pp 228-236.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, p. 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, May, pp. 9-27.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5 (Oct., 2001), pp. 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 179-190.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41: 464-476.

- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, p. 11-25.
- Tsoukas, H. (2003). Do we really understand tacit knowledge? In M. Easterby-Smith, & M. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. (pp. 410-427). Malden, MA; Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Van de Ven, A., Delbecq, A., & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination. *American Sociological Review*, 41: 322-338.
- Verkasalo, M., & Lappalainen, P. (1998). A Method of Measuring the Efficiency of the Knowledge Utilization Process. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(4):414-423.
- Volberda, H. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H., & Heij, K. (2014). *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: Van provisie naar waardecreatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Von Krogh, G., & Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. *Die Unternehmung*, Vol. 52, pp 235-52.
- Weggeman, M. (2006). Kennismanagement : de praktijk. Scriptum management.
- Wijk, R. v., Bosch, F. v., & Volberda, H. (2001). The Impact of the Depth and Breadth of Knowledge Absorbed on Levels of Exploration and Exploitation. *Presented at the Academy of Management Meeting*. Washington D.C., USA.
- Wijk, R. v., Jansen, J., Bosch, F. v., & Volberda, H. (2012). How firms shape knowledge to explore and exploit: a study of knowledge flows, knowledge stocks and innovative performance across units. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24:9, 929-950.
- Williamson, O. (1996). Economic Organization: The Case for Candor. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 48-57.
- Yin, R. (2012). *Application of Case Study Research (3rd edition)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Bijlage

Bijlage A: Interviewvragen

Persoonlijk

- Geslacht : M/V
- Leeftijd : ... jaar
- Functie : ...
- Ervaring in functie : junior – medior – senior
- Persoonlijke eigenschappen meest van toepassing:
- Omschrijving +/- : Creatief, Spontaan, Innovatief, Onderzoekend, Nieuwsgierig.
- Omschrijving -/- : Behoudend, Nauwgezet, Terughoudend, Routinematig.

Mechanisme 1: Socialisatie

- Heeft u nauwe en frequente interactie met collega's?
- Vindt deze interactie binnen eigen afdeling of ook daarbuiten plaats?
- Durft u te vertrouwen op de capaciteiten en vaardigheden van collega's om het werk te doen?
- Durft u te vertrouwen dat collega's de juiste beslissingen nemen?
- Heeft u het vertrouwen dat collega's handelen in het belang van de organisatie?
- Hanteren uw collega's dezelfde waarden en normen die het dagelijks handelen sturen?
- Heeft het vertrouwen dat dat u en uw collega's vanuit dezelfde visie handelen?
- Is er sprake van een respectvolle relatie tussen collega's / afdelingen?
- Brengt u in de samenwerking wel eens nieuwe ideeën in? Hoe reageren uw collega's op uw ideeën?
- Heeft er zich eens een situatie voorgedaan dat een collega tegen uw/de normen is ingegaan?
- Heeft er zich eens een situatie voorgedaan dat een ideeën van een ander genegeerd worden?

Mechanisme 2: Coördinatie

- Bent u in uw werk afhankelijk van anderen om uw eigen functie goed uit te kunnen oefenen?
- Wordt er binnen de afdeling gebruik gemaakt van vaststaande overleggen en vergaderingen?
- Heeft u via deze ontmoetingen veel contact met collega's met andere functies, achtergronden en verantwoordelijkheden?
- Vinden deze ontmoetingen binnen of buiten de eigen afdeling plaats?
- Moet u (kunnen) samenwerken met collega's met andere functies, achtergronden en verantwoordelijkheden?
- Worden er binnen de afdeling waar u werkzaam bent bepaalde teams gevormd waarin u samenwerkt?
- Op welke manier worden de deelnemers voor een overleg gekozen? Vrijwillig of aangewezen door leidinggevende? Welke criteria worden daarvoor gebruikt?
- Heeft u een bepaald doel om deel te nemen aan diverse overleggen? Bent u bekend met de doelen van anderen in het overleg? Stemmen uw doelen overeen met die van de deelnemers aan het overleg?
- Is er sprake van een duidelijke rolverdeling? Wisselt deze vaak?
- Brengt iedereen evenveel kennis en/of ervaring in?
- Vindt u het moeilijk / makkelijk om kennis en ervaring te delen met andere teamleden en organisatie-eenheden? Wat is daar makkelijk / moeilijk aan? Wat kunnen anderen van u leren (in geval van makkelijk) of wat zou u van anderen kunnen leren (in geval van moeilijk). Kent u iemand die hier goed in is?
- In hoeverre zijn collega's en andere afdelingen toegankelijk voor nieuwe medewerkers/deelnemers? Lopen zij tegen barrières op als ze willen deelnemen?

Mechanisme 3/4: Extrinsieke motivatie – Intrinsieke motivatie

- Hoe heeft u de opgedane kennis eigen gemaakt? Op welke manier (niet)? Hoe brengt u de opgedane kennis terug naar de organisatie?
- Steekt u energie in het vinden van het nieuwe ideeën en het delen van kennis?
- Wat is de reden dat uw wel/geen energie steekt in het vinden/delen van kennis?
- Onder welke omstandigheden zou u bereidt blijven c.q. worden om kennis te delen?
- Toont de organisatie / leidinggevende interesse in kennisdeling onder medewerkers?
- Wordt er werktijd beschikbaar gesteld om aan netwerk/kennisdeling te besteden?
- Verwacht u de kennis die u nog niet heeft (opgedaan) uit uw interne netwerk te halen?
- Wanneer is voor u en overleg geslaagd of niet? Hoe bepaald u dit?
- Wat zijn volgens u redenen om in de toekomst in diverse overleggen te blijven of te verlaten?
- Welke kennis en ervaring neemt u mee naar een overleg of naar de eigen praktijk? Wat betekent dat voor u? Levert u dit een bepaald voordeel op?