

Kennisdeling in projectorganisaties

Een onderzoek naar kennisdelingsstrategieën en mechanismen die kennisdeling in projectorganisaties bevorderen



M.C. de Vries
oktober, 2018

(Deze pagina is bewust leeggelaten)

Colofon

Titel

Kennisdeling in projectorganisaties

Een onderzoek naar kennisdelingsstrategieën en mechanismen die kennisdeling in projectorganisaties bevorderen

Master scriptie**Auteur**

M. (Max) C. de Vries

461526

mcdevries1987@gmail.com

Universiteit

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management (RSM) - Strategisch Management

**Afstudeerbegeleiders**

Dr. P.(Peter) de Wolf - Erasmus Universiteit

MSC. S. (stefan) Breet - Erasmus Universiteit

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij Max de Vries. 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 geheel verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

“The achievements of an organization are the results of the combined effort of each individual.”

Vince Lombardi

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van mijn Master scriptie in het kader van mijn tweejarige opleiding Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik ben deze opleiding twee jaar geleden begonnen met het doel om op een interdisciplinaire manier mijn kennis van organisaties te vergroten. Het was een zinvolle reis, zowel in termen van academisch onderzoek als ook op persoonlijk vlak. De studie stimuleert mij om op een ander niveau na te denken en daarmee ook minder zwart-wit. Niets is wat het lijkt wanneer je het vanuit verschillende perspectieven analyseert. Kortom een geweldig leerzame ervaring.

De keuze voor het onderwerp van het onderzoek is een combinatie van de actualiteit en persoonlijke interesse. Kennisdeling is in projectorganisatie een belangrijk thema. De als maar toenemende complexiteit van projecten en de groei aan informatie vraagt om oplossingen om de kennis en kwaliteit binnen projectorganisaties te borgen. Maar kennisdeling is op veel werkvloeren nog lang niet vanzelfsprekend. Daarom is kennisdeling nog steeds een actueel onderwerp in de praktijk en wetenschappelijke literatuur.

Dit onderzoek zou niet tot stand gekomen zijn zonder de bijdrage van vele professionals, die niet aarzelden om hun kennis over het onderwerp kennisdeling met mij te delen. Allereerst wil ik mijn werkgever Brink Management / Advies en alle respondenten bedanken voor het tijd vrij maken voor de interviews. Hun bijdrage was essentieel om het empirisch onderdeel van het onderzoek te laten slagen.

Vanuit de universiteit heb ik veel vrijheid gekregen bij het nastreven van mijn ideeën over dit gebied. Ik wil mijn universitaire begeleider Peter de Wolf bedanken voor zijn begeleiding gedurende het traject en Stefan Breet voor zijn kritische blik en goede adviezen als meelezer. De bijdrage van mijn begeleiders was essentieel om academische nauwkeurigheid en wetenschappelijke validiteit in dit onderzoek te verzekeren.

Ik hoop dat mijn bevindingen over kennisdeling in projectorganisaties u zullen interesseren.

Max de Vries
Rotterdam, 2018

Management samenvatting

Een terugkerend dilemma in de wetenschappelijke management literatuur voor projectorganisaties is de spanningen tussen de vereiste autonomie van projectteams en de inbedding van de projectteams binnen de organisatie (Sydow et al. 2003). Hoewel het succes van projecten kan afhangen van de mate van relatief autonoom werken is het van cruciaal belang afstemming binnen de organisatie te behouden (Pemsel & Muller, 2011). Om als projectorganisatie jezelf te kunnen verbeteren is leren van en uit projecten noodzakelijk. Eerder onderzoek heeft echter aangetoond dat projectorganisaties moeilijkheden ondervinden bij het leren van voorgaande projecten en deze kennis organisatie breed over te dragen (Keegan & Turner, 2001).

In dit onderzoek wordt onderzocht welke mechanismen en structuren kennisuitwisseling bevorderen in projectorganisaties met minimaal 50 en maximaal 200 medewerkers. Met andere woorden: "Waarom vindt kennisdeling in en van projecten in een projectorganisatie moeilijk plaats?".

Er bestaan verschillende organisatietypen elk met eigen kenmerken. Om een project met succes uit te voeren organiseren projectorganisaties hun structuren, strategieën en capaciteiten rond de behoeften van projecten, die vaak de conventionele functionele bedrijfsgrenzen overschrijden (Hobday, 2000). Clark en Wheelwright (1992) omschrijven vier typen formele projectorganisatiestructuren: functionele projectteamstructuur, lichtgewicht projectteamstructuur, zwaargewicht projectteamstructuur en multidisciplinaire teams. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat organisatorische kenmerken invloed hebben op kennisdeling in projectorganisaties. Om effectief kennis te delen is het van belang om organisatorische barrières of kennissilo's in organisaties te voorkomen.

Naast de juiste organisatiestructuur vraagt het leren van en tussen projecten om mechanismen die kennisdeling stimuleren (Kasvi et al. 2002). Verschillende typen kennis vragen om andere mechanismen (Dyer & Nobeoka, 2000). Kasvi et al. (2002) stelt dat er twee basisstrategieën voor het beheren van kennis. De codificatiestrategie is gebaseerd op het codificeren van kennis en het opslaan ervan in documenten en databases waar medewerkers toegang tot hebben. De personalisatiestrategie gaat uit van het koppelen van kennis aan personen en kennis wordt gedeeld door persoonlijke interactie. Boh (2007) voegt daar een extra variabele aan toe. Mechanismen om kennis te stimuleren kunnen worden onderverdeeld in geïndividualiseerde (mechanismen die kennisdeling bevorderen op het niveau van het individu) en institutionele (mechanismen die kennisdeling bevorderen op het niveau van de organisatie) mechanismen. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de projectorganisaties zich niet bewust zijn van de gehanteerde kennisdelingsstrategieën om kennisdeling te bevorderen. Bewust kiezen voor een kennisdelingsstrategie resulteert in een consistente werkwijze en zorgt voor focus en houvast (de mensen gaan dezelfde kant op).

Inhoudsopgave

Colofon	iii
Voorwoord	v
Management samenvatting	vi
1. Introductie	1
1.1 inleiding	1
1.2 Wetenschappelijke probleemstelling	2
1.3 Maatschappelijke relevantie	2
1.4 Onderzoeksvraag	3
1.7 Leeswijzer	4
2. Theoretisch kader	5
2.1 Organisatie typen	5
2.2 projectorganisatie structuur	6
2.3 Leren in projectorganisaties	8
2.4 Mechanismen om kennisdeling in projectorganisaties te stimuleren	10
2.5 Conceptueel model voor kennisdeling in projectorganisaties	13
3. Methodologie	15
3.1 Type onderzoek	15
3.2 Onderzoeksmodel	15
3.3 Dataverzameling	16
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	16
4. Empirisch methode	17
4.1 Type interview	17
4.2 Onderzoekcases	17
4.3 Interviewvragenlijst	18
4.4 Data analyse	19
4.5 Casebeschrijvingen	19
5. Empirische resultaten	21
5.1 Projectorganisatie structuur	21
5.2 Sociale kapitaal	23
5.3 Mechanismen om kennisdeling in projectorganisaties te stimuleren	24
6. Discussie & conclusies	27
6.1 Empirische resultaten in relatie tot literatuur	27
6.3 Limitaties	27

Bibliografie

Bijlagen

Bijlage A

Bijlage B

Bijlage C

Bijlage D

Bijlage E

Bijlage F

Bijlage G

Bijlage H

Bijlage I

Bijlage J

Bijlage K

Bijlage L

1. Introductie

1.1 inleiding

Gedurende de tweede helft van de 20^{ste} eeuw is er sprake van een verschuiving in het managementparadigma. Waar in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw organisaties op een functionele en bureaucratische manier werden ingericht verschuift deze steeds meer naar een projectmatige en procesmatige manier van werken. Deze verschuiving is een reactie op de veranderende aard van het werk. Waar in de eerste helft van de 20ste eeuw een grote behoefte was aan massaproductie met een in essentie stabiele klantbehoefte vraagt de huidige tijdsgeest om sterk op maat geproduceerde producten (Keegan & Turner, 1999). De naam projectorganisatie verwijst naar een verscheidenheid aan organisatievormen die bestaan uit tijdelijke systemen voor de uitvoering van projecttaken. Projectorganisaties organiseren hun structuren, strategieën en capaciteiten rond de behoeften van projecten. Omdat elk project tijdelijk is investeren organisaties minder resources in de organisatiestructuur dan wanneer een gehele nieuwe (functionele) afdeling wordt opgericht (Sydow, Lindkvist, & DeFilippi, 2004). Dit maakt projectorganisatie uiterst geschikt voor de toenemende productcomplexiteit, snel veranderende marktomgevingen en technologische onzekerheid (Hobday, 2000).

Projectorganisaties en projectmatig werken zijn middelen waarmee vooral complexe, hoogwaardige, technologische producten of systemen worden ontwikkeld (Archibald, 1992). Organisaties waarbij het primaire proces van de onderneming hoofdzakelijk uit projecten bestaat conceptualiseren we in dit onderzoek als projectorganisaties (Keegan & Turner, 1999). Projectorganisaties komen voor in een breed scala aan industrieën onder andere de bouw- en IT-sector. Om tot hoogwaardige producten en systemen te komen is nieuwe kennis, maar ook een grote mate van bestaande kennis nodig. Voor deze organisaties wordt leren van en uit projecten steeds belangrijker om hun concurrentievoordeel te behouden (Brady & Davies, 2004).

Een terugkerend dilemma in de wetenschappelijke management literatuur voor projectorganisaties is de spanningen tussen de vereiste autonomie van projectteams en de inbedding van de projectteams binnen de organisatie (Sydow, Lindkvist, & DeFilippi, 2004). Hoewel het succes van projecten kan afhangen van de mate van relatief autonoom werken is het van cruciaal belang afstemming binnen de organisatie te behouden met het risico dat de aandacht voor het behalen van projectdoelstellingen wordt afgeleid door inspanningen voor kennisintegratie in de organisatie (Pensel & Muller, 2012). Met als doel dat kennis die in een bepaald project is opgedaan wordt opgeslagen en wordt gebruikt in andere projecten (Sydow, Lindkvist, & DeFilippi, 2004).

Dit onderzoek draagt bij aan het verder in kaart brengen van de manier waarop individuen in projectorganisaties kennis delen en welke mechanismen en structuren kennisdeling bevorderen in projectorganisaties, zodat organisaties beter in staat worden gesteld kennis te delen. De data voor dit onderzoek worden verkregen uit een drietal casestudies in de Nederlandse vastgoedsector. De casestudies zijn geselecteerd op basis van organisatiestructuur en het aantal medewerkers. De drie organisaties hebben minimaal 50 en maximaal 200 medewerkers en kunnen alle gedefinieerd worden als projectorganisaties.

1.2 Wetenschappelijke probleemstelling

Projectorganisaties worden net als functionele en matrixorganisaties geconfronteerd met competitieve markten. De verschuiving naar een op kennis gebaseerde samenleving en de noodzaak om producten en diensten sneller te verbeteren dan de concurrentie vraagt om lerende organisaties (Kotnour, 2000). Om als projectorganisatie jezelf te kunnen verbeteren is leren van en uit projecten noodzakelijk. Eerder onderzoek heeft echter aangetoond dat projectorganisaties moeilijkheden ondervinden bij het leren van voorgaande projecten en deze kennis organisatie breed over te dragen (Keegan & Turner, 1999). Waar functionele en matrixorganisaties beschikken over afdelingen die fungeren als kennisilo's waar kennis en ervaringen worden opgeslagen, mist een pure projectorganisatie deze organisatorische mechanismen om kennis uit één project over te dragen en te gebruiken voor andere projecten (Prencipe & Tell, 2001).

In de wetenschappelijke literatuur is men het niet eens welke mechanismen en structuren nodig zijn om de spanningen tussen de vereiste autonomie van projectteams en de inbedding van de projectteams binnen de organisatie weg te nemen. Scarbrough, et al. (2004) stelt dat niet duidelijk is welke mechanismen en structuren relevant zijn om kennisuitwisseling in projectorganisaties te bevorderen. De vereiste autonomie versterkt het leren in projecten maar wordt ook beschouwd als belemmering voor kennisdeling organisatie breed. Hobday (2000) stelt dat we heel weinig weten hoe de nadelen van de projectorganisatie in de praktijk kunnen worden verholpen. Foss et. Al. (2010) stelt dat de relatie tussen governance en kennisprocessen zowel theoretisch als empirisch nog onderbelicht is.

Ook ten aanzien van de manier waarop kennis gedeeld wordt zijn de standpunten verschillend. Ancori et al. (2000) geeft twee tegenstelde standpunten weer in het codificatiedebat. Voorstanders van codificatie benadrukkend dat alle kennis kan worden gecodificeerd naar expliciete kennis. Tegenstanders van codificatie stellen dat om gecodificeerde kennis te gebruiken altijd impliciete kennis nodig is (Prencipe & Tell, 2001).

In dit onderzoek wordt onderzocht welke mechanismen en structuren kennisuitwisseling bevorderen in projectorganisaties met minimaal 50 en maximaal 200 medewerkers. Met andere woorden: "Waarom vindt kennisdeling in en van projecten in een projectorganisatie moeilijk plaats?". In de literatuurreview van Foss et. al. (2010) wordt gesteld dat de meeste onderzoekers zich voornamelijk richten op constructen op macroniveau (projectteams, groepen, organisatie) en dat relatief weinig aandacht wordt besteed aan constructen op het microniveau (het individu). Het empirische onderzoek in dit onderzoek richt zich specifiek op kennisdeling op het niveau van het individu. Dit wil zeggen: Welke mechanismen en structuren gebruiken individuele medewerkers om kennis te verkrijgen en te delen in een projectorganisatie.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Een toenemend aantal organisaties maakt gebruik van projecten om zich aan te passen aan snel veranderende technologieën, klantwensen en marktomgevingen. Voor deze organisaties is leren van en uit projecten steeds belangrijker om hun concurrentievoordeel te behouden (Brady & Davies, 2004). Echter, eerder onderzoek heeft aangetoond dat projectorganisaties moeilijkheden ondervinden bij het leren uit en van voorgaande projecten en deze kennis organisatie breed te delen (Brady & Davies, 2004).

Wanneer organisatie breed leren niet plaatsvindt loopt de organisatie het risico dat de opgedane kennis en ervaring verloren gaat wanneer het project eindigt. De projectteam leden zijn immers de belangrijkste transporteurs van kennis. De sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt wordt ook getypeerd als sociale kapitaal. Wanneer een project eindigt houdt tevens het projectteam op te bestaan. De teamleden gaan vaak in andere samenstellingen door naar nieuwe projecten (Brady & Davies, 2004). Het falen om effectief kennis op individueel (microniveau) te delen betekent dat de organisatie niet in staat is om projecten te beoordelen en daarvan te leren. Wanneer geleerde lessen uit voorgaande projecten niet worden gecommuniceerd bestaat een groot risico dat dezelfde fouten in nieuwe projecten worden herhaald. Dit heeft uiteindelijk invloed op het concurrentievoordeel en het voor de lange termijn voortbestaan van de organisatie.

1.4 Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om theorieën over kennisdeling te toetsen middels een empirisch model. Het onderzoek richt zich op mechanismen en structuren die worden gebruikt om het delen van kennis in projectorganisaties te bevorderen. Kennisdelingsmechanismen worden gedefinieerd als mechanismen voor het delen, integreren en toepassen van kennis. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe de mechanismen en structuren in de drie cases een bijdrage leveren aan kennisdeling in de organisatie. Het doel is om organisaties inzicht te geven welke kennisdelingsmechanismen wanneer ingezet moeten worden om kennisdeling te bevorderen.

De centrale hoofdvraag in dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

“Waarom vindt kennisdeling in en van projecten in een projectorganisatie moeilijk plaats?”

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale hoofdvraag wordt in dit onderzoek stapsgewijs een deel van de onderzoeksvraag beantwoord middels het beantwoorden van onderstaande deelvragen:

1. Welke invloed hebben organisatorische kenmerken op kennisdeling in projectorganisaties?
2. Welke invloed hebben kennisdelingsstrategieën om kennisdeling te in projectorganisaties te bevorderen?
3. Welke rol speelt het sociale kapitaal bij kennisdeling in projectorganisaties?

1.7 Leeswijzer

De opbouw van het onderzoek wordt getoond in figuur 1. De inhoud van de hoofdstukken wordt hieronder bondig samengevat.

Hoofdstuk 1: Introductie

In dit hoofdstuk is het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd, inclusief de probleemstelling en de context waarin dit onderzoek zich begeeft. Dit leidde tot de onderzoeksvraag en de theoretische en praktische relevantie.

Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk: Kennisdeling

In hoofdstuk twee wordt de relevante literatuur voor het concept kennisdeling en projectorganisaties toegelicht.

Hoofdstuk 3: Methodologie empirisch onderzoek

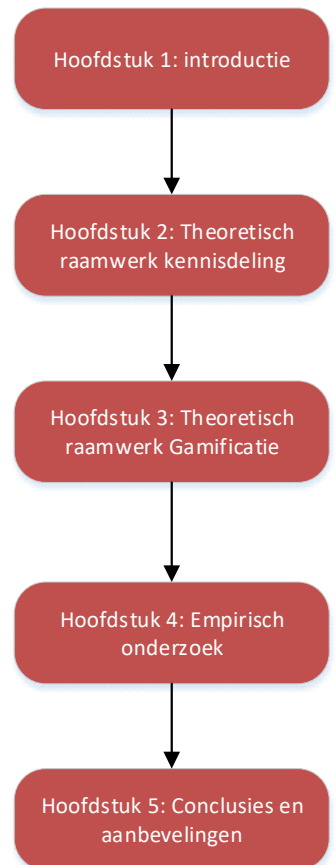
In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksmethode beschreven. Een korte beschrijving van het type onderzoek gevolgd door de manier waarop data wordt verzameld.

Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek

In hoofdstuk vier worden de resultaten van de interviews getoond. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de resultaten van het empirisch onderzoek.

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek

In het laatste hoofdstuk wordt het antwoord op de onderzoeksvragen gepresenteerd. Op basis van de antwoorden uit het empirisch onderzoek worden aanbevelingen voor verder onderzoek gepresenteerd. De uitkomsten van dit onderzoek worden weerspiegeld in de discussie.



Figuur 1. Hoofstukindeling

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk heeft als doel het theoretisch kader te vormen. In § 2.1 worden de verschillende organisatietypen toegelicht. Gevolgd door een beschrijving van de organisatiestructuren van een projectorganisatie in § 2.2. De theorie voor leren in projectorganisaties wordt besproken in § 2.3. Mechanismen die kennisdeling in projectorganisaties bevorderen worden besproken in § 2.4. Dit hoofdstuk wordt afgesloten in § 2.5 middels het conceptueel model voor kennisdeling in een projectorganisatie.

2.1 Organisatie typen

Er bestaan verschillende organisatietypen elk met eigen kenmerken. In het onderzoek van Malhotra en Hinings (2010) wordt voortgeborduurd op het raamwerk van organisatietypen van Bowen, Siehl en Sneider (1989). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het raamwerk van Bowen et al. (1989) omdat de organisatietypen uit het onderzoek op een continuüm geplaatst zijn, hierdoor is het mogelijk om rekening te houden met de diversiteit in organisaties (Malhotra & Hinings, 2010). Het continuüm van organisatievormen is variërend van de pure functionele organisatiestructuur, matrixstructuur tot de pure projectorganisatiestructuur. Bij de functionele organisatie zijn de bedrijfsactiviteiten georganiseerd volgens functionele specialisaties of divisies (bijvoorbeeld sales, communicatie, etc.). Bij de matrixorganisatie zijn deze activiteiten zowel binnen projecten als langs functionele lijnen georganiseerd. Binnen een pure projectorganisatie worden de meeste, zo niet alle functies uitgevoerd binnen of middels projecten (Principe & Tell, 2001). In het onderzoek van Bowen et al. (1989) is het continuüm opgebouwd langs drie hoofdkenmerken: gestandaardiseerde versus op maat gerealiseerde output, kapitaalintensief versus arbeidsintensief en hoge of lage mate van klantdeelname. Elk kenmerk heeft implicaties voor de manier waarop de creatie en levering van een product of dienst is georganiseerd en daarmee de specifieke organisatorische kenmerken. Aan het ene uiteinde van het continuüm staat de Massaproductieorganisatie met een volledig gestandaardiseerde output. Aan het andere uiteinde die met een sterk unieke output de projectorganisaties (Malhortra & Hinings, 2010).

Massaproductie organisatie

De aard van de output heeft implicaties op de manier waarop de productie van die output is georganiseerd. Dat wil zeggen, de aard van de productieactiviteit. Organisaties die gestandaardiseerde producten fabriceren maken gebruik van gestandaardiseerde activiteiten. Voorbeelden van Massaproductieorganisaties zijn autofabrikanten en chemiebedrijven. Massaproductieorganisaties zoals grootschalige productiebedrijven zijn zeer kapitaalintensief. De belangrijkste activa zijn de fysieke installaties en apparatuur (woodward, 1965; Malhorta & Hinings, 2010). De klanten bij een Massaproductieorganisatie staan in de periferie, omdat deze organisaties gestandaardiseerde en tastbare producten produceren die voldoen aan vooraf bepaalde specificaties (Malhortra & Hinings, 2010).

Projectorganisatie

Aan de andere kant van het continuüm staan organisaties die sterk op maat produceren. Projecten fungeren als tijdelijke autonome entiteiten in een organisatie. Een project is gebaseerd op een specifieke taak die binnen gestelde doelen in termen van tijd, geld en kwaliteit dient te worden afgerond. Hoewel het doel wat moet worden bereikt vaak goed gespecificeerd is, is het proces hoe het doel dient te worden bereikt vaak niet vooraf vastgesteld (Sydow, Lindkvist, & DeFilippi, 2004). Dit komt ofwel de complexiteit of de uniekheid van de projecten (Grabher, 2004). Organisaties waarbij het

primaire proces van de onderneming hoofdzakelijk uit projecten bestaat voor interne of externe klanten conceptualiseren we in dit onderzoek als projectorganisaties. Projecten komen intern bij organisaties voor (zoals in de bouw, consultancy en professionele dienstverlening). Projecten komen ook voor in samenwerking met externe partijen zoals in consortia of netwerkorganisaties (Thiry & Deguire, 2007) echter valt dit buiten de scope van dit onderzoek. In tegenstelling tot de massaproductie organisaties zijn projectorganisaties minder kapitaalintensief en afhankelijk van het menselijk kapitaal. De klant staat in tegenstelling tot massaproductieorganisaties meestal zeer centraal in het proces. De klant koopt vaak immateriële zaken, namelijk ideeën en het bijbehorende proces die pas later worden belichaamd in een tastbare vorm zoals een ontwerp of een rapport. De klant draagt bij aan het realiseren van de output middels zijn wensen en informatie (Malhortra & Hinings, 2010).

2.2 projectorganisatie structuur

Om een project met succes uit te voeren organiseren projectorganisaties hun structuren, strategieën en capaciteiten rond de behoeften van projecten, die vaak de conventionele functionele bedrijfsgrenzen overschrijden (Hobday, 2000). Clark en Wheelwright (1992) omschrijven vier typen formele projectorganisatiestructuren: functionele projectteamstructuur, lichtgewicht projectteamstructuur, zwaargewicht projectteamstructuur en multidisciplinaire teams.

Functionele projectteamstructuur

In een functionele projectteamstructuur worden werknemers gegroepeerd per discipline. Bij een functionele projectteamstructuur werken de medewerkers onder leiding van een senior manager. Projecten in een functionele projectteamstructuur verlopen opeenvolgend van het ene functionele team naar (vaak niet soepel door gebrek aan afstemming) het volgende functionele team. De functionele projectteamstructuur heeft verschillende voordelen en nadelen (Clark & Wheelwright, 1992). Eén van de voordelen is het borgen van gespecialiseerde expertise. Een functionele discipline borgt diepgaande kennis en zorgt ervoor dat deze systematisch wordt toegepast in de loop van de tijd en tussen verschillende projecten. De manager van een functionele discipline heeft de beschikking over het inzetten van resources, draagt de verantwoordelijkheid en is tevens de directe leidinggevende van de werknemers in zijn functionele discipline (Clark & Wheelwright, 1992). Een nadeel is echter dat een project direct bij de start dient onderverdeeld te worden in enigszins onafhankelijke onderdelen onder de functionele disciplines en uiteindelijk niemand verantwoordelijk is voor het uiteindelijke eindresultaat. Bij de meeste projecten zijn niet alle taken vanaf het begin bekend en kunnen deze ook niet eenvoudig worden onderverdeeld. De coördinatie en integratie tussen de verschillende functionele disciplines kunnen hieronder lijden. Het nadeel is dat de individuele bijdragen van de functionele disciplines het beste kan zijn per discipline maar niet de beste oplossing voor het uiteindelijke resultaat (Clark & Wheelwright, 1992).

Lichtgewicht projectteamstructuur

Net als bij de functionele projectteamstructuur zijn de werknemers gegroepeerd per discipline, maar bij de lichtgewicht projectteamstructuur stelt elke functionele discipline een contactpersoon aan om hen te "vertegenwoordigen" in een projectcoördinatiecomité. Deze benadering is meestal een aanvulling op de traditionele functionele structuur. De vertegenwoordiger krijgt deze rol toegevoegd aan zijn of haar andere taken (Clark & Wheelwright, 1992). De vertegenwoordigers uit de functionele disciplines hebben ondanks aanzienlijke expertise, meestal weinig status of invloed in de organisatie. De vertegenwoordigers zijn verantwoordelijk voor het informeren en coördineren van de activiteiten

tussen de functionele disciplines. Het inzetten van resources en de verantwoordelijkheid bij de managers van de functionele disciplines (Clark & Wheelwright, 1992). De belangrijkste voor- en nadelen van de lichtgewicht projectteamstructuur zijn die van de functionele projectteamstructuur. Het belangrijkste voordeel van de lichtgewicht projectteamstructuur is dat nu minstens één persoon per functionele discipline communiceert met de overige disciplines, dit resulteert in een verbetering in de communicatie en coördinatie van een project. Het belangrijkste nadeel van de lichtgewicht projectteamstructuur is dat de macht nog steeds bij de managers van de functionele disciplines ligt, hierdoor wordt de hoop op verbeterde efficiëntie, snelheid en projectkwaliteit zelden gerealiseerd (Clark & Wheelwright, 1992).

Zwaargewicht projectteamstructuur

In tegenstelling tot de lichtgewicht projectteamstructuur heeft de projectleider bij een zwaargewicht projectteamstructuur direct toegang tot resources en is hij/zij verantwoordelijk voor het werk van alle betrokkenen bij het project. De projectleider is vaak een senior manager binnen de organisatie en heeft vaak een hogere functie dan de managers van de functionele disciplines. De projectleider werkt rechtstreeks met de belangrijkste medewerkers in de verschillende functionele disciplines (Clark & Wheelwright, 1992). De zwaargewicht projectteamstructuur heeft een aantal voor- en nadelen. Het eigenaarschap en de betrokkenheid van de projectleider zijn de meest opvallende voordelen van een zwaargewicht projectteamstructuur. De betrokkenheid wat gezien wordt als een groot voordeel kan ook omslaan naar een nadeel. Om een project succesvol te maken kan het team de grenzen van hun projectdefinitie verleggen of in conflict komen met de doelstellingen van de functionele disciplines (Clark & Wheelwright, 1992).

Multidisciplinaire teams

Multidisciplinaire teams zijn teams waarin medewerkers uit verschillende functionele disciplines worden toegewezen aan één project. De projectleider is een senior manager die de volledige controle heeft over het project en de in te zetten resources. In wezen fungeren de multidisciplinaire teams autonoom. Het team draagt de volledige verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke resultaat. De kracht van een autonome teamstructuur is focus en biedt mogelijkheden voor creativiteit en innovatie. Om een project succesvol te maken kunnen multidisciplinaire teams de grenzen van hun projectdefinitie verleggen. Het nadeel hiervan is dat de oplossing uniek kan zijn en daardoor moeilijker te integreren in bestaande procedures. Tenzij vooraf duidelijke richtlijnen zijn vastgesteld, is het uiterst moeilijk voor senior managers om aanzienlijke invloed uit te oefenen (Clark & Wheelwright, 1992).

Hobday (2000) identificeert in 'The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems' nog een projectorganisatiestructuur, hij noemt deze de Projectgeleide organisatie. In een projectgeleide organisatie zijn projecten nog steeds maatgevend maar vindt enige coördinatie plaats met de functionele disciplines (zoals, marketing en financiën) (Thiry & Deguire 2007).

2.3 Leren in projectorganisaties

Eerder onderzoek suggereert dat organisaties die effectief zijn in 'leren', routines ontwikkelen die hen in staat stellen effectief nieuwe kennis te ontwikkelen, op te slaan en toe te passen op een systematische manier (Dyer & Nobeoka, 2000). In navolging van Grant (1996) en Dyer & Nobeoka (2000) wordt een leer routine in dit onderzoek omschreven als een regelmatig patroon van interacties tussen individuen dat de overdracht, combinatie of creatie van gespecialiseerde kennis mogelijk maakt (Dyer & Nobeoka, 2000). De sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt wordt getypeerd als kennisdeling (Lin, 2006). Kennisdeling is op drie verschillende niveaus in projectorganisatie aanwezig. Op het individuele niveau, het projectteamniveau en het organisatieniveau (Crossan, Lane en White, 1999). Het individuele niveau bestaat uit sociale interacties tussen medewerkers om elkaar te helpen iets sneller of efficiënter te doen. Op het organisatieniveau is het delen van kennis het vastleggen, hergebruiken en overdragen van kennis dat zich binnen de organisatie bevindt en die kennis organisatie breed beschikbaar te stellen (Lin, 2006). Het delen van kennis is verbonden met het inzicht van kennis als een "geobjectiveerd overdraagbaar product" dat kan worden geëxtraheerd uit individuen, kan bestaan onafhankelijk van context en kan worden opgeslagen in opslagplaatsen waarna het kan worden overgedragen aan andere individuen (Hartmann & Doree, 2015). Deze visie van kennisdeling impliceert het bestaan van een bron, communicatiekanaal, bericht, ontvanger en context. De voorwaarden om kennisoverdracht te laten plaatsvinden zijn volgens Lin et. al (2005): (1) de zender is goed geïnformeerd en is bereid om zijn kennis te delen, (2) de ontvanger heeft het vermogen om de kennis te absorberen (absorptievermogen) en (3) het juiste communicatiekanaal om kennis tussen zender en ontvanger te versturen bestaat (Hartmann & Dorée, 2015).

Expliciete en impliciete kennis

Om te verduidelijken wat onder kennis wordt verstaan, wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen data, informatie en kennis. In de literatuur worden data gezien als objectieve feiten, gegevens waaraan nog geen betekenis aan is gegeven. Informatie ontstaat wanneer de data wordt verwerkt, gesorteerd en geanalyseerd (Ragab & Arisha, 2013). Kennis ontstaat wanneer informatie wordt gecombineerd met ervaring en vaardigheden (Weggeman 2000). De term kennis wordt in veel onderzoeken onderverdeeld in twee typen: (1) expliciete kennis en (2) impliciete kennis. Expliciete kennis of informatie wordt gedefinieerd als gemakkelijk codeerbare kennis die kan worden overgedragen zonder verlies van betekenis zodra de syntactische (taal) regels die nodig zijn voor het ontcijferen ervan bekend zijn. Impliciete kennis is complex en moeilijk te codificeren (Dyer & Nobeoka, 2000). Impliciete kennis is moeilijk over te dragen. Impliciete kennisoverdracht vereist intensieve interactie.

Efficiëntie kennisdeling in projectorganisaties

Het onvermogen van projectorganisaties om te profiteren van leren uit en van projecten wordt vaak beschreven als een neiging om het wiel opnieuw uit te vinden (Sydow et al. 2004). Het onvermogen om te leren uit en van projecten is niet alleen een gevolg van projectmatig werken zelf, maar ook van de relatie tussen projecten en de organisatorische context (Scarborough et. al, 2004). Grabher (2001) veronderstelt dat een oplossing moet worden gevonden in de wisselwerking tussen de individuele projecten enerzijds en de permanente organisaties en bijbehorende relaties en netwerken anderzijds. Projectorganisaties zijn blijkbaar niet in staat om kennisoverdracht efficiënt organisatie breed te laten plaatsvinden. Dit duidt erop dat het netwerk om kennis te delen inefficiënt is en de organisatie niet de mechanismen heeft gecreëerd om efficiënte kennisdeling mogelijk te maken. Met efficiëntie

kennisdeling wordt bedoeld de snelheid en het gemak waarmee medewerkers waardevolle informatie binnen de organisatie kunnen vinden en gebruiken (Dyer & Nobeoka, 2000).

Leren in en van projecten

Leren in projecten is het creëren en delen van kennis binnen en gedurende een project. Door gebruik te maken van eerdere oplossingen om de projectdoelstellingen zoals budget, planning en kwaliteit te behalen wordt de kans op succes vergroot. Leren in een project vindt bijvoorbeeld plaats wanneer projectteamleden gedurende een project oplossingen bespreken om problemen in het project te overwinnen (Kotnour, 2006). Leren tussen projecten is geleerde lessen in projecten organisatie breed delen. Elk afzonderlijk project heeft te maken met zijn eigen problemen en successen die kansen bieden om als organisatie van te leren. Door deze ervaringen te delen groeit de kennisbasis van de organisatie (Kotnour, 2006). Projectorganisaties organiseren hun structuren, strategieën en capaciteiten rond de behoeften van projecten, die vaak de conventionele functionele bedrijfsgrenzen overschrijden (Hobday, 2000).

Voordelen, nadelen en paradoxale kenmerken

De belangrijkste voor- en nadelen om te leren in en van projecten zijn: (1) De geringe aanwezigheid van hiërarchie resulteert in focus om de projectdoelstellingen te behalen en biedt mogelijkheden voor creativiteit en innovatie (Defillippi, 2001). De leersilo's die bij een functionele organisatie kennisdeling bevorderen zijn afwezig in een pure projectorganisatie (Hobday 2000). De autonomie versterkt het leren in projecten maar brengt ook het gevaar met zich mee dat het projectteam zich kan ontwikkelen tot een kennissilo, waardoor de kennis niet beschikbaar is voor individuen in andere projecten of de organisatie in het algemeen. De enigszins paradoxale kenmerken van leren in projecten impliceert dat een succesvolle prestatie op projectniveau op het organisatieniveau contraproductieve effecten kunnen hebben (Sydow et al. 2004). Vanuit een lerend perspectief moeten projecten worden gezien in hun relatie met organisatorische context (Scarbrough et al. 2004). (2) Aan projecten werken is werken onder tijdsdruk dit betekent dat er weinig tijd is om na te denken over verbeterprocessen. Functionele afdelingen faciliteren ruimte en vaak tijd voor verbeterprocessen die ontbreken in een projectorganisatie (Grabher, 2001). (3) Het tijdelijke karakter van projecten en hun unieke eigenschappen resulteert dat de toepasbaarheid van leerervaringen en kennis buiten de context van het project waarbinnen ze zijn gegenereerd laag is (Prencipe en Tell, 2001). De ontbinding van projecten na voltooiing brengt daarnaast fragmentatie van projectkennis met zich mee (Schwab, 2007). (4) Wanneer projectteams hun kennis beschikbaar stellen is het mogelijk dat door de unieke eigenschappen en de context van projecten andere projectteams het absorptievermogen missen om de nieuwe kennis te begrijpen en te gebruiken (Scarbrough et. al, 2004). Wanneer de voordelen van kennisuitwisseling tussen projecten onduidelijk zijn ontstaat een gebrek aan motivatie om kennis te delen (Bresnen et al. 2003)

2.4 Mechanismen om kennisdeling in projectorganisaties te stimuleren

Het leren van en tussen projecten vraagt om mechanismen die kennisdeling stimuleren (Kasvi, Vartiainen, & Hailikari, 2003). Verschillende typen kennis vragen om andere mechanismen (Dyer & Nobeoka, 2000). Kasvi et al. (2003) stelt dat er twee basisstrategieën voor het beheeren van kennis. De codificatiestrategie is gebaseerd op het codificeren van kennis en het opslaan ervan in documenten en databases waar medewerkers toegang tot hebben. De personalisatiestrategie gaat uit van het koppelen van kennis aan personen en kennis wordt gedeeld door persoonlijke interactie. Boh (2007) voegt daar een extra variabele aan toe. Mechanismen om kennis te stimuleren kunnen worden onderverdeeld in geïndividualiseerde (mechanismen die kennisdeling bevorderen op het niveau van het individu) en institutionele (mechanismen die kennisdeling bevorderen op het niveau van de organisatie) mechanismen.

Codificatiestrategie en personalisatiestrategie

Het inzetten van codificatiemechanismen kan een goed middel zijn om grote hoeveelheden kennis op te slaan. Vaak wordt gebruik databases waar medewerkers toegang tot hebben (Kasvi et al. 2003). Het inzetten op het codificeren van kennis brengt echter ook nadelen met zich mee. Het codificatiemechanisme is een beperkt communicatiemiddel. De mogelijkheden van een communicatiemiddel worden bepaald door de bandbreedte (de hoeveelheid informatie die in een bepaalde tijd tussen partijen kan worden uitgewisseld), maatwerk (de mate waarin de informatie kan worden geselecteerd en geherstructureerd om aan een specifieke behoefte te voldoen) en mate van interactie (de mate waarin beide partijen kunnen deelnemen aan herhaalde kennisuitwisselingen). Hoe veelzijdiger het medium voor communicatie, hoe beter de mogelijkheid om informatie aan te passen aan de context. Het codificeren van informatie is een efficiënte strategie voor het verzenden van een grote hoeveelheden informatie, echter staat het interacties en maatwerk maar op zeer beperkte schaal toe (Boh, 2007). Zo ontwikkelde een organisatie een elektronisch documentenbibliotheek waarin presentaties, analyses en informatie over verschillende markten waren opgenomen. De bedoeling van de elektronische bibliotheek was om medewerkers te helpen bij het leren van werk uit het verleden, zonder dat zij contact op hoefde te nemen met de teams die het werk hadden gedaan. Maar zoals een partner uit de organisatie opmerkte: "De bibliotheek bood een foto van een taart zonder het recept te geven". De documenten konden de rijkdom aan kennis die werd toegepast om tot de oplossing te komen niet overbrengen (Hansen et al. 1999).

Een zeer veelzijdig medium voor kennisdeling is het inzetten van personalisatiemechanismen. Bij personalisatiemechanismen wordt gebruik gemaakt van personen als mechanisme voor het delen van kennis (Olivera & Argote, 1999). Mensen zijn effectieve kennisdragers, omdat we informatie eenvoudig kunnen herstructureren, zodat het toepasbaar wordt op een nieuwe context (Allen, 1977). De veelzijdigheid van kennisuitwisseling middels personen bestaat uit de mogelijkheid om eenvoudig intrinsieke kennis te delen. De mogelijkheid tot het voeren van discussies en het delen van eigen interpretaties kan leiden tot de ontwikkeling van nieuwe kennis (Prencipe & Tell, 2001). Net als de codificatiestrategie kent ook de personalisatiestrategie enkele nadelen. Kennis zit bij de personalisatiestrategie voornamelijk in de hoofden van personen waardoor kennis minder zichtbaar is. Het delen van kennis via personen vindt alleen plaats als de kenniszoeker zich bewust is van wat anderen weten, als hij de mogelijkheid heeft om toegang te krijgen tot de kennishouder, en de kennishouder bereid is om actief deel te nemen aan kennisdeling met de kenniszoeker (Boh, 2007). Om deze nadelen te compenseren kan ook bij de personalisatiestrategie gebruik gemaakt worden van een elektronische documentenbibliotheek. Het inzetten van dit zorgt dat zichtbaarheid van kennis wordt vergroot. Het

doel van het systeem is dan niet om kant-en-klare kennisobjecten aan te leveren. In plaats daarvan wordt basisinformatie middels documenten gedeeld om vervolgens voor diepgaande informatie de personen te benaderen die direct aan het thema hebben gewerkt. Nadat echter deskundigen in een organisatie documenten aan de elektronische bibliotheken hadden toegevoegd, werden ze overspoeld met bellers voor eenvoudige vragen (Hansen et al. 1999). De schaalbaarheid van de personalisatiestrategie is beperkt.

Kiezen voor de codificatie- of personalisatiestrategie

Het onderzoek van (Hansen, 1999) 'What's your strategy for managing knowledge?' stelt dat organisaties die effectief kennisdelen zich concentreren op één van de twee basisstrategieën. In het onderzoek wordt uitgegaan van een balans van 80-20. De dominante strategie vertegenwoordigt 80% de ondersteunde rol 20%. Managers die in beide strategieën proberen uit te blinken, lopen het risico om bij beide te falen (Hansen, 1999). De keuze voor de codificatie- of personalisatiestrategie hangt af van de concurrentiestrategie van een organisatie: hoe creëert de organisatie waarde voor klanten en hoe worden die waarde ondersteunt door het economisch model. Hansen (1999) gebruiken drie variabelen om te kiezen tussen de codificatie- en personalisatiestrategie: (1) gestandaardiseerde versus op maat gerealiseerde output. Voor voornamelijk gestandaardiseerde producten en diensten is codificatie een juiste strategie. Voor unieke producten en diensten waarbij de behoefte van klanten drastisch variëren, heeft de codificatiestrategie beperkte waarde. (2) Nieuwe innovatieve versus volwassen producten of diensten. Een organisatiestrategie gebaseerd op volwassen producten en diensten heeft vaak het meeste baat bij herhaling en standaardisatie. Dergelijke processen zijn geschikt voor codificatie. Een organisatiestrategie gebaseerd op productinnovatie wordt het best ondersteund door de personalisatiestrategie. (3) Impliciete versus expliciete kennis. Expliciete kennis is kennis die eenvoudig kan worden gecodificeerd. Voor impliciete kennis is het codificatiemechanisme een beperkt communicatiemiddel en kan beter gekozen worden voor een veelzijdig medium voor kennisdeling middels het inzetten van personalisatiemechanismen (Hansen, 1999).

Individuele en institutionele mechanismen

Individuele mechanismen ondersteunen het delen van kennis op niveau van het individu. Mechanismen op dit niveau hebben een beperkt bereik. De mechanismen zijn vaak informeel en vinden meestal ad-hoc (ongepland) plaats en zijn vaak vraag (pull) gestuurd. Individuele mechanismen voor kennisuitwisseling maken het mogelijk kennis te delen middels een informele en gedecentraliseerde aanpak, waarbij de organisatie de interacties voor kennisuitwisseling niet van bovenaf dicteert. Voorbeelden van individuele mechanismen is het stellen van vragen aan collega's mondeling of middels digitale communicatiemiddelen. Individuele kennisuitwisseling heeft echter te kampen met het probleem van schaalgroote. Individuele mechanismen maken kennisuitwisseling afhankelijk van de vraag of medewerkers op het juiste moment met de juiste persoon over hun problemen en behoeften praten. Dit wordt een bijzonder groot probleem als de organisatie zich uitbreidt in omvang of geografische verspreid zitten (Boh, 2007).

Institutionele mechanismen voor kennisuitwisseling ondersteunen het delen van kennis op niveau van de organisatie. Dit zijn mechanismen die de overdracht van leren en kennis van een individu naar een groot aantal individuen mogelijk maken. Mechanismen op het niveau van de organisatie zijn gestructureerd en worden ingebed in de structuur en routines van een organisatie. institutionele mechanismen voor kennisdeling worden gekenmerkt door het gebruik van formele mechanismen. Dit wil zeggen dat het mechanisme is goedgekeurd door de organisatie en ondersteunend wordt middels

infrastructuur. Institutionele mechanismen hebben een groter bereik, of zijn toegankelijk voor een grote groep individuen in de organisatie. Het biedt organisaties de mogelijkheid om kennisuitwisseling te vergroten en nuttige informatie en kennis naar anderen te 'pushen', in plaats van simpelweg afhankelijk te zijn van individuen om kennis 'te halen'. Institutionaliseerde mechanismen stellen organisaties in staat om kennis in de organisatie effectiever te benutten, betrouwbaarheid te creëren en herhaalde ervaringen en kennis te verfijnen. Institutionele mechanismen voor kennisuitwisseling, vereisen echter dat organisaties een aanzienlijke hoeveelheid tijd en middelen investeren om de ondersteunende infrastructuur (systemen, routines, regels en procedures) in te zetten om kennisdeling te bevorderen (Boh, 2000).

De vier variabelen voor het beheren en delen van kennis zijn door Boh (2007) in een vierkwadrantenraamwerk (zie afbeelding 2) geplaatst.

Table 1

Framework of knowledge-sharing mechanisms for managing distributed knowledge and expertise in project-based organizations

	Individualized	Institutionalized
Personalization	<i>Quadrant 1: individualized-personalization mechanisms</i>	<i>Quadrant 4: institutionalized-personalization mechanisms</i>
Codification	<i>Quadrant 2: individualized-codification mechanisms</i>	<i>Quadrant 3: institutionalized-codification mechanisms</i>

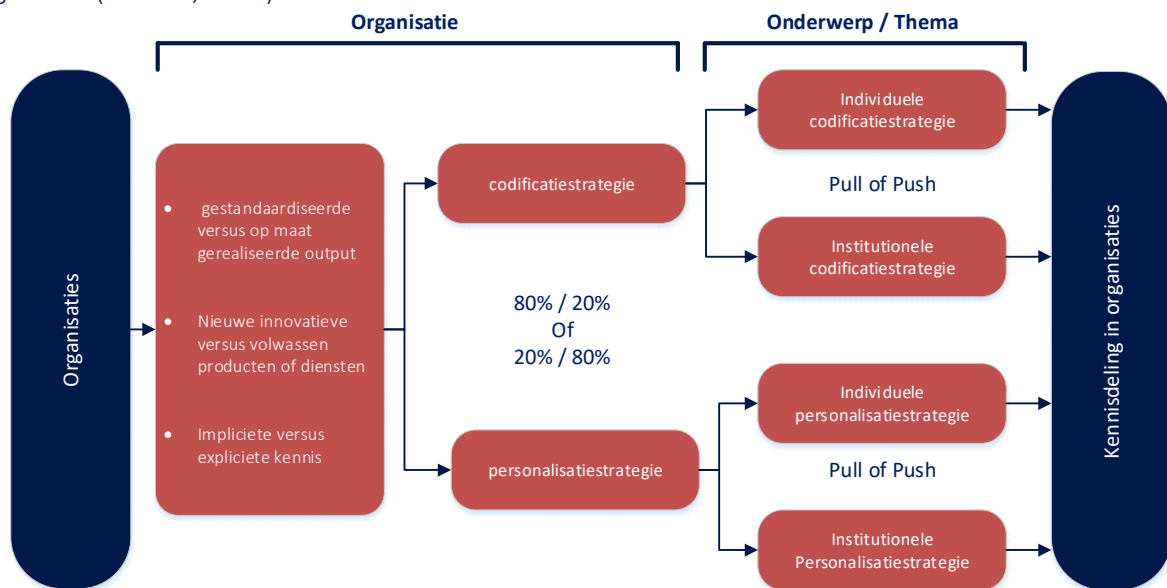
Figuur 2. Vierkwadrantenraamwerk Boh, 2000

Kwadrant 1 Individuele personalisatiestrategie: In dit kwadrant vinden we mechanismen die personen de mogelijkheid geven om kennis op individueel niveau op een informele manier te delen. Hier speelt de het persoonlijk netwerk van het individu een grote rol (Boh, 2007). Bourdieu (1986) stelt dat het relationele netwerk een waardevolle resource is. Het is de basis voor vertrouwen en samenwerking. Het relationele kapitaal of sociale kapitaal speelt een belangrijke rol in de creatie van intellectueel kapitaal (Bourdieu, 1986). Organisaties faciliteren individueel en persoonlijk contact onder andere middels e-mail, instant Messenger en huisvestingsconcepten (Boh, 2007).

Kwadrant 2 individuele codificatiestrategie: Verslagen, projectvoorstellen en projectplannen is gecodificeerde kennis. Deze documenten worden vaak opgeslagen op locaties waar niet iedereen toegang tot heeft. Deze individuele kennis wordt meestal ad-hoc (ongepland) gedeeld en vindt plaats wanneer iemand er om vraagt (Boh, 2007).

Kwadrant 3 institutionele codificatiestrategie: De mechanismen voor kennisdeling in dit kwadrant zijn met name kennismanagementsystemen waarbij de nadruk ligt op het gebruik van informatietechnologie (IT) (Boh, 2007). Kennis wordt gecodificeerd volgens een "people-to-documents" benadering. De kennis wordt geëxtraheerd uit individuen en wordt onafhankelijk van de context opgeslagen in elektronische kennismanagementsystemen waarna het voor verschillende doeleinden opgevraagd kan worden. Deze aanpak stelt grote groepen personen in staat om kennis te zoeken en op te halen, zonder contact op te nemen met de persoon die over de oorspronkelijke kennis beschikte. Dit opent de mogelijkheid tot schaalvergroting (Hansen, 1999).

Kwadrant 4: institutionele personalisatiestrategie: Individuen met waarde volle kennis spelen een waardevolle rol in een organisatie. Organisaties kunnen mechanismen inzetten om kennisuitwisseling tussen belangrijke personen en groepen mogelijk te maken, zodanig dat personen die over de nodige ervaring en expertise beschikken beschikbaar zijn om begeleiding te bieden aan minder ervaren professionals (Boh, 2007). Kennis die niet is gecodificeerd of lastig is te codificeren wordt overgedragen in brainstormsessies en bijeenkomsten. Om institutionele personalisatie strategieën te laten werken, moeten organisaties netwerken van mensen faciliteren. Ook kan gebruik gemaakt worden van elektronische kennismanagementsystemen. Het doel van het systeem is dan niet om kant-en-klare kennisobjecten aan te leveren. In plaats daarvan wordt basisinformatie middels documenten gedeeld om vervolgens voor diepgaande informatie de personen te benaderen die direct aan het thema hebben gewerkt (Hansen, 1999).



Figuur 3. Model kennisdelingsmodel

2.5 Sociaal kapitaal

Het relationele kapitaal of sociale kapitaal speelt een belangrijke rol in de creatie van intellectueel kapitaal (Bourdieu, 1986). In tegenstelling tot andere vormen van kapitaal, wordt sociaal kapitaal gedeeld door partijen in relaties en is het niet mogelijk om als enkel individu het eigendomsrecht te hebben. Relaties hebben veel verschillende kenmerken in dit onderzoek worden de drie clusters van Nahapiet & Ghoshal (1998) overgenomen: (1) structurele, (2) relationele en (3) cognitieve dimensies. Hoewel de drie dimensies analytisch worden gescheiden staat vast dat de dimensies sterk met elkaar verbonden zijn. (1) De structurele dimensie betreft de eigenschappen van het sociale systeem en van het netwerk van relaties als geheel. Deze dimensie beschrijft de koppelingen tussen mensen en groepen. De structurele dimensie van sociaal kapitaal verwijst naar het patroon van verbindingen tussen actoren. Wie kan jij middels je netwerk bereiken en hoe. Een van de belangrijkste facetten van deze dimensie is de aanwezigheid of juist de afwezigheid van netwerkrelaties tussen actoren en netwerken. (2) De relationele dimensie beschrijft de persoonlijke relatie die personen met elkaar hebben ontwikkeld door hun geschiedenis van eerdere interacties. Dit concept richt zich op de specifieke relaties die personen hebben en het gedrag tussen actoren beïnvloeden. Twee personen kunnen bijvoorbeeld identieke posities innemen in vergelijkbare netwerken, maar als de persoonlijke en emotionele band met andere netwerkleden verschilt is het waarschijnlijk dat ook de interacties op belangrijke punten verschillen. Eén van de belangrijkste kenmerken voor deze dimensie zijn vertrouwen en betrouwbaarheid. (3) De cognitieve dimensie verwijst naar de gedeelde waarden en interpretaties zoals, taal en vaardigheden. Het betreft het absorptie vermogen om kennis met elkaar te delen. (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

2.5 Conceptueel model voor kennisdeling in projectorganisaties

In deze paragraaf wordt het conceptueel model getoond op basis van de beschreven literatuur over kennisdeling in projectorganisaties.

Projectorganisatie structuur

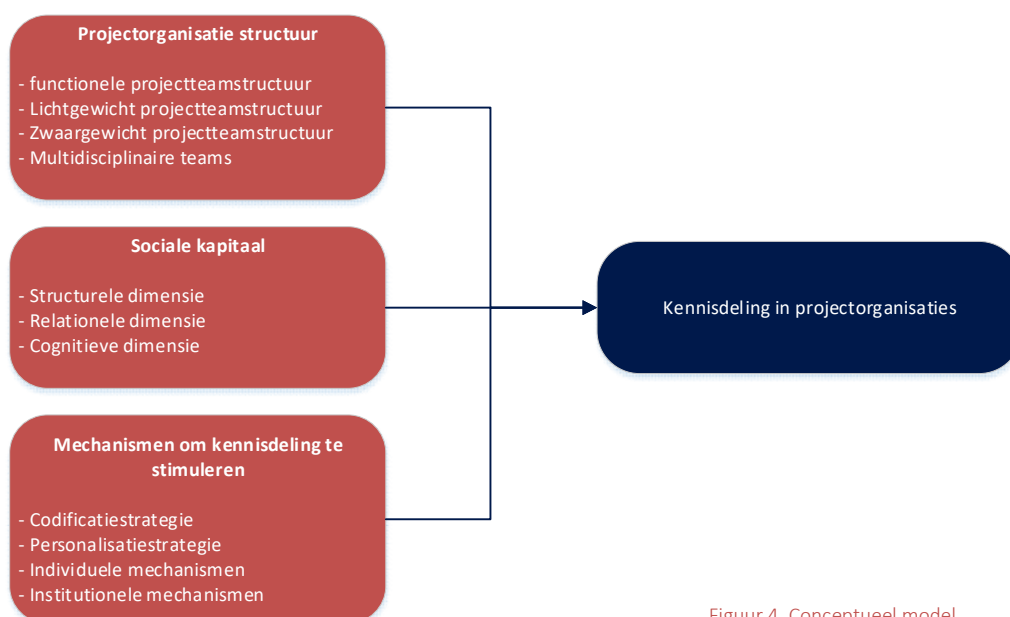
Om een project met succes uit te voeren organiseren projectorganisaties hun structuren, strategieën en capaciteiten rond de behoeften van projecten. Clark en Wheelwright (1992) omschrijven vier typen formele projectorganisatiestructuren: functionele projectteamstructuur, lichtgewicht projectteamstructuur, zwaargewicht projectteamstructuur en multidisciplinaire teams. In dit onderzoek wordt onderzocht welke organisatorische kenmerken invloed op kennisdeling projectorganisaties.

Strategieën om kennisdeling in projectorganisaties te stimuleren

Verschillende typen kennis vragen om andere mechanismen (Dyer & Nobeoka, 2000). Kasvi et al. (2002) stelt dat er twee basisstrategieën met verschillende standpunten voor het beheren van kennis (codificatiestrategie en personalisatiestrategie). Organisaties die effectief kennisdelen concentreren zich op één van de twee basisstrategieën. In het onderzoek wordt uitgegaan van een balans van 80-20. De dominante strategie vertegenwoordigd 80% de ondersteunde rol 20%. Boh (2007) voegt daar een variabele aan toe (individuele en institutionele strategie). In dit onderzoek wordt onderzocht welke kennisdelingsstrategieën en mechanismen helpen om kennisdeling in projectorganisaties te bevorderen.

Sociale kapitaal

Bourdieu (1986) stelt dat het relationele netwerk een waardevolle resource is. Het is de basis voor vertrouwen en samenwerking. Het relationele kapitaal of sociale kapitaal speelt een belangrijke rol in de creatie van intellectueel kapitaal. Relaties hebben veel verschillende kenmerken in dit onderzoek worden de drie clusters van Nahapiet & Ghoshal (1998) overgenomen: (1) structurele, (2) relationele en (3) cognitieve dimensies. In dit onderzoek wordt onderzocht welke rol het sociale kapitaal speelt bij kennisdeling in projectorganisaties.



Figuur 4. Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische opbouw besproken. Door middel van de onderzoeksmethodologie wordt inzichtelijk gemaakt hoe dit onderzoek is opgebouwd en op basis waarvan conclusies worden getrokken. De methode en gebruikte technieken vormen daarmee het fundament van dit onderzoek. Het systematisch toepassen van de juiste technieken waarborgt de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Hoofdstuk 3 start met een korte beschrijving van het type onderzoek in §3.1. Gevolgd door het onderzoek model in §3.2. De manier waarop data wordt verzameld wordt behandeld in §3.3. Tot slot wordt in §3.4 de borging van de validiteit en betrouwbaarheid toegelicht.

3.1 Type onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor een empirisch kwalitatieve onderzoek benadering middels een meervoudige casestudie op organisatieniveau. Middels een drietal casestudies wordt data verzameld die nodig is om het theoretische raamwerk te ontwikkelen. De gekozen cases beschikken over verschillende projectteams. De cases zijn ook vergelijkbaar in andere belangrijke opzichten. De organisaties zijn van vergelijkbare grootte en concentreren zich op grootschalige nieuwbouw en renovatieprojecten. Tegelijkertijd variëren de organisaties in organisatorische structuren en mechanismen om kennis te delen. De contrasterende structuren en mechanismen bieden bruikbare informatie om leren in een projectorganisatie te onderzoeken.

In dit onderzoek is gekozen voor casestudies, omdat dit de onderzoeker de mogelijkheid geeft om veelzijdige informatie te verkrijgen. De veelzijdigheid 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 belangrijkste redenen waarom voor kwalitatief empirisch onderzoek gekozen is, zijn:

- Het doel van dit onderzoek is om theorie te bouwen op basis kwalitatief onderzoek geeft hierin meer mogelijkheden.
- In het onderzoek wordt ingegaan hoe kennisdelingsmechanismen die kennisdeling bevorderen. Dit proces is voornamelijk een sociaal proces. Een kwalitatieve onderzoeksmethode biedt hierin meer mogelijkheden.

3.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoek is opgebouwd in verschillende fasen. Onderstaande fasen laten de relaties tussen de hoofdstukken en de methode die wordt gehanteerd:

- **Fase 1:** Het onderzoek begint met de verkenning van de probleemdefinitie, de relevantie van het onderwerp, het vaststellen van de vraagstelling en het doel van het onderzoek.
- **Fase 2:** Hierin vindt de theoretische verkenning van het onderwerp plaats middels een literatuurstudie. Het gepresenteerde literatuuroverzicht in hoofdstuk 2 en de ontwikkeling van de probleemstellingen worden aangescherpt middels de literatuurstudie. De opgestelde proposities in de volgende fase empirisch getest middels kwalitatieve methode.
- **Fase 3:** Hier worden de individuele semigestructureerde interviews afgenomen en worden de resultaten van de interviews geanalyseerd. De reden voor dit type dataverzameling wordt in § 5.1 verder toegelicht.
- **fase 4:** Tot slot worden de resultaten gevalideerd en worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. Als laatste worden de beperkingen en limitaties van het onderzoek weergegeven.

3.3 Dataverzameling

Verschillende soorten gegevens kunnen worden gebruikt voor het verzamelen van data. Het theoretisch kader vormt de eerste stap om te komen tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Voor het doen van een casestudieonderzoek is het definiëren van de theorie de basis voor het verdere onderzoek. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande data (nationale en internationale literatuur) en interviews. Door gebruik te maken van deze datatriangulatie, wordt de validiteit van dit onderzoek gewaarborgd.

Bestaande data (literatuur)

Het grootste deel van de data die gebruikt is voor het onderzoek naar kennisdeling en gamificatie, is bestaande data. De theorie fungeert als achterliggend verklaringskader of waarmee verschijnselen kunnen worden geïnterpreteerd of verklaard. Voor de internationale literatuur is alleen gebruik gemaakt van literatuur vanuit een westers perspectief.

Interviews (semi gestructureerd)

Door gebruik te maken van meerdere cases vindt een vorm van triangulatie plaats door het gebruik. Triangulatie wordt binnen de casestudie gebruikt om een sterkere dataset te verkrijgen.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin je gegevensverzamelings technieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden. De door de onderzoeker gebruikte meetinstrumenten dienen betrouwbare resultaten te geven. Dit betekent dat het meetinstrument steeds dezelfde resultaten geeft onder dezelfde condities (Easterby-Smith et. Al, 2015).

Validiteit geeft aan of de resultaten werkelijk over datgene gaan waarover ze lijken te gaan. De validiteit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen: het meetinstrument meet wat het moet meten. Zelfs als de meting betrouwbaar is (je meet steeds hetzelfde), dan hoeft dit nog niet valide te zijn. In dit onderzoek zijn de volgende kwaliteitscriteria (tabel 2) toegevoegd om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen (Easterby-Smith et. Al, 2015).

Tabel 1. Validiteit en betrouwbaarheid

Type validiteit en betrouwbaarheid	betekenis	Toetsing in het onderzoek
Begripsvaliditeit (Constructvaliditeit)	Mate van 'bedoeld' begrip; invloed van andere variabelen	Tijdens de interviews worden de begripsbepaling die gehanteerd worden in dit onderzoek behandeld
Interne validiteit	Methodologische validiteit; onderzoeksopzet, data-verzameling en -analyse	De respondenten en organisaties worden geselecteerd op vooraf bepaalde criteria
Intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid	Overeenkomst tussen de uitkomsten van de respondent en de onderzoeker	Het transcript van de interviews wordt na het interview ter beoordeling aan de respondent gestuurd

4. Empirisch methode

In het vorige hoofdstuk is de redenering achter de gekozen onderzoeksmethode beschreven. In § 4.1 wordt het type interview onderbouwd, gevolgd door de onderbouwing van de onderzoekspopulatie in § 4.2. De interviewvragenlijst is opgenomen in § 4.3. De manier waarop de data wordt geanalyseerd is opgenomen in § 4.4. Tot slot wordt een introductie gegeven van de cases in § 4.5.

4.1 Type interview

De gegevens worden verzameld door middel van semigestructureerd interviews met verschillende medewerkers uit alle vier de organisaties. De interviews worden face-to-face (mondeling) afgenomen. Bij interviews maken Baarda, de Goede en Teunissen (2005) een onderscheid tussen individuele interviews en groepsinterviews. In dit onderzoek is gekozen voor individuele interviews met respondenten, omdat de vereiste informatie gaat over kennis, ervaringen en meningen van individuen.

Het gestructureerde element (de vooraf vastgestelde vragen) van de interviews is gebaseerd op de resultaten verkregen uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2. Bij semigestructureerde interviews liggen alleen de hoofdonderwerpen vast. Vanwege de exploratieve aard van het onderzoek geeft het incomplete script de onderzoeker/interviewer de flexibiliteit en de mogelijkheid om het gesprek te sturen. Wanneer blijkt dat gerelateerde kwesties waardevol zijn voor het onderzoek worden de interview vragen gaandeweg het traject geëvalueerd en aangepast. Indien nodig wordt een tweede interview gesprek gepland om de nieuwe interviewvragen te stellen (Easterby-Smith et al. 2015).

De interviews duren gemiddeld 25 minuten en worden afgenomen in de werkomgeving van de respondent. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen wordt de respondent anonimiteit aangeboden. De interviews worden opgenomen en na afloop volledig omgezet naar een transcript. De transcripten zijn in bijlage A tot en met I toegevoegd.

4.2 Onderzoekcases

In dit onderzoek is gekozen om drie cases te selecteren op basis van mijn bestaande netwerk. De gekozen organisaties beschikken over verschillende projectteams. De cases zijn ook vergelijkbaar in andere belangrijke opzichten. De organisaties zijn van vergelijkbare grootte en concentreren zich op grootschalige nieuwbouw en renovatieprojecten. Alle organisaties vallen onder de definitie projectorganisaties zoals omschreven in de literatuurreview. Tegelijkertijd variëren de organisaties in organisatorische structuren en mechanismen om kennis te delen. De contrasterende structuren en mechanismen bieden bruikbare informatie om leren in een projectorganisatie te onderzoeken

De populatie in dit onderzoek is de homogene verzameling van objecten (in dit onderzoek alle medewerkers uit de organisaties). Omdat de populatie te groot is om in zijn geheel te onderzoeken wordt gebruikt gemaakt van een selecte steekproef. De steekproef is niet representatief in statische zin, maar representeert de variatie van de eigenschappen opgenomen in tabel 2. Alle respondenten uit de interviews in dit onderzoek zijn projectteammedewerkers.

Selectiecriteria respondenten:
Leeftijd: - Generatie X (1961 en 1983) - Generatie Y (1984 and 1996)
Vak volwassenheid: - Minder dan 6 jaar werkervaring - Meer dan 12 jaar werkervaring
Verdeling mannen en vrouwen

Tabel 2. Selectiecriteria respondenten

De interviews zijn afgenomen terwijl de projecten nog liepen. In totaal zijn 12 interviews afgenomen. De representatie en variatie van eigenschappen zijn opgenomen in tabel 2 en 3.

Tabel 3. Populatie opbouw

Organisatie	Generatie	Vak volwassenheid	Verdeling man en vrouw
Brink Management / Advies	- Generatie X: 2x - Generatie Y: 2x	- Minder dan 6 jaar: 2x - Meer dan 12 jaar: 2x	- Man: 2x - Vrouw: 2x
HEVO	- Generatie X: 2x - Generatie Y: 2x	- Minder dan 6 jaar: 2x - Meer dan 12 jaar: 2x	- Man: 2x - Vrouw: 2x
Havensteder	- Generatie X: 2x - Generatie Y: 2x	- Minder dan 6 jaar: 2x - Meer dan 12 jaar: 2x	- Man: 2x - Vrouw: 2x

4.3 Interviewvragenlijst

Zoals onderbouwd in § 5.1 zijn de gespreksonderwerpen in de interviewvragenlijst gebaseerd op de theoretische begrippen die zijn gevonden tijdens de literatuurstudie. Tabel 8 toont de gebruikte interviewvragenlijst. De rijen bevatten de verschillende onderwerpen, een beknopte omschrijving en de relevantie voor het onderzoek.

Tabel 4. Interviewvragenlijst kennisdeling

Onderwerp	omschrijving	relevantie
Algemene introductie	- Naam respondent, leeftijd, rol in de organisatie, vakvolwassenheid;	De informatie van de respondent wordt gebruikt om de populatie in te delen.
	- Hoe zou je de organisatie omschrijven als een projectorganisatie?	Vaststellen of de organisatie van de respondent past binnen de typologie van het onderzoek.
	- Uitleg over het proces en de verwerking van de gegevens van de respondent;	Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.
Introductie Kennisdeling	- Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?	Het toetsen van de begripsvaliditeit bij de respondent.
Kennisdeling op organisatorisch niveau	- Hecht de organisatie veel waarde aan kennisdeling? - Hoe merk je dat kennisdeling in de organisatie wordt gestimuleerd? - Hoe merk je dat kennisdeling door de organisatie wordt gestimuleerd?	Welke mechanismen en structuren zijn aanwezig in de projectorganisatie om kennisdeling te bevorderen.
Kennisdeling op individueel niveau	- Hoe ontwikkel jij jezelf, waar haal jij je kennis op in de organisatie? - Haal jij meer kennis op of deel je meer kennis in de organisatie? - Welke methodes gebruik je om kennis te delen? - Zijn er barrières in de organisatie die kennisdelen belemmeren? - Hoe wordt kennis in de organisatie geborgd?	Van welke mechanismen en strategieën maken individuele medewerkers gebruik om kennis op te halen of kennis te delen.

4.4 Data analyse

De afzonderlijke interviews worden integraal doorgenomen om een idee te krijgen welke data aanwezig is (whithin case analysis). De interviews zijn opgenomen en worden in zijn geheel getranscribeerd. Door de veelheid aan data wordt na het transcriberen gestart met het wegstrepen van irrelevante data. Dit is een vorm van datareductie. De overige verzamelde data wordt gecodeerd op basis van patronen in categorieën. Deze categorieën worden gekoppeld aan theoretische begrippen uit de literatuur. Indien ze niet gekoppeld kunnen worden, worden ze uitgewerkt als nieuwe inzichten. De documentatie wordt vertaald in een Excelmodel op basis van organisatie. Na het afzonderlijk analyseren van de interviews zijn de interviews met elkaar vergeleken (cross-case analyse) door de respondenten onder te verdelen in de datagroepen uit § 5.2. Op deze manier is getracht om patronen te ontdekken tussen de verschillende datagroepen. De resultaten worden uitgewerkt in een matrix middels een Excelmodel. Triangulatie is bereikt door verschillende respondenten uit verschillende organisaties te interviewen en door middel van Intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid. Dit houdt in dat de geïnterviewde wordt gevraagd of de interpretatie die de onderzoeker heeft verzameld als geldig beschouwd kan worden.

4.5 Casebeschrijvingen

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de gebruikte cases en de variaties in organisatie structuren en mechanismen om kennis te delen.

Brink Management / Advies

Brink management / Advies (hierna Brink M/A) is een consultancybureau met 120 medewerkers dat middels projecten actief is op de gebieden huisvestingsadvies en projectmanagement, welke verspreid zijn over 2 kantoorlocaties (Rotterdam en Eindhoven). Het merendeel van het medewerkersbestand dat aan projecten werkt bestaat uit hoog (WO) opgeleid personeel. De projectmedewerkers in de organisatie zijn onderverdeelt in twee functionele afdelingen. Het secretariaat heeft een ondersteunende rol.



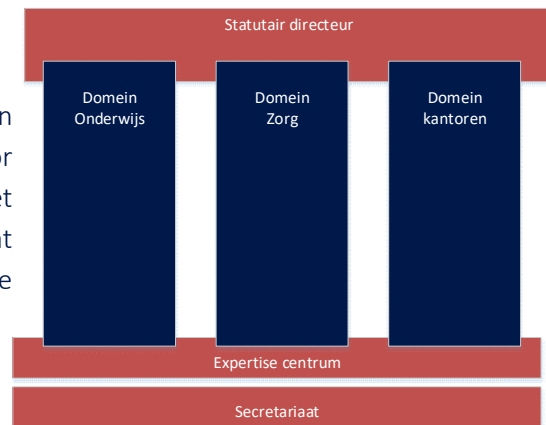
Figuur 5. Organisatiestructuur Brink M/A

De projectleider van elk project is een senior manager uit één van de twee functionele disciplines die de volledige controle heeft over het project en de in te zetten resources. In wezen fungeren de multidisciplinaire teams autonoom. Het team draagt de volledige verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke resultaat.

Omdat verschillende huisvestingsvraagstukken ook verschillende deskundigheid vereisen, zijn de projectmedewerkers van Brink M/A naast de twee functionele afdelingen ingedeeld in vakgroepen. Om expertises te verankeren richt elke vakgroep zich op aantal specifieke onderwerpen of fase(n) van een project. De vakgroepstructuur is een informele structuur dat gericht is om kennisontwikkeling en kennisdeling te stimuleren. De vakgroepen hebben geen hiërarchische verantwoordelijkheden.

HEVO

HEVO is een vastgoed consultancybureau met ongeveer 60 medewerkers dat middels projecten actief is op de gebieden huisvestingsadvies en projectmanagement. HEVO beschikt over één kantoor in Den Bosch. Het merendeel van het medewerkersbestand dat aan projecten werkt bestaat uit hoog (WO) opgeleid personeel. De projectmedewerkers zijn onderverdeelt in drie functionele afdelingen de onderverdeling is gebaseerd op marktsectoren (het type gebouw dat gerealiseerd dient te worden). Ondersteunend aan de projectmedewerkers beschikt HEVO over een expertise centrum. De medewerkers uit het expertise hebben elk hun eigen specialisme van een bepaalde fase in een project. De medewerkers uit het expertise centrum werken ondersteunend aan de projectleiders wanneer zij daarom vragen.



Figuur 6. Organisatiestructuur HEVO

De projectleider van elk project is een senior manager uit één van de drie domein die de volledige controle heeft over het project en de in te zetten resources. In wezen fungeren de multidisciplinaire teams autonoom. Het team draagt de volledige verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke resultaat.

Havensteder

Havensteder is een woningcorporatie in de kern van de stadsregio Rotterdam. Havensteder werkt met ongeveer 400 mensen aan het verhuren, beheren en onderhouden van ruim 45.000 woningen. Omdat er een grote variatie in woonwensen bestaat, hebben zij een gedifferentieerde portefeuille van woningen. De vastgoedafdeling van Havensteder bestaat uit ongeveer 50 medewerkers die middels projecten actief zijn op de gebieden van huisvestingsadvies en projectmanagement. Het merendeel van het medewerkersbestand dat aan projecten werkt bestaat uit hoog (WO) opgeleid personeel.



Figuur 7. Organisatiestructuur Havensteder

Het type projectorganisatiestructuur bij Havensteder is de lichtgewicht projectteamstructuur. Elke functionele discipline stelt een contactpersoon aan om hen te "vertegenwoordigen" in een projectcoördinatiecomité met de projectleider uit de projectmanagement afdeling als verantwoordelijke. De projectleider heeft een geen hogere functie dan de managers van de functionele disciplines. Het inzetten van resources en de verantwoordelijkheid ligt bij de managers van de functionele disciplines.

5. Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten en bevindingen beschreven en geanalyseerd die naar voren zijn gekomen uit de verzamelde data middels de semigestructureerde interviews.

5.1 Projectorganisatie structuur

Aan de respondenten is gevraagd om hun organisatiestructuur te beschrijven en wat de invloed van de organisatiestructuur is op kennisdeling. Een groot aantal van de respondenten uit alle drie de organisaties beschrijft hun organisatie als een platte organisatie, ondanks dat er wel enige hiërarchie aanwezig is. Een platte organisatie heeft volgens de respondenten een positieve invloed op kennisdeling.

- *“Ik vind Brink M/A een hele platte organisatie. Ik vind dat we heel veel op een laagdrempelige manier met elkaar delen. Je kan altijd bij iedereen aankloppen als je iets nodig hebt. Dat heb ik ook gemerkt in een project ik kon bij iedereen in zijn agenda een afspraak inschieten en mensen zijn altijd wel bereid een uur de tijd te nemen om je verder te helpen”. (bijlage L, [00:06:13])*

De projectorganisatiestructuren van de drie projectorganisaties verschillen. De respondenten van Brink M/A geven aan dat de projectteams autonoom werken (multidisciplinaire teams). Daarnaast heeft de organisatie vakgroepen ingericht om kennisdeling en kennisontwikkeling te faciliteren. Alle medewerkers sluiten aan bij één of meerdere vakgroepen naar keuze. Elke vakgroep heeft zijn eigen specialisme. De vakgroepen binnen Brink M/A fungeren als kennisilo's zonder hiërarchische verantwoordelijkheden.

- *“De inrichting van de vakgroepen. Door structuur te bieden. Als je kennis wil delen moet je inrichten, verrichten en berichten. De inrichting van vakgroepen dat is gedaan het harkje staat er”. (bijlage I, [00:10:55])*

De respondenten van Havensteder beschrijven een matrixorganisatie (lichtgewicht projectstructuur). Voor elk project stelt een functionele afdeling een contactpersoon aan om hen te vertegenwoordigen in een projectteam. De projectleiders hebben tijdens het realiseren van projecten te maken met de vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen. Doordat de projectleiders geen zeggenschap hebben over de verschillende afdelingen en de vertegenwoordigers daarvan levert dit problemen in het project op.

- *“Je hebt continu mensen die ergens iets van jouw project vinden en die schijnbaar gehoord moeten worden. Dat maakt het proces wel heel dynamisch”. (bijlage H, [00:05:17])*
- *“Blijkbaar hebben we niet met elkaar een standaard manier bedacht. Dit maakt deze organisatie log en moeizame en daar haal je ook niet je energie uit”. (bijlage E, [00:07:45])*

De respondenten van HEVO geven aan dat de projectteams autonoom werken en zien de organisatie als een netwerkorganisatie (multidisciplinaire teams). Het expertise centrum fungeert als een kennisilo waar projectmedewerkers voor specialistische kennis terecht kunnen.

- *“In de organisatie zijn sleutelpersonen aangesteld die kennis hebben van specifieke onderwerp zoals: juridisch, exploitatie, duurzaamheid. Je weet dus dat je bij deze sleutelpersonen kan aankloppen voor informatie over een bepaald thema”. (bijlage B, [00:01:27])*

Tabel 5. Resultaten projectorganisatie structuur

Projectorganisatie structuur

1. Platte organisatie
2. Vakgroepen structuur
3. Matrix structuur
4. Netwerkorganisatie

HEVO				HAVENSTEDER				BRINK MANAGMENT / ADVIES			
Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	Resp. 9	Resp. 10	Resp. 11	Resp. 12
x	x	x	x	x		x			x	x	x
								x	x	x	x
				x	x	x	x				
	x	x	x								

Resultaten

Een groot aantal van de respondenten uit alle drie de organisaties beschrijft hun organisatie als een platte organisatie. De respondenten ervaren dat een platte organisatie kennisdeling bevordert. De beschikbaarheid van collega's in een platte organisatie beschrijft de structurele dimensie van sociaal kapitaal. De structurele dimensie van sociaal kapitaal verwijst naar het patroon van verbindingen tussen actoren. Wie kan jij middels je netwerk bereiken en hoe. Een platte organisatie zorgt ervoor dat het leggen van (nieuwe) interne verbindingen eenvoudiger is dan in een sterk hiërarchische organisatie.

De projectorganisatiestructuren van de drie projectorganisaties verschillen. De respondenten van Brink M/A geven aan dat de projectmedewerkers autonoom in projectteams werken (multidisciplinaire teams). Daarnaast hanteert Brink M/A een vakgroepenstructuur. Alle projectmedewerkers zijn ingedeeld in de vakgroep met zijn of haar specialisme. De respondenten van Brink M/A geven aan dat de vakgroepstructuur bijdraagt aan kennisdeling en kennisontwikkeling. De projectmedewerkers binnen de vakgroepen hebben het zelfde specialisme en komen routinematig samen om kennis en ervaringen met elkaar te delen. De vakgroepen richten zich voornamelijk op het verder ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Het uitwisselen en combineren van bestaande kennis levert in de vakgroepen nieuwe kennis op.

De organisatiestructuur van Havensteder wordt als problematisch ervaren door de respondenten. De keuze voor de lichtgewicht projectstructuur levert problemen op in verschillende projecten. Alle respondenten geven aan dat de projectorganisatie verweven is met de functionele organisatie. Kennisdeling tussen de functionele disciplines is laag, waardoor barrières of kennissilo's zijn ontstaan. Gehanteerde werkwijzen van functionele disciplines werken elkaar vaak tegen in projecten. De projectleiders hebben ondanks aanzienlijke expertise, meestal weinig invloed op de processen van de functionele disciplines, wat tot frustratie leidt.

De respondenten van HEVO geven aan dat de projectmedewerkers tevens autonoom in projectteams werken (multidisciplinaire teams). Bij HEVO zijn de multidisciplinaire teams afhankelijk geworden van het expertisecentrum. Binnen het expertise centrum is veel specialistische kennis aanwezig en vindt veel kennisdeling plaats. Het overdragen van kennis uit het expertisecentrum naar de projectmedewerkers verloopt goed, maar projectleiders zijn wel afhankelijk geworden van de specialisten in het expertise centrum. Wanneer medewerkers uit het expertise centrum wegvallen heeft dit direct invloed op de projecten.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat organisatorische kenmerken invloed hebben op kennisdeling in projectorganisaties. Om effectief kennis te delen is het van belang om organisatorische barrières of kennissilo's in organisaties te voorkomen. Brink M/A en HEVO maken elk gebruik van een secundaire niet hiërarchische structuur om kennisdeling te vergroten. Beide hebben een positief effect op kennisdeling.

5.2 Sociale kapitaal

Structurele dimensie

Doordat medewerkers in projectorganisaties in verschillende samenstellingen aan projecten werken resulteert dit in veel verschillende netwerkverbanden. De respondenten spreken van kruisbestuiving van kennis. De respondenten geven echter aan wanneer projectmedewerkers buiten de kantooromgeving werken (bij een opdrachtgevers of thuiswerken) of het heel druk hebben dit een negatieve invloed heeft op kennisdeling. De huisvesting speelt volgens de respondenten ook een belangrijke rol in het faciliteren van kennisdeling. De respondenten van HEVO geven aan dat het flexwerkconcept een positieve bijdrage levert aan het delen van kennis. De respondenten van Havensteder geven aan dat zij het flexwerken zien als een belemmering, omdat de projectleiders elkaar nu minder regelmatig treffen.

- *“Toen ik net bij HEVO kwam werken hadden we nog aparte werkkamers. Als junior zat je altijd samen met dezelfde senior op al je projecten. Je leerde dus voornamelijk van je directe senior. Nu is de organisatie meer een netwerkorganisatie, collega’s werken in verschillende samenstellingen met elkaar aan projecten en je leert van verschillende collega’s”. (Bijlage B, [00:04:59])*
- *“In theorie zou het flexwerken meer kennisdeling met zich mee moeten meebrengen, maar omdat je allemaal als individu een beetje langs elkaar heen beweegt vind ik dat het minder geborgd is als je vak specifiek kijkt. Als projectleiders tref je elkaar nu toevallig. Wanneer je bij elkaar zit dan weet je ook veel beter van elkaar waarmee iemand bezig is”. (bijlage E, [00:16:16])*

Relationele dimensie

De relationele dimensie beschrijft de persoonlijke relatie die personen met elkaar hebben ontwikkeld door hun geschiedenis van eerdere interacties. Door de drukte in projecten geven sommige projectmedewerkers de voorkeur om hun eigen werk af te ronden in plaats van aan te sluiten bij bijeenkomsten die specifiek bedoeld zijn om kennis te delen en interne relaties te versterken. Om dit te compenseren organiseren alle drie de organisaties de bijeenkomsten rondom dagelijkse activiteiten zoals de lunchtijd. De respondenten van HEVO en Brink M/A geven tevens aan dat interne kennisdeling verbetert kan worden wanneer collega’s zich kwetsbaarder zouden opstellen. Het openlijk praten over mislukkingen in projecten wordt als zeer waardevol ervaren.

- *“Ik denk dat de wil er wel is, maar als je moet kiezen om een trainee echt wat bij te brengen een uur lang of dat je een uur kan doorwerken om te zorgen dat je het ’s avonds niet meer hoeft te doen, dan gaat daar toch de voorkeur naar uit”. (bijlage D, [00:07:01])*
- *“Ik denk dat voor kennisdeling een stuk kwetsbaarheid nodig is. Anderen kunnen onwijs veel leren door te vertellen waar het mis ging. Maar dan moet je ook toegeven dat je een blunder hebt gemaakt. Het is wel een wereld die niet zozeer ingericht is op kwetsbaar zijn” (bijlage K, [00:10:16])*

Cognitieve dimensie

De cognitieve dimensie komt terug in het absorptie vermogen om kennis met elkaar te delen. Eén respondent geeft aan dat de context en uniekheid van projecten invloed heeft op het absorptievermogen van de organisatie om lering te trekken uit projecten.

- *De conclusie is heel vaak dat het leerpunt project specifiek is. Als organisatie doen wij heel veel projecten. Binnen al die projecten gebeuren dingen waar leerpunten in zitten, echter is een project een soort van aaneenschakeling van kleine incidenten. Het lerend vermogen voor het volgende project is dan zeer beperkt (bijlage A, [00:09:52])*

Tabel 6. Sociaal kapitaal

Sociale kapitaal

1. Tijdsdruk
2. Werken buiten de kantooromgeving
3. Huisvesting heeft een positief effect
4. Huisvesting heeft een negatief effect
5. Kwetsbaar opstellen
5. Absorptievermogen specifieke kennis

HEVO				HAVENSTEDER				BRINK MANAGMENT / ADVIES			
Resp. 1	Resp. 2	Resp.3	Resp. 4	Resp. 5	Resp.6	Resp. 7	Resp. 8	Resp. 9	Resp. 10	Resp. 11	Resp. 12
x	x	x	x		x	x		x	x	x	x
	x			x			x	x			x
	x	x	x								
				x	x						
x	x	x					x			x	
x											

Resultaten

Een belangrijke barrière voor kennisdeling in projectorganisaties is het werken buiten de kantooromgeving en de tijdsdruk die het werken aan projecten met zich meebrengt. Beide hebben invloed op de structurele dimensie van sociaal kapitaal (de beschikbaarheid van het netwerk). Kennis zit bij de personalisatiestrategie voornamelijk in de hoofden van personen waardoor kennis minder zichtbaar is. Dit wordt versterkt wanneer projectmedewerkers zich buiten de kantooromgeving begeven. Ondanks nieuwe digitale middelen geven de respondenten het belang aan om als medewerker zichtbaar te zijn in de organisatie. De huisvesting speelt volgens de respondenten ook een belangrijke rol in het faciliteren van kennisdeling. De respondenten van Havensteder geven aan dat het flexwerkenconcept resulteert dat projectleiders nu te verspreid zitten over meerdere verdiepingen, waardoor er minder regelmatig contact is met elkaar. Naast dat men niet instaat is om kennis met elkaar te delen (structurele dimensie) heeft dit ook invloed op de sterkte van de relatie (relationele dimensie). De respondenten van HEVO geven aan dat het flexwerkenconcept een positieve bijdrage levert aan het delen van kennis, omdat kennisdeling nu tussen meerdere collega's plaatsvindt (structurele dimensie).

De respondenten uit alle drie de projectorganisaties geven aan dat er gedurende het jaar bijeenkomsten worden georganiseerd om kennisdeling te bevorderen en om relaties tussen medewerkers te versterken. Door de drukte in projecten geven sommige projectmedewerkers de voorkeur om hun eigen werk af te ronden in plaats van aanwezig te zijn bij georganiseerde bijeenkomsten. Het belang van interne relaties tussen collega's wordt nog niet door iedereen in de projectorganisaties erkent. De belangrijkste kenmerken voor de relationele dimensie zijn vertrouwen en betrouwbaarheid. De respondenten van de drie projectorganisaties geven aan dat het vertrouwen in elkaar nog niet groot genoeg is om je als collega kwetsbaar op te stellen en openlijk te praten over mislukkingen in je eigen project.

De cognitieve dimensie of het hebben van onvoldoende absorptie vermogen wordt veelvuldig benoemd in de literatuur maar komt maar bij één respondent terug in het empirisch onderzoek.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat sociaal kapitaal een grote rol speelt bij kennisdeling in projectorganisaties. Projectorganisaties leveren voornamelijk op maat gerealiseerde output en het proces om tot de output te komen bevat veel impliciete kennis. Projectorganisaties kiezen dan snel voor de personalisatiestrategie als dominante strategie. Bij de personalisatiestrategie wordt gebruik gemaakt van personen als mechanisme voor het delen van kennis. Wanneer gebruik gemaakt wordt van personen om kennis te delen is het van belang om interne netwerken en relaties te onderhouden.

5.3 Mechanismen om kennisdeling in projectorganisaties te stimuleren

Uit de interviews blijkt dat alle respondenten uit de drie organisaties grote waarde hechten aan kennisdeling. Eén van de respondenten geeft aan dat de doorlooptijd van projecten erg langzaam is (ze duren jaren) waardoor je leercurve als je het tot jezelf of je projectteam beperkt veel te langzaam is. Om snel te leren moet je kennis en ervaringen met elkaar delen. Aan de respondenten is gevraagd hoe zij zichzelf ontwikkelen en welke mechanismen ze gebruiken om kennis in de projectorganisaties te delen.

Personalisatiestrategie

De dominante strategie binnen de drie projectorganisaties is de personalisatiestrategie. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten de voorkeur geven om in eerste instantie met een vraag naar een collega te stappen. De respondenten uit alle drie de projectorganisaties geven aan dat kennisdeling middels de individuele personalisatiestrategie voldoende plaatsvindt. Het mechanisme vindt ad-hoc (ongepland) plaats en is vraag (pull) gestuurd middels overleggen in kleine groepen of één-op-één. Ook krijgen junioren en trainees in alle drie de organisaties een coach toegewezen. Institutionele personalisatiestrategie om kennisdeling te vergroten en nuttige informatie en kennis naar anderen te 'pushen', vindt minder plaats volgens de respondenten. De respondenten geven aan een meer systematische aanpak te wensen. Methoden die de drie organisaties volgens de respondenten inzetten zijn onder andere: Lunchbijeenkomsten of themalunches, Halfjaar bijeenkomsten, workshops, vakgroep bijeenkomsten. Meestal wordt een bijeenkomst gekoppeld aan een borrel om de toegankelijkheid te vergroten.

- *“Wanneer ik met een vraag zit (vraag gestuurd) dan is de makkelijkste route mensen binnen de organisatie aan te schieten. Ik weet dat bepaalde personen kennis hebben rondom een thema. Ik begin meestal met deze personen en zij kunnen mij vaak of zelf helpen of aangeven bij welke collega ik moet zijn. Binnen twee stappen kom ik meestal een heel eind”. (bijlage A, [00:03;41])*

Codificatiestrategie

Alle respondenten uit de drie projectorganisaties zijn het eens dat ook documentbeheersystemen nodig zijn om kennis vindbaar en zichtbaar te houden. Elk van de drie projectorganisaties maakt gebruik van documentbeheersystemen (codificatiestrategie). De organisaties concentreren zich echter niet op de dominant strategie. De codificatiestrategie vertegenwoordigd niet de ondersteunde rol van 20%. Alle organisaties proberen zoveel mogelijk informatie te codificeren en op te slaan. De respondenten geven aan dat wanneer de informatie in het systeem niet klopt (betrouwbaarheid) of niet snel vindbaar is het helemaal geen zin meer heeft om het systeem te raadplegen. Havensteder heeft als enige organisatie een gratis online omgeving waar E-learning cursussen beschikbaar zijn. De twee respondenten met minder dan zes jaar werkervaring geven aan dit zeer waardevol te vinden.

- *Er is een online omgeving waar ik met name de eerste maanden gratis E-learning trainingen heb gevolgd” (Bijlage G, [00:04;18])*
- *Op de ICT nog wel het nodige aan te merken. Op dit moment is er ook een groep collega's bezig om onze online bibliotheek op te ruimen, omdat door de veelheid aan informatie de kennis onvindbaar is geworden”. (bijlage C, [00:07:18])*

Tabel 7. Kennisdeling strategie

Kennisdeling strategie	HEVO				HAVENSTEDER				BRINK MANAGMENT / ADVIES			
	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7	Resp. 8	Resp. 9	Resp. 10	Resp. 11	Resp. 12
1. Personalisatiestrategie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Belang codificatie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Institutionele codificatie onvoldoende	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Resultaten

Wanneer de zender goed is geïnformeerd en bereid is om zijn kennis te delen, de ontvanger heeft het vermogen om de kennis te absorberen is het van belang om het juiste communicatiekanaal te kiezen om kennis tussen zender en ontvanger te versturen. Alle respondenten uit de drie projectorganisaties zijn zich niet bewust van de gekozen strategie om effectief kennis te delen. De respondenten geven de voorkeur aan de personalisatiestrategie als basisstrategie maar zien ook het belang om ondersteunend aan de personalisatiestrategie informatie te codificeren.

Veel informatie dat wordt gecodificeerd in de drie projectorganisaties is project specifiek of maatwerk. De huidige aanpak levert een grote hoeveelheid aan informatie op waardoor kennis voor de respondenten onvindbaar is geworden. De organisaties zouden volgens de respondenten alleen de basisdocumenten moeten codificeren. Het is volgens de respondenten tevens belangrijk om de betrouwbaarheid van de documenten in codificatiesystemen zoals SharePoint te waarborgen. Wanneer enkele documenten als niet betrouwbaar worden aangemerkt wordt het hele systeem inclusief alle documenten als niet betrouwbaar ervaren.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de projectorganisaties zich niet bewust zijn van de gehanteerde kennisdelingsstrategieën om kennisdeling te bevorderen. Bewust kiezen voor een kennisdelingsstrategie resulteert in een consistente werkwijze en zorgt voor focus en houvast (de mensen gaan dezelfde kant op).

6. Discussie & conclusies

6.1 Empirische resultaten in relatie tot literatuur

De deelvragen van dit onderzoek zijn in hoofdstuk 5 beantwoord. De projectorganisatiestructuren, het sociaal kapitaal en kennisdelingsstrategieën hebben elk invloed op kennisdeling in projectorganisaties. De hoofdvraag “Waarom vindt kennisdeling in en van projecten in een projectorganisatie moeilijk plaats?” wordt in deze paragraaf beantwoordt.

De drie projectorganisaties zouden volgens de literatuur het meest gebaad zijn bij een dominantie personalisatiestrategie en de codificatie strategie in een ondersteunde rol (80-20). De drie projectorganisaties hanteren allen onbewust de personalisatiestrategie als dominante strategie om kennisdeling in de organisatie te bevorderen. Bewust kiezen voor een kennisdelingsstrategie resulteert in een consistente werkwijze. Door verschillende methoden binnen de gehanteerde strategie te testen kunnen projectorganisaties zoeken naar een optimum voor zijn/haar organisatie. De tijdsdruk die werken aan projecten met zich meebrengt resulteert dat in de praktijk voornamelijk voor een praktische benadering zonder duidelijke kaders wordt gekozen. Elke medewerker heeft zijn eigen structuur en visie op kennisdeling. Strategieën en lange termijnvisies die organisatie breed worden gedeeld komen zelfden voor. Medewerkers leven voornamelijk in de waan de dag en gaan van project naar project.

Mensen zijn effectieve kennisdragers, omdat we informatie eenvoudig kunnen herstructureren, zodat het toepasbaar wordt op een nieuwe context. Omdat de personalisatiestrategie gebruik maakt van personen als mechanisme om kennis te delen is het belangrijk om te weten wie je middels je netwerk kan bereiken en hoe. Eén van de nadelen van de personalisatiestrategie is dat kennis voornamelijk in de hoofden van personen zit, waardoor kennis minder zichtbaar is. De structurele dimensie van sociaal kapitaal verwijst naar het patroon van verbindingen tussen actoren en het belang van de aanwezigheid of afwezigheid van netwerkrelaties tussen actoren en netwerken. De respondenten uit de drie organisaties geven elk het belang aan van het interne netwerk. Wanneer echter door tijdsdruk spanning ontstaat tussen het delen van kennis of de dagelijkse werkzaamheden afronden wordt gekozen om de dagelijkse werkzaamheden de voorkeur te geven.

Tijdsdruk of het stellen van prioriteiten is de belangrijkste reden waarom kennisdeling in en van projecten in een projectorganisatie moeilijk plaatsvindt.

6.3 Limitaties

De projectorganisatiestructuren, het sociaal kapitaal en kennisdelingsstrategieën hebben elk invloed op kennisdeling in projectorganisatie. In dit onderzoek is geen rekening gehouden met de overige variabelen die in de theorie over kennisdeling staan beschreven. Dit resulteert dan ook dat het onderzoek geen allesomvattend beeld geeft hoe kennisdeling bevordert kan worden in projectorganisaties. Methodologisch kent dit onderzoek ook enkele beperkingen. De interviews zijn gehouden voordat het literatuuronderzoek compleet was afgerond. Daarnaast is gekozen om kwalitatief onderzoek uit te voeren in drie projectorganisaties. De populatie van projectorganisaties is dermate groot dat de generaliseerbaarheid van de empirische bevindingen beperkt is.

Bibliografie

- Archibald, R. (1992). *Managing High-Technology Programs and Projects, 2nd edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc. .
- Boh, W. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization* (17), 27 - 58.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In *Cultural theory: An anthology*.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory. *organizational studies*.
- Clark, K., & Wheelwright, S. (1992). Organizing and Leading "heavyweight" Development Teams.
- Defillippi, R. (2001). Project-based Learning, Reflective Practices and Learning Outcomes. *Management Learning* (32), 5- 10.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management Journal* 21 (3), 67-345.
- Easterby-Smith, M. (2015). *Management Research*.
- Foss, N., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations. *Journal of Management studies* (47).
- Grabher, G. (2004). Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. *Organization Studies* (25).
- Hansen, M. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business School.
- Hartmann, A., & Doree, A. (2015). Learning between projects: More than sending messages in bottles. *International Journal of Project Management* (33), 341 - 351.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, Pages 871-893.
- Kasvi, J., Vartiainen, M., & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International Journal of Project Management* (21), 571 - 582.
- Keegan, R., & Turner, J. R. (1999). Learning by experience in the project-based organization. *European management journal* (17), 296 - 309.
- Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management* (17), 393 - 406.
- Lin, H. (2006). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions.
- Malhotra, N., & Hinings, C. (. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of international Business studies*, Vol. 41, No. 2,, pp. 330-349.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* vol. 23, 242-266.
- Olivera, F., & Argote, L. (1999). Shared Cognition in Organizations: The management of Knowledge. In L. Thompons.
- Pemsel, S., & Muller, R. (2012). The goverance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management* (30), 865 - 876.
- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge.
- Principe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning; processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy* (30), 1373 - 1394.
- Ragab, M., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management* (17), 873 - 901.
- Scarbrough, H., Swan, J., Laurent, S., Bresnen, M., Edelman, L., & Newell, S. (2004). Project-Based Learning and the role of learning boundaries. *Organization Studies* (25), 1579 - 1600.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFilippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge. *Organization Studies* 25 (9).
- Teo, T., Lim, V., & Lai, R. (1999). Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage. *OMEGA International Journal of Management Science* 27(1), 25-37.
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International Journal of Project Management* (25), 649 - 658.
- V.Bartsch, Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social. *International Journal of Project Management* 31, 239–251.
- Wasko, M., & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, Vol. 29, 35-57.

Bijlagen

Bijlage A

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 1/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	HEVO
Leeftijd:	49 jaar
Werkervaring:	>12 jaar
Rol in de organisatie:	Partner

Datum: 12 mei 2018, Den Bosch

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 1, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:28] Respondent

Mijn naam respondent 1 en ik ben 49 jaar. Ik ben werkzaam als partner bij HEVO. Inmiddels al een jaartje of 8 en werk hier sinds het jaar 2000. Ik ben verantwoordelijk voor de commerciële kant van de marktdomeinen voortgezet onderwijs, sport en het marktdomein sustainable development wat zich bezig houdt met kantoren, bedrijfsgebouwen en nieuwe business. Mijn activiteiten zijn over het algemeen procesmanagement, projectmanagement en huisvestingsadvies in de hele breedte van het vakgebied.

[00:01:26] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:01:41] Respondent

Een specifieke definitie is best lastig. Kennisdeling is alles wat van waarde is voor je omgeving. Kennis voor collega's als het gaat over ervaringen, specifieke aanpakken en feitelijke gegevens. Maar ook de feedback hoe dingen uiteindelijk gelopen.

[00:02:15] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:02:43] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:02:46] Respondent

ja absoluut, HEVO is een kennisorganisatie. Het is van belang voor het huisvestingsadvies maar ook bij projectmanagement. Je moet weten wat de ontwikkelingen en trends in de markt zijn. Aangezien projecten heel langzaam gaan (ze duren jaren) is je leercurve als je het tot jezelf beperkt veel te langzaam. Om snel te leren moet je kennis en je ervaringen delen.

[00:03:32] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:03:41] Respondent

Wanneer ik met een vraag zit (vraag gestuurd) dan is de makkelijkste route mensen binnen de organisatie aan te schieten. Ik weet dat bepaalde personen kennis hebben rondom een thema. Ik begin meestal met deze personen en zij kunnen mij vaak of zelf helpen of aangeven bij welke collega ik moet zijn. Binnen twee stappen kom ik meestal een heel eind. De moeilijkere route is uiteindelijk aanbod gestuurd, dus de ervaring van een ander die op dat moment misschien nog niet relevant is voor mij maar op termijn dat wel kan zijn.

Vaak in projectorganisatie weet je niet altijd waar je collega's mee bezig zijn en treft je elkaar niet altijd even frequent. Het komt er niet altijd van om collega's op de hoogte te stellen wat je hebt meegemaakt of waar je mee bezig bent. Wanneer dit gebeurt gaat er eigenlijk heel veel kennis verloren, omdat het niet toevallig ter sprake komt. Binnen HEVO proberen we dit op te vangen door themalunches of lunchbijeenkomsten te organiseren rondom een bepaald thema. Tijdens zo'n themalunch vertelt een de actualiteit rondom een bepaald thema of project.

Wat ik binnen de domeinen doe is kennis verzamelen. In offertes en presentaties zie je telkens de actuele klant vraag waar je op moet reageren. Het dwingt je om het antwoord telkens te vernieuwen. Binnen de domeinen heb ik hiervoor heel eenvoudige database ingericht. De database beheer ik maar is beschikbaar voor iedereen binnen het domein. Mondelinge overdracht is één van de belangrijkste methoden om kennis over te dragen, echter ben ik van mening dat je ook wel een systeem nodig hebt om dingen vindbaar te houden. Zeker wanneer je naar iets specifiek opzoek bent.

[00:06:42] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis wanneer je kijkt naar jouw rol in de organisatie?

[00:06:47] Respondent

Ik deel vrij veel kennis. Wanneer ik bij een congres, uit een publicatie, of van een collega iets interessants hoor deel ik dit. Op het gebied van kennisdeling ben ik een redelijke stalker voor de collega's binnen mijn domeinen. Ik probeer ze op de hoogte houden van de actualiteit of ontwikkelingen waarvan ik denk die relevant zijn voor mijn domein.

[00:07:31] Max de Vries

Op welke manier deel jij die kennis met collega's intern?

[00:07:36] Respondent

Dat is dan vaak via een link in de WhatsAppgroep of via e-mail.

[00:07:41] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:07:51] Respondent

Het zit gewoon in mij. Ik vind het leuk om met elkaar bezig te zijn en om processen te verbeteren of te vernieuwen. In de organisatie heb ik ook heel lang een Innovatierol gehad. Je moet ook wel voelhorens hebben om trends en actualiteiten op te pikken. Ik ben meer gevoelig voor het oppikken van signalen uit de directe omgeving, maar ook de brede omgeving. Daarnaast vind ik het leuk om mensen te stimuleren om een bijdrage te leveren.

Uiteindelijk heb je binnen een organisatie heel veel verschillende type mensen. Elk persoon heeft zijn eigen interesses. Het koppelen van mensen en ontwikkelingen aan elkaar en daar proberen een nieuw product van te maken dat is wel één van mijn persoonlijke drijfveren. In het commerciële veld is het van belang om iedere keer weer te vernieuwen en die opdrachtgever te blijven verrassen met een andere aanpak. Mijn motivatie is voor het grootste deel intrinsiek, maar het is ook vanuit mijn functie dat ik er extra belang aan hecht.

[00:09:30] Max de Vries

Extrinsieke motivatie is dan dat het bij functie hoort?

[00:09:38] Respondent

Ja dat klopt, maar de basis is dus intrinsiek.

[00:09:41] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven?

[00:09:52] Respondent

We hebben een vrij platte organisatie. De verbanden lopen behoorlijk kriskras door elkaar. Collega's werken in verschillende samenstellingen aan projecten. Dit maakt de organisatie vrij diffuus. Doordat de organisatie vrij diffuus is heeft dit een positieve invloed op de kruisbestuiving. Wanneer je werkt met sterke silo's dan blijft kennis hangen. Tegelijkertijd probeer ik de kennis wel te kanaliseren binnen de groepen. Wanneer je dit niet doet kan je geen versnelling genereren wanneer er iets ontwikkeld moet worden.

Wat lastiger is binnen HEVO is het leren uit en van projecten. Vanuit het kwaliteitssysteem moet je evalueren en dat doen we ook. Maar om leerpunten uit projecten naar boven te krijgen en dat je daar als organisatie van leert is lastig. De conclusie is heel vaak dat het leerpunt project specifiek is. Als organisatie doen wij heel veel projecten. Binnen al die projecten gebeuren dingen waar leerpunten in zitten, echter is een project een soort van aaneenschakeling van kleine incidenten. Het lerend vermogen voor het volgende project is dan zeer beperkt.

[00:12:20] Max de Vries

Hecht de organisatie veel waarde aan kennisdeling?

[00:13:15] Respondent

Kennisdeling wordt zeker gestimuleerd. We zijn altijd bezig geweest met systemen om kennis te kunnen borgen. Maar we zijn er nog nooit in geslaagd tacit Knowledge op te slaan.

Kennismanagementsystemen wordt heel snel een papierentijger die mensen niet raadplegen. Het expliciet maken van kennis kost relatief veel tijd. En het wordt eigenlijk zelfden gebruikt of gelezen. Je moet al weten dat er iets is, voordat je gaat zoeken. Het gat tussen behoeften en praktisch gebruik is heel groot.

[00:14:10] Max de Vries

Welke methodes worden dan ingezet om kennis te delen?

[00:14:18] Respondent

Wij proberen vooral collega's uit te dagen middels het delen van kennis tijdens bijeenkomsten. En verder wordt het niet heel erg stimulerend. We hadden ooit ook een systeem gehad waar iedereen op persoonsniveau kon aangeven op welke vakgebieden zij specifieke kennis hadden. Je ziet dan echter heel snel dat het ook een papierentijger wordt en mensen de neiging hebben om bij elke expertise een kruisje te zetten. Wanneer de informatie in het systeem niet klopt heeft het helemaal geen zin meer om dat systeem te raadplegen.

[00:15:54] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:16:02] Respondent

Dat valt denk ik wel mee. Tijd is natuurlijk altijd een barrière. Ik denk wel dat veel mensen een barrière kunnen voelen als het gaat over het leren van dingen die niet goed gegaan zijn. Niet iedereen is even open over zijn mislukkingen. Het leren van de mislukkingen van je collega's kan wellicht het meest waardevol zijn. Van mij mogen we onze mislukkingen meer met elkaar delen.

[00:17:04] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:17:16] Respondent

Ik heb niet direct een heel goed beeld. Het toevoegen van spelelement aan de thematiek waar je het op dat moment over hebt?

[00:17:37] Max de Vries

Je omschrijving komt heel erg dicht in de buurt van de definitie in dit onderzoek. Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:19:01] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in dagelijks leven?

[00:19:04] Respondent

Ik maak gebruik van LinkedIn en wanneer ik ga skiën maak ik ook gebruik van een applicatie. In de applicatie kan je zien hoe hard je bent gegaan en hoeveel kilometer je hebt afgelegd. De gegevens kan je dan ook weer delen met elkaar. De applicatie voegt toch weer een nieuwe uitdaging toe aan het skiën. Ik maak er dus wel gebruik van ja.

[00:19:35] Max de Vries

Motiveert de applicatie jou dan ook om nog sneller of verder te gaan?

[00:19:47] Respondent

Ja dat motiveert intrinsiek. Je gaat sneller op verkenningstocht naar nieuwe mogelijkheden terwijl je anders waarschijnlijk misschien blind dezelfde route had genomen.

[00:20:00] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:20:24] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:20:44] Respondent

Ik denk wel dat het motiveert. Nu heb je toch vaak een beetje het gevoel: waar doe ik het voor? Je doet zodat anderen er iets aan hebben. Als iedereen het gaat doen dan komt het vanzelf bij je terug. Ik denk dat veel mensen het nu niet doen omdat ze vinden dat ze het druk genoeg hebben.

[00:21:18] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:22:35] Respondent

Je zou in ieder geval kunnen zeggen dat het motiveert omdat je er bewuster mee bezig bent. Het vergroten van de zichtbaarheid als altijd een goed idee. De organisatie kan op deze manier ook zien dat jij weer iets hebt toegevoegd. Ik denk dat je op deze manier makkelijker te vinden voor je collega's.

Om bij het voorbeeld te blijven. Nu hebben we geen idee wie tegen een stevig asbest probleem is aangelopen en dat goed heeft opgelost. Het enige wat ik nu kan is gaan rondbellen. Bij een kleine organisatie is dat geen probleem maar als je met 100 collega's of meer bent dan wordt het steeds lastiger, zeker voor nieuwe mensen. Wanneer je hier een systeem voor kunt bedenken dat ook nog eens uitdagend is voor mensen zie ik hier mogelijkheden in.

[00:24:03] Max de Vries

Je hebt het over nieuwe mensen en groei van de organisatie. Denk je dat dat veel invloed heeft op kennisdeling intern?

[00:24:13] Respondent

Nieuwe mensen hebben natuurlijk een enorme behoefte aan kennis, terwijl ze niet weten waar ze het kunnen vinden. En al helemaal mensen die net van school komen dan is de behoefte het grootste. Senioren zouden meer uitgedaagd moeten worden om kennis te delen. Het zichtbaar maken op de één of andere zou helpen. Nu is het niet zichtbaar. Of ik kennis of helemaal niet, niemand die daar iets van merkt of van zegt.

[00:25:11] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en daar ergens in het systeem kan je zien een badge welke cursus jij hebt afgerond. Denk je dat dat zou helpen om te weten waar kennis zit?

[00:25:31] Respondent

Allebei denk ik. Ik heb ook wel collega's die senior zijn die angstvallig kennis of hun aanpak voor zich houden. Ik probeer ze uit te dagen om kennis te delen en om de kennis over te dragen op andere collega's, want tegelijkertijd klagen ze dat ze het werk altijd alleen moeten doen. Dat is natuurlijk niet zo gek als je nooit iets overdraagt of opleid.

[00:26:29] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:27:03] Respondent

Ik zou persoonlijk kiezen voor teams. Maar ik zou ervoor kiezen om het eerder open te laten of mensen individueel of in teams ergens voor willen inschrijven. Wanneer je dit te veel formaliseert werkt het alleen maar belemmerend.

[00:27:32] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen?

[00:27:58] Respondent

Een combinatie van verleiding en dwang. Ik denk dat het goed is om toch een soort van minimumniveau te hebben. Dit kan in de vorm van verplichte evaluaties van projecten. Met verplichte evaluaties dwing je medewerkers toch. Voor het spotten van trends en ontwikkelingen moet je medewerkers toch meer verleiden en uit te dagen om ook dat te delen. Hiervoor zou een beloningsstructuur zonder het te veel te formaliseren wenselijk zijn.

[00:29:06] Max de Vries

Het bijhouden van progressie op persoonlijk niveau of de progressie op de algemeen geformuleerde doelstellingen, zou dat motiveren?

[00:29:31] Respondent

Ja dat motiveert zeker. Je hebt wel enige structuur nodig om de voortgang te meten en hier ook op te kunnen anticiperen.

Bijlage B

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 2/12
Geslacht:	Vrouw
Organisatie:	HEVO
Leeftijd:	44 jaar
Werkervaring:	>12 jaar
Rol in de organisatie:	Senior projectmanager

Datum: 24 mei 2018, Den Bosch

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 2, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:20] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:39] Respondent

Mijn naam is respondent 2 en ik ben 44 jaar. Ik werk inmiddels 14 jaar bij HEVO. Mijn rol is senior projectmanager en domeinleider voor het voortgezet onderwijs.

[00:00:49] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:01:08] Respondent

Intern in de organisatie zit kennis. Door de kennis met elkaar te delen, kan je van elkaar leren en ontwikkel je jezelf en ga je beter presteren.

[00:01:20] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal uitgaat van kennisdeling tussen hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:38] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:01:27] Respondent

Wanneer je als junior begint bij HEVO werk je veel samen met een senior. Toen ik net bij HEVO kwam werken hadden we nog aparte werkkamers. Als junior zat je altijd samen met dezelfde senior op al je projecten. Je leerde dus voornamelijk van die directe senior college [2]. [2] Nu is de organisatie meer een netwerkorganisatie, collega's werken in verschillende samenstellingen met elkaar aan projecten. Hierdoor is het nog belangrijker geworden om kennis te delen.

We leggen daarnaast een hele hoop vast. In de organisatie zijn sleutelpersonen aangesteld die kennis hebben van specifieke onderwerp zoals: juridisch, exploitatie, duurzaamheid. Je weet dus dat je bij

deze sleutelpersonen kan aankloppen voor informatie over een bepaald thema. Andere kennis wordt gedeeld vooral door je eigen interne netwerk intern. Je moet weten wie je zoekt voor welke zaken.

[00:02:10] Max de Vries

Hoe wordt kennisdeling in de organisatie gefaciliteerd?

[00:02:13] Respondent

We hebben een online internet dat goed wordt bijgehouden via IDB. We hebben ook bijna elke maandag een luchtsessie, hier wordt elke keer een ander onderwerp besproken. Wij hebben Intervisieteams waar kennis wordt gedeeld. En ik weet dat junioren verdiepingscursussen krijgen van senioren over bepaalde onderwerpen. Senioren onderling wisselen voornamelijk kennis uit op de werkvloer.

[00:02:45] Max de Vries

Hecht de organisatie veel waarde aan kennisdeling?

[00:02:52] Respondent

Ja extreem. Er worden daarom nu ook intervisiegroepen georganiseerd onder leiding van een extern bureau. De organisatie stelt hier ook budget voor beschikbaar. Je moet er wel zelf tijd voor vrijmaken. Maar er wordt wel waarde aangehecht om deel te nemen.

[00:03:11] Max de Vries

Op welke manier haal jij het eenvoudigst kennis op?

[00:03:16] Respondent

Door het aan collega's te vragen. Je moet weten wat er speelt en wie met wat bezig is. daarnaast kan je altijd terecht bij de personen in de sleutelposities. Ik organiseer alles voor het voortgezet onderwijs binnen HEVO. Ik weet wie met wat bezig is en wie welk kennisniveau heeft. En anders kan je altijd een mailtje sturen met een algemene vraag. Het is geen probleem om dat naar de gehele organisatie te sturen en je krijgt altijd wel goed antwoord.

[00:03:49] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven is het meer projectorganisatie of is het meer een matrixorganisatie?

[00:03:51] Respondent

Het is een projectorganisatie maar er zit ook wel een matrix in verwerkt. Evaluaties zijn heel belangrijk. Evaluaties van de gewonnen en verloren offertes en evaluaties van advies- en projectmanagementtrajecten.

[00:04:12] Max de Vries

Hoe wordt deze kennis geborgd?

[00:04:13] Respondent

Wij leggen het vast middels een standaard format. Aan het einde van het kwartaal wordt daar lering uit getrokken door het kwaliteitsmanagementteam. De samenvatting gecommuniceerd tijdens de HEVO vergadering.

[00:04:36] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:04:47] Respondent

Ja tijdgebrek is een barrière. We hebben het allemaal hartstikke druk. Het is daarom niet mogelijk om iedereen continu te helpen.

[00:04:58] Max de Vries

En hoe staat het met de fysieke werkomgeving?

[00:04:59] Respondent

Omdat je veel bij opdrachtgevers bent is niet iedereen altijd binnen op kantoor. De indeling van het werkomgeving ervaar ik zelf als zeer positief. Het is heel makkelijk om iemand te vinden.

[00:05:12] Max de Vries

Hoe merk je dat kennisdeling gestimuleerd wordt in de organisatie?

[00:05:20] Respondent

We zijn een hele platte organisatie. De organisatie staat altijd open nieuwe ideeën om kennis toe te voegen.

[00:06:00] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis wanneer je kijkt naar jouw rol in de organisatie?

[00:06:30] Respondent

Beiden onze overleggen zijn dus het domein overleggen 10 mensen in zitten zijn vooral gericht op kennisdeling en ervaringen delen dan komt het niveau van acquisitie en de markt de focus ligt op voortgezet onderwijs. En bij het begeleiden van mensen deel ik meer kennis. Ik ben ook coach van een aantal junioren gaat dan voornamelijk om vaardigheden en klankwoord.

[00:07:20] Max de Vries

Welke kennis deel jij het meest?

[00:07:32] Respondent

Voornamelijk vakinhoudelijke en procesinhoudelijke kennis. De manier waarop je een project aanvielt en met bepaalde zaken omgaat. En waar specifieke kennis kan vinden. Ik ben daarnaast coach voor trainees dan ga je meer in op de ontwikkeling van een persoon en het helpen bij het ontwikkelen van competenties.

[00:07:54] Max de Vries

Wanneer deel jij nu jouw kennis?

[00:07:59] Respondent

Voornamelijk middels informele gesprekken met collega's. Soms geef ik ook presentaties (intern en extern).

[00:08:24] Max de Vries

Wat vind jij de meest waardevolle kennis dat gedeeld moet worden in een organisatie?

[00:08:31] Respondent

Hoe je een proces aanvielt en je moet opletten dat processen niet in de tijd zijn gewijzigd. Elk project is weer een nieuw prototype. Je kan leren van een project maar dat wil niet zeggen dat het een garantie is voor een goed volgend project. Je moet flexibiliteit hebben en daarom ben ik ook geen voorstander van checklijsten. Een project is geen checklist afvinken. Bepaalde processen in een project kan je wel standaardiseren, zoals contracten en documenten voor aanbestedingsprocedures.

[00:09:24] Max de Vries

Loop jij zelf nog tegen barrières in de organisatie aan om kennis te delen?

[00:10:13] Respondent

Die enorme computersysteem zijn heel ingewikkeld. Zeker het financiële systeem. Gelukkig kan ik dan de hulp van de financiële administratie inroepen. Eigenlijk zou ik het zelf moeten kunnen, maar die zijn zo ingewikkeld systeem.

[00:10:42] Max de Vries

wat motiveert jou om kennis delen?

[00:10:48] Respondent

Omdat je ziet dat andere daar wat aan hebben en dat ik er zelf ook wat aan heb. Je moet elkaar vooruit helpen en als organisatie daar beter van worden. Wij delen trouwens ook heel erg veel kennis met externen. We organiseren evenementen, lezingen en geven workshops. HEVO staat voor: de kennis die wij hier intern hebben ook met externe te delen en niet de kennis alleen intern te houden.

[00:11:22] Max de Vries

Worden medewerkers beloont om kennis te delen?

[00:11:35] Respondent

Nee dat denk ik niet. Het is natuurlijk wel dat als je zichtbaarder bent in de organisatie een positief effect heeft. Wanneer je je kaarten gesloten houdt hou je alleen jezelf voor de gek. Wanneer je kennis deelt wordt dit gewaardeerd maar niet expliciet.

[00:12:00] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie zou jou dat nog extra motiveren?

[00:12:10] Respondent

Nee daar ben ik niet gevoelig voor.

[00:12:16] Max de Vries

Wat zou de organisatie nog meer kunnen doen om kennisdeling te stimuleren?

[00:12:31] Respondent

Ja misschien nog meer tijd voor vrijmaken. In de waan van de dag is dat echter heel lastig. Wanneer je als projectmanager meer ondersteuning zou krijgen om kennis vast te leggen zou dat helpen. Het kwaliteitsmanagementteam is de kennismanager in de organisatie en zij zijn daar verantwoordelijk voor.

[00:12:58] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:13:11] Respondent

In spelvorm bepaalde opdrachten uitvoeren.

[00:13:20] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:15:10] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie in het dagelijks leven?

[00:15:20] Respondent

We hebben binnen HEVO wel een dashboard waarop je declarabiliteit bijvoorbeeld zichtbaar is. En de leasemaatschappij maakt gebruik van elementen om zuiniger rijden te stimuleren.

[00:16:00] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:16:13] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:16:48] Respondent

HEVO heeft dat niet. Ik denk ook niet dat dat de inzet zou moeten zijn. Kennisdeling moet geen doel op zich zijn. Het zou moeten plaatsvinden wanneer nodig. Mensen gaan dan voor scores en ik geloof daar niet zo erg in. Je moet groeien als organisatie niet alleen als individu. Doelen op het niveau van de organisatie lijken mij wel een goed idee.

[00:17:08] Max de Vries

Het bijhouden van progressie op persoonlijk niveau of de progressie op de algemeen geformuleerde doelstellingen, zou dat motiveren?

[00:17:29] Respondent

Je moet een training alleen volgen als je het zelf belangrijk vindt.

[00:17:48] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt je afgerond en daar ergens in het systeem kan je zien een badge welke cursus jij hebt afgerond. Denk je dat dat zou helpen om te weten waar kennis zit?

[00:18:10] Respondent

Dat hebben we wel eens geprobeerd. Wanneer je dit net invoert is het heel mooi, maar je moet ook onderhouden en dan gaat het vaak mis. Het expliciet en zichtbaar maken van kennis is moeilijk maar wanneer je het met de juiste methode voor elkaar krijgt erg zinvol.

[00:18:57] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:19:10] Respondent

Je moet er zelf van overtuigd zijn dat je elkaar moet verder helpen. Je moet het niet doen omdat het een spel is of een competitie. Ik doe het omdat ik het leuk vind om kennis te delen en niet omdat ik er voor beloond wil worden.

Bijlage C

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 3/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	HEVO
Leeftijd:	30 jaar
Werkervaring:	< 6 jaar
Rol in de organisatie:	Projectleider/adviseur

Datum: 25 mei 2018, Den Bosch

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 3, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:18] Respondent

Mijn naam is respondent 3 en ik ben 30 jaar. Ik ben nu zo'n 3 jaar werkzaam bij HEVO. Ik ben hier destijds binnengekomen als trainee. Het traineeship van HEVO duurt 2 jaar en daarna ben ik eigenlijk naadloos overgegaan in de volgende functie, die van projectleider/adviseur.

[00:01:05] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:01:20] Respondent

Dan denk ik dat je gebruik maakt van ervaringen die je in het verleden hebt opgedaan en die met mensen deelt, zodat je daar als organisatie van groeit. Op deze manier ontstaat een lerende organisatie.

[00:01:38] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal uitgaat van kennisdeling tussen hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:50] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in de organisatie?

[00:01:54] Respondent

Zeker.

[00:01:56] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:02:07] Respondent

HEVO en met name het traineeship is heel erg gericht op 'Learning On The Job'. Wanneer je net van de universiteit binnenkomt wordt je heel snel op projecten gezet. Je wordt als het ware in het diepe gegooid, daarnaast had ik tijdens het traineeship wel een aantal coaching sessies en cursusdagen. De cursusdagen waren wel onderbelicht vond ik. Van een traineeship verwacht je meer.

Een aantal keer in de maand wordt daarnaast voor alle medewerkers een aantal keer een lunchsessie georganiseerd, waarin de interne kennis ook met elkaar wordt gedeeld. Elke lunchsessie heeft een eigen thema. Twee weken geleden ging het bijvoorbeeld over de AVG.

Naast algemene kennisdeling heb je daarnaast binnen je projectteam vaste overleggen staan en bespreek je de voortgang. Het komt best vaak door dat we voor één opdrachtgever meerdere projecten doen. Dan is het belangrijk dat de kennis tussen de verschillende projecten wordt uitgewisseld en dat projecten worden geëvalueerd. Het is echter niet zo dat er een vaste structuur is voor evaluaties of kennisdeling.

[00:04:00] Max de Vries

Hecht de organisatie veel waarde aan kennisdeling?

[00:04:04] Respondent

Ja dat doet de organisatie zeker. Samen met mijn leidinggevende hebben we vorig jaar geprobeerd om meer structuur aan kennismanagement en kennisdeling te geven. Zodat er een vast patroon ontstaat wanneer en waarover kennis wordt gedeeld en er meer continuïteit ontstaat. Het blijkt echter heel lastig om een vaste structuur te organiseren. Je weet namelijk niet welke onderwerpen er over een aantal maanden of een jaar actueel zijn. Daarnaast heb je ook verschillende niveaus van kennis binnen een organisatie. Niet alle kennis is voor iedereen even relevant.

Kennisdeling levert op de korte termijn ook niet altijd direct iets op. Het investeren in kennisdeling zijn altijd indirecte uren die niet declarabel zijn. Het is aan de organisatie om tijd voor medewerkers te beschikbaar stellen.

[00:05:23] Max de Vries

Kan ik hier uit concluderen dat de organisatie kennisdeling faciliteert, maar het volgens jou nog wel beter zou kunnen?

[00:05:28] Respondent

Ja, ik vind dat kennisdeling nog wel echt in de kinderschoenen staat. Kennisdeling gebeurt op dit moment nog te ad hoc. Wanneer dit ook de methode is die je wil hanteren is dat prima. De organisatie stelt echter dat er een duidelijke structuur is wat betreft het delen van kennis en daar ben ik het niet mee eens.

[00:05:55] Max de Vries

Op welke manier haal jij het eenvoudigst kennis op?

[00:06:17] Respondent

Ik gebruik verschillende methoden. Wanneer het gaat over een nieuw onderwerp dan vind ik een themalunch een goed middel. Een themalunch heeft het voordeel dat het niet te lang duurt en veel collega's basiskennis ontvangen over een bepaald onderwerp. Wanneer ik meer specifieke vragen heb vraag ik dit aan collega's. Kennisdeling tussen collega's vind ik het meest waardevol. Onze kantooromgeving faciliteert dat kennisdeling bijna vanzelf plaatsvindt. Het centrale deel van ons kantoor fungeert als een soort huiskamer waar iedereen kan gaan zitten en netwerken. We werken met flexibele werkplekken en omdat we ook weinig hiërarchie hebben in de organisatie is de drempel om met collega's kennis uit te wisselen er laag.

[00:07:03] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:07:18] Respondent

Ja, een van de barrières is de hoeveelheid ruimte die de organisatie geeft om buiten je normale werkzaamheden tijd te reserveren voor kennisdeling en kennisontwikkeling. Dat is een bepaald spanningsveld. Verder is op de ICT nog wel het nodige aan te merken. Op dit moment is er ook een groep collega's bezig om onze online bibliotheek op te ruimen, omdat door de veelheid aan informatie de kennis onvindbaar is geworden. Daarnaast zijn we bezig om meer standaarddocumenten op te stellen die de organisatie naar een hoger niveau kunnen tillen.

[00:08:39] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis wanneer je kijkt naar jouw rol in de organisatie?

[00:08:51] Respondent

Ik zit nu een beetje op een keerpunt denk ik. Dat is denk ik logisch als jij trainee af bent en je bent niet meer de onderste laag binnen de organisatie. Je bent niet meer de jongste binnen de organisatie. Dus jij deelt je kennis met mensen onder jou en je haalt je kennis op met mijn boven jou. Dus je zit nu op een keerpunt denk ik.

[00:09:20] Max de Vries

Wanneer deel jij nu jouw kennis?

[00:09:29] Respondent

Tijdens de lunch heb ik vaak gesprekken met collega's en omdat ik nu ook wat langer werkzaam ben in de organisatie weten collega's jou ook sneller weer te vinden. Maar ik geef nog geen cursussen of trainingen.

[00:10:11] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij bepaalde kennis hebt?

[00:10:25] Respondent

Ik denk dat veel mensen van elkaar niet weten wat ze weten. En nog belangrijker nog is dat ik denk dat veel mensen ook niet weten wat andere mensen niet weten. In de organisatie weet je vaak niet wat de behoefte aan kennis is die gedeeld zou moeten worden. Ik heb daarom ook met mijn leidinggevende als eerste belangrijke stap in de organisatie gepeild waar behoefte aan was. We hebben toen onderscheidt gemaakt in: junior, medior en senior.

[00:11:31] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:12:15] Respondent

Andere mensen te helpen voornamelijk. Ik heb als junior ook zelf die behoefte gehad en ik heb die behoefte nu nog steeds alleen op een ander niveau. Ik vond het destijds ook fijn als jij ik geholpen werd. Het is een soort van intrinsieke motivatie.

[00:12:35] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie jou dat nog extra motiveren?

[00:12:47] Respondent

Ik denk dat het wel een extra motivator kan zijn om iets meer van kennis te delen. Ik denk dat mensen iets extroverter zouden worden binnen organisatie. Je merkt toch wel dat bepaalde informatie bij sommige mensen blijft hangen. Het is voor een medewerker natuurlijk ook heel waardevol als jij binnen de organisatie bepaalde kennis bevat en de specialist bent op een bepaald vakgebied. Waarom een specialist zijn kennis deelt dan maakt hij zichzelf minder uniek binnen de organisatie. Bij de meeste collega's en maar er zijn wel enkelen. Wanneer ik met een vraag zit zoek ik deze mensen dan ook niet op een extra motivator in de vorm van bijvoorbeeld een bonus zou dit kunnen verbeteren.

[00:13:42] Max de Vries

Wat zou de organisatie nog meer kunnen doen om kennisdeling te stimuleren?

[00:13:53] Respondent

Ik ben benieuwd of een beloningssysteem zou helpen, dat zou je kunnen uitproberen. Hoewel HEVO een platte organisatie is bepaald de directie of het managementteam uiteindelijk natuurlijk wel de richting die het op gaat. Kennisdeling zou meer vanaf bovenaf gedragen mogen worden. Het is belangrijk om een duidelijk doel te hebben en dit ook meer te belichten.

[00:14:35] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:14:37] Respondent

Wanneer ik kijk naar kennisdeling en gamificatie denk ik dat je kennisdeling zichtbaar gaat maken op een speelse manier. Door bijvoorbeeld scores of een beloningssysteem te hangen aan de hoeveelheid kennis dat gedeeld wordt.

[00:15:08] Max de Vries

Je omschrijving komt heel erg dicht in de buurt van de definitie in dit onderzoek. Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:16:44] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie in het dagelijks leven?

[00:16:52] Respondent

Binnen de organisatie kan ik geen voorbeelden noemen behalve dat we een dashboard hebben waarop je bijvoorbeeld je declarabiliteit kan monitoren. Privé maak ik voor fietsen en hardlopen wel gebruik van een applicatie met game elementen dit motiveert mij.

[00:17:10] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:17:22] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:17:45] Respondent

Zeker, het moet dan wel een duidelijk doel zijn. Het moet wel SMART geformuleerd en meetbaar zijn. Ook moet het op de juiste manier gebracht worden en door iedereen gedragen worden. Het zou een algemeen doel moeten zijn waar je met z'n allen naar toe werkt en dat je elkaar kan motiveren om samen voor dat doel te gaan.

[00:18:20] Max de Vries

Het bijhouden van progressie op persoonlijk niveau of de progressie op de algemeen geformuleerde doelstellingen, zou dat motiveren?

[00:18:42] Respondent

Ik denk als je het algemeen houdt voor organisatie dat het wel kan helpen maar ik denk dat het mensen kan demotiveren als je het te persoonlijk gaat maken. Als je te persoonlijk maakt weet ik niet of mensen zich er toe geroepen voelen. Kennisdeling komt er altijd bij het is niet onze Corebusiness. Mensen zijn met projecten bezig dus dan ga je zien dat mensen die juist heel goed met projecten bezig zijn minder goed scoren op kennisdeling waardoor ze weer gedemotiveerd worden.

[00:19:30] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en daar ergens in het systeem kan je zien een badge welke cursus jij hebt afgerond. Denk je dat dat zou helpen om te weten waar kennis zit?

[00:19:59] Respondent

Ja dat denk ik wel. ik weet ik niet helemaal of wij al zoiets hebben. maar ik denk wel dat dat helpt. Ik denk dat het wel de zichtbaarheid vergroot bij wie je de kennis zou kunnen ophalen ook als je dat nog niet zo weet als je bijvoorbeeld net binnenkomt. dan kan je dat heel snel inzichtelijk maken en dat het ook een leuk aspect kan zijn.

[00:21:45] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:22:13] Respondent

In teams werkt dat sowieso. Het is ook wel een competitieve omgeving iedereen wil gewoon het beste zijn in zijn werk en in teamverband is dat dan juist leuk omdat je dan ook op een speelse manier toch die toch die spanning tussen die teams zonder dat persoonlijk wordt. Individueel kan dat anders zijn. Wij hebben bijvoorbeeld doelstellingen ten aanzien van je acquisitie als je daar competitieverband aan gaat hangen zou dit misschien kunnen werken alleen ik denk dat ook heel veel mensen dat toch niet fijn zouden vinden als dat organisatie breed transparant gemaakt wordt. Zou ik harder gaan lopen daardoor? Ja ik vind competitie element altijd wel leuk alleen ik weet niet of ik binnen deze organisatie zou werken het ligt altijd gevoelig.

[00:23:23] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen?

[00:23:51] Respondent

Ik denk dat er voor beide wat te zeggen is en je opzoek moet gaan naar de juiste mix.

Bijlage D

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 4/12
Geslacht:	Vrouw
Organisatie:	HEVO
Leeftijd:	28 jaar
Werkervaring:	<6 jaar
Rol in de organisatie:	Projectleider / adviseur

Datum: 12 juni 2018, Den Bosch

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 4, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:12] Respondent

Mijn naam is respondent 4. Ik ben projectleider / adviseur bij HEVO. Ik werk hier nu 3.5 jaar en ik ben 28 jaar. Ik doe zowel advieswerk als projectmanagement met name in het onderwijs.

[00:00:33] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:47] Respondent

Het overdragen van kennis binnen de organisatie, zodat andere daar iets aan hebben.

[00:01:05] Max de Vries

Dat is inderdaad ongeveer de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:29] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:01:32] Respondent

Ja ik vind het wel belangrijk.

[00:01:40] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:01:52] Respondent

Wanneer ik vragen heb bespreek ik dit met collega's. Maar soms kijk ik ook in ons onlinesysteem of we daar al iets voor hebben ontwikkeld. Maar het liefst toch gewoon een collega aanspreken.

[00:01:59] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis?

[00:02:20] Respondent

Toen ik net begon was het heel veel kennis ophalen en ik merk nu het laatste jaar dat dit eigenlijk gewijzigd is. Er komen steeds meer collega's naar mij toe met vragen. Ik denk dat het nu in balans is.

[00:02:37] Max de Vries

Wat voor kennis deel jij?

[00:02:42] Respondent

Voornamelijk Best Practices die ik zelf heb ervaren.

[00:03:09] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij specifieke kennis hebt?

[00:03:13] Respondent

Doordat wij hier in een openkantoorlandschap zitten en men hoort of ziet dat je ergens mee bezig bent. Voornamelijk het informele contact is hier heel belangrijk het netwerken.

[00:03:34] Max de Vries

wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:03:44] Respondent

Ik vind altijd wat je neemt moet je ook teruggeven. Mij motiveert het heel erg dat toen ik net begon ook geholpen ben. En ik vind het dan ook belangrijk dat je het teruggeeft aan andere collega's.

[00:04:01] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie jou dat nog extra motiveren?

[00:04:05] Respondent

Nee daar ben ik niet zo gevoelig voor.

[00:04:07] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven?

[00:4:17] Respondent

Ik vind het een hele platte organisatie. Maar als je kijkt richting de directie dan merk je dat daar wel wat afstand tussen zit. Je ziet een verschil tussen mensen die inhoudelijk op de werkvloer zitten en de directie. Verder is het ook door de huisvesting en hoe we zijn als personen heel plat.

[00:04:44] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:04:51] Respondent

Ja dat denk ik wel. Ik denk dat we dat allemaal heel belangrijk vinden. De vraag is alleen hoeveel doen we echt. Uiteindelijk is het heel belangrijk om je eigen projecten draaiende te houden en gaat dat toch wel vaak voor ten opzichte van kennisdeling. Tijd is een belangrijke belemmering

[00:05:08] Max de Vries

Hoe merk je dat kennisdeling in de organisatie wordt gestimuleerd?

[00:05:15] Respondent

Ik heb zelf het gevoel dat veel vanuit de collega's zelf komt. Er wordt soms wel een oproep gedaan vanuit het management. En op maandag heb je vaak een lunchsessie, maar daar blijft het eigenlijk bij.

[00:05:29] Max de Vries

Hoe wordt kennis hier deze organisatie geborgd?

[00:05:45] Respondent

Er wordt heel veel verwezen naar de IBox maar zelf merk ik dat ik heel vaak in ons documentbeheersysteem kijk. Daar zit heel veel kennis in. Ik merk dat we eerst het gevoel hadden dat de Ibox vol gezet moest worden om iedereen op de hoogte te brengen, maar ik ben er ook tijdens mijn traineeship achter gekomen dat een vraag stellen heel veel sneller kan zijn en prettige kan zijn dan de hele Ibox door te akkeren. De Ibox is een soort intranet van ons.

[00:06:44] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:07:01] Respondent

Door de drukte in de projecten ga je meer waarde hechten aan je dagelijkse bezigheden. Ik denk dat de wil er echt wel is, maar als je moet kiezen om een trainee echt wat bij te brengen een uur lang of dat je een uur kan doorwerken om te zorgen dat je het 's avonds niet meer hoeft doen dan gaat daar toch de voorkeur naar uit. Dat merk ik wel in de organisatie.

[00:07:36] Max de Vries

Zijn er extrinsieke factoren die dit compenseren?

[00:07:52] Respondent

Ik denk dat het wel zou helpen maar op dit moment is het er niet.

[00:07:59] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie

[00:08:14] Respondent

Ik heb werkelijk geen idee wat het is.

[00:08:17] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:09:34] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in het dagelijks leven?

[00:09:40] Respondent

LinkedIn daar heb ik op een gegeven moment iets toegevoegd om te zorgen dat mijn profiel wat sterker werd. Binnen HEVO hebben we een eigen dashboard waaraan je kan zien hoe je het doet. Het kan je motiveren om te zorgen dat je meer declarabel bent bijvoorbeeld.

[00:09:57] Max de Vries

Motiveert het je dan ook?

[00:10:19] Respondent

LinkedIn vind ik lastig. Het dashboard motiveert mij niet om meer uren te maken. Ik vind het belangrijk om mijn werk goed te doen.

[00:11:19] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:11:41] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk kennisdoel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:11:47] Respondent

Ik denk dat we ze wel geformuleerd hebben maar zijn bij mij niet bekend.

[00:12:08] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:13:05] Respondent

Ik denk dat het verschilt per persoon, zelf ben ik daar niet zo gevoelig voor maar sommige mensen misschien wel. Ik vind dat zelf minder belangrijk. Kennisdeling is iets wat ik vanuit mijzelf doe.

[00:13:19] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en je dat ergens in het systeem kan terugvinden. Bijvoorbeeld middels badges?

[00:14:18] Respondent

Voor mij persoonlijk zichtbaar maken wel, maar niet voor de organisatie. Je wil jezelf niet gaan vergelijken met collega's dan krijg je een soort competitie.

[00:15:35] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:16:11] Respondent

Ik zou kiezen voor samenwerken in een team of afdeling. In een team kan je meer bereiken dan in je eentje zeker als je kijkt naar het thema kennisdeling.

Bijlage E

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 5/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	Havensteder
Leeftijd:	41 jaar
Werkervaring:	>12 jaar
Rol in de organisatie:	Projectleider ontwikkeling

Datum: 19 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 5, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:13] Respondent

Mijn naam is respondent 5, 41 jaar. Mijn functie is projectleider ontwikkeling bij Havensteder. Ik werk hier inmiddels twee jaar. Daarvoor werkte ongeveer 9 jaar als projectleider bij Trivire in Dordrecht. Mijn achtergrond is bouwkundige.

[00:00:29] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:39] Respondent

Kennisdeling is vanuit lerend vermogen kennis ophalen en met elkaar delen. In projecten zit heel veel informatie alleen het is heel moeilijk om dat centraal te borgen en voor iedereen bereikbaar te houden, zodat het werkbaar is. Ik heb gemerkt dat bijna elke organisatie in een zoektocht zit om kennis te borgen. Het zit niet in het primaire proces van een afdeling, waar alles veel beter geborgd is. Als projectleider ga je overal dwars door heen en heb je met elk facet wat te maken.

[00:01:56] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:02:38] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:02:46] Respondent

Ja uiteraard.

[00:02:48] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:02:56] Respondent

Omdat ik hier nu pas 2 jaar zit en we ook als organisatie een tijd een investeringsstop gehad hebben merk je dat je een langere zoektocht hebt naar kennis. Wat hebben we en wat hebben we nu echt nodig? En waar kan ik dat vinden?

[00:03:10] Max de Vries

En hoe haal je dan toch die kennis op? Ga je dan met collega's praten, een cursus of een online platform?

[00:03:23] Respondent

De beste methode is vaak wel gewoon vanuit probleemstelling een collega aanspreken. Ik heb nu iets nodig en je gaat zoeken en op een gegeven moment wordt het logisch.

[00:03:38] Max de Vries

En als het meer aanbod gestuurd is? Stel jij komt iets interessant tegen en dat wil je in de organisatie delen?

[00:03:58] Respondent

Dat gebeurt niet zo heel veel. Vaak gebeurt dit tijdens de informele overleggen met je collega's of bij het projectleidersoverleg.

[00:04:20] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis?

[00:04:28] Respondent

Ik denk dat dat gewoon in balans is.

[00:03:53] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij bepaalde kennis hebt?

[00:04:41] Respondent

Collega's weten waar je mee bezig bent geweest of ze benaderen mij vanuit mijn rol. Maar het is niet dat er achter mijn functie een soort nevenactiviteit staat die daar raakvlak mee heeft.

[00:04:53] Max de Vries

En komen er ook wel eens collega's naar je toe met problemen waar je niks van weet?

[00:05:03] Respondent

Ja vaak genoeg, omdat anderen ook wel eens met die zoektocht zitten. Ik werk nu 13 jaar bij corporaties in de projecten met een soort affiniteit naar asset management. Als mensen dat weten dan durven ze daarover wel vragen te stellen.

[00:05:41] Max de Vries

wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:05:55] Respondent

Soms noodzaak, het is vaak halen en brengen. En vaak vind ik het interessant om iets met elkaar te delen. En dat het ergens toe bijdraagt en iemand er wat aan heeft, iemand helpen.

[00:06:11] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie zou jou dat nog extra motiveren?

[00:06:25] Respondent

Zou mij niet extra motiveren.

[00:06:28] Max de Vries

En welke kennis vind jij het meest waardevolle in een organisatie te delen?

[00:06:39] Respondent

Ik hou zelf wel van een vaste structuur. Op deze manier is duidelijk waarom we de dingen doen die we doen, zodat je het daar niet elke keer over hoeft te hebben. Een project wordt opgestart en valt weer uit elkaar na afronding en start weer ergens anders op. Je ziet wel dat het zich anders gedraagt dan een standaard proces. De basis moet gewoon vastgelegd zijn dan kan je je weer focussen op de afwijkingen of op de bijzonderheden en niet op de basis.

[00:07:36] Max de Vries

Je bedoelt het overall proces? De 80-20 regel je wil het voornamelijk hebben over de 20 % dat afwijkt?

[00:07:45] Respondent

Precies en hier is die balans echt wel een beetje weg. Ook dat heeft zijn aanleiding door de investeringsstop. Ik heb er zelf gelukkig niet mee te maken, maar ik weet dat als een project hier eindigt en de woningen weer de verhuur in gaan we met hele groepen samen gaan bedenken wat de beste methode is. Blijkbaar hebben we niet met elkaar een standaard manier bedacht. Dit maakt deze organisatie log en moeizame en daar haal je ook niet je energie uit.

[00:08:47] Max de Vries

En dan is het denk ik ook moeilijk om te leren als een proces niet vastligt?

[00:09:03] Respondent

Klopt, of in ieder geval een grote zoektocht. Als je van elkaar niks wijzer wordt dan haal je er niet veel motivatie uit.

[00:09:13] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven is het meer projectorganisatie of is het meer een matrixorganisatie?

[00:10:05] Respondent

Ik zou zeggen een Matrixorganisatie en dat zit hem wel vooral in mijn eigen werkproces. De organisatie heeft daarnaast een hiërarchie maar het is toch een platte organisatie. In de organisatie zit wel de cultuur van Bottom-up in plaats van top down.

[00:10:31] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:10:39] Respondent

Ik kwam net met voorbeelden waarin dat niet zo werkt, maar dat heeft ook een aanleiding. Als projectleider moet je heel veel dingen tegelijk beet pakken. Tegelijkertijd zit er daardoor ook gelijk een drive in om het proces te verbeteren en dan is die ruimte er ook. De mogelijkheid en de wens is er in ieder geval wel.

[00:11:05] Max de Vries

om processen aan te passen?

[00:11:07] Respondent

Alleen een proces aanpassen, het is één zinnetje maar je bent ook een hele grote organisatie met heel veel processen en iedereen heeft daar zijn eigen stukje logica in zitten. Dat krijg je niet zomaar veranderd of geoptimaliseerd.

[00:11:23] Max de Vries

Hoe merk je dat kennisdeling in de organisatie wordt gestimuleerd?

[00:11:38] Respondent

Ja dat wil men wel veelvuldig doen. Vorig jaar is het koersplan gepresenteerd aan het personeel. Ik vind dat eigenlijk best belangrijk. Ik vind dat als ik ergens voor op pad gestuurd wordt en ergens heel veel geld op ga uitgeven dat ik zelf nog graag snap waarom we dat ook al weer deden. Wanneer ik weet waar we het om doen dan weet ik ook wat belangrijk is en wat niet. Je moet de beweegredenen kennen om iets te begrijpen.

[00:12:11] Max de Vries

Welke methodes worden ingezet om kennis te delen?

[00:12:17] Respondent

Er worden workshops gegeven en bijeenkomsten op afdelingsniveau. We hebben daarnaast kantinebijeenkomsten met een bepaald thema. Een soort lunchsessie waarin iets gepresenteerd wordt. Meestal heeft dat ermee te maken om de toegankelijkheid te vergroten. Men moet toch eten dus dan ben je minder afhankelijk van de agenda's. Soms zie je ook aan het einde van de dag dat het een soort borrelbijeenkomst is. We organiseren ook safari's, her en der leven thema's in de organisatie en daar organiseren we een safari omheen. Dat kan een thema in de wijk zijn of iets presenteren. Dat proberen we wel te stimuleren.

[00:13:10] Max de Vries

Hoe wordt kennis hier deze organisatie geborgd.

[00:13:16] Respondent

Dat is moeilijker te overzien. Er worden proceseigenaren aangesteld om iets vast te leggen. Dat zijn ze nu wel beter aan het inrichten. Jij bent de eigenaar van een thema en jij moet daar een voorstel in maken met alles wat we tot nu toe opgehaald hebben middels workshops of bijeenkomsten. En dat leggen we dan voor en tikken we ook af.

[00:14:06] Max de Vries

Hebben jullie ook nog iets van SharePoint waar veel documenten opstaan?

[00:14:19] Respondent

Ja klopt, maar ik vind dat een zoektocht. Wanneer ik zoek naar onze meerjarenbegroting. Ik ken het ding wel maar ik vind er flarden van maar wat het actuele documenten is kan ik niet vinden. Het is voor mij niet helder waar ik het kan vinden. Een soort geborgd proces ontbreekt nog vaak. En waarvan ik dan weet als ik het aan 3 mensen vraag dan ook waarschijnlijk drie verschillende antwoorden krijg.

[00:14:57] Max de Vries

Er is dus wel een kennismanagementsysteem?

[00:14:59] Respondent

Ja we hebben een SharePoint achtige omgeving. Maar ja dat is wel een soort vergaarbak. Besluiten kan ik nooit vinden, want dat zit dan weer in een ander mapje. Ik wil gewoon ergens de belangrijkste documenten kunnen vinden.

[00:16:03] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:16:16] Respondent

In theorie zou het flexwerken meer kennisdeling met zich mee moeten meebrengen, maar omdat je allemaal als individu een beetje langs elkaar heen beweegt vind ik dat het minder geborgd is als je vak specifiek kijkt. Als projectleiders tref je elkaar nu toevallig. Wanneer je bij elkaar zit dan weet je ook veel beter van elkaar waarmee iemand bezig is. Nu ga je toch een beetje zoeken en werken mensen thuis of op locatie. Een andere barrière is de vergaarbak van informatie, het is er vaak wel maar het is bijna onvindbaar.

[00:17:52] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie

[00:18:12] Respondent

ja heel letterlijk het toevoegen van spelelementen in je werk. Een beloning die je kan verdienen. Het versterken van je voldoening in je werk middels spelelementen.

[00:19:08] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:20:40] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in het dagelijks leven?

[00:20:45] Respondent

Ja, bij mijn duursport met name rond wedstrijden. Hoe gedroeg mijn hartslag zich maar vaak ook gewoon hoe verhouden mijn tijden zich ten opzichte van andere of hoe heb ik mijzelf ontwikkelt. Allemaal heel onbelangrijk maar je gaat het toch doen. Het motiveert er zit een soort intrinsieke prikkel in.

[00:22:24] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:22:37] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:24:07] Respondent

Ja, op hoofdlijnen zeker. Het koersplan bijvoorbeeld. Je hebt wel behoefte aan strategische doelen.

[00:24:42] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:25:31] Respondent

Niet extra motivatie. Maar op het moment dat de kans er ligt vind ik het zonde om het te laten liggen. Als de systematiek er niet is dan mis ik hem ook niet. Je krijgt hier bij Havensteder studiepunten. Je

bent verplicht een aantal punten te behalen in het jaar voor je eigen ontwikkelbudget. Zonder die verplichting had het mij ook niet uitgemaakt of je ze wel of niet krijgt. Af en toe wil je ergens kennis van ophalen en dat is de reden voor mij om ergens een aandeel te nemen en niet omdat dat ik er op een andere manier voor beloond wordt. Het is meer intrinsieke motivatie.

[00:26:55] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en je dat ergens in het systeem kan terugvinden. Bijvoorbeeld middels badges?

[00:27:14] Respondent

Mij persoonlijk niet, maar kan mij voorstellen dat het andere motiveert.

[00:27:17] Max de Vries

Zie je ook nog een valkuil hierbij?

[00:27:20] Respondent

Ja dat je een competitie krijgt. Mijn eigen motivatie is het belangrijkste en ik denk dat iedereen dat wel heeft. Volgens mij komt niemand hier om zo min mogelijk werk te doen. Het is alleen voor iedereen anders. Het krijgen van punten zou kunnen forceren dat iets niet meer past bij je eigen motivatie, maar dat het je focus verlegt.

Zichtbaar maken van kennis in de organisatie is positief, maar het moet niet zo zijn om een interne competitie winnen. Jij doet een studie en je werkgever staat daar vast achter en mag je daar ook voor belonen. Ik mag echter hopen dat je de studie doet omdat je hem zelf graag wil doen. Niet om ergens punten te verdienen.

[00:28:50] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:29:13] Respondent

Dat zou de valkuil verkleinen. Want natuurlijk is het goed om her en der wel te stimuleren. Ik had het net over de safari's. Het feit dat je toch wel verplicht wordt om er een paar te doen, want daar krijg je punten dwingt je wel om er bewust mee bezig te zijn. We hebben dan wel de om thema's te kiezen die goed bij je passen. Dan simuleer je wel die kennisdeling. Ik zie daar wel de winst van. We leggen een paar randvoorwaarden vast, dus een stukje pressie maar ik heb keuzevrijheid om mijn eigen motivatie te vinden. Er zijn gewoon bepaalde thema's daar heb ik niks mee en vind ik ook niet belangrijk.

[00:30:13] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen. Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen?

[00:30:20] Respondent

Een goede balans in die twee. Het liefst vrije keuze. Maar ik besef ook dat wanneer ik naar mijn eigen werkdruk kijk ik de prioriteit leg bij mijn dagelijkse besommeringen. Ik heb in tweede instantie een pressiemiddel nodig. Het is blijkaar toch noodzakelijk.

Bijlage F

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 6/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	Havensteder
Leeftijd:	54 jaar
Werkervaring:	>12 jaar
Rol in de organisatie:	Projectleider realisatie

Datum: 19 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 6, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:14] Respondent

Mijn naam is respondent 6 en ik ben 54 jaar. Ik werk nu 25 jaar binnen dit bedrijf en met haar rechtsvoorgangers. Mijn rol is momenteel projectleider realisatie. Ik hou mij bezig met renovatieprojecten, nieuwbouw, groot onderhoud en duurzaamheid.

[00:00:36] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:54] Respondent

Het overdragen informatie, waardoor de organisatie of de persoon in kwestie beter instaat is om zijn werk te kunnen doen.

[00:01:04] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:36] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:01:44] Respondent

Zeker, je bent nooit te oud om te leren. Ik stel mij altijd open voor nieuwe dingen waar ik wat van kan leren. Al is het wel bekend naarmate je ouder wordt het lerend vermogen minder wordt. Ik zie ook wel graag dat ander open staan om nieuwe dingen te leren.

[00:02:12] Max de Vries

Ben jij ook actief bezig om die kennis die je hebt te delen met collega's?

[00:02:24] Respondent

Ja, ik begeleid als senior ook verschillende junioren en medioren.

[00:02:47] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:02:54] Respondent

Eigenlijk bij iedereen. Bij junioren maar ook gelijkgestemde of leidinggevende.

[00:03:07] Max de Vries

Maak je naast collega's ook gebruik van digitale middelen om kennis op te halen?

[00:03:13] Respondent

Wij hebben Yammer en SharePoint. Ik kijk daar wel eens op, maar niet frequent. Je wordt op een gegeven moment overladen met informatie en dan moet je ook gewoon klussen doen. Het schiet er dus wel eens bij in.

[00:03:47] Max de Vries

De methode die jou het snelst kennis oplevert is dan naar collega's stappen waar je weet daar zit bepaalde kennis.

[00:04:01] Respondent

Ja klopt. Het is nuttig om informatie op SharePoint te lezen, maar het is nooit exact wat je zoekt.

[00:04:26] Max de Vries

Wat voor kennis deel jij zelf het meest?

[00:04:33] Respondent

Voornamelijk inhoudelijk kennis. Kennis op de functie en de ervaringen die ik heb opgedaan in de afgelopen jaren.

[00:05:08] Max de Vries

Geef je ook bijvoorbeeld trainingen of cursussen?

[00:05:12] Respondent

Ik ben geen trainer. Ik ben ook geen persoon die het podium op springt. Maar wel één op één coaching.

[00:05:30] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij bepaalde kennis hebt?

[00:05:38] Respondent

Dat is voornamelijk via horen en zeggen. Bij nieuwe collega's kan het ook via een kennismakingsgesprek.

[00:06:00] Max de Vries

Staat op Yammer of SharePoint nog waar bepaalde kennis bij personen zit?

[00:06:05] Respondent

Nee, niet dat ik weet.

[00:06:05] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:06:19] Respondent

Ik zou graag willen zien dat we allemaal beter worden. En dat wil niet zeggen dat ik de wijsheid in pacht heb, maar ik kan collega's wel behoeden voor de kuilen waar ik wel eens ingevallen ben. Daarnaast betrokkenheid om de organisatie beter te maken.

[00:06:45] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie jou extra motiveren?

[00:06:52] Respondent

Niet echt.

[00:06:58] Max de Vries

Met hoeveel collega's heb jij dagelijks te maken in de organisatie?

[00:07:10] Respondent

In totaal 15 collega's waar ik direct mee samenwerk, maar wanneer ik kijk naar de gehele organisatie dan denk ik dat de totale groep ongeveer 50 collega's is.

[00:08:00] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven is het meer projectorganisatie of is het meer een matrixorganisatie?

[00:08:07] Respondent

Het is meer een matrixorganisatie. We hebben een aantal afdelingen waar we in de projecten mee te maken hebben. En dan hebben we ook nog te maken met heel veel externe partijen.

[00:08:19] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:08:40] Respondent

Er zit wel een stuk eigenwijsheid bij sommige mensen en dat begrijp ik ook wel. Maar ik denk wel dat er uiteindelijk wel wat opgestoken wordt. Maar toch wordt heel vaak in eerste instantie vastgehouden aan bestaande routines.

[00:09:23] Max de Vries

Merk je dat er initiatieven zijn vanuit de organisatie die kennisdeling te bevorderen zoals training of cursussen?

[00:09:37] Respondent

Ja, Yammer zou je kunnen zien als een medium waar je kennis kan delen. Ik voel mij niet direct geroepen om dingen te plaatsen en ik ben niet de enige. Het kost heel veel tijd en daarnaast ben ik er niet het type persoon voor.

[00:10:03] Max de Vries

Worden er ook nog cursussen aangeboden vanuit de organisatie?

[00:10:04] Respondent

Ja we krijgen cursussen aangeboden en we mogen natuurlijk ook zelf cursussen volgen. Ik denk dat dat wel oké is. We hebben ook een aantal dagen waar externen worden ingevlogen om nieuwe kennis te delen. Dat is vaak interactief en dat maakt het leuk.

[00:10:41] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:10:56] Respondent

Tijdsdruk is een belangrijke. Ik denk dat we in de vaart der volkeren allemaal ons ding doen. We denken dat op die manier ook goed te doen zonder informatie in te winnen. Ik merk dat bij de twee dames die net begonnen zijn. Die doen vervolgens hun ding en soms denk ik dan had het even aan mij gevraagd.

[00:11:41] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:12:01] Respondent

Dat we op een spelende manier kennis kunnen overdragen of kunnen leren van elkaar. Dat soort beelden roept dat bij mij op. Het is geen spelletje, maar je maakt het misschien wel leuker en aantrekkelijker.

[00:12:33] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:13:50] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in het dagelijks leven?

[00:14:03] Respondent

Ja, ik heb een stapenteller. Ik heb een hond dus ik wandel veel en dan denk je nou ik ga nog even lopen om toch die 10.000 stappen te halen.

[00:15:10] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:15:37] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:16:07] Respondent

Zeker. Ik denk dat sommige keuzes heel doelgericht zijn (bijvoorbeeld bepaalde cursussen) en dat er sommige cursussen bij zitten waarvoor doe ik het eigenlijk, dan is het direct minder interessant. Een duidelijk doel motiveert mij. Het moet wel zin hebben als je nooit met een bepaald onderwerp aan de slag gaat. Kennisdeling moet gekoppeld zijn aan de actualiteit of je helpen bij de corebusiness het doen van de projecten.

[00:18:00] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:18:10] Respondent

We hebben nu een systeem dat heet wijksafari. Je moet een aantal punten behalen inmiddels zo'n wijksafari of een cursus. Wanneer je aan het einde van het jaar genoeg punten heb behaald dan krijg je een beloning vanuit je opleidingsbudget. Het zijn geen duizenden euro's maar er zijn hoop mensen die gestimuleerd worden om de punten te behalen. Ik lig er niet wakker van als ik het niet zou halen, maar ik zorg wel dat ik het uiteindelijk haal. De beloning laat je toch ook niet liggen.

[00:20:40] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en je dat ergens in het systeem kan terugvinden. Bijvoorbeeld middels badges?

[00:21:06] Respondent

Ik denk dat dat wel helpt. Zeker voor nieuwe mensen. Bij wie kan ik nou terecht als ik een vraag ergens over heb.

[00:21:31] Max de Vries

Jullie hebben een fysieke beloning gekoppeld aan het puntensysteem, denk jij dat de motivatie zou afnemen als die beloning er niet was?

[00:21:45] Respondent

Ik denk wel dat het afneemt. Heel veel mensen willen toch dat extra geld hebben aan het einde van het jaar.

[00:22:13] Max de Vries

Zou een ranking van de beloningen motiveren?

[00:22:52] Respondent

Mij motiveert dat vrees ik van niet. Het moet voor mij nuttig zijn. Ik doe mijn ding en ik heb het hartstikke druk. Het moet geen verplichting zijn om mijzelf dan ook nog eens te moeten profileren. Ik kies dan liever om mijn werk goed te doen. In mijn beleving wordt het dan kuddegedrag. Wanneer iedereen een bepaalde cursus heeft gedaan moet ik het ook maar doen. De stappenteller doe ik ook echt voor mijzelf. De competitiedrang had ik misschien vroeger wel maar nu heb ik daar niet zoveel zin meer in.

[00:25:52] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:26:23] Respondent

Ik ben wel meer een teamspeler en vind het wel fijn als we met elkaar dingen voor elkaar kunnen krijgen. Ja dus als team of als afdeling. En om daar onderdeel van te zijn. Dat zou mijn voorkeur hebben in plaats van op het individu.

[00:27:58] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen. Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen.

[00:28:36] Respondent

Ik denk dat opleggen altijd kan, of het effect heeft? Misschien bij sommige personen wel, maar bij mij niet zozeer. Je moet mensen daar wel in meenemen. Waarom gaan we dit doen? Je kan wel mensen motiveren of stimuleren, maar opleggen geeft niet het juiste effect. Een mooi voorbeeld is dat we een cursus moesten volgen drie of vier jaar geleden bij de reorganisatie. Daar zijn mensen op gesneuveld en heeft mij ook pijn gedaan dat ik mijzelf moest bewijzen ook al werk ik er al heel lang.

[00:29:48] Max de Vries

Zou jij zeggen dat het invoegen van game elementen juist meer voor lange termijn is (bijvoorbeeld een jaarlijkse Doelen) of voor korte periode een aantal weken.

[00:32:28] Max de Vries

Hebben jullie ook een kwaliteitsteam die die ze die daar mee bezig houdt? Die projecten evalueren?

[00:32:41] Respondent

Nee niet ieder project wordt op deze manier doorgemeten.

Bijlage G

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 7/12
Geslacht:	Vrouw
Organisatie:	Havensteder
Leeftijd:	31 jaar
Werkervaring:	<6 jaar
Rol in de organisatie:	Projectleider realisatie

Datum: 22 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 7, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:13] Respondent

Mijn naam is respondent 7. Ik ben 31 jaar. Ik werk bij Havensteder als projectleider realisatie en dat doe ik nu een half jaar. Hier ben ik zelfstandig verantwoordelijk voor het begeleiden van bouwprojecten en dat zijn allemaal sociale woningbouwprojecten. Hiervoor heb ik bij AT Osborne gewerkt en fulltime projectmanagement gedaan op de noord/zuidlijn.

[00:00:36] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:47] Respondent

Het delen van kennis met elkaar. Ik denk direct aan een collegiale setting waar je met elkaar dieper ingaat op thema's die je in het dagelijks werk tegenkomt. Bij AT Osborne hadden we vaak presentaties, maar waar mij het meest van bijblijft is dat je het met elkaar over actuele dilemma's hebt. Ik werk graag met concrete voorbeelden. Volgens mij is het belangrijkste bij kennisdeling dat je weet waar de ander mee bezig is. Daarnaast is het interessant voor jezelf om te weten waar je kennis kan halen.

[00:01:30] Max de Vries

Dat is inderdaad ongeveer de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:55] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:01:59] Respondent

Ja absoluut. Ik denk dat het goed is om er voor open te staan, omdat iedereen wat te leren heeft. Anders ben je los van elkaar dezelfde dingen aan het doen of juist niet dezelfde dingen aan het doen en iedereen doet maar wat.

[00:02:13] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:02:22] Respondent

Met name door te doen. wanneer ik ergens tegenaanloop dan kijk ik samen met collega's waar dat dan precies door komt. En aan de andere kant ben ik ben heel nieuwsgierig en vind ik het altijd interessant wat andere collega's aan het doen zijn. Ik haal interessante kennis op door het gesprek aan te gaan en te horen waar ze mee bezig zijn en met name wat ze er lastig aan vinden.

[00:02:52] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis?

[00:02:59] Respondent

Op dit moment deel ik meer kennis in de organisatie.

[00:03:06] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij bepaalde kennis hebt?

[00:03:11] Respondent

Ja heel specifiek over kwaliteitsborging in de uitvoering. Collega's weten dat omdat ik een onderzoek heb gedaan naar hoe wij onze projecten managen. Ik heb toen eigenlijk alle projectleiders, inkopers en opzichters gesproken en daarmee ben je automatisch verbonden aan dat thema. Nu wordt ook aan mij gedacht als er bijvoorbeeld presentatie geven moet worden over dit thema.

[00:04:08] Max de Vries

Zijn er nog andere manieren waarop je kennis deelt?

[00:04:18] Respondent

Er is online omgeving waar ik met name de eerste maanden gratis E-learning trainingen heb gevolgd. Er is een woningcorporatie breed ontwikkel Fonds en daar dragen wij volgens mij ook allemaal iets aan bij vanuit ons salaris. Vanuit het fonds worden cursussen over volkshuisvesting, huurrecht asbestsanering ontwikkeld en gratis beschikbaar gesteld. De cursus is digitale middels filmpjes en het maken van opdrachten. De cursus doe je eigenlijk helemaal voor jezelf, maar je krijgt er wel Havenstederpunten voor.

[00:05:06] Max de Vries

Werkt zo'n cursus ook?

[00:05:29] Respondent

Ja die kennisomgeving werkt goed, ik kwam van buiten de sector dus dan heb je echt behoefte aan inzage in de sectoren of gewoon hoe werkt het eigenlijk? Het is iets wat mensen vergeten te vertellen als je met ze zit, omdat het zo de basis is.

[00:05:52] Max de Vries

wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:06:01] Respondent

Ik vind het zonde als mensen iets fout doen terwijl dat heel makkelijk voorkomen kan worden. Als ik iets zie wat beter kan dan kan ik het ook niet laten om daar mensen van te overtuigen dat er iets te winnen valt. Daarnaast vind ik het gewoon heel leuk, het is echt intrinsiek. Ik vind het leuk om te analyseren hoe het beter kan.

[00:06:30] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie jou nog extra motiveren?

[00:06:50] Respondent

Ik begreep dat wanneer je al je Havenstederpunten hebt je € 50 krijgt op je salaris. Het is een soort bonus. Maar dat motiveert mij niet extra. Wat mij wel motiveert is dat je kunt laten zien dat je die kennis hebt. Het zichtbaar maken. Ik denk dat het je wel weer extrinsiek motiveert voor een andere rol in de organisatie. Je kan je er wel goed mee profileren.

[00:07:37] Max de Vries

En welke kennis vind jij het meest waardevolle in een organisatie te delen?

[00:07:54] Respondent

Niet zozeer expliciete kennis maar meer kennis over het proces en gedrag. Meer het begrijpen van processen en situaties dan informatie.

[00:08:17] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven?

[00:08:39] Respondent

Het is sowieso een platte organisatie hoe mensen met elkaar omgaan. We de afdeling wonen, strategie en onderhoud en ontwikkeling. De afdeling onderhoud en ontwikkeling is wat anders georganiseerd dan de rest van de organisatie, omdat wij in projecten met iedereen wat te maken hebben. Dat zou je wel een matrix organisatie kunnen noemen. Wij zijn niet geografisch ingedeeld.

[00:08:55] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:09:34] Respondent

Ja ik denk het wel. Maar dat staat nog wel in de kinderschoenen. Je merkt dat sommige mensen er veel mee bezig zijn maar niet iedereen.

[00:09:44] Max de Vries

Hoe merk je dat kennisdeling in de organisatie wordt gestimuleerd?

[00:09:50] Respondent

Door mijn manager, hij gaf aan dat de online omgeving bestaat, we worden gestimuleerd om naar externe presentaties te gaan. Er wordt vrijheid gegeven en sommige mensen pakken dat dan op en andere niet.

[00:09:50] Max de Vries

Hoe wordt kennis hier deze organisatie geborgd?

[00:10:29] Respondent

Nauwelijks denk ik. Er worden wel projectevaluaties uitgevoerd maar ik heb het idee dat dat meer is voor het ISO certificaat van de aannemer dan voor ons eigen organisatie. Wij hebben daar ook geen standaard formaat voor. We hebben ooit blijkbaar veel met Lean gedaan en met ketensamenwerking maar dat is inmiddels al weer doodgebloed. Het lijkt erop dat als iemand er aan trekt dat alles kan maar het wordt dan niet goed geborgd.

[00:11:01] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:11:30] Respondent

Ik denk het niet. Tijd is altijd een belemmering, maar hier hebben we allemaal tijd. Als je helemaal vol zit met werk dan heb je niet de mentale ruimte om je kennis actief te ontwikkelen. Hier is de werkdruk minder hoog. Wordt niet door iedereen zo ervaren overigens. Geld zou nog wel een barrière kunnen zijn. We hebben een ontwikkelbudgetten van € 900 per jaar maar daar doe je niet zo veel voor. Het is niet zoals bij mijn vorige baan, daar had ik jaren dat ik voor € 15.000 aan cursussen deed.

[00:12:47] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:13:02] Respondent

Een spelelement toevoegen. Eigenlijk zijn game elementen op van alles toepasbaar. Bij mijn vorige werk hebben we een applicatie gebouwd om automobilisten te stimuleren om buiten de spits te rijden. Dat is volgens mij gamificatie.

[00:14:08] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:14:55] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in het dagelijks leven?

[00:15:10] Respondent

Ja ik maak gebruik van applicaties waar gamificatie in zit verwerkt.

[00:15:21] Max de Vries

Motiveert dat intrinsiek of extrinsiek?

[00:15:32] Respondent

Intrinsiek omdat ik het leuk vind.

[00:15:41] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:15:55] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:16:08] Respondent

Nee, we hebben wel kernwaarden maar zijn geen duidelijke kennisdoelen geformuleerd. Een duidelijk doel zou zeker motiveren.

[00:16:28] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:16:55] Respondent

Het zichtbaar maken voor jezelf wel, maar ik weet niet of andere hoeven te zien wat ik allemaal precies gedaan heb ik. De manager krijgt bij Havensteder een seintje als je een cursus hebt afgerond en dat dat wist ik niet bij al die gratis cursussen. Ik voelde mij dus wel een beetje betrappt dat mijn manager wist dat ik alle trainingen had gedaan. Ik vind als meer mensen het zien dan moet je dat van weten. Wanneer je het voor iedereen inzichtelijk maakt dan kan het gaan demotiveren voor bepaalde mensen die niet zoveel met kennisdeling hebben.

[00:17:48] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en je dat ergens in het systeem kan terugvinden. Bijvoorbeeld middels badges?

[00:18:12] Respondent

Ja dat denk ik wel, omdat je gewoon wel ziet bij wie je moet zijn als je een vraag hebt.

[00:19:50] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:21:02] Respondent

Ik denk op afdelingsniveau voor de organisatie beter is. Je kan dan ook met elkaar echt het gesprek aangaan en volgens mij wordt je dan met elkaar beter. Wanneer je op individueel niveau bezig bent is het goed voor jezelf en kan je misschien wel promotie krijgen dan brengt het jezelf veel, maar hoeft het de organisatie nog helemaal niks te brengen. Terwijl als je het doet met een team of de hele afdeling dan gaat het echt stimulerend werken en dan wordt er over gepraat.

Bijlage H

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 8/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	Havensteder
Leeftijd:	33 jaar
Werkervaring:	<6 jaar
Rol in de organisatie:	Projectleider realisatie

Datum: 19 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 8, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:16] Respondent

Mijn naam is respondent 8. Ik werk sinds 2012, dus inmiddels ruim 6 jaar. De rol van projectleider realisatie vervul ik per 1 juli 2017 bij Havensteder. Mijn leeftijd is 33 jaar.

[00:00:35] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:45] Respondent

Ja letterlijk het delen van kennis aan gelijken in je organisatie.

[00:00:52] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:00] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in de organisatie?

[00:01:16] Respondent

Zeker, als beginnend professional heb ik daar veel behoefte aan.

[00:01:24] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:01:31] Respondent

Ik stel veel vragen aan collega's, daarnaast volg ik ook graag cursussen om nieuwe kennis op te doen. Uiteindelijk leer je het snelst door dingen zelf te doen en door fouten maken en dingen te vragen.

[00:01:45] Max de Vries

Worden er ook cursussen aangeboden door de organisatie?

[00:01:45] Respondent

Ja, dit najaar weer interne presentaties en we hebben ook een cursusplatform waar het gehele jaar verschillende cursussen worden aangeboden. Ik probeer verder ook bij externe gelijkgestemden kennissen op te halen. Het bespreken van thema's met medewerkers van andere corporaties die in dezelfde functie zitten is erg waardevol.

[00:02:09] Max de Vries

Welke methode die je hebt genoemd levert het snelst waardevolle kennis?

[00:02:15] Respondent

Voor simpele vragen ga ik het snelst naar collega's of externen. Maar je merkt wel voor diepere kennis is een cursus toch wel heel handig. dat je erna naast de grote hoofdlijn is dan veel meer bekend kan je details veel beter pijlen. Waarom wat het precies in staat.

[00:02:37] Max de Vries

En aanbod gestuurde kennis, dus wanneer je zelf iets interessants tegenkomt?

[00:02:44] Respondent

Ja verschillend het gaat soms via e-mail of tijdens de lunch. We hebben ook sessies eens in de 4 weken om belangrijke dingen te bedanken. En je hebt nog projectevaluaties die gedeeld worden na afronding. Hier worden de belangrijkste leerpunten besproken. Zo zijn er dus wel diverse formele en informele bijeenkomsten met het team en de manager naast e-mail en Yammer.

[00:03:29] Max de Vries

Heb jij zelf al waardevolle kennis die je deelt in de organisatie?

[00:03:42] Respondent

Ja ik zelf vind ik dat wel meevallen, maar collega's komen wel vaak met kleine praktische dingen.

[00:03:53] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij bepaalde kennis hebt?

[00:03:58] Respondent

Vaak is het omdat de projecten veel op elkaar lijken. Het is veel vaak sloop-nieuwbouw of renovatie. Daar heb ik er inmiddels een paar van afgerond en daarom komen collega's die weten welk type project je hebt gedaan bij je voor informatie.

[00:04:36] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:04:41] Respondent

Het bedrijfsbelang, je wil niet dat collega's in de problemen komen en je wilt als organisatie ook groeien .

[00:04:52] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie jou nog extra motiveren?

[00:05:00] Respondent

Nee, het is meer mijn eigen gevoel. Ik wil mij collegiaal opstellen.

[00:05:10] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven is het meer projectorganisatie of is het meer een matrixorganisatie?

[00:05:17] Respondent

Het is echt een matrixorganisatie je hebt projecten en die fietsen dwars door allemaal afdelingen heen. Dit maakt de omgeving complex. Je hebt continu mensen die ergens iets van jouw project vinden en die schijnbaar gehoord moeten worden. Dat maakt het proces wel heel dynamisch.

[00:05:46] Max de Vries

Met welke afdelingen heb jij dan te maken?

[00:05:48] Respondent

Onze eigen afdeling maar ook met assurantie, juridische zaken en het vastgoedbeheer en verhuur. Het zijn allemaal eigen afdelingen met eigen wet- en regelgeving.

[00:06:21] Max de Vries

Sluiten die afdelingen ook echt aan op het project?

[00:06:23] Respondent

Ja, je hebt regelmatig overleggen en vaak contact via de mail en telefoon.

[00:06:33] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:06:40] Respondent

Zeker, Havensteder begeleid niet alleen de bouw maar we zijn daarna ook verantwoordelijk voor het beheer en de verhuur. Wanneer we tijdens de bouw iets niet goed doen dan hebben we daar twintig jaar ellende van. Daarom is het belangrijk om veel kennis met elkaar te delen.

[00:07:51] Max de Vries

Hoe merk je dat die kennisdeling ze maar in de organisatie wordt gestimuleerd?

[00:07:55] Respondent

Het is een ongeschreven regel in de organisatie. Wanneer je het niet doet dan ligt het project binnen heel snel stil.

[00:08:24] Max de Vries

Welke methodes gebruik je om kennis te delen?

[00:08:31] Respondent

Dat is verschillend. We hebben een overlegstructuur eens in de vier weken of eens in de twee weken. Waarin dan dingen worden gedeeld.

[00:08:56] Max de Vries

Zitten er ook nog financiële prikkels om kennis te delen in de organisatie?

[00:09:35] Respondent

We hebben een opleidingsbudget. Wat voor opleidingen gebruik kan worden. Er zit een soort van financiële prikkel in om het ontwikkelbudget ook te gebruiken. De regel is nog vrij nieuw dus ik weet niet precies hoe het werkt.

[00:10:13] Max de Vries

Hoe wordt kennis in de organisatie geborgd?

[00:10:20] Respondent

Middels het IPT verslagen. Een IPT verslag is het verslag van het Interne Plan Teamoverleg. We hebben daarnaast veel vastgoeddata. De data wordt ingevoerd over het nieuw gerealiseerde bezit. Maar de meeste kennis zit tussen de projectleiders onderling.

[00:11:21] Max de Vries

Hebben jullie ook een intranet of online platform waar documenten opstaan?

[00:11:25] Respondent

Ja daar zijn we mee bezig. We maken binnen Havensteder gebruik van SharePoint gestapt, maar dat is inmiddels een grote vergaarbak geworden van informatie. Of terwijl daar vind je eigenlijk niks meer omdat alles erin staat.

[00:11:41] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:11:55] Respondent

Ja, het kan altijd efficiënter. Kennisdeling binnen Havensteder is nog al breed en het is moeilijk om continu te allen tijde van alles op de hoogte te zijn. De indeling van het kantoor heeft voor- en nadelen. Moeilijke gesprekken met huurders of aannemers ga ik nu niet op de open afdeling voeren. Ik wil mijn collega's hier niet mee opzadelen. Doordat ik dit soort gesprekken in ruimtes voer maakt het voor mijn collega's minder inzichtelijk waar ik precies mee bezig ben. Ik denk niet dat een open landschap de ideale werkomgeving is.

[00:13:34] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:13:45] Respondent

Ik zie het als een online omgeving waarbinnen je iets moet doen en iets moet oplossen met realistische tools.

[00:13:55] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:16:00] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie in het dagelijks leven?

[00:16:10] Respondent

Ja ik maak bijvoorbeeld gebruik van LinkedIn.

[00:16:52] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:17:30] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:17:38] Respondent

Ja, het is wel openheid van zaken die je dan geeft, dan weet je waar je naar toe aan het werken bent.

[00:18:45] Max de Vries

Vind jij dat er meer gesproken moet worden over dingen die fout gaan?

[00:19:38] Respondent

Ik ben dan wel benieuwd hoe mensen erin staan. Het blijkt dat als je je kwetsbaar opstelt dat mensen daar gebruik van maken en dat is op zich niet erg. Dat is een goed recht. Maar de volgende keer denk je wel even goed na of je dit nog een keer gaat doen. Dat is dan weer een afweging. Maar soms is het goed dat iets op tafel ligt en het bespreekbaar is. Alleen dan kan je het er over hebben en er van leren.

[00:20:42] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:21:35] Respondent

De basis is intrinsiek. Maar dat betekent niet dat een bonus geen bijdrage kan leveren. Binnen Havensteder hebben we een beloningsstructuur. Je krijgt educatiepunten en er is een minimum van educatiepunt gesteld anders krijg je je opleidingsbudget niet.

[00:22:32] Max de Vries

Zijn die punt ook zichtbaar voor iedereen of is het alleen zichtbaar voor jezelf?

[00:22:41] Respondent

Alleen voor mijzelf en mijn manager.

[00:22:41] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en je dat ergens in het systeem kan terugvinden. Bijvoorbeeld middels badges?

[00:23:06] Respondent

Het heeft voor- en nadelen. Het voordeel is dat je kan zien waar je kennis kan halen, dat omarm ik wel. Je hebt alleen wel weer de menselijke factor, mensen ontlene er status aan. Het gevaar is dat personen ander gedrag gaan vertonen om een bepaalde status in de organisatie te krijgen. Maar ik zou het idee wel aanmoedigen.

[00:23:52] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:24:25] Respondent

Ik heb ervaring dat we als afdeling ergens voor verantwoordelijk waren. Dat was op zich wel heel mooi en het bevorderde de teamgeest. De samenwerking was vrij versnipperd en individueel maar je ging je wel meer openstellen naar elkaar, omdat we de teamdoelstellingen samen willen halen.

[00:24:52] Max de Vries

Waren dat teamdoelstellingen voor lange termijn?

[00:25:03] Respondent

Voor een jaar, dit voorbeeld was op de afdeling Planmatig Onderhoud.

[00:25:24] Max de Vries

En een korte termijn competitie?

[00:26:17] Respondent

Daar zit ik nu niet op te wachten. Ik heb al moeite genoeg om de projecten (het hoofddoel) vol te houden. Dit soort dingen moet niet afleiden van onze dagelijkse werkzaamheden. Kennisdeling moet puur gericht zijn op het verder brengen van mijn dagelijkse werkzaamheden.

[00:26:42] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen
Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen?

[00:27:42] Respondent

Dat is wel interessant. Ik heb zelf zoiets van: ga het maar doen, maak het maar inzichtelijk. Het hoofddoel kennisdeling in je organisatie is belangrijker dan eventuele negatieve bijeffecten. Daarmee legitimeer je dat het dan misschien wel watrijving kan geven hier en daar. Door schade en schande wordt je toch wijzer.

Bijlage I

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 9/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	Brink Management / Advies
Leeftijd:	45 jaar
Werkervaring:	>12 jaar
Rol in de organisatie:	Senior manager

Datum: 15 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 9, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:28] Respondent

Mijn naam is respondent 9 en ik ben 45 jaar. Werkzaam als senior manager binnen Brink Management / Advies in de vakgroep projectbeheersing.

[00:00:39] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:55] Respondent

Kennisdeling is alles binnen Brink Management/ Advies aan vaardigheden, informatie en ervaring met elkaar delen rondom projecten en ons werk.

[00:01:15] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:02:13] Respondent

Even ter controle. Het gaat ook over informatie om je vak uit te oefenen. Bijvoorbeeld hoe je je uren invult in het systeem.

[00:02:30] Max de Vries

Klopt alles binnen de organisatie.

[00:01:36] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:02:38] Respondent

Ja, we zijn een kennis gedreven organisatie. Als wij geen kennis hebben dan kunnen we niks.

[00:02:44] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:02:48] Respondent

Ik lees zelf veel boeken, vak gerelateerde literatuur. Ik gebruik het veel als naslagwerk. Het zit met name rondom workshops, voornamelijk de niet technisch inhoudelijke vak materie. Verder door samen te werken met collega's. Ik ben bewust alert op hoe ik mezelf kan ontwikkelen. Ik noem nu het woord ontwikkelen kennis delen en een kennis opdoen dat doe je om jezelf te ontwikkelen. Die vertaalslag heb ik dan even los gemaakt. Het moet een doel hebben. Kennisdelen moet een doel hebben anders levert het mij niks op te. De kennis die ik op doe die gebruik of om mezelf te verbeteren of om wat ik doe beter te kunnen.

[00:04:25] Max de Vries

Welke methode levert jou het snelst kennis op?

[00:04:35] Respondent

Wisselend zou ik zeggen. Maar over het algemeen via collega's in eerste instantie.

[00:04:49] Max de Vries

Haal jij meer kennis op of deel jij zelf meer kennis?

[00:05:00] Respondent

Dat is afhankelijk van wat voor soort opdracht je doet. De laatste periode ben ik vooral kennis aan het geven. Dan ben ik aan het zenden of kennis brengen.

[00:05:52] Max de Vries

Hoe weten dat je collega's dat je die specifieke kennis hebt?

[00:06:01] Respondent

Voornamelijk mond-op-mond door collega's. Hoe je jezelf profileert en of je jezelf profileert binnen de organisatie bepaald of mensen je weten te vinden voor iets.

[00:07:05] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:07:40] Respondent

Ik denk aandacht voor andermans belangen. Anderen helpen te groeien te stimuleren en te helpen.

[00:08:06] Max de Vries

Welke kennis vind jij het meest waardevolle om te delen?

[00:08:32] Respondent

Voornamelijk hoe je jezelf ontwikkelt, over competentieontwikkeling en over het ontwikkelen van vaardigheden, dat is wel het leukste om te delen. Dus niet zozeer "Ik heb een nieuwe manier van kabels opgraven gezien of gelezen" en dat ga ik eens even breed in de organisatie delen. Voor mij gaat het om persoonlijke skills en vaardigheden en daar kennis over te delen.

[00:08:48] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie jou extra motiveren?

[00:09:00] Respondent

Ik doe het omdat ik het leuk vind.

[00:09:49] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven?

[00:09:53] Respondent

Ik heb het een netwerkorganisatie genoemd. Elkaar weten te vinden op basis van horen zeggen en op die manier de regels ontdekken. Onuitgesproken procedures die je zelf even moeten ondergaan.

[00:10:19] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:10:32] Respondent

Ik denk dat de organisatie er wel veel waarde aan hecht ja. Of het echt tot uiting komt vraag ik me wel eens af.

[00:10:42] Max de Vries

Merk je dat er initiatieven zijn vanuit de organisatie die kennisdeling te bevorderen zoals training of cursussen?

[00:10:55] Respondent

Ik denk dat het heel erg op persoonsniveau is in projecten en aan de inrichting van de vakgroepen . Door structuur te bieden. Als je kennis wil delen moet je inrichten, verrichten en berichten. De inrichting van vakgroepen dat is gedaan het harkje staat er. Het verrichten dat verschilt per vakgroep heel erg. De vakgroep projectbeheersing excelleert in het kennis delen. Maar daar heb je dus een heel palet van verschillen in en dat is persoonsgebonden volgens mij. Ook in de manier waarop het wordt gedaan. Het andere uiterste is natuurlijk de vakgroep aanbesteden en contacteren dat is vooral zenden. Maar wordt het breed zo binnen de organisatie gedeeld, nee nog niet.

[00:13:03] Max de Vries

Hoe wordt kennis geborgd in de organisatie?

[00:13:20] Respondent

Ik weet alleen wat er in de vakgroep projectbeheersing is gedaan en daar hebben we expliciet vorig jaar op SharePoint een mappenstructuur aangelegd waarin voorbeelden en tools worden verzamelt per discipline en waarna we bijvoorbeeld als onderdeel van de ontwikkelsessie afgelopen week expliciet een uur hebben besteed om die mappen te vullen met trainingsmateriaal. Hoe dat in andere vakken groepen wordt gedaan daar hoor ik weinig over en ik vermoed dat het anders wordt gedaan. Het feit dat ik het niet weet zegt misschien ook iets.

[00:14:19] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:14:27] Respondent

Zeker, de drukte. Als je bijvoorbeeld in één project of meerdere project het erg druk hebt en de tijd niet hebt om een collega goed te instrueren of de dialoog te voeren over hoe iets beter had kunnen zijn, dan leer je niet en dan deel je de kennis ook niet. Dus drukte is een barrière denk ik.

[00:15:08] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:15:21] Respondent

Ik denk dan aan een groep die een uitdaging moet aangaan om er iets van te leren. Dat is voor mij gamificatie. Een spel waar je iets uit kan leren.

[00:16:08] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

<xxx> verdere bespreking om het gezamenlijke referentiekader over de definitie af te stemmen

[00:20:53] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in het dagelijks leven?

[00:21:03] Respondent

Ja, ik heb een applicatie voor hardlopen en een hardslagmeter.

[00:22:08] Max de Vries

Motiveren die applicaties jou?

[00:22:21] Respondent

Delen daarvan. Want ze kunnen ook stress geven als je er op focust. Het is gelijk openbaar vaak. Dus dat is iets waar je over na moet denken. Stel je zit in een trainingsgroep en je hebt een beetje een slechte dag en je gaat toch hardlopen en we houden allemaal bij wat iedereen presteert. Misschien moet ik deze dag mijn hartslagmeter maar even uitzetten, want anders gaat mijn gemiddelde weer omlaag. Je moet wel anders nadenken over dingen denk ik. Dus ja het motiveert mijzelf wel maar je moet het voor jezelf wel even anders framen dan hoe je het voorheen deed.

[00:23:43] Max de Vries

Heeft de organisatie duidelijke kennisdoelen? Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:24:49] Respondent

Nee hebben we niet. Ik denk het een deel van de collega's wel motiveert en per saldo genoeg denk ik om er beweging mee te stimuleren.

[00:25:06] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:26:55] Respondent

Ja. wat wij wel eens gedaan hebben in ons jaarplan is gezegd we willen bijvoorbeeld zoveel artikelen publiceren en periodiek dan vervolgens kijken van hoe zitten we. Dan kom je beetje in de prognoses waarin je dus wel visueel laat zien en rapporteert periodiek. Over hoeveel publicaties hoeveel bijvoorbeeld je hebt of hoeveel optredens in een congressen je hebt gegeven.

Een verbetering achteraf gezien is als dat inderdaad dus zonder naming and shaming een barometer van die ontwikkelingen zou kunnen laten zien, maar dan zou ik hem niet persoonsgebonden maken maar meer aan subgroepen gekoppeld dat zou denk ik wel sommige wel prikkelt en het top of mind houdt.

Bijlage J

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 10/12
Geslacht:	Vrouw
Organisatie:	Brink Management / Advies
Leeftijd:	44 jaar
Werkervaring:	>12 jaar
Rol in de organisatie:	Senior manager

Datum: 11 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 10, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:14] Respondent

Mijn naam is respondent 10 en ik ben 44 jaar. Binnen Brink Management / Advies heb ik de functie senior manager. Ik hou mij vooral bezig projectmanagement en programmamanagement.

[00:00:27] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:46] Respondent

Bij kennisdeling denk ik aan het uitwisselen van kennis en ervaringen op divers vlakke waar je zelf in bezig bent maar ook waar de ontwikkelingen zijn buiten de organisatie. Om uiteindelijk als organisatie maar vooral ook voor onze klant tot een betere en efficiënter werkwijze of beter resultaat te komen.

[00:01:17] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:46] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:01:52] Respondent

Zeker.

[00:01:54] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:02:01] Respondent

Wat ik zelf doe is toch veelal kennisdeling vanuit projecten. Ik deel waar ik mee bezig ben of wat er speelt bij de opdrachtgever. Wanneer de kennis in het team ontbreekt dan zoek ik het bij andere collega's door even te sparen of even te bellen. Soms kijken ik ook of er voorbeelden beschikbaar zijn op SharePoint.

Ik vind het ook belangrijk om binnen de teams kennisdeling te stimuleren dat andere collega's ook die kennis onderling uitwisselen, dus daar ben ik ook wel juist mee bezig om dan niet zelf de dingen te gaan uitzoeken maar dat anderen het op zoek gaan. Ik vind dat kennisdeling natuurlijk ook gebeurt in allerlei bijeenkomsten. We hebben vanuit de vakgroepen kennisdeling maar ook vanuit een half jaar bijeenkomst dat zijn toch ook belangrijke momenten om te netwerken, waardoor je daarna ook weer makkelijker iemand kan aanspreken en dan kennis kunt ophalen.

[00:03:24] Max de Vries

De methode die jou het snelst kennis oplevert is dan naar collega's stappen waar je weet daar zit bepaalde kennis?

[00:03:31] Respondent

Ja klopt. Mijn persoonlijke netwerk in de organisatie.

[00:03:36] Max de Vries

Haal je meer kennis op of deel je meer kennis?

[00:03:41] Respondent

Ik denk dat ik altijd nog meer ophaal dan deel. Ik deel kennis meer binnen de projectteams en daarnaast wanneer mensen er om vragen. Heel af en toe plaats ik ook nog wel eens iets online.

[00:03:59] Max de Vries

Heb jij zelf waardevolle kennis die eigenlijk gedeeld zou moeten worden in de organisatie?

[00:04:10] Respondent

Ik heb zeker waardevolle kennis. Als voorbeeld heb ik een keer zo'n fietstour georganiseerd door Rotterdam-Zuid om daar te vertellen wat er speelt en daardoor denk ik dat de meeste mensen wel weten waar ongeveer mijn kennis zit.

[00:04:27] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:05:00] Respondent

Volgens mij is dat wel het contact en de verbinding leggen met andere mensen. Dus dat is een beetje de soft kant.

[00:05:33] Max de Vries

En zou de harde kant een beloning of extrinsieke motivatie jou extra motiveren?

[00:05:53] Respondent

Niet bij mij werkt dat niet echt.

[00:06:00] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven?

[00:06:09] Respondent

Het is een platte organisatie. We hebben maar een heel klein Management en daarnaast onze vakgroep structuur (matrixstructuur) maar die is juist ook heel erg ingestoken om niet de hiërarchie te versterken maar juist vak kennis te delen. De vakgroepen zijn kennis silo's waar je vroeger afdeling had. En in de projecten zie je dan weer dat dat niet vanuit vakgroepen een projectteam samengesteld wordt. Dit is interessant voor de kruisbestuiving.

[00:08:01] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:08:10] Respondent

Ik denk het wel, maar het kan beter. Het sterke vind ik de bijeenkomsten die georganiseerd worden. We hebben relatief veel afstemming binnen de vakgroepen en buiten de vakgroepen. Maar kennisdeling als gaat via de digitale weg SharePoint. Dan denk ik dat we daar nog veel beter toegankelijke informatie zouden kunnen delen.

[00:08:40] Max de Vries

Hoe wordt kennis in de organisatie geborgd?

[00:08:48] Respondent

Van collega op collega gaat het vaak. Daar zit natuurlijk ook wel iets kwetsbaar in. We kunnen wel vaak toch ook iets uit de oude doos terugvinden maar dan moet je wel even zoeken op SharePoint.

[00:09:10] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:09:43] Respondent

SharePoint, de digitale middelen die je hebt om kennis te delen zijn zeer beperkt. Dat zou wellicht toegankelijker of anders kunnen, zodat de informatie beter vindbaar is.

[00:09:55] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:10:06] Respondent

Ja ik heb wel een idee. Door middel van spelelementen met elkaar in contact komen. En dat is vaak via een digitaal middel.

[00:10:33] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:11:38] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in het dagelijks leven?

[00:11:44] Respondent

Ja, ik heb een Fitbit app.

[00:12:41] Respondent

Ben jij gevoelig zijn voor dit soort game elementen? Motiveert een Fitbit app jou intrinsiek?

[00:12:54] Max de Vries

Ik kan het heel makkelijk dingen naast mij neerleggen. Maar er zit wel iets leuks in en het is zeker een trigger. Iets wordt aantrekkelijker omdat er een nieuwe laag wordt toegevoegd. Het element maakt het aantrekkelijker.

[00:13:27] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:14:00] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:14:39] Respondent

Ja ik heb in ieder geval al eerder bij mijn vorige werk dat soort doelen neergezet en het ook echt inzichtelijk gemaakt. Ik vind het altijd wel belangrijk dat het geen persoonlijk doel wordt maar een gezamenlijk doel.

[00:14:53] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:15:11] Respondent

Ik denk dat het kan helpen, maar het kan ook zomaar zijn dat het even helpt en dan weer wegzakt. Volgens mij is dat een aandachtspunt wanneer je zoiets invoert. Het is even leuk en iedereen is enthousiast maar dat het is belangrijk aandacht te houden. En oppassen dat mensen door het systeem gedemotiveerd raken wanneer het ze niet lukt of dat ze andere dingen belangrijker vinden.

[00:16:28] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen. Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen.

[00:16:39] Respondent

Ja dat is natuurlijk ook wel iets. Het zou eigenlijk zo moeten zijn dat mensen zo enthousiast zijn dat ze zelf willen meedoen. Ik zou het niet willen opleggen.

[00:16:50] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten, weet jij waar iedereen nu mee bezig is?

[00:17:06] Respondent

We weten wel veel van elkaar als gaat over wie aan welke projecten werkt. Vaak heb je maar twee telefoontjes nodig om daar achter te komen. Het is in ieder geval niet op SharePoint beschikbaar door de veelheid aan informatie.

[00:18:29] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:19:09] Respondent

Ik zou kiezen voor teams of de vakgroepen. Op individuele basis lijkt mij niet verstandig. Het kan leiden tot een afrekencultuur

[00:19:36] Max de Vries

Zou jij gamificatie toepassen?

[00:19:45] Respondent

Ik denk dat zeker in onze organisatie er altijd behoefte is aan kennisdelen. En dat het soms een hulpmiddel kan zijn. Zeker ook als je iets minder makkelijk contact legt of iets minder geprikkeld wordt om mijn kennis tot je te nemen .

Bijlage K

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 11/12
Geslacht:	Man
Organisatie:	Brink Management / Advies
Leeftijd:	31 jaar
Werkervaring:	<6 jaar
Rol in de organisatie:	Senior Consultant

Datum: 12 mei 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 11, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:14] Respondent

Mijn naam is Respondent 11 en ik ben 31 jaar. Sinds september 2017 in dienst bij Brink Management / Advies in de rol van Senior consultant binnen het vakgebied van de projectbeheersing.

[00:00:25] Max de Vries

Welke betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:42] Respondent

Dat je de ervaringen die je opdoet deelt met andere personen. Om er zo voor te zorgen dat je eigenlijk als groep sneller groeit dan je individueel kan groeien en je kan leren van elkaars ervaring.

[00:01:00] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:20] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:01:28] Respondent

Ja dat maakt werken juist leuk.

[00:01:36] Max de Vries

Waar haal jij je eigen kennis ophaalt voor je eigen ontwikkeling?

[00:01:42] Respondent

Door zelf tegen problemen aan te lopen en op basis daarvan zorgen dat je de juiste persoon weet te vinden. Per onderwerp heb je specialisten en daarop kies ik de persoon waar ik het gesprek mee aan ga. Ik zoek vaak de sleutelfunctionarissen in de organisatie waarvan ik denk daar kan ik mee sparren.

[00:01:57] Max de Vries

Haal jij zelf meer kennis op of deel jij zelf meer kennis

[00:02:11] Respondent

Ik durf niet echt te zeggen wat meer is. Het is afhankelijk van welke discipline. Gaat het over projectbeheersing dan kom ik veel meer brengen en scherp ik mijzelf ook aan. Zo wordt mijn eigen kennis verfijnt. Wanneer het gaat over programmamanagement of organisatievraagstukken dan is het met name kennis ophalen.

[00:02:34] Max de Vries

En aanbod gestuurde kennis, dus wanneer je zelf iets interessants tegenkomt?

[00:02:52] Respondent

Als ik zelf tegen dingen aanlopen begin ik er altijd over te roepen. Binnen Arcadis hadden we regelmatig teamoverleg. Dan gaf iedere keer iemand anders een presentatie over zijn project. Wat je heel veel ziet is dat presentaties dan feitelijk worden gegeven over de werkzaamheden. De laatste twee slides zijn dan vaak het interessants. Hierin staat wat heb ik hier nou van geleerd, waar ben ik tegen aan gelopen? Daarmee maak je de presentatie veel persoonlijker en komt ook het gesprek op gang. Binnen brink mis ik die insteek.

[00:03:38] Max de Vries

Jij hebt waardevolle kennis om te delen. Hoe deel je die kennis nu?

[00:03:43] Respondent

Met name door te doen. Bijvoorbeeld als coach voor junioren. Ik vind On The Job de meest effectieve vorm van kennisdeling. Daarnaast komen collega's met vragen over mijn specialisme naar mij toe. Dan neem ik de tijd om een overleg in te plannen en wanneer die persoon later nog vragen heeft neem ik de tijd om te bellen. Je moet praktijksituaties hebben om te zorgen dat het goed blijft hangen. On The Job is wat mij betreft hier de beste methode.

[00:04:49] Max de Vries

Hoe weten collega's dat jij bepaalde kennis hebt?

[00:05:03] Respondent

Niet heel veel collega's weten mijn specialisme. Dat is ook wel een beetje bewust. Binnen Arcadis had ik het label planning specialist. Dat betekent dat je dan ook alle planningsklussen krijgt van collega's. Ik wilde nu juist meer generieke klussen oppakken en dan is zo'n stempel juist lastig. In die zin wil ik mijzelf dus niet profileren met mijn specialisme.

[00:05:27] Max de Vries

wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:05:41] Respondent

Met name intrinsiek. Ik vind het leuk om over mijn vakgebied te vertellen. En aan de andere kant het helpen van anderen. Het samen zoeken naar oplossingen en bijdragen aan ontwikkelingen daar krijg ik energie van.

[00:07:11] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven is het meer projectorganisatie of is het meer een matrixorganisatie?

[00:07:26] Respondent

Het is een projectorganisatie met vakgroepen die fungeren als matrix. De organisatie is onwijs plat maar is ook heel sterk gericht op je eigen interne netwerk. Op het moment dat je een vraag stelt dan willen mensen je heel graag helpen. Er wordt dan ook nog een week later gepolst of het gelukt is. Maar als je er niet naar opzoek gaat, dan krijg je het ook niet. Binnen dit vakgebied vind ik dat je van mensen mag verwachten dat ze zelf opzoek gaan.

De organisatie is tegelijkertijd beperkt ingericht. Ik weet niet of met de omvang van Brink Management / Advies de organisatie strakker ingericht moet zijn. De vakgroep projectbeheersing is het beste georganiseerd. De vakgroep hoeft het niet verder te organiseren dan ze nu doen. Buiten de vakgroep heb ik het beeld dat het een stuk beter zou kunnen.

[00:08:28] Max de Vries

Zou een beloning of extrinsieke motivatie, jou nog extra motiveren?

[00:08:34] Respondent

Bij mij is het voornamelijk intrinsiek. Maar alles wat extra is kan motiveren.

[00:08:38] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:08:50] Respondent

Indirect. De organisatie hecht waarde aan een goed intern netwerk en een afgeleide daarvan is dat kennisdeling goed loopt. Ze proberen kennisdeling te faciliteren middels de vakgroepen. Tegelijkertijd komt dat in ieder geval bij project- en procesmanagement niet uit de verf. Daarnaast zijn er kleinschalige en specialistische vakgroepen waar het bijna automatisch gaat.

Wanneer ik kijk naar halfjaarbijeenkomsten dan is er wel een podium om over je project te vertellen, maar dan is het meer vertellen hoe gaaf en groot je project is. Er wordt weinig gesproken over nieuwe inzichten. Er zijn heel veel mogelijkheden, maar dat wordt in mijn beleving nog niet goed genoeg ingevuld.

[00:10:09] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:10:16] Respondent

Ik denk dat voor een kennisdeling een stuk kwetsbaarheid nodig is. Anderen kunnen onwijs veel leren door te vertellen waar het mis ging. Maar dan moet je ook toegeven dat je een blunder hebt gemaakt en het is wel een wereld die niet zozeer ingericht is op kwetsbaar zijn. De verhalen die vertelt worden zijn vaak de succesverhalen. Ik denk dat Brink die slag nog kan maken. Ik denk dat mensen het zouden waarderen, maar binnen de organisatie wordt er expliciet op gestuurd.

[00:11:05] Max de Vries

Welke methode zou jij hanteren om die kwetsbaarheid te faciliteren?

[00:11:16] Respondent

Ik geloof het meeste in kennisdeling één op één. Je moet als organisatie met name faciliteren dat je weet bij wie je moet zijn voor welke kennis. Je kan daarvoor allerlei overzichten van kennis en personen maken, maar daar geloof ik niet in. Niemand gaat die overzichten raadplegen. Je moet er

naar toe dat elk jaar ieder kennisgebied één keer langs komt, zodat je weet bij wie je terecht kan als je tegen een bepaald probleem of vraag aanloopt.

[00:12:18] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie

[00:12:46] Respondent

Serious Gaming is in mijn beleving onderdeel van gamificatie. In mijn beleving is gamificatie door spelelementen de werkelijkheid nabootsen.

[00:12:54] Max de Vries

Je omschrijving komt heel erg dicht in de buurt van de definitie in dit onderzoek. Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:14:10] Max de Vries

Maak je zelf gebruik van gamificatie elementen in dagelijks leven?

[00:14:39] Respondent

Gisteren is onze gas- en stroommeter vervangen. Het eerste wat ik dan doe is mij online aanmelden, zodat ik mijn verbruik kan inzien. Het geeft bepaald inzicht waar je ook weer doelen aan kan koppelen. Iedere handeling is een bepaalde drempel en de ene drempel is hoger dan de ander. Door gamificatie ga je net wat makkelijker dingen doen waarvan je anders zou denken dat de drempel te hoog is. Alle velden vullen op LinkedIn is zo'n drempel. Door gamificatie wordt die drempel verlaagd en werk je je profiel toch bij. Is gamificatie de heilige Graal? Ik denk het niet, maar het motiveert wel om net iets meer te doen. Mij motiveert het, maar ik denk niet dat ik het zelf bewust door heb dat het door gamificatie komt.

[00:16:55] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:18:11] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:18:27] Respondent

Nee, bij mij werkt dat eerder averechts. Ik kijk dan specifiek naar kennis- en productontwikkeling. Voor mij is dat iets wat ik onwijs leuk vind om ernaast te doen. Wanneer dit formeel wordt ingericht als een project dan denk ik dat ik er minder lol in zou hebben. Inzicht krijgen in het proces is altijd goed maar het is cruciaal hoe de organisatie ermee om gaat. Zeker wanneer je er ook op wordt afgerekend. Wanneer er een afrekencultuur ontstaat dan moet je het in mijn beleving niet willen.

[00:20:28] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:21:12] Respondent

Ik zou het in ieder geval als niet specialist prettig vinden. Ik wil weten wie ik ervoor moet hebben. Zou ik gemotiveerd zijn om het in te vullen? Het is een beetje net als LinkedIn je moet het gewoon een

keer doen. De gebruiksvriendelijkheid moet heel hoog liggen. Dan zou ik er aan meewerken. Het kost mij 30 seconden en een ander heeft er baat bij.

[00:22:21] Max de Vries

Zou het helpen om de zichtbaarheid van kennis te vergroten als je bijvoorbeeld een training hebt afgerond en daar ergens in het systeem kan je zien een badge welke cursus jij hebt afgerond. Denk je dat dat zou helpen om te weten waar kennis zit?

[00:23:15] Respondent

Nee, maar dat zit voor al in de omvang van de organisatie. Wanneer je een organisatie hebt van 30.000 mensen. En op een gegeven moment krijgt een bedrijf zo'n omvang dat je zulk soort dingen nodig hebt om dat netwerk te gaan faciliteren. Wanneer ik kijk naar Brink Management / Advies dan heb je het over 120 personen. Ik vind dat de omvang die gewoon met je persoonlijk netwerk moet kunnen overzien. Je weet niet van alle 120 wat ze allemaal kunnen maar via één of twee personen moet je aardig in de richting zitten. Bij een groot bedrijf zou ik het snappen. Maar een bedrijf met de omvang van Brink Management / Advies dan ga je mijn inziens bureaucratie introduceren wat je ook uit je interne netwerk kan halen.

[00:25:52] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:26:23] Respondent

Samenwerken moet je in mijn beleving met name doen in de productontwikkeling en de projecten. Coaching On The Job waar we het in het begin over hadden bijvoorbeeld. Het management die een competitie voor teams uitzet binnen de organisatie waarmee de winnaar een diner bon kan winnen is een interessant middel om met nieuwe ideeën te komen. Het competitieve element zet er druk op en maakt het leuk. Tegelijkertijd krijg je kennisdeling tussen personen die misschien niet eerder hebben samengewerkt. Ik zie het als een gezonde mix en per situatie moet je kijken wat het beste past.

[00:28:52] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen?

[00:30:07] Respondent

In principe zou je het niet verplicht moeten stellen. Iets verplicht stellen is nooit een goede motivator om iets te gaan doen. Tegelijkertijd is het soms nodig om gedrag te veranderen door iets verplicht te stellen. Ik zie dat echt als laatste mogelijkheid voor een organisatie. Je moet aan de voorkant juist alles proberen om de mensen het leuk te laten vinden om iets te doen.

Bijlage L

Gegevens Respondent	
Nummer:	Respondent 12/12
Geslacht:	Vrouw
Organisatie:	Brink Management / Advies
Leeftijd:	26 jaar
Werkervaring:	<6 jaar
Rol in de organisatie:	Junior consultant

Datum: 11 juni 2018, Rotterdam

[00:00:00] Max de Vries

Welkom respondent 12, dank je wel dat je de tijd hebt genomen voor dit interview. Zoals vooraf besproken wordt dit interview opgenomen. In het transcript van het interview wordt je naam echter weggelaten. Op deze manier is het niet mogelijk voor externen om jouw antwoorden te achterhalen. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te borgen wordt het script van het interview ter controle nog naar je toe verzonden.

[00:00:10] Max de Vries

Zou jij jezelf allereerst kort kunnen introduceren?

[00:00:17] Respondent

Mijn naam is respondent 12. Ik ben 26 jaar en sinds een aantal maanden werkzaam bij Brink Management / advies als junior consultant. En ik heb een vastgoed achtergrondinformatie.

[00:00:30] Max de Vries

Welk betekenis heb jij bij de definitie kennisdeling?

[00:00:43] Respondent

Als ik aan kennisdeling denk binnen een organisatie dan denk ik aan de verschillende lagen die een organisatie heeft en op welke manier zij kennis aan elkaar overdragen, dus niet alleen van boven naar beneden maar ook van beneden naar boven.

[00:01:05] Max de Vries

Dat is inderdaad de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Kennisuitwisseling of kennisdeling in een organisatie kan worden gedefinieerd als een cultuur van sociale interacties, waarin uitwisseling van kennis, ervaringen en vaardigheden plaatsvindt. Je hebt kennisdeling horizontaal en verticaal. Horizontaal gaat meer tussen projecten en op afdelingen. Waar verticaal tussen de hiërarchische lagen in de organisatie. En dit onderzoek richt zich op horizontale kennisdeling.

[00:01:29] Max de Vries

Hecht jij zelf veel belang aan kennisdeling in organisatie?

[00:01:31] Respondent

Zeker. Ik ben natuurlijk net begonnen dus ik vind het heel belangrijk om heel veel te leren en niet alleen van mijn leeftijdgenoten maar juist ook van de ervaren collega's.

[00:01:40] Max de Vries

Hoe ontwikkel jij jezelf? Waar haal jij je eigen kennis op?

[00:01:47] Respondent

Op dit moment door naar andere projectdocumenten te kijken en natuurlijk met mensen praten daarover. Af en toe verdiep ik mijzelf door informatie via internet.

[00:02:06] Max de Vries

Haal je meer kennis op of deel je meer kennis?

[00:02:13] Respondent

Ik heb nu het gevoel dat ik meer kennis ophaal. Maar dat zal in de loop van de tijd wel gaan veranderen. Dat is wel mijn doel in ieder geval.

[00:02:20] Max de Vries

De methode levert jou het snelst kennis op?

[00:02:27] Respondent

Door met mensen te spreken. Zo krijg ik ook weer meer te weten over de projecten die er geweest zijn, dan kun je ook weer stukken inlezen en daar weer over praten.

[00:02:58] Max de Vries

Heb jij zelf waardevolle kennis die eigenlijk gedeeld zou moeten worden in de organisatie?

[00:03:08] Respondent

Vind ik een moeilijke vraag. Vanuit mijn studie wel. Zoals de manier waarop je goed onderzoek moet doen en niet alleen maar alles aannemen voor wat het is. Maar ik vind het wel een moeilijke vraag want ik heb het gevoel dat ik hier veel moet leren.

[00:03:33] Max de Vries

Weten de collega's dat je die waardevolle kennis hebt?

[00:03:46] Respondent

Een aantal. Maar ik denk dat ik zelfs nog te onzeker ben wat ik echt kan. Daarom deel ik het minder.

[00:03:51] Max de Vries

Wat motiveert jou om kennis te delen?

[00:04:30] Respondent

Ik denk dat het een beetje vanzelf gaat, als mijn interesse ergens licht en ik van andere mensen merk dat ze dat ook leuk vinden dan deel je dat vanzelf. Het komt uit mijzelf.

[00:04:30] Max de Vries

En zou een beloning of extrinsieke motivatie jou extra motiveren?

[00:04:37] Respondent

Nee, het is niet dat ik alleen maar een prestatie zou geven als ik ervoor beloond wordt. Ik vond het leuk om mijn afstuderen bijvoorbeeld te presteren. Als ik iets goed kan en daar heel veel over weet dan doe ik dat heel graag.

[00:05:06] Max de Vries

Welke kennis vind jij het meest waardevol om te delen?

[00:05:19] Respondent

Ik denk dat alle informatie die je hebt waardevol is als je een ander er verder mee kan helpen. Als je in een bepaald onderwerp gespecialiseerd bent. Het proces de manier van werken vind ik nu heel fijn omdat ik daar nu nog zoekende in ben.

[00:06:00] Max de Vries

Hoe zou je de organisatie omschrijven?

[00:06:13] Respondent

Ik vind Brink een hele platte organisatie. Ik vind dat we heel veel op een laagdrempelige manier met elkaar delen. Je kan altijd bij iedereen aankloppen als je iets nodig hebt. Dat heb ik ook gemerkt in een project ik kon bij iedereen in zijn agenda een afspraak inschieten en mensen zijn altijd wel bereid een uur de tijd te nemen om je verder te helpen. Kennisdeling vindt onbewust erg goed plaats en je hebt natuurlijk de vakgroepen waar veel kennis over onderwerpen zit.

[00:06:42] Max de Vries

Merk je dat de organisatie veel waarde hecht aan kennisdeling? Stimuleert de organisatie kennisdeling?

[00:06:53] Respondent

Ik weet niet of het iets is waar de organisatie voor staat. Maar de mensen die er werken in ieder geval wel. Het zit in iedereen's bloed denk ik.

[00:07:00] Max de Vries

Heb je voorbeelden die kennisdeling stimuleren?

[00:07:30] Respondent

Je ziet iedereen vaak langskomen of je zit naast elkaar te werken en te lunchen. Dat maakt wel dat je elkaar makkelijk aanspreekt en dat je elkaar ook makkelijker kan vinden. Er worden daarnaast natuurlijk genoeg dingen georganiseerd die inhoudelijk kennisdeling simuleren zoals de interne leergangen, vakgroepen en de bijeenkomsten.

[00:08:11] Max de Vries

Zijn er barrières in organisatie kennisdeling belemmeren?

[00:08:27] Respondent

Nou misschien als het heel erg druk is en iedereen vol zit met projecten dat kennisdeling een beetje verwaterd in die zin. Je ziet dat de mensen die het druk hebben dan ook niet komen naar zo'n bijeenkomst.

[00:09:27] Max de Vries

Welk idee heb jij bij de definitie gamificatie?

[00:09:34] Respondent

Ik heb echt geen flauw idee. Wanneer ik denk aan games dan denk ik aan computerspellen. Gamificatie is dan door spelende wijs leren en kennisdeling?

[00:09:42] Max de Vries

Gamificatie is het toepassen van game elementen in niet game contexten. Ik heb hier een afbeelding van een sport applicatie en wat je ziet is dat je medailles kunt verdienen voor je snelste tijd, of langste afstand. De applicatie laat ook je progressie zien van eerder gebruik en je kan doelen stellen die je in

de toekomst wil gaan behalen. Deze game elementen zijn er dus in je dagelijkse activiteiten en niet in een aparte digitale wereld.

[00:11:12] Max de Vries

Ben jij gevoelig zijn voor dit soort game elementen? Motiveert dat jou intrinsiek?

[00:11:18] Respondent

Ja zeker. Als je dus niet vijf sterren hebt of nog niet alles afgerond hebt. Ik had ook een keer een profiel waarbij je allemaal dingen moest invullen en dan kon je tot 100% als je dan op 80% staat dan weet je dus dat je nog niet klaar bent dus dat geeft van motivatie om het even af te maken. Het zit dan in mij om iets af te maken. Tenzij het teveel werk is.

[00:11:41] Max de Vries

Ik ga een aantal game elementen aan jou voorleggen met de vraag of dit jou zou motiveren om kennis te delen.

[00:11:55] Max de Vries

Denk je dat wanneer een duidelijk doel wordt gecommuniceerd dit jou motiveert om kennis te delen?

[00:12:12] Respondent

Nee, dat is niet heel duidelijk voor mij. Volgens mij is het een proces we weten niet waar die stip staat of waar we willen zijn over 10 jaar. Volgens mij blijft dat veranderen.

[00:12:39] Max de Vries

Zou een beloning motiveren om een training of cursus te volgen? In de vorm van geld of een certificaat bijvoorbeeld?

[00:13:21] Respondent

Het creëert wel bewustwording. Het is fijn om te weten waar mensen mee bezig zijn. Maar ik vind het ook heel erg benauwend omdat je dan die concurrentie krijgt en ziet. Ik kan heel erg allergisch reageren op te veel concurrentie. Het kwantificeren kan averechts werken. Je hoeft niet alles met elkaar te vergelijken.

[00:13:52] Max de Vries

Wanneer de informatie alleen voor jezelf beschikbaar is?

[00:14:55] Respondent

Ja dat zou ik wel nuttig vinden. Ik ben nu zelf ook aan het verzinnen wat mijn doelen zijn en welke vaardigheden ik wil ontwikkelen. Het zou mooi zijn als je dat inzichtelijk kan maken maar ik wil dat niet delen met iedereen, maar voor mezelf denk ik dat het wel nuttig zou zijn.

[00:15:13] Max de Vries

In een spel zitten bepaalde relaties, zou je dit systemen individueel of juist in teams of afdeling breed toepassen?

[00:15:43] Respondent

In teamverband vind ik sowieso leuker en interessanter, ook omdat je volgens mij met verschillende competenties verder komt, je kan elkaar aanvullen.

[00:16:14] Max de Vries

Vind jij dat het altijd een vrije keuze moet zijn van medewerkers om met spelelementen mee te doen Of denk je dat een organisatie ook een bepaald niveau kan opleggen.

[00:16:49] Respondent

Ik zou het niet verplichten. Ik denk dat het bij veel mensen verkeerd kan vallen. Wanneer het over een thema gaat wat jou totaal niet ligt en je wordt verplicht om eraan mee te werken dan kan ik mij voorstellen dat medewerkers afhaken.

[00:16:50] Max de Vries

Zou jij gamificatie toepassen?

[00:17:06] Respondent

Ja alleen zonder het rangschikken. Ik zet mezelf niet altijd op de voorgrond. Ik denk dan dat iemand anders dat ook kan vertellen. Die persoon kan dat misschien wel beter. Het is wat zelfvertrouwen wat dan misschien mist.