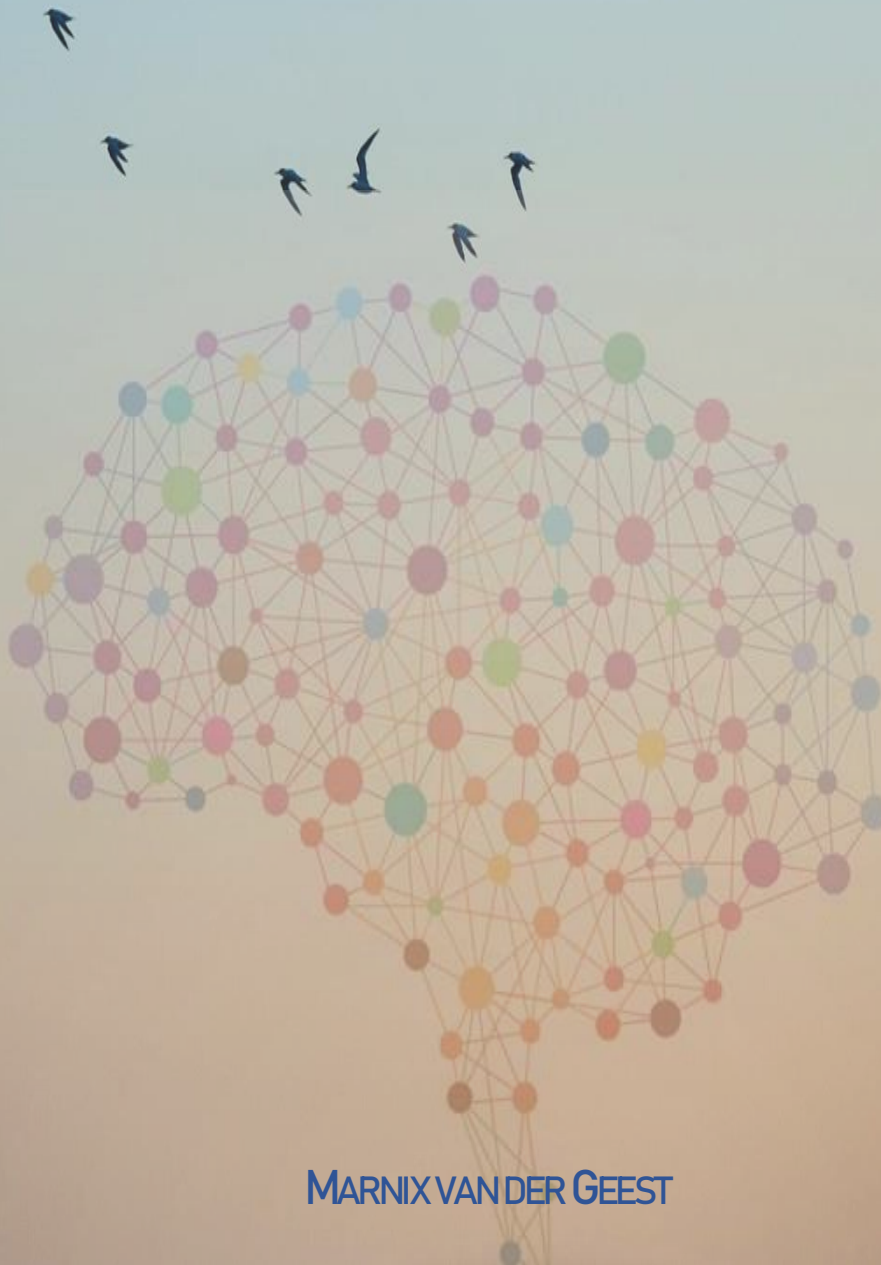


12 NOVEMBER 2020

# FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP BEREIDHEID TOT KENNISDELING



MARNIX VAN DER GEEST

# FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP DE BEREIDHEID TOT KENNISDELING BINNEN DIVERS SAMENGESTELDE TEAMS IN DE PUBLIEKE SECTOR

Een onderzoek naar factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling in functioneel divers samengestelde teams binnen het Rijk.



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



**Auteur:** Marnix van der Geest

**Studentnummer:** 478048

**Opleiding:** Master Bestuurskunde

**Specialisatie:** Management van HR en Verandering

**Onderwijsinstelling:** Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

**Studiejaar:** 2019-2020

**Stage organisatie:** Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

**Begeleider:** Dr. N.J.L. Cannaerts

**Tweede lezer:** Prof. Dr. L. den Dulk

**Stagebegeleidsters:** Mevr. D. van Erp & Mevr. W. Loeffen

**Aantal woorden:** 19969

## Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis ten afronding van de master Bestuurskunde, specialisatie Management van Hr en Verandering aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Hiermee komt een eind aan mijn studieperiode die met de HBO opleiding Facility Management in Den Haag is begonnen. Na een tussenjaar te hebben gehad begon ik met vol enthousiasme aan de pre master Bestuurskunde. In een periode van twee jaar heb ik deze pre master weten af te ronden waar ik enorme successen en teleurstellingen heb ervaren. De teleurstelling in de zin dat ik op de valreep het laatste tentamen van het jaar tot twee keer toe niet heb weten te halen en ik noodgedwongen een tussenjaar heb moeten nemen. Na deze teleurstelling te hebben verwerkt en het tentamen te hebben afgerond begon ik vol goede moed aan mijn master Bestuurskunde in specialisatie Management van HR en Verandering. Dit jaar was uitdagend met periodes die zwaar waren, maar tegelijkertijd ook inspirerend, grensverleggend en heb ik het ervaren als een tijd waarin ik veel geleerd heb. Ik heb mezelf ontwikkeld op verschillende vlakken waarin ik analytisch denken en schrijven en presenteren van adviezen als meest verrijkend heb ervaren.

De afgelopen maanden heb ik het genoeg gehad stage te mogen lopen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik heb met ontzettend veel plezier deel uitgemaakt van het team Personeelsbeleid Rijk binnen de afdeling Ambtenaar en Organisatie. Fysiek op locatie heeft het helaas niet lang mogen duren waar door een verspreiding van het coronavirus de wereld volledig op zijn kop heeft gezet en maatregelen noodzakelijk waren om de stageperiode vanuit huis af te ronden. Ondanks COVID-19 heb ik naast het schrijven van mijn masterthesis kunnen proeven van het werklevens binnen het publieke domein waar ik onderdeel ben geweest van het Rijksbreed aanbestedingsproces van BIAS trainingen en me bezig heb gehouden met de doorontwikkeling van het Rijks Trainee Programma. Hiervoor wil ik in het bijzonder een dankwoord uitspreken naar Wies Loeffen en Dian van Erp die enerzijds zich volledig hebben ingezet mij te betrekken in actuele thema's en anderzijds de ruimte en het vertrouwen hebben gegeven me te richten op het schrijven van de masterthesis. Dit heb ik als erg prettig ervaren.

Tot slot wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om mijn begeleidster Nele Cannaeerts te bedanken die ondanks de maatregelen omtrent het coronavirus zich volledig heeft ingezet in het digitaal geven van constructieve en opbouwende feedback. Vanuit haar optimisme liet ze haar vertrouwen blijken wat mij motiveerde in het afronden van mijn masterthesis. Net als Nele Cannaeerts wil ik ook een dankwoord uitspreken naar Laura den Dulk. Ik heb het genoeg gekregen om vanuit haar perspectief kritische maar verfrissende feedback te ontvangen die ervoor hebben gezorgd de scriptie een vertaalslag te geven die het nodig had. Vol trots presenteer ik het eindresultaat.

Ik wens u graag veel leesplezier.

Marnix van der Geest

Den Haag, november 2020

## Managementsamenvatting

Dit onderzoek richt zich op functionele diversiteit in individuele kenmerken waar veelal wordt verondersteld dat diversiteit pas tot meerwaarde leidt wanneer verschillen in individuele kenmerken en kwaliteiten worden benut (Groeneveld & van der Voet, 2009). Door individuele kenmerken te erkennen en perspectieven te delen creëert het een breder scala aan kennis die nodig is om prestaties in teams te bevorderen (Richard, Kirby & Chadwick, 2013). Hoewel er al veel onderzoek is toegewijd omtrent kennisdeling en diversiteit is er weinig consistentie welke factoren invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling en hoe functionele diversiteit deze bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt. Zodoende is de volgende hoofdvraag geformuleerd: Welke factoren hebben invloed op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is kwalitatief onderzoek verricht naar de bereidheid van individuen die werkzaam zijn in divers samengestelde teams binnen het Rijk. Als wetenschappelijke basis van het onderzoek zijn er factoren onder te verdelen in individuele en organisatiefactoren (Riege, 2005). Individuele factoren zijn toe te wijzen aan motivatie en organisatiefactoren zijn toe te wijzen aan vertrouwen en cultuur (Asrar-ul-Haq, 2016). De functionele diversiteit van een individu is bepalend in hoe diversiteit in persoonlijkheden, karaktereigenschappen invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. Vanuit deze theorie zijn de concepten geformuleerd *motivatie tot kennisdeling*, *vertrouwen*, *cultuur* en *functionele diversiteit* die samen de bereidheid tot kennisdeling vormen.

Resultaten uit empirisch onderzoek tonen aan dat de motivatie, die bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt, is onder te verdelen in intrinsieke, extrinsieke en public service motivatie. Hoe deze motivatie de bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt is afhankelijk van de functionele diversiteit van individuen en dat is bij een ieder individu afzonderlijk verschillend. De motivatie die een individu ervaart wordt versterkt door vertrouwen. Enerzijds in vorm van het krijgen van verantwoordelijkheid, erkenning en respect en anderzijds in vorm van gehoord voelen. De cultuur die sterk wordt ervaren zijn vormen van samenwerkings- en inclusieve cultuur. Evenals motivatie, is de cultuur die wordt ervaren afhankelijk van functionele diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen van een individu. Hoe deze vormen van motivatie en samenwerkings- en inclusieve cultuur invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling is visueel zichtbaar in paragraaf 5.5 'Herziend conceptueel model'.

Praktische aanbevelingen die een handreiking zijn voor Personeelsbeleid Rijk zijn gericht op het organiseren van sessies en trainingen. Sessies die gericht zijn op het geven van feedback en complimenten stimuleren extrinsieke motivatie in bereidheid tot kennisdeling. Een tweede training gericht op het benoemen van eigen verbeterpunten creëert een omgeving waar ieder bereid is kwetsbaar op te stellen en zijn of haar mening durft te geven. Tot slot stimuleert het vieren van onderling successen een gevoel van samenhang en een gedeelde maatschappelijke impact die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling in de publieke sector.

**Kernwoorden:** bereidheid tot kennisdeling, diversiteit, publieke organisatie.

## INHOUDSOPGAVE

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding.....                                                   | 1  |
| 1.1 Aanleiding .....                                                | 1  |
| 1.2 Wetenschappelijke relevantie .....                              | 4  |
| 1.3 Maatschappelijke relevantie .....                               | 5  |
| 1.4 Bestuurskundige relevantie.....                                 | 5  |
| 1.5 Leeswijzer.....                                                 | 6  |
| 2.Theoretisch kader .....                                           | 7  |
| 2.1 Kennisdeling .....                                              | 7  |
| 2.2 Factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling..... | 8  |
| 2.2.1 Functionele diversiteit .....                                 | 9  |
| 2.2.2 Individuele factoren .....                                    | 10 |
| 2.2.3 Organisatie factoren.....                                     | 11 |
| 2.3 Conceptueel model .....                                         | 14 |
| 3. Onderzoeksoptzet – ontwerp en uitvoering onderzoek.....          | 15 |
| 3.1 Ontwerp van het onderzoek.....                                  | 15 |
| 3.2 Methode van onderzoek.....                                      | 15 |
| 3.2.1 Operationalisering.....                                       | 15 |
| 3.2.2 Dataverzameling .....                                         | 21 |
| 3.3 Steekproefselectie .....                                        | 22 |
| 3.4. Betrouwbaarheid en validiteit .....                            | 24 |
| 3.4.1 Betrouwbaarheid.....                                          | 24 |
| 3.4.2 Validiteit .....                                              | 25 |
| 4. Resultaten .....                                                 | 26 |
| 4.1 Motivatie tot kennisdeling .....                                | 26 |
| 4.2 Vertrouwen .....                                                | 29 |
| 4.3 Cultuur.....                                                    | 30 |
| 4.4 Functionele diversiteit .....                                   | 33 |
| 5. Analyse.....                                                     | 36 |
| 5.1 Motivatie tot kennisdeling .....                                | 36 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.1 Intrinsieke motivatie .....                          | 37 |
| 5.1.2 Extrinsieke motivatie .....                          | 37 |
| 5.1.3 Public Service motivatie .....                       | 38 |
| 5.2 Vertrouwen .....                                       | 38 |
| 5.3 Cultuur .....                                          | 39 |
| 5.2.1 Samenwerkingscultuur .....                           | 39 |
| 5.2.2 Inclusieve cultuur .....                             | 40 |
| 5.4 Functionele diversiteit .....                          | 41 |
| 5.4.2 Persoonlijkheden .....                               | 41 |
| 5.4.3 Karaktereigenschappen .....                          | 43 |
| 5.5 Herziend conceptueel model .....                       | 44 |
| 6. Conclusie, discussie & aanbevelingen .....              | 46 |
| 6.1 Beantwoording van de hoofd- en deelvragen .....        | 46 |
| 6.2 Discussie .....                                        | 49 |
| 6.3 Aanbevelingen .....                                    | 51 |
| 6.3.1 Aanbevelingen voor theorie en vervolgonderzoek ..... | 51 |
| 6.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk .....                 | 52 |
| Literatuurlijst .....                                      | 54 |
| Bijlagen .....                                             | 60 |
| Bijlage 1 Semigestructureerde interviewschema .....        | 60 |
| Bijlage 2 Informatie- toestemmingsformulier .....          | 62 |
| Bijlage 3 Organogram .....                                 | 64 |
| Bijlage 4 Codeboom .....                                   | 66 |

## 1. INLEIDING

### 1.1 AANLEIDING

“Diversiteit op de werkvloer heeft pas meerwaarde als verschil er mag zijn” (Ellemers, 2016, pp. 49). “Diversiteit wordt gezien als een collectief mengsel van gelijkenissen en verschillen in persoonskenmerken en overtuigingen” (Wise & Tschirhart, 2000, pp. 387). Deze persoonskenmerken verschillen in zichtbare en minder zichtbare kenmerken (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Zichtbare kenmerken zijn te onderscheiden in geslacht, leeftijd en etniciteit en de minder zichtbare kenmerken zijn te onderscheiden in normen en waarden, persoonlijkheden en karaktereigenschappen. Mede door de omslag in demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen is de samenleving in beweging waardoor diversiteit toeneemt (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2011; Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). Vergrijzing en ontgroening zijn demografische ontwikkelingen die ertoe hebben geleid dat in de samenleving het aantal ouderen toeneemt en het aantal jongeren afneemt (Stevens et al., 2008). Globalisering heeft geleid tot een stijging in migranten waarmee het aantal verschillende multiculturele achtergronden is toegenomen en er sprake is van een diverse samenstelling in de maatschappij (Stevens et al., 2008). Sociaal-culturele ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld toenemende emancipatie, zijn kenmerken die zijn toe te wijzen aan veranderingen in cultuur, leefgewoonten en een toename in opleidingsniveau (Huijnk, 2016). Deze sociaal-culturele ontwikkelingen hebben geleid tot het besef van gelijkwaardigheid van burgers en een samenleving waarin iedereen de vrijheid heeft (Ghysels & Van Lancker, 2009).

In reactie op demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen in de samenleving is de arbeidsmarkt steeds diverser geworden waarmee de samenstelling op de werkvloer is veranderd (Stevens et al., 2008). Een toename in multiculturele achtergronden op de arbeidsmarkt en een toename van arbeidsparticipatie van vrouwen stimuleert een arbeidsmarkt waarin sprake is van gelijke kansen tussen mannen, vrouwen en individuen met een niet westerse achtergrond (SER, 2019). Vanuit moreel-ethische motieven streven publieke organisaties ernaar om een afspiegeling te zijn van de arbeidsmarkt (Groeneveld & van der Voet, 2009). Streven naar gelijkheid waarbij beleid gericht is op diversiteit draagt bij aan gelijke kansen, integratie en verbinding in de samenleving (SER, 2019). Naast deze moreel-ethische motieven is diversiteit ook vanuit economische motieven te benaderen (Celik, 2015). Er wordt gesteld dat functionele diversiteit leidt tot meerwaarde en tot een effectieve realisatie van organisatiedoelstellingen. Functionele diversiteit op de werkvloer zal moeten leiden tot een breder scala aan perspectieven

om tot betere probleemoplossing en besluitvorming te kunnen komen (Richard, Kirby & Chadwick, 2013).

Niet altijd blijkt dat deze diversiteit tot voordelen leidt (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010). In divers samengestelde teams is sprake van individuele verschillen die bijvoorbeeld kunnen leiden tot miscommunicatie, een gevoel van onzekerheid en zelfs tot conflicten (Elly & Thomas, 2001; Hewins-Maroney & Williams, 2013). Om dit te voorkomen is het van belang dat verschillen in individuele kenmerken worden gemanaged (Horwitz, 2005). Inspelen op individuele kenmerken en het benutten van elkaars kwaliteiten stimuleren de mate van samenwerking (Peeters, Van Tuijl, Rutte & Reymen, 2006).

De integratie van individuele kenmerken en perspectieven bieden individuen in divers samengestelde teams een breder scala aan kennis die nodig is om prestaties te bevorderen (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Teamprestaties zijn afhankelijk van de mate waarin kennis onderling wordt gedeeld (Wang & Noe, 2010). Eén van de voordelen van het delen van kennis is het vermogen om innoverend te blijven dat tot stand komt door integratie van individuele kennis (Subramaniam & Youndt, 2005; De Silva, Howells & Meyer, 2018). De integratie van deze kennis ontstaat door interacties tussen individuen en groepen waarin overdracht van kennis kansen bieden voor wederzijds leren en samenwerken (Huang & Li, 2009).

Kennisdeling is dus een bouwsteen voor de ontwikkeling van een organisatie (Witherspoon et al, 2013). Het proces van kennisdeling bevat het uitwisselen van kennis om tot nieuwe kennis te komen waarin een wederzijdse relatie laat zien dat individuen kennis willen delen en kunnen voortbouwen op kennis van een ander (Ipe, 2003). Individuele kennis die niet goed beheerd of gedeeld wordt, belemmert de mate waarin collectieve kennis wordt opgedaan die in teams nodig is om te innoveren (Dasgupta & Gupta, 2009). Kennisdeling tussen individuen is echter een grote uitdaging (Amayah, 2013). Kennis kan alleen goed beheerd worden naarmate individuen bereid zijn kennis te delen (Lin, Lee & Wang, 2008). Om deze reden is het van belang dat factoren, die bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden, worden begrepen (Amayah, 2013). Tot op heden is er veel onderzoek gedaan naar factoren die bereidheid tot het delen van kennis in de private sector kunnen beïnvloeden (Li, Zhu & Luo, 2010). Ook in publieke organisaties is het noodzakelijk dat kennis wordt gedeeld om innovatie te bevorderen (Sandhu, Jain & Ahmad, 2011). Publieke organisaties leggen steeds meer de nadruk op de ontwikkeling van kennis omdat kennis wordt beschouwd als een centrale hulpbron voor overheidsdiensten (Yusof, Bakhari & Kamsuriah, 2012).

De bereidheid tot kennisdeling van individuen binnen divers samengestelde teams in de publieke sector vormt een uitdaging waar tot op heden nog weinig onderzoek naar is verricht



(Richard et al., 2013). De meerwaarde van functionele diversiteit wordt erkend wanneer individuele verschillen worden begrepen en er door interactieve processen diverse perspectieven worden gedeeld (Nissen, 2014). Het delen van individuele perspectieven creëert een breed scala aan kennis binnen divers samengestelde teams en dit bevordert wederzijds leren en samenwerken (Huang.& Li, 2009). In dit onderzoek staat centraal hoe diversiteit in functionele kenmerken van individuen de bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt. Het onderzoek is kwalitatief van aard waarbij de volgende onderzoeksvraag centraal staat:

*Welke factoren hebben invloed op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector?*

Om de hoofdvraag adequaat te beantwoorden wordt er onderscheid gemaakt in individuele en organisatie factoren die invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector. De volgende deelvragen zullen hier verder invulling op geven:

- Welke inzichten biedt de literatuur over factoren die de bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden?
- Welke individuele factoren hebben invloed op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector?
- Welke organisatie factoren zijn van invloed op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector

De eerste deelvraag zal beantwoord worden op basis van literatuuronderzoek en zal in het theoretisch kader uitvoerig besproken worden. Deelvragen twee en drie worden beantwoord door vanuit empirisch onderzoek invloeden van individuele- en organisatiefactoren te bestuderen die de bereidheid tot kennisdeling bepalen.

De publieke sector omvat een breed werkkterrein en bestaat uit overheidsorganisaties en semioverheidsorganisaties die zijn onderverdeeld in deelsectoren als de Rijksoverheid, decentrale overheden, onderwijs, zorg en non-profit organisaties. Het Rijksoverheid vormt een grote omvang binnen de publieke sector en is verantwoordelijk voor het opstellen van beleid, de naleving ervan en is genoodzaakt kennis te verspreiden naar de maatschappij en politiek. Mede door deze hoge mate van verantwoordelijkheid vormt het Rijk een representatieve doelgroep. Een onderzoek naar bereidheid tot kennisdeling draagt bij aan de missie van het Rijksoverheid dat zich inzet voor een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving (SER, 2019).

Dit onderzoek richt zich op de Rijksoverheid en zijn er individuen benaderd die vanuit meerdere departementen samen 'als één team' aan een thema werken. De interacties tussen deze teams vindt plaats over grenzen van afdelingen heen waar een leidinggevende niet direct invloed heeft op de samenwerkingsrelatie. Om deze reden is de rol van de leidinggevende in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De verwijzing naar divers samengestelde teams zal in dit onderzoek specifiek gericht zijn op functionele diversiteit van individuen binnen teams. Hieronder wordt verstaan de functionele kenmerken als normen en waarden, persoonlijkheden en karaktereigenschappen (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Hoe onderling diversiteit in kennis, kunde en ervaring in teams van elkaar wordt benut wordt over verondersteld dat meerdere diverse perspectieven tot een breder scala aan kennis binnen teams kan leiden (Jaussi & Randel, 2003).

## 1.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Kennis is een belangrijke bron en het delen van kennis in divers samengestelde teams is essentieel om zowel als individu als organisatie te ontwikkelen (Witherspoon et al, 2013). Om deze reden is het van belang dat factoren, die bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden, worden begrepen. In de ontwikkeling van de literatuur is er een belangrijke bijdrage geleverd vanuit het onderzoek van Riege (2005) waarin factoren worden besproken die bereidheid tot kennisdeling kunnen belemmeren. Deze belemmeringen zijn toe te wijzen op individueel- en organisatie niveau en zijn factoren die verklaren dat een ieder niet altijd bereid is kennis te delen. Factoren die bepalen waarom een individu bereid is kennis te delen is in dit onderzoek onderbelicht (Riege, 2005). Het onderzoek van Asrar-ul-Haq (2016) is een toevoeging op de theorie van Riege (2005) en veronderstelt dat factoren als motivatie, vertrouwen en cultuur van invloed zijn op de bereidheid tot kennisdeling (Asrar-ul-Haq, 2016). Echter wordt in het onderzoek van Asrar-ul-Haq (2016) geen onderscheid gemaakt tussen publieke- en private sector en wordt er ook niet ingegaan op onderscheid in motivatie om kennis te delen. Enerzijds ontbreekt er in de publieke sector een consensus over factoren die invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling (Nissen, 2014). Anderzijds mist het onderzoek van Asrar-ul-Haq diepgang in hoe diverse perspectieven in motivatie, vertrouwen en cultuur invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. Vanuit deze limitatie wordt in dit onderzoek onderzocht welke factoren invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector. De mate van functionele diversiteit speelt in dit onderzoek een rol door vanuit diverse perspectieven en ervaringen te bepalen hoe de bereidheid tot kennisdeling wordt beïnvloed. Enerzijds wordt gekeken in welke mate individuele- en organisatie factoren als

motivatie, vertrouwen en cultuur hier een rol in spelen. Hiermee wordt vanuit de publieke context een aanvulling gegeven op het onderzoek naar factoren van Asrar-ul-Haq (2016). Anderzijds worden verschillende individuele kenmerken vergeleken en draagt het bij aan nieuwe inzichten die bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector bepalen.

### 1.3 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Onderzoek naar factoren die de bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden binnen divers samengestelde teams draagt bij aan twee maatschappelijke vraagstukken. Enerzijds is het onderzoek relevant voor organisaties om te zorgen dat individuele kennis niet verloren gaat (Huang & Li, 2009). Kennis is in bezit van individuen en is vanwege complexiteit en ambiguïteit moeilijk overdraagbaar (Lin et al., 2008). Anderzijds draagt het onderzoek bij aan de maatschappij door een omgeving te creëren waar sprake is van een gezonde werkrelatie waar elk individu zich begrepen en erkend voelt (Pitts, 2009). Kennisdeling komt tot stand door interactie tussen individuen, maar deze interactie wordt als uitdaging ervaren in divers samengestelde teams doordat een ieder over individuele persoonskenmerken en eigenschappen beschikt (Hewins-Maroney & Williams, 2013). Vanuit dit perspectief is de maatschappelijke relevantie van het onderzoek dat meer inzicht in de bereidheid tot kennisdeling bij kan dragen aan de meerwaarde van functionele diversiteit en dat individuele verschillen worden erkend, begrepen worden en elk individu zich van meerwaarde voelt (Pitts, 2009).

### 1.4 BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE

De meeste onderzoeken naar factoren voor bereidheid tot kennisdeling zijn geschreven in de context die betrekking heeft op de private sector (Nissen, 2014). In publieke organisaties is het net zo essentieel dat kennis wordt gedeeld om de dienstverlening van het openbaar bestuur te verbeteren (Sandhu et al., 2011). Vanuit bestuurlijke relevantie is het van belang dat er onderzoek wordt verricht naar hoe de bereidheid tot kennisdeling kan worden beïnvloed in de publieke sector (Richard, 2013). Binnen het openbaar bestuur worden vraagstukken steeds complexer waarbij een adequate aanpak noodzakelijk is om maatschappelijke beslissingen te kunnen nemen (Thiel, 2015). Resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de wijze waarop binnen de publieke sector de bereidheid tot kennisdeling kan worden beïnvloed (Pitts, 2009). De mate van diversiteit in persoonskenmerken en eigenschappen tussen individuen zorgt voor een verscheidenheid aan individuele inzichten die de bereidheid tot kennisdeling bepalen

(Amabile & Pratt, 2016). Inzicht in factoren die invloed hebben op de bereidheid tot delen van individuele kennis binnen divers samengestelde teams draagt hieraan bij.

### 1.5 LEESWIJZER

Naast de inleiding vormt de thesis samen met een vijftal hoofdstukken het onderzoeksrapport waar aan het eind antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Te beginnen met in hoofdstuk twee het theoretisch kader waar enerzijds de wetenschappelijke basis wordt gelegd en anderzijds inzichten biedt vanuit de literatuur en daarmee antwoord geeft op de eerste deelvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model met daarin een visuele weergave van individuele- en organisatiefactoren die vanuit literatuuronderzoek zijn vastgesteld. Hierop volgend volgt de methode van het onderzoek waarin het onderzoekontwerp wordt vastgesteld, op welke wijze data verzameld is en bevat dit hoofdstuk een operationalisering van de concepten die in het theoretisch kader zijn vastgesteld. In het vierde hoofdstuk worden resultaten van concepten besproken die tijdens empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen. Hoofdstuk vijf biedt een analyse van de concepten waarin de resultaten uit het empirisch onderzoek worden vergeleken met de bevindingen die uit literatuuronderzoek zijn opgedaan. Tot slot wordt in hoofdstuk zes de conclusies op de deelvragen gepresenteerd die samen antwoord geven op de hoofdvraag. Hieruit volgend worden aanbevelingen geschreven die zijn onder te verdelen in aanbevelingen voor theorieontwikkeling en aanbevelingen voor de praktijk. Verder is er ruimte voor discussie, waarbij wetenschappelijk implicaties en reflecties op gebruikte theorie en methode worden besproken.

## 2. THEORETISCH KADER

### 2.1 KENNISDELING

Om kennisdeling te definiëren is het belangrijk eerst naar de definitie van kennis te kijken. Veel consistentie is er niet over de definitie van kennis (Gurteen, 1999). Vanuit de literatuur van Gurteen (1999) wordt kennis vergeleken met een rijke vorm van informatie en is er sprake van kennis zodra informatie gebruikt wordt om doelen te behalen. Kennis en informatie overlappen elkaar en wordt in wat volgt toegelicht (Gurteen, 1999). Informatie wordt gedefinieerd als interpretatie van gegevens die betekenis krijgen wanneer gegevens met elkaar worden vergeleken en begrepen worden (Gurteen, 1999). Kennis betreft het – deels onbewuste vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde activiteit uit te voeren (Ipe, 2003). Individuele kennis ontstaat vanuit een combinatie van vastgelegde ervaringen, waarden, expertise en contextuele informatie en is vanuit drie kenmerken te identificeren (Ipe, 2003). Allereerst heeft kennis een functie en betreft het een perspectief, houding of een intentie van een individu dat door overtuiging en toewijding ervan beïnvloed wordt. Ten tweede heeft kennis een doel en dit betekent dat kennis wordt omgezet tot actie. Tot slot is kennis specifiek op een context toegespitst en dit houdt in dat kennis betekenis heeft in een bepaalde context (Ipe, 2003).

In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen expliciete en impliciete kennis (Davenport & Prusak, 1998). Expliciete kennis is gecodificeerd en vastgelegd in teksten, documenten en andere systematische taal waarvan de overdracht plaatsvindt via communicatie tussen individuen (Hélie, & Sun, 2010). Impliciete kennis heeft betrekking op de persoonsgebonden kennis omtrent context gebonden ervaringen en vaardigheden die ingebed zijn in eigenschappen van individuen (Hélie & Sun, 2010). Kenmerkend aan impliciete kennis is dat men zich vaak onbewust is van deze kennis en dat het moeilijk te verwoorden is. Impliciete kennis wordt gevormd vanuit persoonsgebonden bekwaamheid en komt tot uiting in interactie tussen individuen (Huang & Li, 2009). Concreet is, in tegenstelling tot expliciete kennis, impliciete kennis uniek en is het vanwege complexiteit en ambiguïteit moeilijk over te dragen (Zhou, Siu & Wang, 2010).

Het belang van kennis is groot en kennis heeft pas meerwaarde als het wordt gedeeld (Asrar-ul-Haq, 2016). Het bundelen van kennis zorgt voor een dynamische omgeving waar tussen individuen, groepen, teams en afdelingen van elkaar geleerd kan worden (Shujahat, Hussain, Javed & Malik, 2017). Integreren van kennis ontstaat door interacties tussen individuen en groepen waarin overdracht van kennis kansen bieden voor wederzijds leren en

samenwerken (Huang.& Li, 2009; Amabile & Pratt, 2016). Het proces van kennisdeling bevat het uitwisselen van kennis om tot nieuwe kennis te komen (Ipe, 2003). Kennisdeling is een veelzijdig, complex proces waarbij kennis van een individu wordt omgezet in een vorm die door een ander begrepen en gebruikt wordt (Kamaşak, & Bulutlar, 2010). Kennisdeling toont de wederkerige relatie aan waarbij enerzijds sprake is van bereidheid om kennis te delen en anderzijds er de motivatie is om kennis te ontvangen (Van den Hooff & De Ridder, 2004). Deze wederkerige relatie laat zien dat kennisdeling mogelijk is wanneer individuen de kennis die ze beschikken willen delen en kunnen voortbouwen op kennis van een ander (Kim & Lee, 2006). De kennisuitwisseling die tussen individuen plaatsvindt heeft invloed op kennis die aanwezig is op teamniveau (Wang & Noe, 2010).

Het delen van kennis binnen teams is cruciaal voor het goed functioneren van teams (Staples & Webster, 2008). Het functioneren van teams wordt beïnvloed door het sociale vermogen waar individuen over beschikken (Hu & Randel, 2014). Het sociale vermogen bevat het vermogen van een individu om te leren in een netwerk waarbij toegang tot wederzijdse kennis de effectiviteit en prestaties van teams kunnen bevorderen. De mogelijkheid om binnen teams verworven kennis op te nemen en te integreren met de bestaande kennis leidt tot het creëren van nieuwe kennis (Dasgupta & Gupta, 2009; Hu & Randel, 2014).

Kennis binnen teams wordt erkend als een sleutelcomponent voor organisatorisch leren (Spender, 2008). Organisatorisch leren legt de focus op de groei van kennis van een organisatie dat door kennisuitwisseling tussen individuen binnen teams bereikt wordt (Spender, 2008). Het uitwisselen van kennis is gekoppeld aan het werven van kennis waarbij de bereidheid tot kennisdeling centraal staat (Ipe, 2003). Kennis is de drijvende factor die van invloed is op het vermogen van een organisatie om vooruitstrevend te blijven in een dynamische omgeving (Singh & Kant, 2008). Het delen van kennis tussen individuen en teams is een cruciaal proces waarbij het bepalen van factoren die kennisdeling kunnen bevorderen invloed hebben op de mate waarin organisaties kunnen leren (Kamaşak, & Bulutlar, 2010). Om de bereidheid tot kennisdeling te bepalen, zijn er factoren toe te wijzen die invloed hebben op het delen van kennis (Asrar-ul-Haq, 2016). In wat volgt wordt eerst dieper ingegaan op individuele factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling waarna vervolgens de organisatiefactoren worden toegelicht.

## 2.2 FACTOREN DIE INVLOED HEBBEN OP BEREIDHEID TOT KENNISDELING

De literatuur laat zien dat er individuele- en organisatiefactoren zijn die de bereidheid tot kennisdeling stimuleren (Boh, Nguyen & Xu, 2013; Riege, 2005). De bereidheid tot

kennisdeling komt tot stand wanneer vanuit meerdere contexten gemeenschappelijke opvattingen, veronderstellingen en culturele normen worden gedeeld (Boh et al., 2013). Door verschillen in opvattingen en percepties van individuen over bereidheid tot kennisdeling zijn er op individueel en organisatieniveau factoren te onderscheiden (Boh, et al., 2013). Uit onderzoek van Asrar-ul-Haq (2016) komen over het algemeen drie factoren naar boven die op individueel en organisatieniveau zijn toe te kennen. Het onderzoek toont aan dat motivatie geldt als individuele factor en de mate van onderling vertrouwen en cultuur als organisatie factor gelden (Asrar-ul-Haq, 2016). Deze individuele- en organisatiefactoren worden beïnvloed door diversiteit in percepties en ervaringen waar voor elk individu een andere motivatie en perceptie op vertrouwen en cultuur geldt.

---

### 2.2.1 FUNCTIONELE DIVERSITEIT

Het begrip diversiteit kent een brede definitie waar vanuit de literatuur geen eenduidige bevindingen over bestaan (Harrison & Klein, 2007). “Diversiteit wordt gekenmerkt als een sociale groepering dat een weerspiegeling is van de mate waarin zichtbare en onzichtbare verschillen tussen groepsleden bestaan” (Van Knippenberg & Schippers, 2007; pp. 516). Deze zichtbare en onzichtbare verschillen in teams worden binnen de literatuur in twee dimensies van diversiteit geïnclassificeerd (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Deze dimensies omvatten enerzijds de demografische kenmerken als gender, multiculturele achtergrond en leeftijd en anderzijds de functionele kenmerken als normen en waarden, persoonlijkheid en karaktereigenschappen (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Functionele diversiteit is gerelateerd aan werkinhoudelijk informatie en heeft invloed op de prestaties van een individu in teamverband (Jaussi & Randel, 2003). Deze diversiteit treedt op wanneer individuen verschillen in normen en waarden, persoonlijkheden en karaktereigenschappen (Harrison & Klein, 2007). Vanuit dit perspectief ontstaat de uitdaging om verschillende perspectieven met elkaar te integreren waar elk individu eigen expertise kan inbrengen. Individuen binnen een functioneel divers samengesteld team profiteren van kennis en informatie door diverse expertise en perspectieven te combineren met als doel nieuwe kennis te genereren (Cheung, 2016). Door diversiteit in functionele kenmerken als persoonlijkheden, waarden en gedrag verschilt per individu de bereidheid tot kennisdeling waardoor binnen teams moeilijkheden worden ondervonden om expertise van anderen te begrijpen en om te zetten tot kennis (Kim, 2018). De functionele diversiteit waarin individuen van elkaar verschillen heeft invloed op de werksfeer dat in een team aanwezig is (Kim, 2018).

In divers samengestelde teams zijn individuen afhankelijk van de bijdrage van elk individu waarin meerdere diverse perspectieven tot een breder scala aan kennis binnen teams kan leiden (Jaussi & Randel, 2003). Het behalen van doelen wordt gerealiseerd naarmate individuen hun expertise en kennis gebruiken in combinatie met kennis en expertise van een ander (Hong, 2008). Gemeenschappelijke belangen worden bereikt naarmate kennis en expertise binnen teams worden geïntegreerd (Nissen, 2014). Deze integratie van kennis begint bij de bereidheid van een individu om kennis te willen delen. De theorie van Kim (2018) geeft aan dat vanuit perspectief van functionele diversiteit individuen verschillend zijn in bereidheid tot kennisdeling. Factoren die hierop van invloed zijn volgen uit de studie van Asrar-ul-Haq (2016) en worden in wat volgt besproken. Hierin wordt onderscheid gemaakt in factoren die over het algemeen van belang zijn en factoren die specifiek van toepassing zijn binnen de publieke sector.

---

### 2.2.2 INDIVIDUELE FACTOREN

Vanuit de theorie zijn individuele factoren toe te wijzen aan intrinsieke en extrinsieke motivatie en worden in wat volgt benoemd (Jeon, Kim & Koh, 2011). Intrinsieke motivatie wordt gestimuleerd door waarden die rechtstreeks in het werk zelf worden door gegeven (Tangaraja, Mohd Rasdi, Ismail & Abu Samah, 2015). Extrinsieke motivatie is motivatie waarin individuen worden aangezet tot actie (Jeon, et al., 2011). Externe prikkels zoals financiële beloningen gelden hierbij als drijfveer maar kunnen ook gerealiseerd worden vanuit sociale beloningen die in het kader van reputatie, erkenning of aanzien van een individu bereikt worden. Het belang van beloningssystemen en motivatie worden positief geassocieerd met het overdragen van kennis (Jeon, et al., 2011).

Een theorie over de motivatie om kennis te delen in de publieke sector vereist echter bijzondere aandacht (Chen & Hsieh, 2015). Vanuit de ‘public service motivatie’ theorie (PSM) wordt gesteld dat individuen in de publieke sector gemotiveerd worden door interesse in beleidsvorming en inzet om publiek belang te dienen (Chen & Hsieh, 2015). De theorie van PSM wordt opgevat als een intrinsieke motivatie en betreft de motivatie van een individu om te reageren op maatschappelijke vraagstukken die gericht zijn binnen het openbaar bestuur (Perry & Wise, 1990). Perry & Wise (1990) veronderstellen dat naarmate de PSM van een individu wordt bevorderd, publieke organisaties in staat worden gesteld om een betere openbare dienst te verlenen. Steijn (2008) toont in zijn onderzoek aan dat PSM gekoppeld is aan resultaten van werkgedrag van individuen. Naarmate de PSM van een individu hoger is



neemt de bereidheid om extra inspanning te leveren toe en heeft dit een positief effect op individuele prestaties (Steijn, 2008).

Vanuit de theorie van Leisink en Steijn (2009) wordt verondersteld dat PSM invloed heeft op individuele prestaties. In het onderzoek van Chen en Hsieh,(2015) wordt er verder op ingegaan waarbij wordt verondersteld dat PSM invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling in de publieke sector. Kennisdeling is een handeling waarin PSM een stimulans geeft aan de mate van compassie waardoor individuen bereid zijn kennis te delen (Chen & Hsieh, 2015). Individuen die in de publieke sector werkzaam zijn, hebben een sterke interesse in beleidsvorming en identificeren vanuit het algemeen doel de maatschappelijk waarde van kennisdeling (Chen & Hsieh, 2015). In tegenstelling tot het onderzoek van Ipe (2003), waarin wordt gesteld dat kennisdeling een machtsspel is en individuen het delen van kennis ervaren als machtsverlies, stimuleert PSM juist toewijding aan het algemeen belang (Chen & Hsieh, 2015). Door PSM weegt het dienen van het algemeen belang zwaarder dan de persoonlijke risico's van kennisdeling met zich mee kunnen brengen. Hieruit wordt verwacht dat hoe hoger de PSM hoe meer een individu bereid is om kennis te delen (Chen & Hsieh, 2015).

---

### 2.2.3 ORGANISATIE FACTOREN

Uit het onderzoek van Asrar-ul-Haq (2016) is gebleken dat organisatiefactoren zijn toe te wijzen aan vertrouwen en cultuur en worden in wat volgt besproken. Vertrouwen geldt als een belangrijke factor die van invloed is op de bereidheid kennisdeling. In de theorie van Xue et al. (2011) wordt er verder op ingegaan door te stellen dat vertrouwen in een teamomgeving wordt gedefinieerd als de bereidheid van een individu kwetsbaarheid te accepteren op basis van een verzekerde verwachting van integriteit en welwillendheid van teamgenoten (Xue, Bradley & Liang, 2011). Binnen teams heeft vertrouwen de neiging om de bereidheid tot kennisdeling van individuen te beïnvloeden (Xue, et al., 2011). Vertrouwen leidt tot een toename van algehele kennisuitwisseling en vergroot de kans dat de kennis die wordt opgedaan voldoende begrepen en geabsorbeerd wordt (Zhou et al., 2010). Gebrek aan wederzijds vertrouwen en betrouwbaarheid heeft invloed op een verslechtering in relatie tussen teamleden (Epstein, 2000). Naarmate er onvoldoende vertrouwen heerst kan dit de uitwisseling van kennis tussen individuen belemmeren. Evenzo kan het gebruik van kennis als onvolledig of twijfelachtig worden beoordeeld en belemmert het de bereidheid om kennis te delen (Holste & Field, 2010). In sociale relaties, waar sprake is van vertrouwen, wordt het gedrag van een individu ten opzichte van kennisdeling op positieve wijze beïnvloed (Inkpen & Tsang, 2005). Het persoonlijk netwerk van een individu is belangrijk voor de effectiviteit van kennisdeling

waarbij onderling vertrouwen de bereidheid tot kennisdeling bevordert (Zhou et al., 2010). Individuen die door sterke werkrelaties met elkaar zijn verbonden zullen meer interactie- en samenwerkingservaring hebben waardoor onderling vertrouwen positief wordt beïnvloed. De bereidheid tot kennisdeling komt beter tot uiting in een omgeving waar in dergelijke relaties sprake is van een hoge mate van wederzijdse verplichtingen en verwachtingen (Zhang & Jiang, 2015). Kennis wordt gewaardeerd als waardevolle hulpbron die voortvloeit uit sociale uitwisseling en vertrouwen is een factor die invloed heeft op de bereidheid om kennis te delen.

Naast onderling vertrouwen is cultuur een belangrijke organisatiefactor die bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt (Asrar-ul-Haq, 2016). Vanuit de literatuur worden vier vormen van cultuur omschreven (Cavaliere & Lombardi, 2015; Ferreira Peralta & Francisca Saldanha, 2014; Bodla, Tang, Jiang, & Tian, 2018). Deze vier vormen van cultuur zijn toe te wijzen aan een bureaucratische, innovatieve, samenwerkingscultuur en inclusieve cultuur en worden in wat volgt toegelicht. Een bureaucratische cultuur wordt gekenmerkt door het volgen van regels en wordt er minder de nadruk gelegd op innovatie waardoor bereidheid om kennis te delen niet wordt gestimuleerd. Een bureaucratische cultuur wordt gekenmerkt door een hiërarchische structuur waarin de noodzaak voor stabilisatie, efficiëntie en formalisering worden benadrukt (Cavaliere & Lombardi, 2015). De hiërarchische structuur heeft effect op een laag niveau aan interactie waarin transacties beheerst worden door een toezicht op sturing en doeltreffendheid. Een tweede vorm van cultuur betreft de innovatieve cultuur waarin de nadruk wordt gelegd op de creativiteit van individuen met als doel om oplossingen te genereren (Cavaliere & Lombardi, 2015). Binnen een organisatie waar sprake is van een innovatieve cultuur staat een hoog aanpassingsvermogen centraal waarbij creativiteit wordt bevordert en dit een positieve invloed heeft op bereidheid tot kennisdeling (Cavaliere & Lombardi, 2015). Een derde vorm van cultuur is een samenwerkingscultuur en wordt gedefinieerd als een set van organisatie waarden, normen en overtuigingen op basis waarvan individuen kennis creëren, delen en toepassen (Asrar-ul-Haq, 2016, pp. 9). Een samenwerkingscultuur is een vorm van cultuur waar bereidheid tot kennisdeling wordt beïnvloed door een hoge mate van vertrouwen (Ferreira Peralta & Francisca Saldanha, 2014). Een samenwerkingscultuur wordt het best vormgegeven zodra diversiteit van individuen gewaardeerd wordt. Dit is van cruciaal belang bij het beïnvloeden van de bereidheid tot kennisdeling (Asrar-ul-Haq, 2016). Wanneer individuen meer open staan voor diversiteit wordt de overdracht van kennis bevordert. Onderzoek toont aan dat de bereidheid tot kennisdeling toeneemt naarmate meer sprake is van diversiteit binnen teams (Shin, Kim, Lee & Bian, 2012).

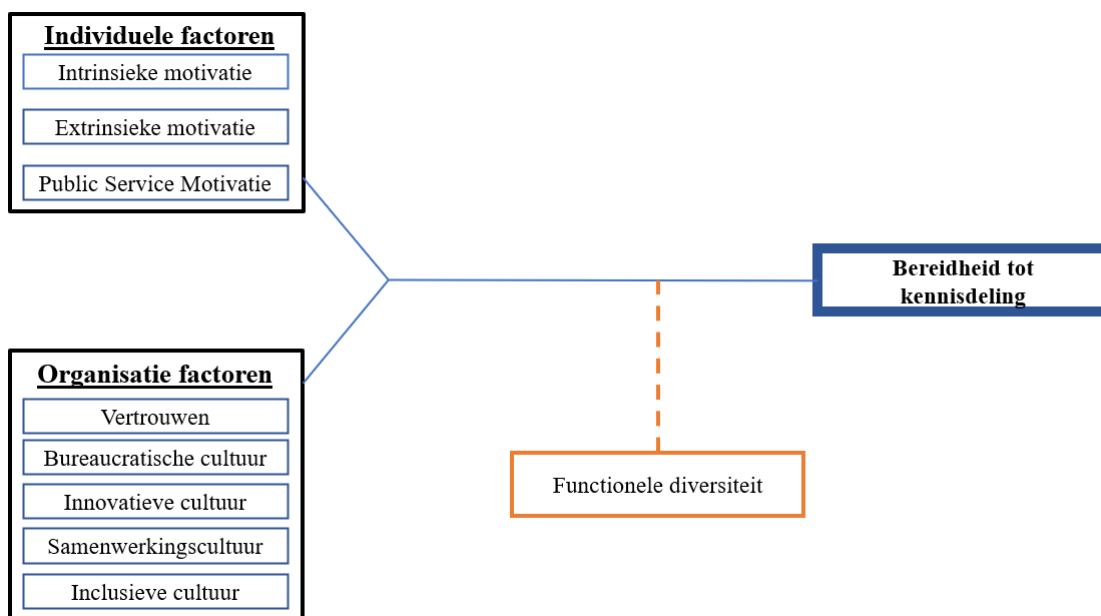
Tot slot betreft een inclusieve cultuur bijzonder aandacht en heeft het invloed op de mate waarin individuen minder discriminatie ervaren (Bodla et al., 2018). Vanuit de theorie wordt verondersteld dat binnen de publieke sector diversiteit in personeelsbestand toeneemt en voor organisaties een uitdaging vormt waarbij moet worden omgegaan met zowel zichtbare als onzichtbare verschillen (Hewins-Maroney & Williams, 2013). “Een inclusieve cultuur wordt gedefinieerd als een algehele perceptie van diverse teamleden over een eerlijke behandeling en integratie van verschillen tussen individuen” (Nishii, 2013, pp. 1756). In het onderzoek van Nishii (2013) wordt aangetoond dat individuen met verschillende achtergronden beter kunnen presteren naarmate ze eerlijk worden behandeld, gewaardeerd worden en worden meegenomen in de besluitvorming. In een divers samengesteld team wordt sociale categorisering verminderd en sociale cohesie tussen individuen bevordert naarmate er een inclusieve cultuur heerst (Nishii, 2013). Het onderzoek van Bodla et al (2018) draagt aan deze literatuur bij door te stellen dat acceptatie van diversiteit het delen van kennis tussen individuen bevordert. Eerlijke en gelijke behandeling zorgen ervoor dat individuen zich onderdeel voelen van de groep (Bodla et al., 2018). Deze individuele perceptie stimuleert een vertrouwelijke omgeving waarin communicatie wordt bevordert en individuen bereid zijn om hun kennis te delen (Bodla et al., 2018).

De bereidheid tot kennisdeling in een inclusieve cultuur wordt gevormd in een werkomgeving waar individuen bewust zijn van diverse achtergronden en diverse talenten erkend worden (Li, Lin, Tien & Chen, 2017). In een inclusieve omgeving wordt er meer open gestaan voor verschillende perspectieven die individuen actief stimuleren om diverse perspectieven te delen (Li et al., 2017). Individuen willen zich onderdeel voelen van kritische processen die op teamniveau zijn te realiseren (Gündemir, Phillips & Homan, 2020). De mate van functionele diversiteit binnen teams moet worden gezien als een bron om van te leren waarin diverse perspectieven impact hebben op besluitvorming binnen teams. Het onderzoek van Gündemir et al (2020) stelt het begrip ‘shared impact’ voor waarmee de mate van individuele betrokkenheid wordt aangetoond. De mate van ‘shared impact’ heeft een positief effect op de betrokkenheid die een individu heeft met betrekking tot de organisatie en stimuleert de bereidheid tot kennisdeling (Gündemir et al., 2020).

### 2.3 CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model in figuur 1 is een visuele weergave van de bovenstaande individuele- en organisatiefactoren die invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams. De individuele factoren zijn toe te kennen aan intrinsieke en extrinsieke motivatie. De public service motivatie is een vorm van intrinsieke motivatie waarin wordt verondersteld dat individuen vanuit de interesse in beleidsvorming en inzet om publiek belang te dienen gemotiveerd zijn. De organisatiefactoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdelen hebben enerzijds betrekking op mate van onderling vertrouwen en anderzijds op de cultuur die aanwezig is binnen een team. Er zijn vier vormen van cultuur toe te kennen en zijn te onderscheiden in bureaucratische, innovatieve, samenwerking en inclusieve cultuur.

De mate van diversiteit wordt in dit onderzoek gebruikt om verschillende ervaringen te achterhalen waar diverse perspectieven inzicht geven in individuele- en organisatiefactoren. In dit onderzoek staat centraal de functionele diversiteit waarin individuen verschillen in termen van wat zij denken en wat hun perspectief is in bereidheid tot kennisdeling. Het onderzoek richt zich op individuen die werkzaam zijn in teams binnen de publieke sector. Vanuit de theorie wordt verwacht dat functionele diversiteit een positief effect heeft op de bereidheid tot kennisdeling (Li et al., 2017). Resultaten uit empirisch onderzoek bieden inzicht in hoe functionele diversiteit in individuele- en organisatiefactoren invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling. Het onderstaand conceptueel model in figuur 1 geldt als kapstok voor empirisch onderzoek.



**Figuur 1. Conceptueel model**

### 3. ONDERZOEKSOPZET – ONTWERP EN UITVOERING ONDERZOEK

#### 3.1 ONTWERP VAN HET ONDERZOEK

Gezien de hoofdvraag, waarin wordt gesteld welke factoren invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams binnen de publieke sector, heeft het onderzoek als doel om te bestuderen hoe en welke factoren de bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden. Hiervoor worden individuen vanuit meerdere ministeries binnen het Rijk benaderd die intensief met elkaar samenwerken en worden percepties en ervaringen bestudeerd omtrent bereidheid tot kennisdeling.

Het onderzoek is kwalitatief van aard waarmee percepties en ervaringen in kaart worden gebracht om factoren die van invloed zijn op de bereidheid tot kennisdeling te verklaren (Babbie, 2010). Individuele- en organisatiefactoren die invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling zijn middels theoretisch onderzoek geïdentificeerd en zullen in meetbare indicatoren geoperationaliseerd worden (Babbie, 2010). Het onderzoek is zowel verklarend als verkennend van aard (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009). Enerzijds verklarend van aard waarin, door empirisch onderzoek, theoretische concepten over individuele- en organisatiefactoren de bereidheid tot kennisdeling worden geoperationaliseerd en verzamelde gegevens verwerkt en geanalyseerd worden. Anderzijds verkennend van aard omdat in conceptualisering van bereidheid tot kennisdeling wordt onderzocht hoe diversiteit in kenmerken van individuen worden beïnvloed door individuele- en organisatiefactoren en in welke mate dit effect heeft op de bereidheid tot kennisdeling. In dit onderzoek wordt vanuit de theorie van functionele diversiteit onderzocht in welke mate individuen verschillen in wat zij denken, over welke kennis ze beschikken en in hoe ze verschillend zijn in bereidheid tot kennisdeling (Harrison & Klein, 2007).

#### 3.2 METHODE VAN ONDERZOEK

##### 3.2.1 OPERATIONALISERING

De eerste stap van het onderzoek is het geven van definities van de te onderzoeken theoretische concepten. Deze theoretische concepten zijn abstract en zijn vanwege een hoge mate van complexiteit veel omvattend en niet makkelijk tastbaar (Thiel, 2015). In paragraaf 2.3 ‘Conceptueel model’ zijn deze concepten in vorm van een conceptueel model in figuur 1 gepresenteerd. Dit model laat zien dat er individuele- en organisatiefactoren zijn die de bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden. De mate van diversiteit wordt in dit onderzoek benaderd vanuit het perspectief hoe functionele diversiteit in kenmerken tussen individuen in

teams van invloed is op individuele- en organisatiefactoren die in relatie staan tot bereidheid tot kennisdeling. Vanwege de verkennende en verklarende aard van het onderzoek is de onderzoeksmethode zowel deductief als inductief. De deductieve methode is te verklaren vanuit theoretische concepten die uit de literatuur geselecteerd zijn en de basis vormen voor het empirisch onderzoek (Babbie, 2010). Vanuit het operationaliseren van theoretische concepten over individuele- en organisatie factoren worden gegevens verzameld middels semigestructureerde interviews (Babbie, 2010). Het inductieve karakter van het onderzoek vormt zich door de aanvulling van nieuwe informatie van respondenten met betrekking tot de combinatie van individuele- en organisatiefactoren en de mate van diversiteit die de bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden. Tot op heden is er nog weinig bekend wat de verbinding is tussen deze concepten en hoe factoren de bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden. Het onderzoek heeft deels een inductief karakter waarbij verschillen tussen deze concepten worden onderzocht middels input van respondenten. Middels een operationaliseringschema worden concepten meetbaar gemaakt met behulp van indicatoren waaraan waarden worden gekoppeld om de concepten te operationaliseren.

Onderstaand tabel 3.1 biedt een overzicht in de operationalisering van de theoretische concepten. Het onderstaande operationalisering schema is onderverdeeld in vier kolommen en worden als volgt toegelicht. De eerste kolom betreft het theoretisch concept en heeft betrekking op de *motivatie tot kennisdeling, vertrouwen, cultuur en functionele diversiteit*. De tweede kolom geldt als definitie van het theoretisch concept en is gebaseerd op de definities uit het theoretisch kader. De theoretische concepten worden in de derde kolom meetbaar gemaakt door indicatoren aan te koppelen waar tot slot in de vierde kolom waarden aan worden toegewezen. Uitgaande van het operationaliseringschema is een *semigestructureerde interviewschema* opgesteld en geldt als leidraad voor de interviews (Matthew & Ross, 2010). Het semigestructureerde interviewschema is terug te vinden in Bijlage 1.

| Concept                               | Definitie                                                                                                                                                       | Indicatoren                                                                            | Waarden                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A. Motivatie voor kennisdeling</b> | “Een veelzijdig complex proces waarin een individu welwillend is om kennis te delen die door een ander begrepen en gebruikt wordt” (Kamaşak, & Bulutlar, 2010). | A.1 Intrinsieke motivatie<br>A.2 Extrinsieke motivatie<br>A.3 Public service motivatie | A1.1 Ervaart grote/geen grote rol van kennis in het werk.<br>A1.2 Ervaart wel/geen stimulatie van kennisdeling.<br>A1.3 Ervaart hoog/laag belang van kennisdeling |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 | <p>A1.4 Ervaart goede/slechte manier van kennisdeling</p> <p>A2.1 Ervaart impact/geen impact op prestaties door kennisdeling</p> <p>A2.2 Ervaart wel erkenning/geen erkenning voor kennisdeling</p> <p>A2.3 Ervaart erkenning als rol voor mate van kennisdeling</p> <p>A3.1 Ervaart betrokkenheid in de politiek</p> <p>A3.2. Ervaart betrokkenheid met samenleving</p> <p>A3.3 Ervaart bereidheid eigen belangen opzij te zetten voor algemeen doel</p> <p>A3.4 Ervaart PSM als invloed op bereidheid tot kennisdeling</p> |
| <b>B. Vertrouwen</b> | <p>“Vertrouwen wordt gedefinieerd als de bereidheid van een individu kwetsbaarheid te accepteren op basis van een verzekerde verwachting van integriteit en welwillendheid van teamgenoten (Xue, Bradley &amp; Liang, 2011)</p> | <b>B.1 Welwillend en integriteit van teamgenoten</b>                                                                            | <p>B.1.1 Ervaren dynamiek binnen de afdeling</p> <p>B.1.2 Ervaren dynamiek binnen het team</p> <p>B.1.3 Ervaart wat het meest belangrijk is om in teamverband te werken</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>C. Cultuur</b>    | <p>“Cultuur wordt gedefinieerd als de aanwezigheid van bepaalde groeps- en organisatiekenmerken, gedeelde normen en waarden en gedragsuitingen die gemeenschappelijk worden gedeeld” (Asrar-ul-Haq, 2016).</p>                  | <p>C.1 Bureaucratische cultuur</p> <p>C.2 Innovatieve cultuur</p> <p>C.3 Samenwerking cultuur</p> <p>C.4 Inclusieve cultuur</p> | <p>C.1.1 Ervaart wel/geen invloed van bureaucratie cultuur</p> <p>C.2.1 Ervaart wel/geen invloed van innovatieve cultuur</p> <p>C.3.1. Ervaren samenstelling van het team</p> <p>C.3.2 Ervaart goede/slechte</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                            | samenwerking met het team<br>C.3.3 Ervaart goed/slechte relatie<br>C.4.1 Ervaart wel/geen betrokkenheid met het team<br>C.4.2 Ervaart zich wel/niet gehoord te worden in het team<br>C.4.3 Ervaart wel/geen impact op resultaten in het team<br>C.4.4 Ervaart zelfde/onderscheidende normen en waarden                                                                                                                                                                             |
| <b>D. Functionele diversiteit</b> | “Onder functionele diversiteit wordt verstaan de diversiteit in kennis, kunde en ervaring die bij individuen aanwezig is en gerelateerd is aan werkinhoudelijk informatie dat invloed heeft invloed op de prestaties van een individu in teamverband” (Jaussi & Randel, 2003). | D.1 Functionele achtergrond<br>D.2 Functionele diversiteit | Is in functionele achtergrond te onderscheiden in<br>D.1.1 Functie<br>D.1.2 Opleiding<br>Omschrijft zichzelf in functionele diversiteit onderscheidend in:<br>D.2.1 Persoonlijkheden<br>D.2.2 Eigenschappen<br>D.2.3 Gedrag<br>Omschrijving voor werken in teamverband<br>D.2.4 Ervaart bepaalde competenties, vaardigheden en gedrag als belangrijk<br>D.2.5 Ervaart diversiteit als een kracht/uitdaging<br>D.2.6 Ervaart diversiteit als invloed op bereidheid tot kennisdeling |

**Tabel 1. Operationalisering schema**

Motivatatie tot kennisdeling

De bereidheid tot kennisdeling is een proces waarin een individu welwillend is om kennis te delen waarbij motivatie een bepalende factor is (Asrar-ul-Haq, 2016). Deze kennis heeft betrekking op de persoonsgebonden kennis omtrent context gebonden ervaringen en vaardigheden die ingebed zijn in eigenschappen van ieder individu (Huang & Li, 2009; Hélie & Sun, 2010). De motivatie om kennis te delen wordt bepaald vanuit de toelichting van de respondent over het belang van kennisdeling, welke rol kennis in het werk speelt en op welke



wijze kennis wordt gedeeld binnen het team. Het begrip kennisdeling wordt hieruit volgend geoperationaliseerd door waardes als erkenning en impact op resultaten te koppelen aan de bereidheid die een respondent heeft met betrekking tot kennisdeling. Voorbeeldvragen vanuit het semigestructureerde interviewschema zijn ‘op welke manier wordt kennisdeling binnen het team gestimuleerd?’, ‘waaruit wijst dat uw kennis impact heeft op resultaten van het team?’ en ‘in welke mate krijgt u erkenning voor prestaties en heeft dat invloed op uw bereidheid tot kennisdeling?’.

De theorie van PSM wordt opgevat als de aanleg van een individu om te reageren op motieven die uniek gericht zijn binnen het openbaar bestuur (Chen & Hsieh, 2015). De PSM probeert de beweegredenen om te werken in de publieke sector te verklaren aan de hand van de volgende elementen: ‘interesse voor politiek’, ‘betrokkenheid met de samenleving, ‘het dienen van het algemeen belang’ en ‘zelfopoffering’. Om deze elementen te kunnen verklaren worden voorbeeldvragen uit het semigestructureerde interviewschema gesteld zoals ‘in welke mate bent u bereid uw eigen belangen op zij te zetten voor het algemene belang?’ en ‘wat waren uw beweegredenen om binnen publieke sector te werken’?

### Vertrouwen

Vertrouwen die aanwezig is in teamverband vormt een uitdaging om meetbaar te maken omdat het afhangt van individuele perceptie en ervaring over integriteit en welwillendheid van andere teamgenoten. In dit onderzoek wordt vertrouwen als losstaande factor beschouwd maar heeft het raakvlakken met de cultuur die in teamverband word ervaren (Asrar-ul-Haq, 2016). Om vertrouwen meetbaar te maken worden vragen uit het semigestructureerde interviewschema gesteld als ‘wat is volgens u het meest belangrijk om te kunnen samenwerken?’ en ‘welke dynamiek ervaart u binnen de afdeling/team?’

### Cultuur

In dit onderzoek wordt cultuur gedefinieerd als de aanwezigheid van bepaalde groeps- en organisatiekenmerken, gedeelde normen en waarden en gedragsuitingen die gemeenschappelijk worden gedeeld” (Asrar-ul-Haq, 2016). Er worden vier vormen van cultuur behandeld waarin onderzocht wordt in welke mate invloeden aanwezig zijn van bureaucratische-, innovatieve, samenwerking en inclusieve cultuur.

De cultuur binnen het team heeft invloed op de bereidheid tot kennisdeling waarbij de perceptie, ervaring en mening van individuen over hoe de samenwerking binnen het team verloopt de cultuur bepalen (Shujahat et al., 2017). Cultuur wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd door de mate van integratie van kennis tussen individuen binnen teams

(Shujahat et al., 2017). Integratie van kennis bepaalt het wederzijds leren en de samenwerking tussen individuen. Om het concept cultuur meetbaar te maken worden naar concrete voorbeelden gevraagd door middel van het stellen van de volgende vragen: ‘hoe zou u de relatie binnen het team omschrijven?’, ‘welke cultuur ervaart u binnen het team?’, ‘hoe zou u de samenwerking binnen het team omschrijven?’ en ‘wat maakt volgens u de samenwerking binnen het team goed’?. Naast de omschrijving van het team worden respondenten ook gevraagd naar hun rol in het team. Hiervoor worden vragen gesteld als: ‘in welke mate ervaart u zich betrokken te voelen met het team?’, ‘in welke mate voelt u zich gehoord binnen het team?’ en ‘zijn er dezelfde of verschillende normen en waarden die gedeeld worden binnen het team?’.

### Functionele diversiteit

Diversiteit wordt gedefinieerd als de mate waarin een individu onderscheidend is ten opzichten van een ander (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Dit onderzoek is vooral gericht op functionele diversiteit waarbij wordt gekeken naar diversiteit van individuen in termen van kennis, perspectieven, achtergrond en opleidingen. Enerzijds wordt het concept diversiteit geoperationaliseerd door in te spelen op de niet zichtbare vorm van functionele diversiteit waarin persoonlijkheden en eigenschappen van een individu beschreven worden. Dit wordt bereikt door te vragen over welke persoonlijkheden en eigenschappen een individu beschikt en in welke mate een individu hierin onderscheidend is. De waarde die hieraan gekoppeld wordt is de mate waarin een individu ervaart of diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen als kracht of uitdaging wordt gezien in bereidheid tot delen van kennis. Vragen die hiervoor gesteld worden zijn ‘in welke kenmerken bent u onderscheidend ten op zichten van andere teamleden?’ en ‘welke vaardigheden en eigenschappen zijn voor u belangrijk om in teamverband te kunnen samenwerken?’. Anderzijds wordt diversiteit geoperationaliseerd vanuit de zichtbare vorm van functionele diversiteit waarin de functionele achtergrond, functie en opleiding centraal staan. Om deze diversiteit in functionele achtergrond te operationaliseren worden vragen vanuit het semigestructureerde interviewschema gesteld. De vragen die hiervoor gesteld worden zijn: ‘hoe zou u het team waarin u samenwerkt omschrijven?’ en ‘hoe is het team waarin u werkt samengesteld?’.

De kanttekening bij *semigestructureerde interviews* is dat gedurende de interviews kan worden afgeweken van de vooraf gestelde vragen. Bij het operationaliseren van bereidheid tot kennisdeling kan worden doorgevraagd wat bij de respondent de drijfveren zijn. Erkenning kan bij individuen verschillen waarbij er onderscheid valt te maken in erkenning in vorm van het geven van complimenten en erkenning in vorm van kennis die door een ander gebruikt wordt

om het gezamenlijk resultaat te bereiken. Bij het operationaliseren van cultuur wordt de respondent allereerst gevraagd hoe de cultuur binnen de organisatie is te omschrijven. De omschrijving van cultuur heeft betrekking op het desbetreffende ministerie waar de respondent werkzaam is. Gezien de omvang van elk ministerie binnen het Rijk kan het voorkomen dat de respondent zich niet bewust is van de cultuur of de normen en waarden die aanwezig zijn. In dit scenario wordt de respondent om de cultuur, normen en waarden gevraagd die binnen de afdeling aanwezig is. Bij het operationaliseren van diversiteit wordt de respondent vooral gevraagd om diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen te omschrijven en waar een respondent onderscheidend is ten opzichten van een ander. Afhankelijk van de uitkomsten wordt doorggevraagd hoe deze onderscheiding te verklaren is. Tot slot kunnen van vragen rondom public service motivatie worden afgeweken naarmate blijkt dat de respondent geen interesse heeft in beleid in politiek. In dit geval wordt er specifiek ingegaan op wat wel de motivatie is om in de publieke sector te werken. De opzet van het semi gestructureerde interview is te zien in bijlage 1.

---

### 3.2.2 DATAVERZAMELING

Kwalitatieve data zijn eenheden van informatie die tot stand komen door uitspraken van individuen en zijn hiermee moeilijk af te bakenen (Thiel, 2015). Om data concreet te kunnen analyseren worden interviews opgenomen met een voice recorder na akkoord van de respondent. De toestemming van de respondent dient vanuit de AVG wetgeving specifiek te worden vermeld. Middels een ondertekend informatie-en toestemmingsformulier geeft de respondent toezegging op vrijwillige deelname aan het interview. Het format van het informatie- en toestemmingsformulier is terug te vinden in bijlage 2. De respondent heeft het recht om toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van data. Uit de opnames van interviews wordt data verzameld middels transcripten; wat een letterlijke weergave is van de uitwerking van interviews (Thiel, 2015). De uitwerking van het interview zal confidencieel zijn en houdt in dat de resultaten gepresenteerd worden onder de noemer 'respondent' waardoor de resultaten niet te herleiden zijn naar individuele personen of specifieke team context. De transcripten zijn geanalyseerd met behulp van een coderingschema met als doel de verzamelde data op waardevolle manier te bundelen.

Met behulp van codering zijn gegevens ingedeeld en onderverdeeld zodat data met elkaar kunnen worden vergeleken (Thiel, 2015). De codering is verwerkt aan de hand van de drie manieren van open, axiaal en selectief coderen (Corbin & Straus, 2013). Met open coderen wordt bedoeld dat er codes worden gekoppeld aan tekstfragmenten (Thiel, 2015). Deze

fragmenten worden gelabeld met een thema in vorm van een code. De thema's worden gemarkeerd in alle interviews, om zo een beeld te krijgen welke thema's het meest terug komen en als meest belangrijk geacht kunnen worden. De tweede stap in het coderingsproces betreft het axiaal coderen van data. Door data axiaal te coderen worden codes met elkaar vergeleken en worden codes die bij elkaar horen gekoppeld tot een overkoepelend code (Thiel, 2015). Het doel van axiaal coderen is dat door het koppelen van codes er hoofdcategorieën zijn aan te duiden en de basis vormen voor de uitwerking van theorie (Thiel, 2015). Tot slot wordt onder selectief coderen verstaan het samenvoegen van deze hoofdcategorieën waarbij relaties en verbindingen worden gelegd tussen de theorie en de verzamelde data (Thiel, 2015). De belangrijkste citaten met bijhorende thema's zijn in de resultaten en analyse opgenomen en komt de uitwerking van de resultaten in het volgende hoofdstuk aan de orde.

### 3.3 STEEKPROEFSELECTIE

De casus betreft het Rijk en vormt een grote omvang binnen de publieke sector. De steekproefselectie is gebaseerd op medewerkers die binnen het Rijk werkzaam zijn en wordt vanuit hun perspectief onderzoek gedaan naar factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams. Het Rijk wordt gevormd door twaalf ministeries en worden als volgt benoemd: *Ministerie van Algemene Zaken, Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, Buitenlandse Zaken, Defensie, Economische Zaken en Klimaat, Financiën, Infrastructuur en Waterstaat, Justitie en Veiligheid, Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport*. Het Rijk is verantwoordelijk voor het beleid, vaardigt wetten uit en ziet toe op naleving. Daarnaast bereidt het Rijk plannen van de regering en parlement voor en voert deze plannen uit. Eén van deze actuele plannen is in welke vorm meerwaarde kan worden gecreëerd van diversiteit op de werkvloer (SER, 2019). In dit onderzoek wordt specifiek gericht op diversiteit in perspectieven en ervaringen op de bereidheid tot kennisdeling en welke factoren bij elk individu de bereidheid beïnvloedt.

Om deze factoren te kunnen bepalen is binnen het Rijk een steekproefselectie toegepast waarbij is gekeken naar medewerkers die in teamverband werken aan eenzelfde thema. Er is gekozen voor een steekproef methode en zijn respondenten benaderd waar een bepaalde mate van functionele diversiteit aanwezig was en respondenten op inhoud met elkaar samenwerken (Babbie, 2010). In dit onderzoek is bewust gekozen om teams en individuen te benaderen die gelijkwaardig in functie zijn, niet in hiërarchische lijn samenwerken en vanuit verschillende afdelingen als team aan een opgave werken. Collega's met een beleid of een op inhoud

adviserende functie worden gevraagd naar hun perspectief en ervaring op bereidheid tot kennisdeling en de factoren die daar bij hen van invloed zijn. Hiermee wordt inzicht geboden in hoe respondenten onderling elkaars diversiteit kunnen benutten in bereidheid tot kennisdeling. Respondenten hebben hierin hiërarchisch wel ieder in eigen afdeling een eigen leidinggevende maar het gaat hier om de interacties over de grenzen van een afdeling heen. Gezien de opgave gerichtheid heeft de leidinggevende niet direct invloed op deze samenwerkingsrelatie en om deze reden is de rol van leiderschap in dit onderzoek achterwegen gelaten.

In dit onderzoek is gekozen om Rijksbreed teams te benaderen en niet enkel te richten op teams binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De reden om divers samengestelde teams van meerdere departementen te benaderen is dat het een breder inzicht biedt in expertise van individuen binnen divers samengestelde teams. Vanwege de omvang van het Rijk wordt in het onderzoek toegespitst op drie ministeries. Individuen die hiervoor zijn benaderd zijn teams die werkzaam zijn binnen het *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*, *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* en *Ministerie van Economische Zaken en Klimaat*. In totaal zijn er zeven teams benaderd en negentien interviews gevoerd. Onderstaand in tabel 2 bevindt zich een overzicht van het aantal respondenten die werkzaam zijn binnen een afdeling van het desbetreffende departement. Van elk van de drie genoemde ministeries is in Bijlage 3 een organogram weergegeven.

| Departement                                                     | Afdeling / team                     | Respondenten |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| <b>Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties</b> | Directie CIO Rijk / HR analytics    | 2            |
| <b>Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties</b> | Ambtelijk vakmanschap/veilig werken | 4            |
| <b>Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties</b> | Wetnormering-en topinkomens         | 4            |
| <b>Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties</b> | Directie Strategie & Regie          | 2            |

|                                                                 |                                                                         |   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties</b> | Omgevingswet                                                            | 2 |
| <b>Rijkdienst voor Ondernemend Nederland</b>                    | Inkoop Uitvoeringcentrum<br>Ministerie van Economische Zaken en Klimaat | 3 |
| <b>Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport</b>         | Pilot Lerend evalueren                                                  | 2 |

Tabel 2. Steekproefselectie

### 3.4. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

#### 3.4.1 BETROUWBAARHEID

Van Thiel (2015) geeft aan dat de betrouwbaarheid van het onderzoek op twee manieren gewaarborgd kan worden, namelijk door nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Nauwkeurigheid heeft betrekking op de meetinstrumenten die in het onderzoek gebruikt zijn en is er sprake van een hoge mate van nauwkeurigheid wanneer het onderzoek vrij is van willekeurige of toevallige meetfouten (Thiel, 2015). In dit onderzoek zijn theoretische concepten geoperationaliseerd en biedt het operationaliseringsschema een helder overzicht in kernconcepten. Hieruit zijn interviewvragen opgesteld en zijn alle interviews afgenomen aan de hand van dezelfde vragen die vervolgens volledig getranscribeerd worden en op dezelfde wijze worden gecodeerd. Een nauwkeurige meting in een kwalitatief onderzoek wordt gerealiseerd naarmate er meer wordt doorgevraagd naar specifieke ervaringen en meningen in een gerichte context. Door een verscheidenheid in antwoorden heeft dit invloed op de betrouwbaarheid van gegevens die worden verkregen via interviews.

Een tweede manier om de mate van betrouwbaarheid aan te tonen is de consistentie van het onderzoek (Thiel, 2015). Het gaat hierbij om de herhaalbaarheid van het onderzoek waarbij onder dezelfde condities, met dezelfde meting dezelfde resultaten behaald zullen worden. Door de semigestructureerde aard van het interview bestaat er een kans dat bij een herhaling het interview anders verloopt en daarmee andere factoren een rol spelen. Respondenten kunnen bij een tweede interview andere thema's meer centraal stellen waarmee het niet altijd tot eenzelfde resultaten zal leiden. Herhaalbaarheid kan wel bereikt worden door het onderzoek bij meerdere mensen op dezelfde wijze uit te voeren (Babbie, 2010). Door de opzet en gestelde vragen bij elk interview gelijk te houden ontstaat er een structuur die de nauwkeurigheid vergroot.

### 3.4.2 VALIDITEIT

Validiteit wordt gedefinieerd als de geldigheid van het onderzoek waarbij de vraag wordt gesteld of in het onderzoek is gemeten wat er vooraf gemeten wilde worden (Babbie, 2010). Binnen de methodologische literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit en worden in wat volgt toegelicht. Onder interne validiteit wordt verstaan de methodologische geldigheid van het onderzoek en heeft betrekking op de methode en dataverzameling (Babbie, 2010). Interne validiteit hangt samen met de keuzes die gemaakt worden in het ontwerp van het onderzoek. In dit onderzoek staan de percepties en ervaringen van respondenten centraal en wordt middels het operationaliseren van theoretische concepten het verband tussen factoren en de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams toegelicht (Babbie, 2010). Met andere woorden in welke mate hebben de factoren *motivatie tot kennisdeling*, *vertrouwen*, *cultuur* en *functionele diversiteit* invloed op de bereidheid tot kennisdeling en hoe wordt de verbinding tussen deze factoren beïnvloed.

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Thiel, 2015). Deze vorm van validiteit richt zich op de vraag of resultaten van dit onderzoek op een grotere groep of in een andere situatie toepasbaar zijn. De externe validiteit is in dit onderzoek niet eenduidig te realiseren aangezien resultaten zijn gebaseerd op meningen en ervaringen van respondenten en niet te generaliseren zijn binnen het Rijk (Babbie, 2010). De steekproef van respondenten zijn niet in willekeur gekozen maar heeft betrekking op respondenten die binnen het Rijk in divers samengestelde teams op thema met elkaar samenwerken. De uitkomsten zijn specifiek gericht binnen de publieke sector en zijn van toepassing op collega's met een beleid of een op inhoud adviserende functie. Vanwege het publieke karakter van het onderzoek is het onderzoek binnen de publieke context te generaliseren. De uitkomsten van de resultaten zijn, gezien het publieke karakter van PSM, niet toepasbaar in private organisaties.

## 4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten uit het empirisch onderzoek besproken en geanalyseerd. De te bespreken resultaten bieden inzichten in de twee vooraf gestelde deelvragen:

- Welke individuele factoren hebben invloed op bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams in de publieke sector?
- Welke organisatie factoren zijn van invloed op bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams in de publieke sector

Middels empirisch onderzoek zijn respondenten in divers samengestelde teams binnen het Rijk gevraagd naar hun perceptie en ervaring omtrent bereidheid tot kennisdeling. Er is specifiek gezocht naar teams waarin een bepaalde mate van individuele functionele diversiteit aanwezig was maar wel ‘als team’ samen aan een maatschappelijke opgave werken. Deze diversiteit was toe te kennen aan verschillende functies, studieachtergronden en leeftijden en beschikt elk individu afzonderlijk over een perspectief op bereidheid tot kennisdeling. Om deze reden zijn resultaten uit interviews niet op team- maar op individueel niveau en zullen geen vergelijkingen gemaakt worden tussen teams.

De bereidheid tot kennisdeling is een proces waar een individu welwillend is om kennis te delen en motivatie, vertrouwen en cultuur bepalende factoren zijn (Asrar-ul-Haq, 2016). Individuen uit divers samengestelde teams beschikken elk over een diversiteit aan functionele kenmerken als persoonlijkheden, eigenschappen en manier van werken die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. In wat volgt wordt er in gegaan op de concepten *motivatie tot kennisdeling*, *vertrouwen en cultuur* en laten resultaten uit empirisch onderzoek zien hoe *functionele diversiteit* in persoonlijkheden en eigenschappen invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling. De codes die per concept zijn toegekend worden weergegeven in een codeboom en zijn terug te vinden in Bijlage 3.

### 4.1 MOTIVATIE TOT KENNISDELING

Als er wordt gekeken naar de motivatie tot kennisdeling blijkt uit de interviews dat er geen consistentie is in motivatie om kennis te delen. De motivatie tot kennisdeling is een individuele factor die vanuit intrinsieke en extrinsieke motivatie is te bepalen. Uit de interviews is aan te tonen dat er variatie is in intrinsieke, extrinsieke en public service motivatie en worden in wat volgt beschreven.

De intrinsieke motivatie om kennis te delen wordt door respondenten bepaald vanuit het belang van kennisdeling. Respondenten ervaren het belang van kennisdeling in twee



vormen. Enerzijds zien respondenten het belang van kennisdeling in om als team te kunnen functioneren met als doel tot een hoger prestatieniveau te komen. *“Zonder kennis kan ons team niet functioneren. Je moet je kennis delen want dat is de enige manier om als team te kunnen werken. Je helpt elkaar op weg, als je dat niet lukt kan je als team niet scoren”* - **Respondent 10**. Hierbij geven respondenten aan dat het essentieel is dat je als team een doel stelt, beseft waarom kennis gedeeld wordt en dat van elkaar geleerd kan worden om tot meer kennis te komen. Deze vorm van intrinsieke motivatie is ontstaan vanuit het perspectief van professionaliteit waarbij het als vanzelfsprekend wordt ervaren dat kennis wordt gedeeld omdat het onderdeel is van het werk.

Anderzijds ervaren respondenten kennisdeling van belang vanuit het perspectief dat kennis alleen bereikbaar is als het door collega's onderling wordt gedeeld. Als individu kan je immers niet beschikken over alle kennis in de organisatie en niet alle kennis die je hebt als individu kan gedocumenteerd worden. Respondenten geven aan dat leren van een ander ervoor kan zorgen dat er efficiënt te werk wordt gegaan. *“Want stel ik ga weg, dan gaat er heel veel kennis verloren. Een team moet de kennis ergens geborgd hebben voor als er een nieuwe collega aan de slag gaat zodat hij of zij niet opnieuw alles gaan uitvinden. Het maakt het zoveel makkelijk als je de taken probeert te verleggen bij iemand”* – **Respondent 13**. Deze motivatie om kennis te delen is ontstaan vanuit intrinsieke motivatie om een ander te helpen in het belang van het team zonder daar iets voor terug te willen krijgen.

Extrinsieke motivatie is door respondenten toe te kennen aan de ‘beloning’ die een respondent ervaart voor kennis die gedeeld wordt. In wat volgt worden twee vormen van extrinsieke motivatie besproken die tijdens interviews naar voren zijn gekomen en worden toegelicht met voorbeelden. De eerste vorm van extrinsieke motivatie is toe te wijzen aan het krijgen van terugkoppeling, complimenten en erkenning voor het delen van kennis. Respondenten ervaren terugkoppeling als een belangrijke extrinsieke motivatie en dit kan in vorm zijn van het krijgen van een compliment of dat input terug te zien is in resultaten *“Ik ben eerder geneigd kennis te delen als ik een compliment krijg. Korte termijn erkenning vind ik heel belangrijk en dat je snel terug moet zien dat er naar je wordt geluisterd en dat mijn mening er toe doet en herkent, erkent wordt en gewaardeerd wordt”* - **Respondent 6**. Respondenten ervaren dat geen erkenning of terugkoppeling krijgen een factor is die het delen van kennis kan belemmeren. *“Het delen van kennis zit altijd in mijn aard en zal ik altijd blijven doen. Ik moet wel zeggen dat als ik tot vier keer toe mijn kennis deel aan eenzelfde persoon en die geeft er geen terugkoppeling over ja dan stop ik er mee”* – **Respondent 17**.

Een tweede en laatste vorm van extrinsieke motivatie dat uit interviews is gebleken, is dat het delen van kennis in een team wordt gestimuleerd en ieder teamlid erkenning krijgt voor de kennis die wordt gedeeld. Als kennis bij alle teamleden wordt gestimuleerd en op goede wijze kennis gedeeld wordt heeft dat volgens respondenten invloed op de bereidheid om kennis te delen. Respondenten geven aan dat er het besef moet zijn dat kennis relevant is voor een ander en stellen daarmee dat de wisselwerking goed moet zijn waar wederzijds kennis wordt gedeeld. De respondenten ervaren een goede communicatie waar ruimte is voor een gezonde discussie en er wederzijds respect is. In deze discussies vinden respondenten het van belang dat iedereen zich gehoord voelt en alle meningen serieus worden genomen waar iedereen een steentje bij kan dragen om het gezamenlijke doel te behalen. Om kennisdeling in het team te stimuleren ervaren respondenten het van belang dat elk individu in een team wordt belicht. *”Ik denk dat het ook demotiverend is als je een paar uit het team gaat belichten en de rest van het team niet. Als je kennisdeling wil stimuleren moet je niet gaan benadrukken op individuele beloningen, want dan gaan mensen denken van ja, als ik de bonus wil houden dan ga ik mijn kennis niet delen”* – **Respondent 10**.

Uit de interviews is gebleken dat de beweegredenen om in de publieke sector te werken zijn toe te wijzen aan het willen bezig zijn voor Nederland en werk te willen leveren dat bijdraagt aan de Nederlandse samenleving. Grote maatschappelijke impact willen hebben en niet te willen werken vanuit het commerciële belang ervaren respondenten als een drijfveer om in de publieke sector te werken. *“De beweegredenen om in de publieke sector te werken geeft mij ook eind van de week een goed gevoel. Je kan ook snoeihard geld verdienen en dan aan het eind van het jaar van het rendement dat je hebt gehaald 10% aan een goed doel geven, maar dat is maar eenmalig een moment in het jaar* – **Respondent 16**. Resultaten laten zien dat kennis onderling wordt gedeeld met als doel bij te dragen aan een groter doel; het algemeen belang van Nederland. Respondenten ervaren dat het voldoen aan algemeen belang deels te verklaren is vanuit eigen belang. *“Het belang van de organisatie, in dit geval is dat een doelmatige wet, is dan ook mijn belang want dat is het doel wat ik wil behalen. Mijn belang is dus een doelmatige wet bereiken. Doordat ik het algemene belang wil behalen voldoe ik ook aan mijn eigen belang”* – **Respondent 11**. Door actualiteit in thema's ervaren respondenten een verantwoordelijkheidsgevoel om te willen bijdragen aan de maatschappij. Bijdragen aan de maatschappij ervaren respondenten als intrinsieke motivatie die de bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt. *“Het lijkt een beetje op het kip en het ei verhaal. Ga je bij het Rijksoverheid werken omdat je maatschappelijk betrokken bent en ga ik dan kennis delen of zit*

*kennis delen heel erg in je DNA en ben je daarom heel erg maatschappelijk betrokken”.*–

### **Respondent 2.**

Respondenten ervaren dat ze over een eervolle functie binnen het Rijk beschikken met als doel anderen vooruit te helpen. Deze positionering binnen de overheid wordt door respondenten ervaren als een belangrijke drijfveer om kennis te willen delen vanwege het grote belang en doel waar aan wordt bijgedragen. Door de gezamenlijke interesse in beleid en politiek ervaren respondenten geen onderlinge concurrentie met collega’s binnen andere ministeries en is onderling kennisdelen juist van belang om binnen het Rijk vooruit te komen. Respondenten geven aan dat zolang het idee er is dat de Nederlandse overheid erop uit is goede dingen te doen voor de samenleving, de motivatie in het delen van kennis hoog zal zijn.

Niet elk individu ervaart specifieke PSM om kennis te delen en deelt kennis om het team verder te helpen. Er zijn ook respondenten die aangeven dat de bereidheid tot het delen van kennis toeneemt naarmate de kennis meer bijdraagt aan het belang van een ander. “ *De interesse die ik heb in het publiek gericht werk dat ik doe draagt bij aan mijn bereidheid tot kennisdeling omdat ik wil dat het slaagt zodat het in de samenleving gaat werken. Als ik merk dat het zijn doel voor bij streeft en er andere belangen spelen zal ik in mijn schulp kruipen en minder bereid zijn kennis te delen* – **Respondent 11**. Uit interviews is gebleken dat door het gezamenlijk doel voor ogen te hebben, de gedeelde motivatie om in de publieke sector te werken, de actualiteit van thema’s en het verantwoordelijkheidsbesef de bereidheid tot kennisdeling wordt gestimuleerd. Respondenten ervaren dit als impact en nut voor de samenleving wanneer kennis daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de belangen van een ander.

## 4.2 VERTROUWEN

Vertrouwen wordt door respondenten als belangrijk ervaren om in teamverband samen te werken. De resultaten uit interviews laten zien dat vertrouwen vanuit twee invalshoeken te benaderen is. Allereerst ervaren respondenten vertrouwen vanuit de mate van openheid, transparantie en collegialiteit. Respondenten geven aan dat wantrouwen ontstaat wanneer collega’s met elkaar gaan concurreren, misbruik maken van andermans kennis of willen profiteren ten opzichte van een ander. “*In principe deel ik graag mijn kennis met iedereen maar als mijn vertrouwen wordt geschonden en ik niet vind dat integer wordt gehandeld dan ben ik wel wat meer op mijn hoede met het delen van kennis*” – **Respondent 18**. Ten tweede wordt vertrouwen ervaren in vorm van verantwoordelijkheidsgevoel en geldt het als drijfveer om kennis te delen. Verantwoordelijkheid nemen en hiervoor de vrijheid krijgen geeft een mate

van voldoening wat als waardevol wordt ervaren. Resultaten wijzen uit dat respondenten zich gehoord willen voelen en onderdeel willen zijn van een team. Hiervoor is vertrouwen nodig in vorm van laagdrempeligheid waar ruimte is voor individuele meningen en perspectieven. *“Zeker ook binnen onze afdeling is er veel ruimte voor eigen inbreng en daar wordt ook naar geluisterd en serieus genomen waarna vervolgens een besluit over wordt gemaakt. Ik heb hiermee wel het idee dat ik meer input heb binnen het team, dat geeft je wel meer gevoel dat je initiatief kan nemen”* – **Respondent 1.**

Naast openheid, transparantie, collegialiteit en het krijgen van verantwoordelijkheden wordt door respondenten wederzijds respect als belangrijk ervaren om goed in teamverband te kunnen samenwerken. Dit zorgt voor een sfeer waarin wordt ervaren dat alles tegen elkaar kan worden gezegd en respondenten stimuleren om kennis in te brengen. *“Het is van belang dat je altijd respectvol blijft, niet je toon gaat verheffen of op een kleinerende manier gaat praten. In ons team gaan we met respect met elkaar om, is de samenwerking informeel en kan je elkaar ook goed benaderen, zeggen wat je wil en dat ervaar ik wel als heel prettig”* – **Respondent 18.**

#### 4.3 CULTUUR

De cultuur die aanwezig is binnen een team wordt door elk individu op verschillende wijze ervaren. Vanuit diverse invalshoeken van respondenten komen er verschillende perspectieven naar voren over een ‘goede’ manier van samenwerken. Nu kijkend naar de resultaten zijn er weinig sporen te zien van bureaucratisch noch innovatieve cultuur. Uit interviews blijkt wel dat zowel samenwerking als inclusieve cultuur invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling.

Een samenwerkingscultuur wordt door respondenten ervaren vanuit drie aspecten en worden in wat volgt toegelicht. Ten eerste ervaren respondenten een samenwerkingscultuur dat is toe te wijzen aan het gezamenlijk doel dat voor ogen is. Uit de interviews blijkt dat deze gedrevenheid is toe te wijzen aan professionaliteit en dit een belangrijke rol speelt waar samenwerking als vanzelfsprekend wordt ervaren. Transparantie en wederzijds respect ervaren respondenten als stimulatie voor professionaliteit waarbij een individu bereid is een ander te helpen. Uit de interviews blijkt dat een sfeer waar ruimte is voor elkaars meningen en perspectieven als prettig wordt ervaren. In deze sfeer ervaren respondenten de bereidheid om over eigen dossiers heen te kijken en een ander te willen helpen *“Het resultaatgericht zijn, betrokkenheid, openheid en weten waar je het voor doet. Dat speelt bij ons ontzettend. Iedereen is bereid te kijken naar elkaars stukken, input op te geven en elkaar op deze manier verder op te weg te helpen”* – **Respondent 5.** Als team wordt een doel gesteld en om dat doel te bereiken

stellen respondenten dat er een cultuur nodig is waar een sfeer hangt van samenhang en waar collega's niet ten opzichte van een ander willen scoren. Binnen de publieke sector ervaren respondenten deze samenhang vanuit het bewustzijn wat het doel is en de impact die bijdraagt aan het algemeen belang. *“Juist omdat je aan een programma werkt, werk je ook ergens naartoe en dat moet je opleveren. Ik merk dat er hoge motivatie en drijfveren zijn om iets te bereiken en die motivatie komt om iets voor Nederland neer te zetten”* – **Respondent 5**.

Een tweede aspect van samenwerkingscultuur dat door respondenten wordt ervaren is een omgeving waar sprake is van collegialiteit en eerlijkheid. Naast een professionele relatie blijkt uit de resultaten ook dat een sociale relatie invloed heeft op bereidheid tot kennisdeling. In dit aspect van een samenwerkingscultuur ervaren respondenten een sfeer waar een ieder bereid is elkaar te ondersteunen en waar het van belang is dat je van elkaar op aankunt, elkaar gunt en geen kennis wordt achtergehouden ten koste van het teambelang. *“Je wilt voor jezelf ook dat kennis succesvol is voor het teambelang en hierbij moet je minder op de prestaties van jezelf letten. Als team sta je ergens voor en daarvoor moet je niet het teambelang achterstellen”* – **Respondent 10**. Uit interviews blijkt dat sociale relatie wordt bepaald door gedeelde normen en waarden in een team. Normen en waarden zoals rekening houden met elkaar, collegialiteit en elkaar rugdekking geven worden door respondenten als prettig ervaren. *“Er is geen enkele vorm van concurrentie. Ik vind het belangrijk dat er een onderlinge verbinding heerst waarbij we werken vanuit het ‘wij gevoel’. Op deze manier stralen we gezamenlijk de affiniteit uit die wij hebben in het vak dat gericht is op het behalen van gemeenschappelijk resultaat”* – **Respondent 3**. Het derde en laatste aspect dat uit interviews blijkt is dat een samenwerkingscultuur wordt omschreven als de impact die wordt ervaren in een team. Van elkaar de toegevoegde waarde inzien wordt door respondenten als erg belangrijk ervaren waar elk individu zich gehoord wil voelen, onderdeel wil zijn van een team en waar sprake is van gelijkwaardigheid. *“Een voorbeeld is dat als er een wetwijziging is en ik heb een andere mening dan mijn mening dan niet direct wordt afgeschoten. Er wordt altijd serieus op ingegaan door te vragen waarom ik daar zo over denk en of ik dat kan onderbouwen”* – **Respondent 13**. Resultaten laten zien dat in een samenwerkingscultuur ruimte is om fouten te maken zolang erover gecommuniceerd en van geleerd wordt. Respondenten vinden het belangrijk dat er sprake is van wederzijds respect, iedereen kan zijn wie hij of zij wil, ruimte wordt gegeven voor elkaars perspectieven en waar een ieder zich gehoord voelt. *“Als ik met initiatieven blijf komen en die worden direct afgeschoten dan ben ik de volgende keer minder snel geneigd om mijn kennis te delen. En het feit dat ieder van ons gehoord wordt en alle meningen serieus genomen worden, ongeacht functie dat stimuleert wel om kennis te delen”* –

**Respondent 4.** Het krijgen van verantwoordelijkheid wordt door respondenten ervaren dat hun mening er toe doet en stimuleert respondenten meer verantwoordelijkheid te nemen. De impact die respondenten ervaren stimuleert het idee dat kennis van elkaar gewaardeerd wordt. Ondanks verscheidenheid in persoonlijkheden, karaktereigenschappen, ervaring en functie, ervaren respondenten dat openstaan voor perspectieven en ervaringen een bepaalde waarde met zich mee brengt wat zorgt voor gelijkwaardigheid. *“We gebruiken de sterke kanten van de teamleden om tot betere resultaten te komen. Juist die diversiteit in mensen, types en invalshoeken weten we elkaar in goed te vinden. Je gebruikt de sterke kanten van de teamleden om sneller tot een beter resultaten te komen”* - **Respondent 11.**

Naast een samenwerkingscultuur ervaren respondenten een inclusieve cultuur ook als invloed op de bereidheid tot kennisdeling. Uit interviews is gebleken dat een inclusieve cultuur op twee manieren ervaren wordt. Ten eerste ervaren respondenten terugkoppeling van belang waarin de behoefte is uitgesproken waardering te krijgen voor de kennis die gedeeld is. Terugkoppeling is voor respondenten een vorm van erkenning en wordt op twee manieren ervaren. Enerzijds is sprake van terugkoppeling wanneer een individu impact heeft ervaren in de resultaten van het team. *“Wat bij mij een factor is dat meespeelt is dat ik een vertaalslag wil zien. Ik wil concrete voorbeelden hoe we ermee aan de slag kunnen en wat we er aan kunnen doen. Kijk je kan wel wat hebben aan de kennis maar je moet er ook wat mee kunnen doen”* – **Respondent 8.** Anderzijds wordt terugkoppeling ervaren in vorm van de expertise die gevraagd wordt om meer kennis te delen. Om advies gevraagd worden is een vorm van terugkoppeling en erkenning waaruit blijkt dat er waardering is voor de kennis die gedeeld is. Een tweede illustratie waaruit blijkt dat respondenten zich gehoord voelen is dat er een sfeer is waar actief kennisdelen gestimuleerd wordt. Hierin worden door respondenten geen onderscheid gemaakt in de samenstelling van de groep waar, ongeacht leeftijd, ervaring en functie, elk perspectief en mening waardevol is. *“Er zijn ook mensen binnen het team die vanuit nature nooit echt zullen reageren. Zij hebben dan het idee van wat doet mijn mening ertoe dus waarom zou ik mijn mond open doen. Daar proberen we ook wel te stimuleren dat als zij een keer wat zeggen dat daar ook op wordt ingegaan zodat medewerkers die dit moeilijker vinden meer geneigd zullen zijn hun input te geven”* – **Respondent 11.**

De mate van gehoord en betrokken voelen in een team worden door respondenten op verschillende manieren ervaren. Enerzijds blijkt uit interviews dat zelfvertrouwen de bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt en hangt het sterk samen met terugkoppeling die een respondent krijgt. Uit de resultaten blijkt ook dat naarmate er meer sprake is van zelfvertrouwen

er minder behoefte is aan de waardering van een ander. Hierin stellen respondenten dat behoefte aan terugkoppeling en erkenning een verwachting creëert naar een ander en dat kan je als deler van kennis teleurstellen wanneer de erkenning niet wordt gekregen. *“Als je niet in je zelf vertrouwt ben je minder snel geneigd kennis te delen. Als je je niet kwetsbaar opstelt en aangeeft dat je bepaalde kennis niet hebt dan kan je ook niet voorruit komen. Dat is wel heel belangrijk en daar begint ook kennisdeling mee”* – **Respondent 3**. Kwetsbaar opstellen, willen leren van fouten en geen kennis achterhouden vanwege de afhankelijkheid van waardering van een ander ervaren respondenten als stimulans tot zelfvertrouwen. Een tweede reden die respondenten aangeven is dat gehoord en betrokken voelen afhankelijk is per individu en sterk samenhangt met de diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen. Deze bevindingen worden in de volgende paragraaf toegelicht.

#### 4.4 FUNCTIONELE DIVERSITEIT

De diversiteit is in dit onderzoek benaderd vanuit functionele kenmerken waarin een individu te onderscheiden is. Uit interviews is gebleken dat diversiteit in individuele functionele kenmerken vanuit twee perspectieven te benaderen is. Enerzijds ervaren respondenten diversiteit in normen, waarden en motivatie ten op zichten van een ander. Anderzijds ervaren respondenten diversiteit vanuit het perspectief hoe persoonlijkheden en eigenschappen invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. In wat volgt worden beide perspectieven toegelicht.

Uit de interviews is gebleken dat er een kleine nuance is in normen en waarden. Gelijkwaardige normen en waarden als openheid, professionaliteit, de wil om te ontwikkelen, wederzijds respect en gezamenlijke gedrevenheid om een doel te halen ervaren respondenten als basis om in teamverband kennis met elkaar te delen. *“Nou we zijn niet zozeer onderscheidend in normen en waarde maar wel heel verschillend in karakter eigenschappen. Ik beschouw mezelf als een introvert persoon en zal niet zo snel op de voorgrond treden in gesprekken. Collega’s waar ik mee samenwerk zijn dat juist weer wel. Ik denk dat het belangrijk is dat we daar een goede wisselwerking in hebben zodat we wel het gestelde doel kunnen behalen”* – **Respondent 14**. Samenwerking staat volgens respondenten inherent aan het willen delen van kennis met als doel vooruitstrevend te zijn. Deze normen en waarden worden grotendeels gedeeld maar blijkt uit resultaten dat de diversiteit in manier van werken wel van invloed is. *“ Diversiteit ervaar ik soms als kracht, soms als uitdaging. Ik ervaar het als een uitdaging wanneer je weet dat een bepaald persoon niet op dezelfde manier wil werken. De kracht is wel dat ondanks je zo verschillend bent elkaar toch weet te vinden. De uitdaging is om te ervoor te zorgen dat diversiteit niet gaat botsen om te voorkomen dat je niet meer wil*

*samenwerken. Als je niet meer wil samenwerken, deel je ook geen kennis” – Respondent 13.* Uit de interviews blijkt dat diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen zowel als kracht als uitdaging worden ervaren en worden in wat volgt toegelicht.

Diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen wordt door respondenten als kracht ervaren in bereidheid tot kennisdeling en dat om de volgende twee redenen. Enerzijds wordt diversiteit als kracht ervaren wanneer door verschillende meningen, perspectieven en invalshoeken er meer kennis gegenereerd wordt. Resultaten laten zien dat elke respondent een eigen manier van aanpak heeft wat ervoor zorgt dat in teamverband elkaar kan worden uitgedaagd anders te denken. Respondenten geven aan dat deze diversiteit elkaar scherp houdt om tot het gezamenlijk doel te komen. *“Je kunt op kennis van elkaar reflecteren want als iemand zegt A en ik sta er tegenover en zeg B dan kom je verder. Dat vind ik het leukste om samen te brainstormen en van elkaar te leren” – Respondent 17.* Respondenten geven aan dat er een mix moet zijn tussen collega’s die analytisch, creatief, doorslaggevend en gericht zijn op relatie maar dat je als individu niet over al deze competenties kan beschikken. Een tweede reden waarom diversiteit door respondenten als kracht wordt ervaren is dat het elkaars minder goede punten versterkt. Respondenten vinden het belangrijk dat in het team elkaars kwaliteiten worden benut en tekortkomingen in het team door een ander wordt ingevuld. *“Voor mij is het juist leuk om samen te werken met mensen die ‘geel’ zijn want zij gaan alle hoeken en lijntjes af. Ik ga gewoon recht voorruit en ik zie de oplossing al zitten en die 16 andere afslagen heb ik niet bekeken. Terwijl het dus juist wel leuk is om met die mensen, die alle hoeken en lijntjes bekijken, te gaan samenwerken” – Respondent 7.* Dit voorbeeld is toe te wijzen aan diversiteit in karaktereigenschappen die nodig is om werkzaamheden te verrichten waarbij inspelen op verschillende individuele kwaliteiten als kracht wordt gezien omdat tekortkomingen in teams vervuld worden. Deze samenwerking is door respondenten te vergelijken met een Zwitsers zakmes; er zitten meerdere tools in, je hebt het allemaal nodig. *“Ik denk dat iedereen open moet staan en bereid moet zijn om hetgeen te doen wat zijn of haar sterke kwaliteiten zijn. Je kan niet verwachten dat een individu een schaap is met vijf poten maar in teamverband ben je dat wel”- Respondent 11.*

Naast dat diversiteit door respondenten als een kracht wordt gezien, geven respondenten ook aan dat diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen wordt ervaren als een uitdaging. Doordat elk individu een andere manier heeft van werken kunnen persoonlijkheden botsen en wordt het om de volgende twee redenen ervaren als een lastige samenwerking. Ten eerste geven respondenten aan dat niet ieder individu zich vrij voelt om te



spreken en zich kwetsbaar wil opstellen. *“Er zijn mensen nadrukkelijker aan het woord dan anderen. Het is een uitdaging om iedereen daarin een mening te geven maar als iedereen zijn mening geeft wordt het product dat wij als team neerzetten wel beter. De minst onderscheidende individu van een team kan met input komen waar ik niet aan gedacht zou hebben”* – **Respondent 10**. Het is een wisselwerking waar uit interviews blijkt dat enerzijds rekening moet worden gehouden met diverse persoonlijkheden en anderzijds het aan de individu zelf ligt of hij of zij bereid is de kennis te delen. *“Hoe het komt dat dit zo is heeft denk ik zowel met mij als introvert persoon, als de andere extraverte mensen te maken. Het is denk ik een beetje een wisselwerking. Aan de ene kant moeten de extraverte mensen de introverte mensen meer ruimte geven en aan de andere kant moeten introverte mensen ook wel deze ruimte pakken”* – **Respondent 14**. Ten tweede ervaart elk individu een andere manier van delen van kennis. Hierin geven individuen aan dat kennis concreet kan worden gedeeld in vorm van bullet points maar kan kennis ook worden gedeeld door langdurige communicatie in vorm van een lang telefoongesprek. De bereidheid om kennis te delen valt hierin door respondenten toe te wijzen aan de manier waarop met elkaar gecommuniceerd wordt en een uitdaging is om als team in te spelen op elkaars behoeften.

## 5. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd en vergeleken met de theoretische invalshoeken uit literatuuronderzoek. Vanuit de bevindingen uit de theorie is een conceptueel model opgesteld. Dit model laat zien wat individuele- en organisatiefactoren zijn die de bereidheid tot kennis te delen kunnen beïnvloeden. Boh et al. (2013) geven aan dat de bereidheid tot kennisdeling tot stand komt wanneer vanuit meerdere contexten gemeenschappelijke opvattingen en veronderstellingen worden gedeeld. Theorie laat ook zien dat verschillen in deze opvattingen en veronderstellingen invloed hebben op factoren die bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden (Richard et al., 2013). Deze factoren zijn onder te verdelen in individuele- en organisatiefactoren waar een diversiteit aan percepties tot nieuwe bevindingen leiden (Riege, 2005). De individuele factor betreft de motivatie om kennis te delen bestaande uit *intrinsieke*, *extrinsieke* en *public service motivatie*. De organisatiefactor betreft de cultuur die aanwezig is en zal worden omschreven als een *samenwerking- en inclusieve cultuur*. De mate van diversiteit zal enerzijds worden behandeld vanuit onderscheidende *persoonlijkheden* en *karaktereigenschappen* en anderzijds verklaard vanuit diversiteit in motivatie en cultuur die ervaren wordt. De bevindingen van de resultaten worden omgezet in een herziend conceptueel model. Dit is daarmee een visuele weergave van factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling van individuen in divers samengestelde teams binnen de publieke sector

### 5.1 MOTIVATIE TOT KENNISDELING

In dit onderzoek is motivatie gericht op de bereidheid van een individu om kennis te delen. Vanuit de theorie wordt gesteld dat motivatie het menselijk gedrag aanstuurt en onder te verdelen is in intrinsieke- en extrinsieke motivatie (Jeon et al. 2011). Tangaraja et al. (2015) definiëren intrinsieke motivatie vanuit de wil om als individu een ander te helpen en extrinsieke motivatie vanuit externe prikkels, zoals financiële beloning, erkenning of aanzien, die voor een individu een drijfveer is om kennis te delen. Een derde motivatie theorie is de Public Service Motivatie (PSM) waar Chen en Hseh (2015) stellen dat de PSM invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling binnen de publieke sector. Kennisdeling is een handeling waarin PSM een bron is voor de mate van compassie waarin respondenten bereid zijn kennis te delen. De analyse van de intrinsieke- en extrinsieke motivatie en de PSM die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, worden in wat volgt beschreven.

### 5.1.1 INTRINSIEKE MOTIVATIE

Vanuit de theorie is gesteld dat intrinsieke motivatie bepaald wordt vanuit waarden die rechtstreeks in het werk zelf wordt gegeven waarbij de wil om een ander te helpen centraal staat (Jeon et al., 2011). De bevindingen sluiten aan op deze theorie en laten zien dat de intrinsieke motivatie om kennis te delen te verklaren is vanuit twee perspectieven. Enerzijds wordt kennis gedeeld vanuit het perspectief dat het onderdeel is van een samenwerking. Het is de intrinsieke motivatie waar kennis wordt gedeeld om een ander te gunnen waar er geen sprake is van verwachting iets terug te krijgen. Het tweede perspectief die de intrinsieke motivatie verklaart is het belang van kennisdeling. Kennisdeling is nodig om een groter gemeenschappelijk doel te bereiken en is het intrinsieke besef dat kennis gedeeld wordt om te voorkomen dat kennis verloren gaat. Het gevoel van professionaliteit dat het delen van kennis bijdraagt aan een resultaat is het gezamenlijk doel dat voor ogen is en met kennisdeling bereikt kan worden.

---

### 5.1.2 EXTRINSIEKE MOTIVATIE

In de theorie van Jeon et al. (2011) is verondersteld dat extrinsieke motivatie de motivatie is die ontstaat vanuit externe prikkels die als drijfveer gelden om kennis te delen. Deze externe prikkels zijn te verklaren vanuit financiële en sociale beloningen (Jeon et al., 2011). In dit onderzoek staan sociale beloningen centraal die de extrinsieke motivatie beïnvloedt om kennis te delen. Deze sociale beloningen zijn toe te wijzen aan erkenning die als belangrijke drijfveer wordt ervaren om te kennis te delen. Ter aanvulling op de theorie van Jeon et al (2011) zijn uit interviews drie vormen van erkenning te onderscheiden en worden in wat volgt besproken.

De eerste vorm van erkenning is op korte termijn te realiseren en gaat gepaard met het krijgen van complimenten. De bereidheid tot kennisdeling neemt toe wanneer terugkoppeling wordt ontvangen dat kennis gewaardeerd wordt. Terugkoppeling op korte termijn is een essentiële factor en stimuleert positieve feedback wat motivatie tot kennisdeling bevordert. Wanneer er geen terugkoppeling wordt gegeven in vorm van complimenten, waardering voor kennis en ingebrachte input ontstaat het gevoel dat men niet van toegevoegde waarde is in het team. Een tweede vorm van erkenning is dat kennis wordt omgezet in resultaten die op lange termijn zijn te realiseren. Terugkoppeling op lange termijn, waar daadwerkelijk wat wordt gedaan met de kennis die is ingebracht, is een mate van voldoening dat als waardevol wordt ervaren. Deze bevinding sluit aan op de theorie van Li et al (2017) waarin wordt verondersteld dat door open te staan voor diverse perspectieven de motivatie om kennis te blijven delen toeneemt. De derde en laatste bevinding in vorm van sociale erkenning is het gevoel gehoord

te worden, van toegevoegde waarde zijn en het krijgen van verantwoordelijkheden. Deze bevinding sluit aan op de theorie van Gündemir et al. (2020) waarin verondersteld wordt dat een individu onderdeel wil zijn van kritische processen. Erkenning krijgen in vorm van toegankelijkheid richting een ander stimuleert de bereidheid tot kennisdeling. Het netwerk dat een individu opbouwt is hierin zowel een vorm van kennisdeling als dat het een toenadering is dat gebaseerd is op wederzijds respect waar binnen een team de toegevoegde waarde van elk individu wordt gezien en erkent wordt.

---

### 5.1.3 PUBLIC SERVICE MOTIVATIE

Vanuit de theorie van PSM wordt gesteld dat er vier dimensies zijn die de motieven van PSM bepalen (Steijn, 2008). Deze dimensies zijn te onderscheiden in interesse in politiek, betrokkenheid bij publiek belang, medeleven in de samenleving en zelfopoffering. Vanuit de theorie van Steijn (2008) wordt gesteld dat naarmate er meer interesse is in beleid en politiek de bereidheid om extra inspanning te leveren in de publieke sector toeneemt (Steijn, 2008). Chen en Hsieh (2015) stellen dat de PSM invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling binnen de publieke sector. De resultaten uit de interviews sluiten aan op de theorie van Steijn (2008) en Chen & Hsieh (2015) en tonen aan dat de gedrevenheid en het besef dat kennis bijdraagt aan een groter doel de bereidheid om kennis te delen stimuleert. Het is een vorm van intrinsieke motivatie waarbij er de wil is om een ander te helpen en het algemeen belang voorop staat. Resultaten uit het empirisch onderzoek laten zien dat bijdragen aan het publiek belang de intrinsieke motivatie is waar voldoening uit wordt gehaald. Vanuit de theorie van PSM, waarin zelfopoffering als motief wordt beschouwd, wordt gesteld dat eigen belang opzij wordt gezet om het algemeen belang te dienen. Uit de resultaten van dit empirisch onderzoek is gebleken dat eigen belang samen gaat met bijdragen aan publiek belang. Bijdragen aan het belang van een ander geeft een voldoening wanneer kennis als nuttig wordt ervaren en blijkt dat het van toegevoegde waarde is geweest voor een ander.

### 5.2 VERTROUWEN

Het vertrouwen in teams wordt in dit onderzoek bepaald vanuit de welwillendheid en integriteit van een individu om kwetsbaarheid te accepteren (Xu et al., 2011). De ervaren dynamiek binnen het team en wat als meest belangrijk wordt ervaren om in teamverband te kunnen werken zijn, bepalen het vertrouwen. Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat het krijgen van vertrouwen op twee manieren wordt gewaarborgd. Enerzijds is vertrouwen aan te tonen in het krijgen van verantwoordelijkheid, erkenning en respect. Anderzijds wordt vertrouwen gevormd door de mate waarin een ieder zich gehoord voelt, er open wordt gestaan

voor verschillende perspectieven en ruimte is om een mening te geven. Vanuit deze twee invalshoeken ervaren respondenten de mogelijkheid zich kwetsbaar op te stellen. Bevindingen uit het empirisch onderzoek laten zien dat een omgeving waar sprake is van wederzijds vertrouwen invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling en bevestigt de theorie van Peralta en Saldanha (2014). Respondenten geven aan dat wantrouwen ontstaat wanneer collega's met elkaar gaan concurreren, misbruik maken van andermans kennis of willen profiteren ten opzichte van een ander. De integriteit van een individu wordt hiermee geschonden en heeft het een negatieve impact op de bereidheid tot kennisdeling.

### 5.3 CULTUUR

De cultuur die aanwezig is binnen het team vormt een belangrijke factor die bereidheid tot kennisdeling kan beïnvloeden. De theorie laat zien dat vier vormen van cultuur, bureaucratische, innovatieve, samenwerkingscultuur en inclusieve cultuur, invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling (Cavaliere & Lombardi, 2015; Bodla et al., 2018). Uit de interviews is gebleken dat er weinig sporen zijn te zien van innovatieve en een bureaucratische cultuur maar laten wel invloeden zien van een samenwerkings- en inclusieve cultuur.

---

#### 5.2.1 SAMENWERKINGSCULTUUR

Vanuit de theorie wordt gesteld dat een samenwerkingscultuur gedefinieerd wordt als een set van organisatie waarden, normen en overtuigingen en is er sprake van wederzijds vertrouwen (Asrar-ul-Haq, 2016). Bevindingen uit dit empirisch onderzoek laten zien dat niet specifiek wordt verwezen naar normen en waarden en het verschil er tussen, maar bevestigt de theorie van Ahmed et al. (2016) waarin wordt verondersteld dat een samenwerkingscultuur de sociale harmonie bevordert. Ten eerste heerst er in teams binnen het Rijk een open cultuur van transparantie, samenhang en is er geen sprake van eilandjescultuur waar de één wil scoren ten opzichte van een ander. De bereidheid om open te staan om een ander te helpen hangt in functionele teams binnen het Rijk sterk samen met de intrinsieke motivatie van een individu waarbij vanuit maatschappelijke impact er de wil is te willen bijdragen aan de samenleving. Ten tweede is deze laatste vorm van samenwerkingscultuur toe te wijzen aan een omgeving waar ruimte is om fouten te maken, waar van elkaar geleerd kan worden en waar een ieder, ongeacht functie, leeftijd of ervaring het gevoel heeft van toegevoegde waarde te zijn. Deze bevinding bevestigt de theorie van Shin et al. (2012) waarin wordt gesteld dat door acceptatie van individuele functionele diversiteit de bereidheid tot kennisdeling wordt gestimuleerd.

### 5.2.2 INCLUSIEVE CULTUUR

Vanuit de literatuur wordt een inclusieve cultuur gedefinieerd als een algehele perceptie van diverse teamleden over een eerlijke behandeling en integratie van verschillen tussen individuen (Nishii, 2013). Onderzoek van Bodla et al. (2018) stelt dat acceptatie van diversiteit het delen van kennis tussen individuen kan bevorderen wanneer door een eerlijke en gelijke behandeling individuen zich onderdeel voelen van een team. Bevindingen uit dit onderzoek tonen aan dat de diversiteit binnen een team goed werkt zodra er ruimte wordt gegeven voor verschillende meningen en deze meningen ook worden erkend. Elk individu beschikt over afzonderlijke persoonlijkheden en karaktereigenschappen en kijkt vanuit een ander perspectief en invalshoek naar bereidheid tot kennisdeling. Wanneer wordt rekening gehouden met elkaars kwaliteiten, persoonlijkheden en karaktereigenschappen wordt kennisdeling gestimuleerd en doet de mening van elk individu ertoe.

Bevindingen tonen aan dat onderdeel voelen van een team belangrijk is en dat een ieder geaccepteerd, gehoord en gerespecteerd wordt. Deze bevinding komt vanuit twee perspectieven uit de interviews naar voren. Enerzijds hangt de mate van gehoord en betrokken voelen sterk samen met de impact die een individu heeft binnen een team. Wanneer een individu zich niet gehoord en betrokken voelt of geen terugkoppeling krijgt dat kennis ertoe doet, belemmert dit de bereidheid tot kennisdeling. Deze bevinding bevestigt de theorie van Gündemir et al. (2020) waarin wordt gesteld dat de mate van ‘shared impact’ een positief effect heeft op de betrokkenheid en de bereidheid tot kennisdeling stimuleert. Anderzijds is de mate van gehoord en betrokken voelen ook afhankelijk van persoonlijkheden en karaktereigenschappen van een individu. Een belangrijke factor voor bereidheid tot kennisdeling is zelfvertrouwen. De impact in een team die een individu ervaart speelt een minder grote rol wanneer een individu beschikt over veel zelfvertrouwen en minder afhangt van waardering van een ander. De bereidheid tot kennisdeling neemt toe wanneer individuen bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen, het delen van kennis niet als iets engs wordt ervaren en er geen verwachtingspatroon wordt gecreëerd om kennis te delen. In een omgeving waar sprake is van een inclusieve cultuur wordt kennis gedeeld om een ander te helpen, draagt het bij aan een groter geheel en wordt eigen kennis vanuit perspectief van zelfvertrouwen gezien als toegevoegde waarde. Deze bevinding laat zien dat gehoord en betrokken voelen afhangt van de mate van zelfvertrouwen die een individu heeft en gaat minder uit van de theorie van Gündemir et al. (2020) waarin verondersteld wordt dat gehoord en betrokken voelen gestimuleerd moet worden door externe omgeving.

## 5.4 FUNCTIONELE DIVERSITEIT

Door diversiteit in functionele kenmerken als normen en waarden, persoonlijkheden en eigenschappen verschilt per individu de bereidheid tot kennisdeling (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Uit de literatuur is gebleken dat er geen eenduidige theorieën bestaan over functionele diversiteit (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Harrison & Klein (2007) voegen hieraan toe dat functionele diversiteit optreedt wanneer individuen verschillen in termen van wat zij denken, over welke kennis ze beschikken en in hoeverre ze bereid zijn deze kennis te willen delen. In dit onderzoek is onderzocht hoe functionele diversiteit invloed heeft op bereidheid tot kennisdeling. Evenals in de theorie blijkt ook uit de bevindingen dat er geen consistentie is in functionele diversiteit die aanwezig is. Functionele diversiteit is onderzocht vanuit de theorie dat diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen tot meerwaarde leidt (Jaussi & Randel, 2003).

Vanuit de theorie wordt verondersteld dat door functionele diversiteit in individuele kenmerken moeilijkheden worden ondervonden om expertise van anderen te begrijpen en om te zetten tot kennis (Kim, 2018). De functionele diversiteit waarin individuen van elkaar verschillen heeft invloed op de werksfeer dat in een team aanwezig is (Kim, 2018). Resultaten uit interviews tonen aan dat deze diversiteit als kracht en als uitdaging worden ervaren en worden in de volgende paragrafen nader toegelicht in vorm van diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen.

---

### 5.4.2 PERSOONLIJKHEDEN

Vanuit de theorie van Jaussi & Randel (2003) wordt gesteld dat in divers samengestelde teams individuen afhankelijk zijn van de bijdrage van een ander waarin meerdere diverse perspectieven tot een breder scala aan kennis binnen teams kan leiden. De bevindingen uit dit empirisch onderzoek sluiten hier op aan maar blijkt wel dat het afhangt van diversiteit in persoonlijkheden om tot meer kennis te komen. De divers samengestelde teams die zijn benaderd werken op inhoud samen aan eenzelfde thema's. Individuen uit deze teams verschillen op basis van functionele kenmerken waarmee een deel van diversiteit van het team is meegenomen. Diversiteit in persoonlijkheden hangt sterk samen met de bereidheid om kennis te delen en worden vanuit de twee volgende bevindingen toegelicht.

Ten eerste hangt de bereidheid om kennis te delen per individu af in hoeverre een ieder bereid is kwetsbaar op te stellen. Resultaten uit empirisch onderzoek tonen aan dat introverte en extraverte persoonlijkheden een andere visie hebben op het delen van kennis. Bevindingen sluiten aan op de theorie waarin wordt verondersteld dat introverte persoonlijkheden zich meer

afzijdig houden, minder op voorgrond treden en zich niet snel kwetsbaar opstellen zoals extraverte persoonlijkheden (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Vanuit de theorie van Elly en Thomas (2001) wordt gesteld dat individuele verschillen kunnen leiden tot miscommunicatie, gevoel van onzekerheid en tot conflicten. Bevindingen uit empirisch onderzoek laten zien dat de bereidheid tot kennisdeling toeneemt zodra er een goede wisselwerking is tussen introverte- en extraverte persoonlijkheden en dit sluit aan op de theorie van Harrison en Klein (2007). In deze theorie wordt verondersteld dat functionele diversiteit optreedt in termen van wat individuen denken en over welke kennis ze beschikken (Harrison & Klein, 2007). Enerzijds zullen extraverte persoonlijkheden meer ruimte moeten geven voor inbreng van introverte persoonlijkheden en anderzijds moeten introverte persoonlijkheden deze ruimte ook gebruiken om zich kwetsbaar op te stellen en hun kennis te willen delen. Deze bevindingen uit empirisch onderzoek bevestigen de theorie van Nissen (2014). In deze theorie is verondersteld dat inspelen op individuele kenmerken en benutten van elkaars kwaliteiten kunnen leiden tot meerwaarde van diversiteit en dat bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams wordt gestimuleerd (Nissen, 2014).

Ten tweede hangt de bereidheid om kennis te delen per individu af in hoeverre diversiteit in persoonlijkheden wordt geaccepteerd. Horwitz (2005) stelt dat diversiteit een meerwaarde is maar wel als uitdaging wordt gezien om te leren omgaan met onderlinge verschillen en hoe deze verschillen gemanaged moeten worden. Vanuit de theorie van Knippenberg en Schippers (2007) draagt de integratie van individuele kenmerken en perspectieven bij aan een breder scala aan kennis om prestaties in teams te bevorderen. Resultaten uit empirisch onderzoek sluiten aan op beide theorieën en laten zien dat de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen toe neemt zodra er sprake is van een inclusieve cultuur waar deze mogelijkheid ertoe wordt geboden. In een omgeving waar er een mix aanwezig is in persoonlijkheden als mensgericht zijn, collegialiteit en er behoefte is aan een sociale band creëert een samenwerking waar men zich meer op hun gemak voelt. Door de versterking van een sociale band, waar diverse persoonlijkheden geaccepteerd worden, ontstaat er bewustzijn van een teamgevoel. Dit zorgt ervoor dat er geen frictie ontstaat in de samenwerking wat de bereidheid tot kennisdeling kan verstoren. Een diversiteit aan perspectieven kan van meerwaarde zijn en kan tot een breder scala komen aan kennis mits er ruimte is voor diversiteit in persoonlijkheden en individuen deze ruimte gebruiken om zich kwetsbaar op te stellen door kennis te delen.

Vanuit de theorie wordt gesteld dat het belang van kennis groot is en pas meerwaarde heeft als het gedeeld wordt (Asrar-ul-Haq, 2016). Amabile en Prat (2016) stellen dat het



integreren van kennis ontstaat door interacties tussen individuen waar kennisdeling kansen biedt voor wederzijds leren en samenwerking. Bevindingen bevestigen deze theorie en laten zien dat diversiteit in persoonlijkheden een meerwaarde kan zijn. Diversiteit in persoonlijkheden zorgt ervoor dat kwaliteiten worden aangevuld waar een ander minder goed in is. Kwaliteiten van elkaar erkennen is een kracht en stimuleert wederzijds leren. Als individu kun je niet over alle kennis beschikken en juist door te leren van eerdere ervaringen en andere perspectieven kan van vanuit meerdere invalshoeken kennis worden vergaard om tot verrassende oplossingen te komen.

---

#### 5.4.3 KARAKTEREIGENSCHAPPEN

Evenals persoonlijkheden wordt ook vanuit de theorie gesteld dat een diversiteit in karaktereigenschappen een meerwaarde is. Diversiteit in karaktereigenschappen leidt tot verschillen in manier van werken en zal moeten zorgen voor een breder scala aan kennis in teams (Harrison & Klein, 2007). Vanuit de theorie ontbreekt er een vertrekpunt welke specifieke karaktereigenschappen nodig zijn die bereidheid tot kennisdeling kan beïnvloeden (Harrison & Klein, 2007). Uit bevindingen is gebleken dat diversiteit in karaktereigenschappen zowel als kracht als uitdaging wordt gezien in bereidheid van delen tot kennis. Deze diversiteit in karaktereigenschappen zijn toe te wijzen aan analytisch, creatief, doorslaggevend en relatiegericht vermogen die nodig zijn om elkaar scherp te houden en tekortkomingen te vervullen. Elk individu kan niet beschikken over de juiste karaktereigenschappen maar een balans in een team waar sterke kwaliteiten van een ander gebruikt worden is een kracht om meer kennis te genereren.

Bevindingen die aantonen dat diversiteit wordt gezien als kracht vormen een aanvulling op de theorie van Harrison & Klein (2007). Diversiteit in karaktereigenschappen stimuleert kritisch te zijn naar elkaar waar geleerd kan worden van een ander en op onderlinge kennis gereflecteerd kan worden. Een meerwaarde van diversiteit in karaktereigenschappen is te stellen vanuit de bevinding dat vanuit diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen ‘gezonde’ discussies plaatsvinden die nodig zijn om elkaar uit te dagen en scherp te houden. Dit wordt gestimuleerd doordat vanuit diverse perspectieven een gezamenlijke motivatie wordt gedeeld om hetzelfde doel te halen. Deze gezamenlijke motivatie stimuleert het proces van kennisdeling waarbij door uitwisseling van kennis tot nieuwe kennis leidt (Ipe, 2003). Deze wederkerige relatie laat zien dat kennisdeling mogelijk is wanneer individuen de kennis die ze beschikken willen delen en kunnen voortbouwen op kennis van een ander. De balans in diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschap draagt bij aan de bereidheid om kennis

te delen en dit wordt gestimuleerd in een cultuur waar een ieder zich gehoord voelt om een mening te geven.

Wanneer er geen of minder sprake is van diversiteit in eigenschappen vormt dit een uitdaging om tot meer kennis te komen (Richard et al., 2013). Deze verklaring wordt gesteund vanuit de bevinding in dit onderzoek dat door een gemis aan diversiteit in karaktereigenschappen creatieve invalshoeken over het hoofd worden gezien. Deze bevinding toont aan dat een diversiteit in eigenschappen als uitdaging wordt ervaren wanneer eigenschappen niet erkend worden.

## 5.5 HERZIEND CONCEPTUEEL MODEL

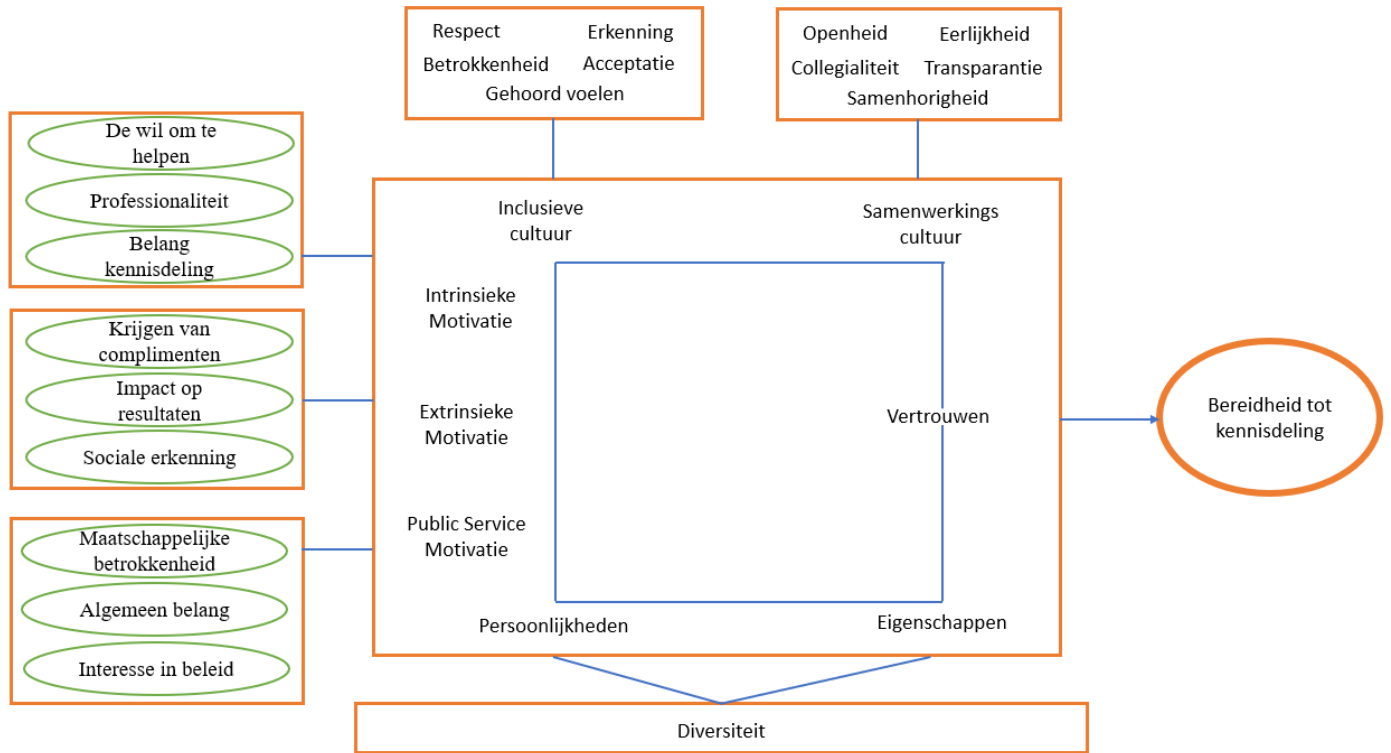
Het doel van het onderzoek was om te toetsen welke individuele- en organisatiefactoren invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams binnen de publieke sector. In hoofdstuk 2.3 'Conceptueel model' zijn individuele factoren toe te wijzen aan *intrinsieke*, *extrinsieke* en *public service motivatie* en zijn organisatiefactoren toe te wijzen aan *vertrouwen*, *bureaucratische cultuur*, *innovatieve cultuur*, *samenwerkingscultuur* en *inclusieve cultuur*.

Middels empirisch onderzoek is achterhaald welke vormen van motivatie is toe te kennen aan bereidheid tot kennisdeling en in welke mate vertrouwen en cultuur invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. Uit de analyse van dit empirisch onderzoek is te constateren dat vanuit diversiteit in perspectieven er onderscheidende individuele- en organisatie factoren zijn toe te wijzen. Deze factoren bij elkaar bepalen de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams binnen de publieke sector. Het figuur 2 'Herziend conceptueel model' biedt een visuele weergave van factoren die uit de analyse van empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen.

Het model laat zien dat zowel intrinsieke, extrinsieke als public service motivatie in drie vormen zijn te onderscheiden. Naast de motivatiefactoren laat het model eveneens zien dat de cultuur die wordt ervaren invloed heeft op de bereidheid tot kennisdeling. Uit de analyse van empirisch onderzoek is te constateren dat zowel inclusieve als samenwerkingscultuur vanuit een variatie aan perspectieven te verklaren zijn en worden in figuur 2 'Herziend conceptueel model' visueel zichtbaar gemaakt. De mate van vertrouwen die binnen een team heerst heeft invloed op zowel de inclusieve als samenwerkingscultuur. Enerzijds vertrouwen krijgen in vorm van het verkrijgen van verantwoordelijkheden dat betrekking heeft op een samenwerkingscultuur. Anderzijds vertrouwen krijgen in vorm van betrokken en gehoord voelen dat betrekking heeft op een inclusieve cultuur. Diversiteit wordt

in het herziend conceptueel model aangeduid als diversiteit in persoonlijkheden en eigenschappen. Uit analyse van empirisch onderzoek kan worden gesteld dat door diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen er geen eenduidigheid is in intrinsieke en extrinsieke motivatiefactoren evenals in factoren die de ervaren cultuur bepalen.

**Figuur 2: Herziend conceptueel model**



## 6. CONCLUSIE, DISCUSSIE & AANBEVELINGEN

Aansluitend op het herziend conceptueel model wordt in dit hoofdstuk de conclusie, discussie en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling van een individu in divers samengestelde teams binnen de publieke sector. In dit onderzoek staat centraal hoe diversiteit in functionele kenmerken van individuen de bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt. Het hoofdstuk is opgedeeld in een drietal onderdelen. Allereerst wordt in paragraaf 6.1 antwoord gegeven op de drie deelvragen die voorafgaand aan het onderzoek zijn opgesteld. Deze drie deelvragen zijn als volgt geformuleerd: ‘welke inzichten biedt de literatuur over factoren die bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden?’, ‘welke individuele factoren hebben invloed op de bereidheid tot kennisdeling?’ en ‘welke organisatiefactoren hebben invloed op bereidheid tot kennisdeling?’. Het beantwoorden van deze deelvragen vormen samen het antwoord op de hoofdvraag waarin de deelvragen worden afgesloten met een conclusie. Aansluitend wordt in paragraaf 6.2 discussie en reflectie van het onderzoek geschreven. Tot slot wordt in paragraaf 6.3 aanbevelingen geschreven waarin suggesties voor theorieontwikkeling en praktijk gedeeld worden.

### 6.1 BEANTWOORDING VAN DE HOOFD- EN DEELVRAGEN

In deze paragraaf worden antwoorden op de deelvragen geformuleerd die gezamenlijk antwoord vormen op de hoofdvraag. De hoofdvraag die voorafgaand aan het onderzoek gesteld is luidt als volgt: *Welke factoren hebben invloed op de bereidheid tot kennisdeling binnen divers samengestelde teams in de publieke sector?* Allereerst worden inzichten geboden vanuit de theorie over factoren die invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling. Vanuit deze theorie worden vervolgens op basis van empirisch onderzoek conclusies besproken die antwoord geven op welke individuele- en organisatiefactoren invloed hebben op de bereidheid tot kennisdeling. Hierin worden conclusies gepresenteerd over individuele- en organisatiefactoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams. Deze conclusies zijn tot stand gekomen vanuit de concepten *motivatie tot kennisdeling*, *vertrouwen*, *cultuur* en *functionele diversiteit* die vervolgens zijn omgezet tot individuele- en organisatiefactoren.

Deelvraag 1: Welke inzichten biedt de literatuur over factoren die bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden?

Uit de theorie zijn individuele- en organisatiefactoren te formuleren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. Individuele factoren zijn toe te kennen aan *intrinsieke*, *extrinsieke* en *public service motivatie* (Jeon et al., 2011; Tangaraja et al., 2015; Chen & Hsieh, 2015). Organizational factoren zijn toe te kennen aan *vertrouwen*, *bureaucratische*, *innovatieve*, *samenwerking* en *inclusieve cultuur* (Xue, et al., 2011; Cavaliere & Lombardi, 2015; Ferreira Peralta & Francisca Saldanha, 2014; Bodla et al., 2018).

Deelvraag 2: Welke individuele factoren hebben invloed op de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams in de publieke sector?

De individuele factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling in de publieke sector zijn toe te wijzen aan de motivatie om kennis te delen. De motivatie om kennis te delen is toe te kennen aan intrinsieke, extrinsieke en public service motivatie (Jeon et al., 2011; Tangaraja et al., 2015; Chen & Hsieh, 2015). Uit de resultaten en analyse is te concluderen dat er geen consistentie is in motivatie om kennis te delen. Ten eerste is vanuit de intrinsieke motivatie de wil om kennis te delen niet bij elk individu gelijk (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Enerzijds wordt kennis gedeeld als onderdeel van samenwerking en anderzijds wordt kennis gedeeld vanuit het belang dat kennis niet verloren gaat. Ten tweede is er een variatie in externe motivatie dat gericht is op sociale beloning waarin onderscheid is te maken in erkenning op korte en lange termijn (Li et al., 2017; Gündemir et al., 2020). Erkenning op korte termijn is te realiseren in vorm van terugkoppeling en het krijgen van complimenten en erkenning op lange termijn is te realiseren in gehoord en betrokken voelen en het krijgen van verantwoordelijkheden. Tot slot zijn er twee invalshoeken te benaderen in de mate waarin de PSM van een individu een rol speelt in de bereidheid tot delen van kennis (Chen & Hsieh, 2015). Enerzijds vanuit het intrinsieke belang dat delen van kennis voldoening geeft en kennis bijdraagt aan het algemeen belang en anderzijds de affiniteit met beleid, politiek, bestuur en maatschappij die een individu stimuleert om kennis te delen (Leisink & Steijn, 2009; Chen & Hsieh, 2015).

Deelvraag 3: Welke organisatie factoren zijn van invloed op de bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams in de publieke sector?

De organisatie factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling in de publieke sector zijn toe te wijzen aan cultuur die aanwezig is (Cavaliere & Lombardi, 2015; Ferreira Peralta & Francisca Saldanha, 2014; Bodla et al., 2018). Uit de resultaten en analyse is gebleken dat er

geen invloeden zijn van innovatieve en bureaucratische cultuur (Cavaliere & Lombardi, 2015). Samenwerkings- en inclusieve cultuur zijn twee vormen van culturen die elk afzonderlijk vanuit diverse perspectieven en invalshoeken te benaderen zijn (Ferreira Peralta & Francisca Saldanha, 2014; Bodla et al., 2018). De resultaten en analyse uit empirisch onderzoek laten zien dat er geen consistentie is in de omschrijving van een samenwerkingscultuur en er drie aspecten van een samenwerkingscultuur zijn te omschrijven. Ten eerste is de mate van openheid, waar sprake is van samenhang, een aspect van samenwerkingscultuur waar kennis wordt gedeeld om een gezamenlijk doel te behalen. Ten tweede is een omgeving waar sprake is van collegialiteit, eerlijkheid, transparantie en vertrouwen een aspect van samenwerkingscultuur waar de bereidheid er is om elkaar te helpen. Tot slot is een derde aspect van samenwerkingscultuur toe te wijzen aan de mate waar sprake is van wederzijds respect, er ruimte is om fouten te maken en waar een ieder mag zijn wie hij of zij wil. Dit laatste aspect van samenwerkingscultuur is inherent aan een inclusieve cultuur waar een ieder zich gehoord en betrokken voelt en elke mening ertoe doet ongeacht diversiteit in persoonlijkheden, karaktereigenschappen, leeftijd, ervaring en culturele achtergrond (Gündemir et al., 2020). Elk individu beschikt over afzonderlijke karaktereigenschappen en persoonlijkheden en kijkt vanuit een ander perspectief en invalshoek naar bereidheid tot kennisdeling. Rekening houden met elkaars kwaliteiten, persoonlijkheden en karaktereigenschappen creëert een inclusieve cultuur waar de mening van elk individu ertoe doet en stimuleert de bereidheid tot kennisdeling (Li et al., 2017; Gündemir et al., 2020).

Nu de deelvragen zijn beantwoord kunnen conclusies worden gesteld. Deze conclusies tonen de meerwaarde van dit empirisch onderzoek en worden in wat volgt benoemd. Ten eerste is een belangrijke bijdrage van dit empirisch onderzoek dat vanuit het perspectief van intrinsieke motivatie het belang van bereidheid tot kennisdeling hoog is. Kennisdeling is nodig om een groter gemeenschappelijk doel te bereiken en is het intrinsieke besef dat kennis gedeeld wordt om te voorkomen dat kennis verloren gaat. Het gevoel van professionaliteit dat het delen van kennis bijdraagt aan een resultaat is het gezamenlijk doel dat voor ogen is en met kennisdeling bereikt kan worden. Een tweede meerwaarde van dit empirisch onderzoek is dat in aanvulling op intrinsieke motivatie in de publieke sector er de wil is om een ander te helpen en het algemeen belang voorop staat. Vanuit de theorie van PSM is er toewijding aan het algemeen belang en hebben resultaten laten zien dat kennis niet wordt achtergehouden voor eigen belang. Kennis wordt gedeeld vanuit de maatschappelijke betrokkenheid waar gezamenlijk inspanning wordt geleverd die nodig is om bij te dragen aan het publieke belang. Tot slot is een derde meerwaarde van het onderzoek toe te kennen aan de functionele diversiteit

waar een ieder individu een verschillend perspectief heeft op bereidheid tot kennisdeling. Deze analyse vormt een meerwaarde van het onderzoek en is een verrijking van de theorie van Hewins-Maroney en Williams (2013) waarin wordt gesteld dat functionele diversiteit een uitdaging vormt zodra moet worden omgegaan met onzichtbare verschillen. Uit empirisch onderzoek is gebleken dat functionele diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen een uitdaging vormt zodra er geen bewustwording is van kwaliteiten van een ander en een individu niet bereid is kwetsbaar op te stellen over eigen kwaliteiten. Wanneer er geen balans is in diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen wordt de samenwerking verstoord en creëert het een sfeer waar een ieder zich niet gehoord voelt om een mening te geven.

## 6.2 DISCUSSIE

Deze paragraaf is bedoeld om te reflecteren op het onderzoek met als doel kritische punten te bespreken die ervoor zorgen dat een volgend of vervolgonderzoek een verbeterende uitvoering zal krijgen. Er zullen een drietal punten besproken worden die als limitatie gelden voor het onderzoek. Deze beperkingen hebben betrekking op theoretische en methodologische keuzes en worden in wat volgt toegelicht.

De eerste beperking van het onderzoek is toe te wijzen aan de factoren om kennis te delen. Dit onderzoek is gericht op de meest gangbare factoren die bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden zoals *motivatie*, *vertrouwen* en *cultuur*. Uiteraard zijn er ook factoren, zoals die van Riege (2005), die bereidheid tot kennisdeling kunnen belemmeren. Deze factoren zijn, net als in dit onderzoek, onder te verdelen in individuele- en organisatiefactoren en zijn toe te kennen aan de rol van tijdsdruk en de structuur en leiderschap binnen een team. Dit zijn factoren die worden beïnvloed door de externe omgeving zoals druk van buitenaf of de impact die een leider heeft. Dit empirisch onderzoek richt zich meer op interne factoren als motivatie en cultuur die een individu ervaart en impact heeft op de bereidheid tot kennisdeling. Om deze reden is er in dit empirisch onderzoek geen aandacht besteed aan externe factoren die bereidheid tot kennisdeling kunnen belemmeren. Belemmeringen tot kennisdeling die voorkomen zijn toe te kennen aan drie vormen van tijd: (1) gebrek aan tijd om kennis te delen, (2) druk vanuit de politiek en (3) gebrek aan contacttijd tussen individuen om kennis te delen (Riege, 2005). Belemmeringen op organisatieniveau zijn toe te kennen aan de bedrijfsomgeving en worden op volgende twee wijzen toegelicht: (1) gebrek aan leiderschap in termen van communicatie en stimulatie in het delen van kennis en (2) een hiërarchische organisatiestructuur die bereidheid tot kennisdeling belemmert (Riege, 2005). De rol van

leiderschap is in dit onderzoek expliciet niet benoemd en is ervoor gekozen om individuen van verschillende afdelingen te benaderen die samen als ‘team’ aan een thema werken. Individuen hebben hiërarchisch wel ieder in eigen afdeling een eigen leidinggevende. In dit onderzoek gaat het om de interacties over de grenzen van een afdeling heen waardoor een leidinggevende niet altijd direct invloed heeft op deze samenwerkingsrelatie.

De tweede limitatie van het onderzoek is de mate waarin diversiteit gedefinieerd is en hoe het is toegepast. De resultaten van dit onderzoek zijn gericht op de functionele diversiteit en deze diversiteit treedt op wanneer individuen verschillen in termen van wat zij denken en over welke kennis ze beschikken (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Hierbij is enerzijds gekeken naar diversiteit in normen, waarden en motivatie en anderzijds naar diversiteit in persoonlijkheden en karaktereigenschappen. In hoeverre diversiteit in demografische kenmerken als leeftijd, gender en multiculturele achtergrond invloed heeft op bereidheid tot kennisdeling is in dit onderzoek om de volgende drie redenen geen aandacht aan besteed. Ten eerste kent het begrip diversiteit een brede definitie waar geen eenduidige bevindingen over bestaan (Harrison & Klein, 2007). Hierdoor is het moeilijk te definiëren wanneer een team divers is en wat een team divers maakt. Ten tweede vormt het een uitdaging teams te benaderen die divers waren in leeftijd, gender en multiculturele achtergrond waardoor de haalbaarheid van het onderzoek in gevaar kwam. Om deze reden zijn er geen gelijkenissen of verschillen tussen teams inzake diversiteit en uitkomsten van empirisch onderzoek gemaakt en zijn uitkomsten enkel gericht op individuen in divers samengestelde teams. Tot slot was de reden om enkel te focussen op functionele diversiteit een bewuste keuze en was gebaseerd op de beweegreden dat er meer eenduidigheid ontstaat in resultaten. Wanneer het onderzoek zich zowel had gericht op demografische als functionele diversiteit vormt het een uitdaging te verklaren door welke vorm van diversiteit de bereidheid tot kennisdeling beïnvloed wordt.

De derde en laatste limitatie van het onderzoek is toe te wijzen aan de methode die is toegepast in het verzamelen van respondenten. Het onderzoek focust zich op individuen in divers samengestelde teams binnen de publieke sector waar de steekproefselectie gebaseerd is op teams binnen het Rijk. In totaal zijn er zeven teams benaderd waarvan vijf teams werkzaam zijn binnen het *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*, één team werkzaam is binnen het *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* en één team werkzaam is bij Rijksdienst voor Ondernemend Nederland afdeling inkoopcentrum *Ministerie van Economische Zaken en Klimaat*. Het Rijk, bestaande uit twaalf ministeries, vormt een uitdaging om de resultaten van het onderzoek te generaliseren. Vanwege de complexiteit in samenstelling en samenwerking van teams binnen het Rijk, waarbij ook teams uit verschillende



departementen kunnen samenwerken aan eenzelfde thema, maakt het een uitdaging om resultaten te generaliseren. Daarnaast vormen het aantal teams die benaderd zijn niet een volledige dwarsdoorsnede van alle medewerkers die binnen het Rijk werkzaam zijn op beleidsniveau en wel om de volgende twee redenen. Allereerst doordat de omvang van het aantal teams binnen het Rijk te groot is. Ten tweede heeft vanuit het oogpunt van diversiteit elk individu een afzonderlijke mening, perceptie of ervaring met betrekking tot het delen van kennis. Hierdoor zijn de resultaten van het onderzoek niet volledig te generaliseren maar biedt het een vertrekpunt voor een volgend onderzoek.

### 6.3 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf staan de aanbevelingen centraal die uit het theoretisch en empirisch onderzoek zijn voortgekomen. Er wordt onderscheid gemaakt in aanbevelingen voor de ontwikkeling van theorie en vervolgonderzoek en aanbevelingen die relevant en toe te passen zijn in de praktijk.

---

#### 6.3.1 AANBEVELINGEN VOOR THEORIE EN VERVOLGONDERZOEK

Naar aanleiding van het empirische onderzoek vindt er een ontwikkeling in de theorie plaats omtrent de bereidheid tot kennisdeling. Deze ontwikkeling is toe te wijzen aan de motivatie om kennis te delen en wordt in wat volgt besproken. De bereidheid tot kennisdeling komt tot stand vanuit intrinsieke motivatie waarbij het belang van kennisdeling bijdraagt aan een groter gemeenschappelijk doel. Vanuit gevoel van professionaliteit wordt kennis gedeeld om te voorkomen dat kennis verloren gaat en kennisdeling onderdeel is van een samenwerking. De meerwaarde van het onderzoek is specifiek toegespitst binnen de publieke sector. Bevindingen uit empirisch onderzoek laten zien dat kennis niet wordt achtergehouden voor eigen belang maar bereidheid tot kennisdeling toeneemt vanuit maatschappelijke betrokkenheid. Hiermee draagt het onderzoek bij aan de theorie van PSM waarin wordt verondersteld dat prestaties toenemen naarmate er meer sprake is van PSM (Leisink & Steijn, 2009). Een tweede ontwikkeling in de theorie betreft de uitdaging om te gaan met diversiteit. In aanvulling op de theorie van Hewins-Maroney en Williams (2013) is er sprake van meerwaarde van diversiteit zodra kwaliteiten van elk individu benut worden en elk individu bereid is kwetsbaar op te stellen. Een balans in diverse karaktereigenschappen stimuleert de samenwerking waarin een ieder zich gehoord voelt een mening te geven waardoor de bereidheid tot kennisdeling toeneemt.

Zowel uit de theorie als uit de bevindingen is gebleken dat er meer factoren zijn die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling. In een vervolgonderzoek is het raadzaam om

de bereidheid tot kennisdeling vanuit de drie volgende factoren te beredeneren. Ten eerste is de factor stress een essentiële factor die de bereidheid tot kennisdeling kan belemmeren (Asrarul-Haq, 2016). Gebrek aan tijd of druk vanuit de politiek kan het proces van kennisdeling verstoren. Om deze reden is aan te raden te onderzoeken welke factoren de mate van stress kunnen verminderen of hoe stress kan worden omgezet tot drijfveer om kennis te delen binnen de publieke sector. Vanuit het oogpunt van diversiteit reageert elk individu anders op de mate van stress en kan zowel vanuit een kwalitatief als kwantitatief onderzoek onderzocht worden waaruit dit is te verklaren. Ten tweede is het raadzaam in een vervolgonderzoek het concept leiderschap volledig mee te nemen waarin er onderzoek wordt verricht naar welke leiderschapsstijlen de bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden. Uit bevindingen is gebleken dat extrinsieke motivatie in vorm van het krijgen van verantwoordelijkheden een essentiële factor is in het delen van kennis. De rol van leiderschap heeft invloed op het stimuleren van dit verantwoordelijkheidsgevoel waarmee onderzocht kan worden in hoeverre dit invloed heeft op de extrinsieke motivatie om kennis te delen (Xue, et al., 2011). Tot slot is het aan te raden binnen de publieke sector in een vervolgonderzoek meer te focussen op demografische diversiteit waarbij teams benaderd kunnen worden die meer op leeftijd, gender en multiculturele achtergrond zijn samengesteld (Çelik, Ashikali & Groeneveld, 2011). De bevindingen uit empirisch onderzoek laten zien dat de mate van gehoord en betrokken voelen impact hebben op de bereidheid tot kennisdeling. Dit onderzoek richt zich op hoe functionele diversiteit impact heeft op de mate van gehoord en betrokken voelen. Een vervolgonderzoek in hoe diversiteit in gender en multiculturele achtergrond hier invloed op heeft binnen de publieke sector biedt extra inzichten in factoren die bereidheid tot kennisdeling kunnen beïnvloeden.

---

### 6.3.2 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Aanbevelingen voor de praktijk zijn toe te kennen aan bevindingen uit de analyse en zullen worden toegelicht in vorm van *motivatie tot kennisdeling, cultuur en functionele diversiteit*. Deze aanbevelingen zijn erop gericht ervoor te zorgen dat in de praktijk bereidheid tot kennisdeling in divers samengestelde teams toeneemt. In wat volgt worden praktische aanbevelingen geschreven die als handvat gelden om binnen een team kennisdeling te stimuleren.

#### Motivatie tot kennisdeling

De eerste aanbeveling om de bereidheid tot kennisdeling te beïnvloeden is het stimuleren van motivatie. Het onderzoek wijst uit dat extrinsieke motivatie in vorm van sociale erkenning de

bereidheid tot kennisdeling beïnvloedt. Afdeling Personeelsbeleid Rijk kan op volgende wijze er op inspelen

- 🏰 Sessies organiseren waar centraal staat het geven van terugkoppeling.
- 🏰 Sessies organiseren in vorm van communicatie trainingen met als doel feedback te kunnen geven en ontvangen.
- 🏰 Sessies organiseren tussen leidinggevend en medewerkers waarin wordt besproken in hoeverre verantwoordelijkheden en vertrouwen richting elkaar zijn uitgesproken

### Diversiteit

Een tweede aanbeveling om de bereidheid tot kennisdeling te beïnvloeden is functionele diversiteit te zien als meerwaarde. Binnen het Rijk kunnen de volgende twee punten als handvat gelden om vanuit HR diversiteit tussen individuen te managen:

- 🏰 Inspelen op individuele kwaliteiten waarin iedereen bereid is zijn of haar mening te geven. Als HR sessies organiseren waarin elk individu in het team bereid is zijn of haar valkuilen te benoemen. Op deze manier wordt een omgeving gecreëerd waar ieder zich kwetsbaar durft op te stellen.
- 🏰 Als HR binnen teams sessies organiseren waarin wordt gestimuleerd op een gedeeld begrip van de te volbrengen taken. Op deze manier wordt een gemeenschappelijk doel gecreëerd en ontstaat een wederzijds belang en helpt bij het ontwikkelen van groter begrip van elkaars kennis en perspectieven.

### Cultuur

Een derde aanbeveling is gericht op het stimuleren van een inclusieve cultuur. Afdeling Personeelsbeleid het Rijk kan op volgende wijze binnen teams een inclusieve cultuur stimuleren.

- 🏰 Actief sturen op het delen van onderlinge successen waardoor maatschappelijke impact wordt ervaren om bij te dragen aan de samenleving
- 🏰 Onderlinge successen vieren waarbij gestimuleerd wordt op een gevoel van samenhang. Dit kan worden bereikt door sessies te organiseren waarin wordt benoemd wat het gezamenlijke doel is, hoe het behaald gaat worden en hoe een ieder er aan kan bijdragen.

## LITERATUURLIJST

- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(2), 335-358.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Amayah, A. T. (2011). Knowledge sharing, personality traits and diversity: A literature review. In *Proceedings from The Midwest Research-to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. St. Louis, MO: USA.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2009). Basisboek Kwalitatief Onderzoek, tweede druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Babbie, E. A. (2010). *The Practice of Social Research* (12e ed.). Belmont, USA: Wadsworth.
- Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 711-729.
- Boh, W. F., Nguyen, T. T., & Xu, Y. (2013). Knowledge transfer across dissimilar cultures. *Journal of Knowledge Management*.
- Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2015). Exploring different cultural configurations: How do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*, 19, 141-163.
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 32-57.
- Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 33.
- Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Cheung, S.Y. (2016) "When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team." *Human relations* 69.7 (2016): 1507-1531.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2013). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Kennismanagement in de praktijk*. Amsterdam / Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224.
- De Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70-87.
- Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Epstein, L.D. (2000), "Sharing knowledge in organizations: how people use media to communicate", unpublished dissertation, University of California, Berkeley, CA.
- Ferreira Peralta, C., & Francisca Saldanha, M. (2014). Knowledge-centered culture and knowledge sharing: The moderator role of trust propensity. *Journal of Knowledge Management*, 18, 538-550.
- Ghysels, J., & Van Lancker, W. (2009). Emancipatie in twee snelheden opnieuw bekeken: laaggeschoolde vrouwen in België en Europa.
- Groeneveld, S. & Van der Voet, J. (2009). Diversiteit in de uitstroom. Rotterdam/Den Haag.
- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
- Gündemir, S., Phillips, K. W., & Homan, A.C. (2020). Shared impact and women's and racial minorities' leadership emergence. University of Amsterdam, Working paper.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Hélie, S., & Sun, R. (2010). Incubation, insight, and creative problem solving: a unified theory and a connectionist model. *Psychological review*, 117(3), 994.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International journal of Manpower*.

- Hewins-Maroney, B., & Williams, E. (2013). The role of public administrators in responding to changing workforce demographics: Global challenges to preparing a diverse workforce. *Public Administration Quarterly*, 456-490.
- Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid. Groningen. In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Hong, J.F.L. (2008), "Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams", *Journal of General Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 21-37.
- Horwitz, S. K.(2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical consideration. *Human Resource Development Review*, 4: 219-245.
- Huijnk, W. (2016). Ontwikkelingen in de integratie. *Integratie in zicht?*
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jaussi, K. & Randel, A. (2003). Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6), 763-774.
- Jeon, S., Kim, Y. G., & Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15, 251–269.
- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*.
- Kim, H (2018) "Differential impacts of functional, geographical, and hierarchical diversity on knowledge sharing in the midst of organizational change." *Management Communication Quarterly* 32.1 (2018): 5-30.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public administration review*, 66(3), 370-385.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163-179.

- Li, Z., Zhu, T. and Luo, F. (2010), “A study on the influence of organizational climate on knowledge-sharing behavior in ITenterprises”, *Journal of Computers*, Vol. 5 No. 4, pp. 508-515.
- Lin, H.F., Lee, H.S. and Wang, D.W. (2008), “Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach”, *Journal of Information Science*, Vol. 35 No. 1, pp. 25-44.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods A practical guide for the social sciences*. Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Nissen, H., Evald, M., & Clarke, A. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through public-private-innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 473-473.
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 20(5), 377-396.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886.
- Riccucci, N. M., & Van Ryzin, G. G. (2017). Representative bureaucracy: A lever to enhance social equity, coproduction, and democracy. *Public Administration Review*, 77(1), 21-30.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*.

- Sandhu, M.S., Jain, K.K. and Ahmad, I.U.K. (2011), “Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 206-226.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Shin, S. J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Singh, M. D., & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.
- Sociaal Economische Raad. (2019). *Diversiteit in de top - Deel 2 Analyse*. Geraadpleegd Van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/diversiteit-in-de-top-analyse.pdf>.
- Spender, J. C. (2008). Organizational learning and knowledge management: whence and whither?. *Management learning*, 39(2), 159-176.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., en Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Steijn, B. (2008) ‘Person–Environment Fit and Public Service Motivation’, *International Public Management Journal* 11(1): 13–27.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19, 121–140.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.



- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology*, 58, 515-541.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Van Thiel, S. (2015). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. Bussum Uitgeverij Continho.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60, 386-94.
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17, 250–277.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*.
- Yusof, Z.M., Bakhari, I., Kamsuriah, A. and Yusof, M.M. (2012), ‘‘Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: a proposed holistic model’’, *Information Development*, Vol. 28 No. 1, pp. 43-54.
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19, 277–295.
- Zhou, S., Siu, F., & Wang, M. (2010). Effects of social tie content on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 14, 449–463.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWSHEMA

| Topic                                  | Vragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Voorwoord</b>                       | <p>Allereerst wil ik u bedanken voor uw tijd en medewerking aan dit interview. Graag zou ik het interview willen opnemen voor de verdere uitwerking ervan. De uitwerking van het interview zal confidentieel zijn: de resultaten worden gepresenteerd onder de noemer 'respondent' waardoor de resultaten niet te herleiden zijn naar individuele personen of specifieke team context. Middels het informatie- en toestemmingsformulier dat ik u vooraf heb toegestuurd heeft u toestemming gegeven/deels toestemming gegeven om het interview op te nemen. Als u vooraf vragen heeft, stel deze gerust. Is dit niet het geval, dan zou ik graag willen starten met het interview en de opname er van.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Korte introductie interviewer</li> <li>➤ Uitleg over het onderzoek: Ik ga u enkele vragen stellen over uw ervaring m.b.t. kennisdeling binnen uw team. Hiervoor ben ik o.a. benieuwd hoe er binnen het team wordt samengewerkt. Om dit te kunnen onderzoeken ben ik geïnteresseerd naar uw mening en of u concrete voorbeelden heeft m.b.t. kennisdeling binnen uw team. Voordat hiermee van start gaan zou ik eerst willen weten wat uw functie is en welke werkzaamheden hieronder vallen.</li> </ul> |
| <b>Algemeen beeld</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Waar houdt uw afdeling zich dagelijks mee bezig en hoe weerhoudt zich dat in de organisatie?</li> <li>➤ Wat is uw functie binnen het Ministerie van Binnenlandse zaken en wat houdt het in? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Welk takenpakket valt binnen uw portfolio?</li> <li>○ Met welke thema's houdt u zich momenteel mee bezig?</li> <li>○ Vanuit welke urgentie zijn deze thema's ontstaan?</li> </ul> </li> <li>➤ Wat waren uw beweegredenen om in de publieke sector te werken?</li> <li>➤ Wat motiveert u specifiek om bij Ministerie van Binnenlandse zaken te werken?</li> <li>➤ Wat zijn zaken die u bijzonder waardeert in uw werk? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mocht u voor een andere publieke organisatie/departement werken, wat zou u hier dan motiveren?</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Overgang naar volgend onderdeel</b> | <p>Nu ik meer weet over uw functie en binnen welke afdeling u werkt zou ik graag willen weten over de cultuur die heerst binnen het team.</p> <p>Te beginnen met de cultuur binnen de organisatie</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Cultuur</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hoe zou u de cultuur binnen de organisatie omschrijven?</li> <li>➤ In hoeverre komen de waarden van organisatie terug in de waarden binnen het team waar u in werkt?</li> <li>➤ Wat vindt u het meest belangrijk binnen de cultuur in uw team?</li> <li>➤ In welke mate heeft de cultuur binnen het team invloed op uw werk?</li> <li>➤ Welke normen en waarden geven dit team vorm?</li> <li>➤ Waaruit blijkt dat u dezelfde of verschillende normen en waarden heeft dan uw collega's waar mee u werkt binnen het team?</li> <li>➤ Waaruit blijkt dat u zich gehoord voelt binnen het team?</li> <li>➤ Uit welke concrete voorbeelden blijkt dat u impact heeft in de resultaten van het team?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Samenwerking</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hoe zou u het team waarin u werkt omschrijven? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoe is het team waar u mee werkt samengesteld? (man/vrouw, culturele achtergrond, opleiding, leeftijd etc)</li> </ul> </li> <li>➤ Hoe zou u de samenwerking binnen het team omschrijven?</li> <li>➤ Wat maakt het dat de samenwerking binnen het team goed/slecht verloopt? <i>Hangt af van antwoord vorige vraag</i></li> <li>➤ Kunt voorbeelden geven waarin de samenwerking wel/niet goed verloopt. <i>Hangt af van antwoord vorige vraag</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Waaruit blijkt dat er een sfeer hangt tot het geven van onderling feedback?</li> <li>○ Welke maatstaven wegen volgens u het zwaarst mee bij de beoordeling van medewerkers in teamverband?</li> </ul> </li> <li>➤ Wat motiveert u om kennis te delen?</li> <li>➤ Welke factoren hebben volgens u invloed op de bereidheid van kennisdeling?</li> <li>➤ Welke factoren kunnen volgens u de bereidheid van kennis belemmeren?</li> <li>➤ In welke mate krijgt u erkenning in uw presteren binnen het team? Kunt u hier voorbeelden van geven? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Speelt bij u erkenning een belangrijke rol in het delen van kennis? Waarom wel/ waarom niet?</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Kennisdeling</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welke rol speelt kennis in uw werk?</li> <li>➤ Wat is volgens u het belang van kennisdeling? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wat is uw perceptie over een goede manier van kennis delen?</li> </ul> </li> <li>➤ Op welke manier gebeurt kennisdeling binnen uw team? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Op welke manier wordt kennisdeling binnen uw team gestimuleerd?</li> </ul> </li> <li>➤ Waaruit wijst dat uw kennis impact heeft op de prestaties van het team?</li> <li>➤ In welke mate heeft deze impact invloed op uw bereidheid tot kennisdeling?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Diversiteit</b></p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In welke kenmerken bent u onderscheidend ten op zichten van andere teamleden? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Denk hierbij aan demografische maar ook functionele diversiteit</li> </ul> </li> <li>➤ Welke vaardigheden, competenties en eigenschappen zijn voor u belangrijk om in teamverband te kunnen samenwerken?</li> <li>➤ Ervaart u diversiteit in vaardigheden, competenties en eigenschappen als een kracht of als een uitdaging tot de mate van kennisdeling? Waaruit blijkt dat?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Public service motivation</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Als we het hebben over uw eerder genoemde beweegredenen om te werken in de publieke sector, wat trekt u het meest aan?</li> </ul> <p><i>Voor het bepalen van PSM worden vier dimensies aangehouden en zijn als volgt te benoemen: Interesse voor politiek, het dienen van het algemeen belang, medeleven en zelfopoffering.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In welke mate heeft uw interesse in beleid en politiek invloed op uw bereidheid van kennisdeling?</li> <li>➤ Waaruit blijkt dat u vanuit uw motivatie voor werk in publieke sector bereid bent uw eigen belangen op zij te zetten om het algemeen belang te dienen?</li> <li>➤ In hoeverre heeft dit invloed op uw bereidheid tot kennisdeling?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Overgang naar volgend onderdeel</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Samenvatting geven over de vragen die zijn gesteld en overgang naar afsluiting</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Afsluiting</b></p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Heeft u nog vragen m.b.t. de uitwerking van het interview?</li> <li>➤ Heeft u aanvullende opmerkingen die u wilt delen m.b.t. het onderzoek?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## BIJLAGE 2 INFORMATIE- TOESTEMMINGSFORMULIER

# Informatie- en toestemmingsformulier

## Informatieformulier

### Introductie

Vanuit de Master Bestuurskunde met specialisatie HR & Verandering, schrijf ik een thesis over factoren die invloed hebben op de bereidheid van kennisdeling in divers samengestelde teams. Het onderzoek is gericht op de publieke sector en betreft een kwalitatief onderzoek waarin bestudeerd wordt welke effecten een divers personeelsbestand heeft op de bereidheid van kennisdeling in de publieke sector. Met de aanbevelingen uit mijn onderzoek krijgt uw team aanknopingspunten om de bereidheid tot kennisdeling (verder) te vergroten die ik eventueel graag zou willen toelichten.

Ik ben te bereiken via het telefoonnummer 06-46158105 & mail adres [marnix.geest@minbzk.nl](mailto:marnix.geest@minbzk.nl)

### Dataverzameling

Om factoren voor bereidheid tot kennisdeling te bepalen zal ik in vorm van een interview vragen stellen over uw ervaring m.b.t. delen van kennis in uw team. Om dit te kunnen onderzoeken ben ik geïnteresseerd naar uw mening en of u concrete voorbeelden heeft m.b.t. kennisdeling. Het verzoek is om het interview op te nemen voor verdere uitwerking ervan. De uitwerking van het interview zal confidentieel zijn: de resultaten worden in transcripten gepresenteerd onder de noemer 'respondent' waardoor de resultaten niet te herleiden zijn naar individuele personen of specifieke team context

### Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

### Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 1 jaar.

### Het delen van data

De data zal worden gedeeld met zowel mijn begeleiders van Ministerie van Binnenlandse Zaken afdeling Personeelsbeleid Rijk als mijn scriptiebegeleider van Erasmus Universiteit Rotterdam. De reden hiertoe is het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

### Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is

geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact met me op te nemen via het bovenstaande telefoonnummer.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met mij op.

## Toestemmingsformulier *Onderzoek factoren die invloed hebben op bereidheid tot kennisdeling*

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

|                                                                | Ja | Nee |
|----------------------------------------------------------------|----|-----|
| Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen     |    |     |
| Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen     |    |     |
| Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken |    |     |
| Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten   |    |     |

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: \_\_\_\_\_

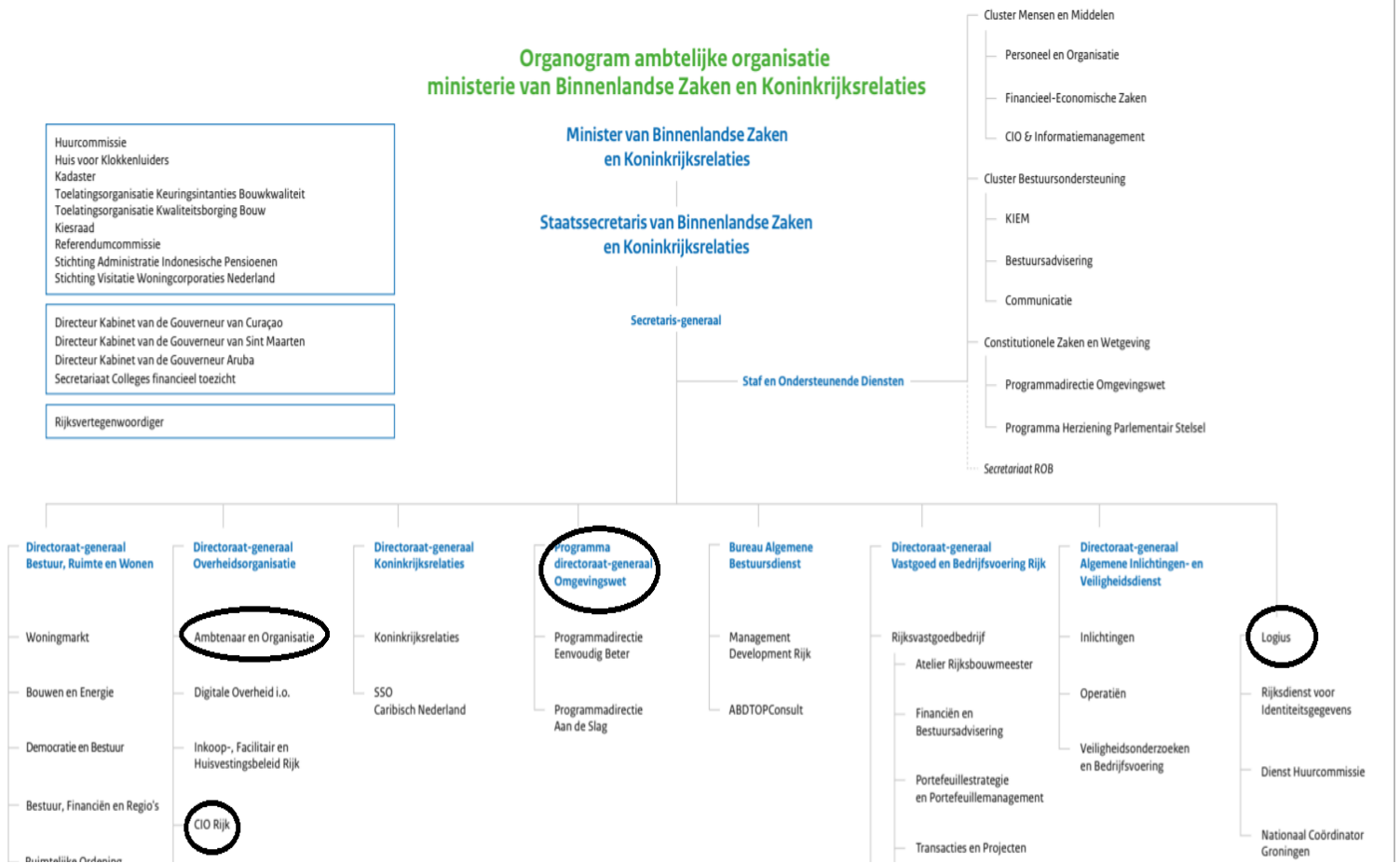
Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_

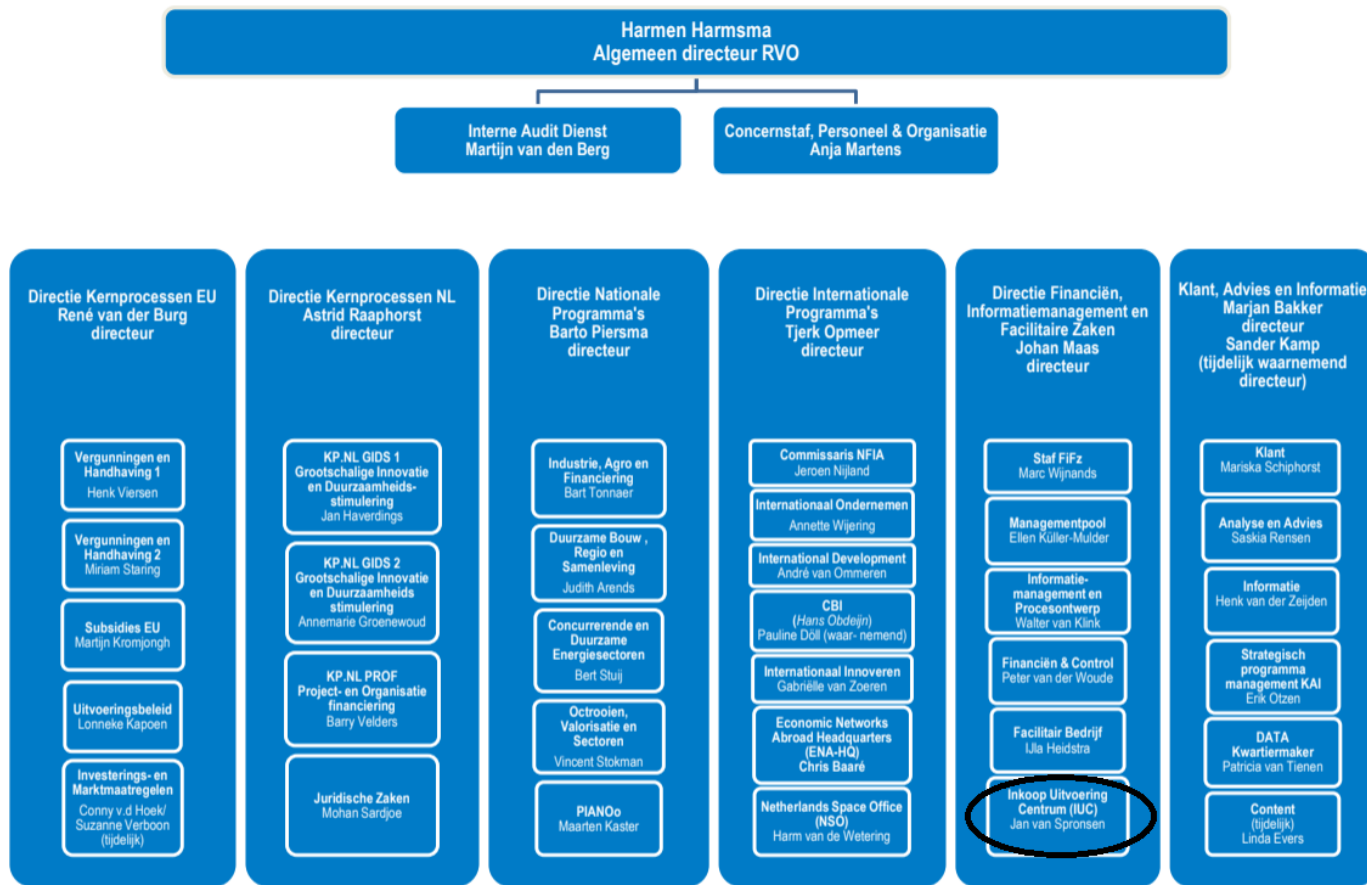
\_\_\_\_\_

BIJLAGE 3 ORGANOGRAM

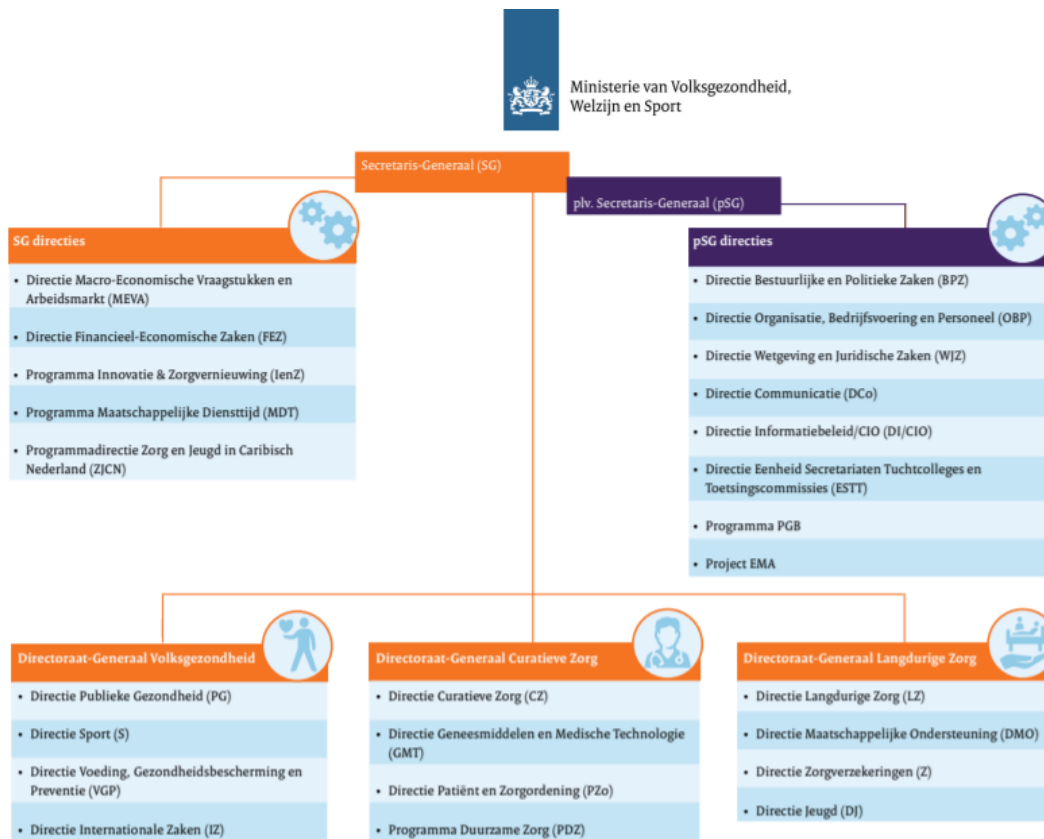
Organogram Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Organogram Rijksdienst voor Ondernemend Nederland



Organogram Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



BIJLAGE 4 CODEBOOM

|                                                            |                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Introductie</b>                                         | <b>Cultuur</b>                                                              |
| Functieomschrijving                                        | Ervaren cultuur binnen de afdeling                                          |
| <b>Motivatie tot kennisdeling</b>                          | Ervaren cultuur binnen het team                                             |
| Ervaart grote rol van kennis in werk                       | Ervaart wat het meest belangrijk is aan cultuur                             |
| Ervaart geen grote rol van kennis in werk                  | Ervaart wel rol van cultuur in het werk                                     |
| Ervaart wel stimulatie van kennisdeling                    | Ervaart geen rol van cultuur in het werk                                    |
| Ervaart geen stimulatie tot kennisdeling                   | Ervaart invloeden van bureaucratische cultuur                               |
| Ervaart hoog belang voor kennisdeling                      | Ervaart geen invloeden van bureaucratische cultuur                          |
| Ervaart laag belang van kennisdeling                       | Ervaart wel invloeden van innovatieve cultuur                               |
| Ervaart goede manier van kennisdeling                      | Ervaart geen invloeden van innovatieve cultuur                              |
| Ervaart slechte manier van kennisdeling                    | Ervaart goede samenwerking met het team                                     |
| Ervaart impact op prestaties door kennisdeling             | Ervaart slechte samenwerking met het team                                   |
| Ervaart geen impact op prestaties door kennisdeling        | Ervaren samenstelling van het team                                          |
| Ervaart wel erkenning voor kennisdeling                    | Ervaart goede relatie tussen individuen                                     |
| Ervaart geen erkenning voor kennisdeling                   | Ervaart slechte relatie tussen individuen                                   |
| Ervaart betrokkenheid in de politiek                       | Ervaart zich wel gehoord te voelen binnen het team                          |
| Ervaart betrokkenheid in de samenleving                    | Ervaart zich niet gehoord te voelen binnen het team                         |
| Ervaart eigen belangen opzij te zetten voor publiek belang | Ervaart wel impact op resultaten van het team                               |
| Ervaart PSM als invloed op kennisdeling                    | Ervaart geen impact te hebben op resultaten van het team                    |
|                                                            | Ervaart zelfde normen en waarden                                            |
|                                                            | Ervaart onderscheidende normen en waarden                                   |
|                                                            | <b>Diversiteit</b>                                                          |
|                                                            | Ervaart diversiteit in functie                                              |
|                                                            | Ervaart diversiteit in opleiding                                            |
|                                                            | Ervaart diversiteit in persoonlijkheden                                     |
|                                                            | Ervaart diversiteit in eigenschappen                                        |
|                                                            | Ervaart diversiteit in gedrag                                               |
|                                                            | Ervaart bepaalde competenties, vaardigheden en eigenschappen als belangrijk |
|                                                            | Ervaart diversiteit als kracht                                              |
|                                                            | Ervaart diversiteit als uitdaging                                           |
|                                                            | Ervaart diversiteit als invloed op kennisdeling                             |