

‘Het Kennishuis: Vermenigvuldigen door delen.’

Onderzoek naar de bevordering van kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis.

- Master Thesis -

Jacqueline Aalbers
(s0163791)

Human Resource Development
Educational Science & Technology
Universiteit Twente

Examencommissie:
Prof. Dr. P.J.C. Slegers
Drs. M.A. Hendriks

Externe begeleiders:
W.J. Zwart
G. Kocx

21 februari, 2013

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
Summary	5
1. Inleiding	6
1.1 Introductie	6
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Opbouw thesis.....	9
1.4 Wetenschappelijke en praktische relevantie	9
2. Theoretisch Kader	10
2.1 Wat is kennisdeling?	10
2.1.1 Kennis	10
2.1.2 Kennisdeling	11
2.1.3 Expliciete en impliciete kennis	11
2.1.4 Horizontaal, verticaal en diagonaal kennis delen.....	13
2.2 Het belang van kennisdeling	13
2.3 Bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling	14
2.3.1 Categorisatie bevorderende en belemmerende factoren.....	14
2.3.2 Individueel gedrag.....	16
2.3.3 Middelen	18
2.3.4 Organisatie	20
2.3.5 Maatschappelijke context.....	22
3. Methode	26
3.1 Respondenten.....	26
3.2 Instrumenten	27
3.2.1 Interviews.....	27
3.2.2 Focus Group.....	28
3.3 Data-analyse.....	29
3.4 Procedures.....	30
4. Resultaten.....	32
4.1 Bevorderende factoren voor kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis	32
4.1.1 Inzichtelijkheid aanwezige kennisdelers en expertises	32
4.1.2 Gebruik persoonlijke en digitale communicatiemiddelen.....	33

4.1.3 Een ondersteunende werkomgeving	34
4.1.4 Actieve houding Kennishuis	35
4.1.5 Diverse groep kennisdelaers	36
4.1.6 Verplicht lidmaatschap	37
4.1.7 Ruime openingstijden	38
4.1.8 Een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur	39
4.1.9 Belang van kennisdeling inzien	40
4.1.10 Wederkerigheid.....	41
4.1.11 Een sfeer van vertrouwen.....	41
4.1.12 Centrale plek, laagdrempelige kosten en aansprekende naamgeving	42
4.2 Onderscheidend vermogen Kennishuis.....	42
4.2.1 Voor en door ZZP'ers	43
4.2.2 Diverse groep ZZP'ers	43
4.2.3 Knooppunt voor andere netwerkclubs of informatieve instellingen voor ZZP'ers.....	43
4.2.4 Actieve houding	44
4.2.5 Centrale locatie, laagdrempeligheid en lage kosten.....	45
5. Conclusie en Discussie	46
5.1 Wat is kennisdeling?.....	46
5.2 Bevorderende factoren voor kennisdeling in het Kennishuis	46
5.3 Het onderscheidend vermogen van het Kennishuis	50
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	51
5.4.1 Aanbevelingen ter verbetering van dit onderzoek	51
5.4.2 Aanbevelingen voor verdiepend vervolgonderzoek.....	52
5.5 Implicaties en aanbevelingen voor de praktijk.....	52
Referenties	55
Appendix A – Toename aantal zelfstandigen (2012).....	62
Appendix B – Interviewschema ZZP'ers.....	64
Appendix C – Interviewschema Deskundigen.....	68
Appendix D – Interviewschema Focus group.....	72

Samenvatting

Het Kennishuis is een innovatieve ontwikkeling waarbij het delen van kennis centraal staat. Het Kennishuis komt de wensen tegemoet de bibliotheek te vernieuwen en om in het kader van de kenniseconomie een laagdrempelige kennisvoorziening in Enschede te hebben. Het doel is daarom een omgeving te creëren, waarin individuen, instellingen en bedrijven gestimuleerd worden om kennis te delen en zo nieuwe kennis te ontwikkelen (Gemeente Enschede, 2012). Een van de doelgroepen welke gebaat zou kunnen zijn bij de ontwikkeling van het Kennishuis, is het sterk groeiende aantal ZZP'ers. Voor ZZP'ers geeft het Kennishuis de mogelijkheid gebruik te maken van een werkplek en interessante kennis te delen met andere ZZP'ers. Wanneer ZZP'ers kennis delen in het Kennishuis, kan dit zowel voordelen voor ZZP'ers, de Bibliotheek Enschede en de economie van Twente hebben. De hoofdvraag in dit onderzoek is daarom: *“Hoe kan kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis bevorderd worden?”*.

Om deze vraag te beantwoorden is allereerst onderzocht wat kennisdeling is en wat bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling zijn. Op basis van deze literatuurstudie is een interviewschema samengesteld voor het afnemen van interviews met 15 ZZP'ers uit de zakelijke dienstverlening en 6 deskundigen op het gebied van de ondersteuning van ZZP'ers. Zo is onderzocht hoe er in de praktijk tegen deze factoren aangekeken wordt en wat daadwerkelijk bevorderlijk voor kennisdeling onder ZZP'ers is. Ook is op deze manier geïnventariseerd hoe het Kennishuis onderscheidend kan zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt. Als aanvulling op de individuele interviews is met behulp van een focus group interview met 5 ZZP'ers gezamenlijk nagedacht over de toepassing van de bevonden bevorderende factoren uit de individuele interviews. Zowel bij de individuele interviews als bij het focus group interview is gebruik gemaakt van interviewschema's en een systematische manier van data-analyse.

Uit de analyse zijn twaalf factoren naar voren gekomen welke de kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis zouden kunnen bevorderen. Allereerst zal in het Kennishuis inzichtelijk moeten zijn wie de aanwezige kennisdelers zijn en wat hun expertises en huidige werkzaamheden zijn. Daarnaast zal er gebruik gemaakt moeten worden van persoonlijke (face-to-face) en digitale informatie- en communicatiemiddelen voor kennisdeling. Ook zal er een ondersteunende werkomgeving vormgegeven moeten worden welke aansluit op de behoeften van ZZP'ers en is het bevorderlijk wanneer het Kennishuis zelf een actieve houding inneemt in het delen van kennis. Verder is het bevorderlijk wanneer er sprake is van een diverse groep ZZP'ers uit de zakelijke dienstverlening, als lidmaatschap voor het Kennishuis verplicht gesteld wordt en wanneer er gebruik gemaakt wordt van ruime openingstijden. Ook blijkt een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur bevorderlijk voor het delen van kennis onder ZZP'ers. Bij ZZP'ers zal daarnaast bewustwording gecreëerd moeten worden dat kennisdeling nodig is en dat kennisdeling een wederkerig proces is. Een sfeer van vertrouwen wordt ook bevorderlijk bevonden voor het delen van kennis. Tot slot wordt een centrale locatie, lage kosten en 'meer aansprekende naamgeving' als bevorderlijk bevonden voor de kennisdeling van ZZP'ers in het Kennishuis.

Uit dit onderzoek zijn ook vijf punten naar voren gekomen waarop het Kennishuis onderscheidend kan zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt. Het Kennishuis zal allereerst onderscheidend kunnen zijn door zich specifiek te richten op ZZP'ers, waarbij de behoeften van ZZP'ers centraal staan en ZZP'ers actief betrokken worden bij de invulling van de organisatie. Daarnaast zal het Kennishuis uit een diverse groep kennisdelers moeten bestaan. Ook kan het Kennishuis zich onderscheiden door een faciliterend knooppunt voor andere netwerkclubs of informatieve instellingen voor ZZP'ers te worden. Verder zal het Kennishuis zich kunnen onderscheiden door de eerder genoemde actieve rol in het delen van kennis aan te nemen en door het bieden van een centrale locatie, laagdrempeligheid en lage kosten.

Wanneer rekening wordt gehouden met deze bevonden bevorderende factoren voor kennisdeling en de punten waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden, kan het Kennishuis zich ontwikkelen tot een onderscheidende plek voor ZZP'ers waar het delen van kennis centraal staat. Tot slot worden enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk gedaan.

Summary

'Het Kennishuis' is an innovative development in which the sharing of knowledge takes a central place. Het Kennishuis meets the desires to renew the library and to have accessible knowledge facilities in the context of the knowledge economy. The goal is therefore to create an environment in which individuals, institutions and companies are being stimulated to share their knowledge and thus develop new knowledge (Gemeente Enschede, 2012). One of the target groups that might benefit from the development of Het Kennishuis is the fast growing group of self-employed people (without employees). Het Kennishuis gives self-employed people the opportunity to make use of a workplace and to share interesting knowledge with other self-employed people. When self-employed people share knowledge in het Kennishuis, this can benefit for the self-employed people, the library of Enschede as well as for the de economy of Twente. The main question in this research is thus: *"How can knowledge sharing between self-employed people (without employees) in Het Kennishuis be improved?"*

To answer this question, first of all is investigated what sharing of knowledge is and what barriers and facilitators related to knowledge sharing are. Based on this literature, an interview schedule is developed for interviews with 15 self-employed people from business services and 6 experts in the field of self-employment support. Thus is examined how these factors are viewed in practice and what actually conducive is to knowledge sharing among self-employed people. This way is also inventoried how Het Kennishuis can be distinctive in what they offer in Enschede in the field of knowledge sharing amongst self-employed people. By means of a focus group interview with 5 self-employed people in addition to the individual interviews there is jointly thought about the application of the stimulating deemed factors from the individual interviews. Both with the individual interviews as well as with the focus group interview a systematical approach of data analysis and interview schedules were used.

Twelve factors have emerged from the analysis that may promote knowledge sharing between self-employed people. First of all it should be clear to all in Het Kennishuis who the present knowledge sharers are and what their expertise's and current proceedings are. In addition to that there will have to be made use of personal (face-to-face) and digital information and communication means for knowledge sharing. Also a supporting work environment will have to be shaped that meets the needs of the self-employed people and is it beneficial when Het Kennishuis itself takes an active stance in sharing knowledge. It is also beneficial if there is a diverse group of self-employed people from business services and that membership for Het Kennishuis is mandatory and that long opening hours are facilitated. Furthermore a decentralised and flat organisational structure seems beneficial for the sharing of knowledge between self-employed people. Besides that, awareness will have to be created under self-employed people that sharing of knowledge is necessary and the fact that sharing of knowledge is a reciprocal process. An atmosphere of trust is also found conducive for the sharing of knowledge. Finally, a central location, low cost and 'more appealing naming' are deemed conducive for sharing knowledge in Het Kennishuis.

From this research five points have also come forth in which Het Kennishuis can be distinctive in what she offers to self-employed people in Enschede in the field of knowledge sharing. In the first place, het Kennishuis can be distinctive by specifically targeting on self-employed people, whereby the needs of the self-employed people take a central position and the self-employed people are getting actively involved in the implementation of the organization. Also, Het Kennishuis will have to consist of a diverse group of knowledge sharers. Het Kennishuis can also distinguish itself by becoming a facilitating node for other networking clubs or informative institutions for self-employed people. Furthermore Het Kennishuis will be able to be distinctive by taking the above-mentioned active role in sharing knowledge and by offering a central location, approachability and low costs.

When these conducive factors for knowledge sharing are taking into account and the points in which Het Kennishuis can be distinctive, Het Kennishuis can develop itself to a distinctive workplace for self-employed people in which sharing of knowledge takes a central place. Finally, some recommendations for future research and recommendations for the practice will be made.

1. Inleiding

1.1 Introductie

Momenteel is het proces met betrekking tot de vormgeving en oprichting van het Kennishuis in volle gang. Het Kennishuis is een innovatieve ontwikkeling in Enschede waar het delen van kennis centraal staat. Het doel van het Kennishuis is een unieke dynamische omgeving te creëren, waar individuen, instellingen en bedrijven gestimuleerd worden om kennis te ontwikkelen en met elkaar te delen. Met de realisatie van het Kennishuis wordt beoogd een semipublieke ruimte te creëren waar de grenzen tussen instellingen en bedrijven en de openbare ruimte vervagen en mensen van elkaar kunnen leren. Het Kennishuis wil op deze manier uitgroeien tot een centrale plek voor innovatie, creativiteit en ondernemerschap in de binnenstad van Enschede (Gemeente Enschede, 2012).

Het concept tot het creëren van het Kennishuis komt voort uit twee belangrijke ontwikkelingen. Allereerst komt het Kennishuis de wens tegemoet om de bibliotheek te vernieuwen. De uitleenfunctie van de bibliotheek staat steeds meer onder druk, doordat er minder gelezen wordt, er meer gelezen wordt uit eigen of onderling geleend bezit en er meer gelezen wordt via elektronische media (Gemeente Enschede, 2012). Uit onderzoek blijkt dat de groep volwassenen die nog leent in de bibliotheek kleiner aan het worden is (Oomes, 2011; Huysmans & Hillbrink, 2008). Landelijk gezien loopt sinds de jaren '90 van de vorige eeuw het bibliotheekgebruik onder volwassenen terug op verschillende fronten, zoals het bezoek, het aantal uitgeleende boeken en het computergebruik. Opvallend is dat het gebruik sterker afneemt onder werkenden en hoger opgeleiden (Oomes, 2011). Bruijnzeels (2007) benadrukt dat de bibliotheek zoals wij die kennen daarom haar langste tijd gehad heeft en dat het instituut een fundamentele verrijking nodig heeft.

De noodzaak om bibliotheken te vernieuwen komt ook voort uit de veranderende behoeften en vragen uit de samenleving. Allereerst is er de toenemende noodzaak tot levenslang leren. Kennis verouderd immers snel; er wordt voortdurend nieuwere kennis ontwikkeld en dat vereist een actieve, lerende houding van burgers (Doets, Van Esche & Westerhuis, 2008). Deze actievere houding kan meer tot zijn recht komen in het Kennishuis dan in de bibliotheek in haar huidige vorm. Ook is er een verschuiving van een informatie-schaarste naar een informatieovervloed (Bruijnzeels, 2007). Informatie zoeken is eenvoudiger geworden in het digitale tijdperk. Tegelijkertijd wordt het steeds moeilijker voor mensen om de waarde van informatie te beoordelen en om de weg niet kwijt te raken in de groeiende hoeveelheid informatie (Huysmans & Hillebrink, 2008). Dit vraagt ook om een verandering bij bibliotheken en het Kennishuis kan hierop inspelen, doordat het gezamenlijk kennis uitwisselen en bespreken centraal staat.

Gezien deze ontwikkelingen streeft de Openbare Bibliotheek Enschede er naar het huidige beeld van de bibliotheek als een uitleencentrum te veranderen in een centrum van media en kennis voor alle inwoners van Enschede. Niet het uitlenen van boeken, maar het delen van kennis zal centraal moeten komen te staan om de functie van de bibliotheek te vernieuwen tot Kennishuis (Gemeente Enschede, 2012). Kennisdeling binnen het Kennishuis dient dus een doel: de vernieuwing van de functie van de bibliotheek.

Om daadwerkelijk voor kennisdeling in het Kennishuis te zorgen, worden verschillende doelgroepen benaderd om een actieve rol in het Kennishuis in te nemen of van het Kennishuis gebruik te maken. Hiervan vormen Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers) een van de geselecteerde doelgroepen. Deze doelgroep staat centraal in dit onderzoek. Naar verwachting van de Openbare Bibliotheek Enschede kunnen ZZP'ers in en rond Enschede namelijk een goede bijdrage leveren aan de vernieuwing van de bibliotheek tot centrum van kennis wanneer zij gebruik gaan maken van het Kennishuis. Kenmerkend voor ZZP'ers is dat ze geen werknemers in dienst hebben, ze voor een of enkele opdrachtgevers werken en ze geen, of in zeer beperkte vorm, een eigen bedrijfsruimte hebben (Vroonhof, Overweel & De Muijnck, 2001; Van den Berg, Mevissen & Tijmsmans, 2009). Er wordt hierbij steeds vaker een onderscheid gemaakt tussen twee typen ZZP'ers: 'de klassieke ZZP'ers' en 'de nieuwe ZZP'ers'. De 'klassieke ZZP'ers' worden onderscheiden doordat ze veelal een eigen bedrijf hebben en daarnaast vaak

beschikken over eigen bedrijfskapitaal en een eigen bedrijfsruimte of transportmiddel. De onderneming van de ‘nieuwe ZZP’er’ draait vooral om de inbreng van eigen kennis en kunde en ze verrichten vaak werk dat normaliter onder een arbeidsovereenkomst verricht wordt (ZZP’ers: aantallen, ontwikkeling, kenmerken en motieven, z.d.).

Doordat kennis hun bestaansrecht is, zouden voornamelijk deze ‘nieuwe ZZP’ers’ een goede bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van het doel in de ‘vernieuwde bibliotheek’: het delen van kennis centraal te stellen. Enerzijds kan het Kennishuis voor hen aantrekkelijk zijn, doordat ze zelf vaak geen werkruimte en ook geen collega’s hebben. Het Kennishuis biedt ZZP’ers zo de mogelijkheid eens niet thuis te werken en om kennis en ervaringen uit te wisselen met andere ZZP’ers. Dit kan hen verder helpen bij problemen waar ze tegenaan lopen als ondernemer of hen inspireren of motiveren in hun ondernemerschap. Op deze manier kan het Kennishuis voor ZZP’ers een waardevolle plek zijn. Anderzijds helpen ZZP’ers bij het vernieuwen van de functie van de bibliotheek tot Kennishuis. Wanneer zij besluiten er te gaan werken en hun kennis te delen met andere aanwezigen, helpen ze het Kennishuis tot een plek te maken waar men kennis kan ontwikkelen, waar men kennis deelt en waar men van elkaar kan leren. Kennis delen is dus ook zeker een doel op zich, omdat dit onderdeel uitmaakt van de ‘vernieuwde functie’ van de bibliotheek. Waarom men het delen van kennis in het Kennishuis zo belangrijk vindt, hangt samen met de tweede ontwikkeling welke tot het creëren van het Kennishuis geleid heeft.

De tweede belangrijke ontwikkeling welke tot het concept van het Kennishuis geleid heeft, komt namelijk voort uit de wens om in het kader van de kenniseconomie een laagdrempelige kennisvoorziening in Enschede te hebben. Economisch succes vereist het vermogen om voortdurend te verbeteren en te innoveren en dat vermogen is gebaseerd op een proces van voortdurend leren en het ontwikkelen en uitwisselen van kennis (Kessels, 2004). Kennis wordt daarom gezien als een zeer belangrijke economische factor, ook voor Enschede en Twente, en dit wordt nadrukkelijk betrokken in de ontwikkeling van het Kennishuis. Met de ontwikkeling van het Kennishuis wordt daarom beoogd een omgeving te creëren waarin leren en werken samenvallen om zo tegemoet te komen aan de zich ontwikkelende kenniseconomie. Het is de bedoeling dat een diverse groep van studenten, docenten, (creatieve) ondernemers, innovatieve bedrijven, professionals et cetera gebruik gaat maken van de voorzieningen van het Kennishuis, waarbij het delen van kennis centraal staat (Gemeente Enschede, 2012). Mensen kunnen op deze manier profiteren van een werkgemeenschap waarin anderen werken aan thema’s en vraagstukken die hen boeien en intrigeren en die hen uitdagen om nieuwe kennis te ontwikkelen en deze toe te passen. Zo’n omgeving helpt ‘kennisproductief’ te zijn en in staat te zijn om werkprocessen, producten en diensten stapsgewijs te verbeteren en radicaal te vernieuwen, via het genereren, delen en toepassen van kennis (Kessels & Keursten, 2001).

Het Kennishuis kan uitgroeien tot zo’n centrale plek in de binnenstad voor innovatie, creativiteit en ondernemerschap. Op deze wijze kan het Kennishuis door de vorming van een laagdrempelige kennisvoorziening bijdragen aan de gewenste versnelling van innovatie in de regio (Gemeente Enschede, 2012). Ook hier worden ZZP’ers, naast innovatieve bedrijven en kenniswerkers, als een interessante doelgroep gezien welke kan bijdragen aan de versnelling van innovatie in de regio. ZZP’ers beschikken over kennis uit diverse vakgebieden. Er wordt verwacht dat wanneer zij in het Kennishuis gaan werken en hun vakinhoudelijke en ondernemerschapskennis gaan delen dit kan leiden tot de creatie van nieuwe kennis. Daarnaast wordt verwacht dat dit zich kan vertalen in economische voordelen in de regio bij de toepassing van deze kennis. Dit zorgt ervoor dat het op economisch vlak als waardevol gezien wordt ervoor te zorgen dat ZZP’ers gebruik gaan maken van het Kennishuis. ZZP’ers kunnen er ook voor kiezen ‘ergens anders’ bij te dragen aan het versterken van de regio door op een andere plek kennis te gaan delen. Hier is het Kennishuis misschien niet per se voor nodig. Wanneer ZZP’ers echter naar het Kennishuis komen, draagt dit bij aan de wens de bibliotheek als centraal punt van kennis te hebben en een kennisknooppunt te vormen in Enschede waar iedereen toegang toe heeft en waar de grenzen tussen instellingen en bedrijven en de openbare ruimte vervagen.

Het Kennishuis kan dus mogelijkheden bieden tot onderlinge kennisdeling, welke voor de Openbare Bibliotheek Enschede, de economie van Enschede en Twente en voor de ZZP'ers zelf interessant zijn. Wanneer ZZP'ers gebruik maken van het Kennishuis kan dit bijdragen aan de realisatie van de vernieuwde functie van de bibliotheek en de wens om in het kader van een kenniseconomie een laagdrempelige kennisvoorziening te hebben. Voor ZZP'ers geeft het de mogelijkheid gebruik te maken van een werkplek en interessante kennis te delen met andere ZZP'ers. Dit vormt de aanleiding tot de ontwikkeling van het Kennishuis en de speciale aandacht voor ZZP'ers hierbij.

1.2 Probleemstelling

Op basis van bovengenoemde redenen heeft het Kennishuis besloten dat ZZP'ers voor hen een interessante groep binnen de totale doelgroep is, waarop ze zich willen richten. Voor het Kennishuis zijn ZZP'ers ook interessant, doordat het aantal ZZP'ers in Twente sterk groeit. Ondanks de economische recessie neemt het aantal 'mogelijke kennisdelers op ZZP-gebied' in Twente, en dus in het Kennishuis, toe. Gelet op de economische teruggang van de afgelopen periode, en in vergelijking met andere regio's in Nederland, is deze stijging opvallend te noemen. De grootste groep startende ondernemers bevindt zich in de leeftijdsgroep van 25 tot 45 jaar (Aantal starters in Twente groeit, 2012). ZZP'ers vormen een belangrijk onderdeel van deze groep starters. Het CBS noemt dat de afgelopen tien jaar het aantal zelfstandigen met ruim 200.000 duizend toegenomen is. Deze groei is geheel toe te schrijven aan de zelfstandigen zonder personeel. Hun aantal groeide naar 728.000 personen in 2011, terwijl het aantal zelfstandigen met personeel stabiel bleef op ongeveer 350.000. De toename van het aantal zelfstandigen zonder personeel deed zich vooral voor bij hoogopgeleiden. Bij de hoogopgeleiden nam het aantal zelfstandigen zonder personeel toe van 163.000 in 2002 naar 293.000 in 2011 (Toename aantal zelfstandigen, 2012; zie Appendix A).

Zoals eerder beschreven werd, zal dit sterk groeiende aantal ZZP'ers zelf ook gebaat zijn bij de voorzieningen die het Kennishuis hen kan bieden. De hoge werkdruk bij ZZP'ers zorgt er namelijk vaak voor dat ze niet voldoende tijd en aandacht besteden aan de professionalisering van hun ondernemerschap en het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden. Ze zijn voornamelijk bezig met hun vak en vaak niet voldoende bewust bezig met het ondernemen in de toekomst. ZZP'ers zouden echter wel meer ondersteuning op het gebied van ondernemerschap kunnen gebruiken (Van den Berg, Mevissen & Tijsmans, 2009). Het Kennishuis kan hier een belangrijke rol in spelen. Het Kennishuis kan ruimtes bieden voor bijeenkomsten, ontmoeting en kennisuitwisseling. Deze ruimtes worden gekenmerkt door de laagdrempelige toegankelijkheid, de lage onkosten en een open en zakelijke uitstraling. Het Kennishuis biedt voor ZZP'ers zo de mogelijkheid kennis uit te wisselen met andere ZZP'ers, zich te ontwikkelen en netwerken op te bouwen. Dit is zeker van belang gezien het feit dat ZZP'ers vaak zelf geen werkruimte en geen directe collega's hebben om kennis mee uit te wisselen. Problemen waar men tegenaan loopt kunnen in het Kennishuis met andere ZZP'ers besproken worden, er kunnen ervaringen uitgewisseld worden en men kan elkaar inspireren in het ondernemerschap. Zeker als ZZP'ers uit diverse vakgebieden gebruikmaken van de voorzieningen van het Kennishuis, kan dit de kans op onderlinge kennisdeling vergroten (Gemeente Enschede, 2012). Op deze manier kunnen nieuwe initiatieven en innovatie aangewakkerd worden. Vraag is echter hoe dit voor deze specifieke doelgroep concreet vormgegeven moet worden in het Kennishuis? De centrale vraag in dit onderzoek is daarom:

“Hoe kan kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis bevorderd worden?”

Hierbij is het allereerst belangrijk te onderzoeken wat er onder kennisdeling verstaan wordt. Vervolgens is het van belang te achterhalen waar ZZP'ers met betrekking tot kennisdeling behoefte aan hebben en wat het Kennishuis hen hierin kan bieden, zodat zij de kennisdeling onder ZZP'ers kan faciliteren en stimuleren. Er moet daarom onderzocht worden wat bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling zijn en hoe dit vormgegeven kan worden binnen het Kennishuis. In Enschede zijn echter al een aantal (commerciële) initiatieven die gericht zijn op de ondersteuning van ZZP'ers. Er

wordt in dit onderzoek daarom ook onderzocht hoe het Kennishuis zich van deze bestaande initiatieven in Enschede kan onderscheiden. Het Kennishuis vindt het namelijk belangrijk iets toe te kunnen voegen in plaats van een nieuwe concurrent op dit gebied te zijn en ook voor ZZP'ers zelf moet er een reden zijn om hun kennis binnen het Kennishuis te delen en niet ergens anders. De volgende drie deelvragen leiden daarom tot het beantwoorden van de hoofdvraag:

“Wat is kennisdeling?”;

“Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling?”;

“Hoe kan het Kennishuis onderscheidend zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt?”.

Dit zal uitmonden in een advies aan het Kennishuis hoe kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis bevorderd kan worden, zodat het Kennishuis zich kan ontwikkelen tot een aantrekkelijke en onderscheidende werkplek voor ZZP'ers waar het delen van kennis centraal staat.

1.3 Opbouw thesis

In dit onderzoek is allereerst door het uitvoeren van een literatuurstudie onderzocht wat kennisdeling is en wat in de literatuur naar voren komende bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling zijn. Dit wordt besproken in het ‘Theoretisch Kader’. Door het afnemen van individuele interviews met ZZP'ers en deskundigen op het gebied van de ondersteuning van ZZP'ers, is onderzocht waar ZZP'ers zelf behoefte aan hebben met betrekking tot kennisdeling en wat bevorderende factoren zijn. Ook is op deze manier geïnventariseerd hoe het Kennishuis onderscheidend kan zijn. Met behulp van een interview met een focus group is vervolgens op een concreter niveau nagedacht over de toepassing van de door ZZP'ers genoemde bevorderende factoren voor kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis. Zowel bij de individuele interviews als de focus group is gebruik gemaakt van interviewschema's en een systematische manier van data-analyse. In het hoofdstuk ‘Methode’ zal deze onderzoeksmethode toegelicht worden en in het hoofdstuk ‘Resultaten’ zullen de uitkomsten geanalyseerd worden. Uiteindelijk wordt in het hoofdstuk ‘Conclusie en Discussie’ een antwoord gegeven op de deelvragen en op de hoofdvraag in de vorm van een advies hoe kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis bevorderd kan worden. Hierbij wordt tot slot kritisch naar het onderzoek gekeken en worden enkele aanbevelingen gedaan voor het doen van vervolgonderzoek en voor de toepassing van de uitkomsten van dit onderzoek in de praktijk.

1.4 Wetenschappelijke en praktische relevantie

Dit onderzoek is van wetenschappelijke relevantie doordat het voor een heel specifieke doelgroep, ZZP'ers, inzichtelijk maakt hoe onderlinge kennisdeling bevorderd kan worden. Het geeft een overzicht van bevorderende factoren om onderlinge kennisdeling onder ZZP'ers te bevorderen. Het draagt bij aan de bestaande theorieën en onderzoeken over kennisdeling en zeker aan specifieke onderzoeken voor ZZP'ers, welke in de literatuur niet veelvuldig voorkomen. Praktisch gezien geeft dit onderzoek het Kennishuis een handvat hoe zij de onderlinge kennisdeling onder ZZP'ers kunnen bevorderen bij de vormgeving van het Kennishuis. Voor het Kennishuis is het advies direct praktisch toepasbaar in de verdere ontwikkeling van het Kennishuis tot een plek waar ZZP'ers onderling kennis uitwisselen.

2. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader worden enkele onderwerpen uitgediept welke de benodigde achtergrondinformatie geven voor de uitvoering van dit onderzoek. Allereerst zal worden onderzocht wat kennisdeling precies inhoudt (2.1). Vervolgens wordt gekeken wat het belang van kennisdeling is (2.2). Tot slot wordt een literatuurstudie gedaan naar bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling (2.3). Deze factoren worden aan het eind van dit hoofdstuk schematisch weergegeven (Tabel 1).

2.1 Wat is kennisdeling?

2.1.1 Kennis

Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe kennisdeling onder ZZP'ers bevorderd kan worden, is het van belang om eerst inzicht te krijgen in wat de begrippen 'kennis' en 'kennisdeling' precies inhouden. Davenport en Prusak (1998) definiëren het begrip 'kennis' als volgt: "*Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provide a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*" Ze omschrijven kennis als de opeenhoping van informatie en ervaringen welke het voor mensen mogelijk maakt op nieuwe situaties te reageren door een respons of actie uit de verkregen informatie voort te brengen. Uit deze definitie komt dus naar voren dat kennis een duidelijke functie heeft. Kennis is van invloed op hoe er in nieuwe situaties gereageerd of gehandeld wordt. Er wordt ook verondersteld dat kennis uit diverse aspecten bestaat. Zo wordt in het onderzoek van Seng, Zannes en Pace (2002) beschreven dat het bij kennis gaat om ervaring, inzicht, oordeel, begrip, vooruitziendheid, intuïtie en uiteindelijk om wijsheid. Deze definitie en genoemde aspecten worden in dit onderzoek als 'kennis' beschouwd.

Naast deze definitie en verschillende aspecten van kennis, kunnen er ook diverse eigenschappen van kennis onderscheiden worden. Allee (1997) in Martensson (2000) kent twaalf eigenschappen aan kennis toe. Kennis is volgens hem onder andere slordig, zelf-organiserend, het kan gebruikt worden in gemeenschap met andere mensen, het wordt overgedragen door middel van taal, het is niet vastomlijnd, het groeit niet oneindig, het is een sociaal fenomeen, het ontwikkelt zich natuurlijk en het kent meerdere dimensies. Er kan dus verondersteld worden dat kennis een veelzijdig begrip is, welke moeilijk af te bakenen valt.

Ondanks de veelzijdigheid van het begrip kennis, komt in de literatuur echter wel naar voren dat er een duidelijker onderscheid te maken is tussen kennis en informatie. Volgens Ash (1998) in Martensson (2000) is het overdragen van informatie of kennis een wezenlijk verschil. Informatie wordt namelijk pas kennis wanneer het verwerkt is door de hersenen. Kennis is volgens hem daarom het verwerken, creëren of gebruiken van informatie in het hoofd van het individu. Kennis kan gezien worden als informatie welke gecombineerd wordt met eerdere ervaringen, perspectieven en de context. Het wordt geïnterpreteerd en er wordt op gereflecteerd (Davenport, De Long & Beers, 1998; Kirchner, 1997, Frappaolo, 1997 in Martensson, 2000). Kennis kan daarom gezien worden als een hoogwaardige vorm van informatie welke klaar is om gebruikt te worden voor het maken van beslissingen en het uitvoeren van handelingen (Davenport, De Long & Beers, 1998). De Greene (1982) maakt in Seng, Zannes en Pace (2002) echter een ander onderscheid tussen kennis en informatie. Er wordt verondersteld dat informatie data is die georganiseerd is voor een bepaald doel en dat kennis de toepassing van deze informatie is om dat doel te bereiken. Dit sluit het eerder genoemde onderscheid tussen kennis en informatie echter niet uit. Weggeman (2000) maakt niet het onderscheid tussen kennis en informatie, maar maakt binnen het begrip kennis het onderscheid tussen informatie, ervaring, vaardigheden en persoonlijke waarden of opvattingen. Informatie is hier dus een onderdeel van het overkoepelende begrip 'kennis'.

Zowel de manier waarop Ash als van De Greene kennis onderscheidt van informatie sluit aan bij de eerder genoemde omschrijving dat kennis het mogelijk maakt op nieuwe situaties te reageren. In zowel de beschrijving van Ash, De Greene als Weggeman komt naar voren dat informatie maar een onderdeel is van het proces wat tot kennis leidt. Wanneer kennis het mogelijk maakt op nieuwe situaties te reageren,

hoeft dit echter nog niet te betekenen dat deze kennis afkomstig is van het individu zelf. Men kan ook gebruik maken van elkaars kennis. Kennis kan gedeeld worden.

2.1.2 Kennisdeling

Een belangrijke eigenschap van kennis is dat het gedeeld kan worden tussen mensen. Kennisdeling kan omschreven worden als: “(...) *knowledge sharing is a relational act based on a sender-receiver relationship, which incorporates the voluntary communication of one’s knowledge to others as well as the receiving of other’s knowledge.*” (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). In deze definitie ligt de nadruk op het relationele aspect van kennisdeling tussen de zender en ontvanger. Kennis wordt gedeeld vanuit de relatie die er is tussen de zender en ontvanger. Door het vrijwillige karakter zal er alleen kennis gedeeld worden als het daadwerkelijk gewenst is en gewaardeerd wordt (Michailova & Minbaeva, 2012).

Gibbert en Krause (2002) in Bock, Zmud, Kim en Lee (2005) leggen minder nadruk op het relationele aspect tussen de kennisdelers. Bij hen gaat het meer om de individuele bereidheid kennis uit te wisselen tussen zender en ontvanger. Zij definiëren kennisdeling als “*de bereidheid van individuen in een organisatie om hun kennis die ze verkregen of ontwikkeld hebben te delen met anderen*”. Ze benadrukken dat kennis verborgen blijft en niet herkenbaar is voor anderen totdat de eigenaar het toegankelijk gemaakt heeft. Hierdoor kan kennisdeling niet verplicht worden, maar kan het alleen gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Kennis kan hierbij direct gedeeld worden via persoonlijke communicatie of indirect via een soort kennisarchief. Dat kennisdeling niet verplicht kan worden, ziet Ipe (2003) als reden dat het delen van kennis een bewuste handeling in een proces van kennisuitwisseling moet zijn. Kennis delen is dus een persoonlijke keuze.

Voor het Kennishuis zouden bovenstaande omschrijving van het begrip ‘kennisdeling’ kunnen betekenen dat ZZP’ers met elkaar kennis delen vanuit de onderlinge relatie die ze hebben en dat ze dit alleen op vrijwillige basis doen. Hierbij kan het delen van kennis bestaan uit het delen van relevante informatie, ideeën, suggesties en expertise tussen individuen (Bartol & Srivastava, 2002). Kennis delen omvat zowel het geven als ontvangen van kennis. Toch wordt in het delen van kennis soms een onderscheid gemaakt tussen kennis geven en kennis ontvangen (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). Davenport en Prusak (1998) stellen dat het ontvangen en verzamelen van kennis van anderen en het kijken naar kennis wat door anderen aangeboden wordt een natuurlijke neiging is, meer dan het geven van kennis. Dit maakt dat mensen liever kennis ontvangen dan dat ze kennis geven aan anderen. Daarnaast kan het ontvangen van kennis directer voordeel opleveren dan het geven van kennis. Om kennisdeling mogelijk te maken, is er echter zowel een kennisgever als een kennisontvanger nodig.

Kennisgevers en kennisontvangers kunnen vanzelf ontstaan. Door deel te nemen in een netwerk waar kennisdeling centraal staat, kan toegang tot kennis die door anderen gedeeld wordt verkregen worden. Wanneer de verwachting ontstaat dat men door het geven van kennis ook waardevolle kennis terugkrijgt, kan er kennisdeling ontstaan. Het gaat dus om het investeren in sociale relaties met de verwachting er iets voor terug te krijgen (Lin, 1999). Centraal staat dus dat het uitwisselen van kennis gedaan wordt, omdat het voor beide partijen voordelig kan zijn (Putman, 1993). Dit werkt het best wanneer het vanzelf ontstaat en niet gecontroleerd wordt (Coleman, 1988). Wanneer kennis dus uitgewisseld wordt vanuit de verwachting dat het persoonlijk voordeel oplevert en kennis op vrijwillige basis gedeeld wordt, dan kan dit ervoor zorgen dat men in het kennisdelingsproces bereid is zowel kennisgever als kennisontvanger te zijn. Het zou mooi zijn wanneer in het Kennishuis deze verwachting gecreëerd zou kunnen worden.

2.1.3 Expliciete en impliciete kennis

Bij het delen van kennis kan onderscheid gemaakt worden tussen expliciete en impliciete kennis. Het is van belang hier rekening mee te houden, omdat expliciete kennis op een andere manier toegankelijk gemaakt kan worden dan impliciete kennis. Om beide soorten van kennis aan te kunnen boren, is het van belang te achterhalen hoe ze beide gedeeld kunnen worden met anderen. Zowel impliciete als expliciete

kennis zou bij individuen achterhaald moeten worden om zoveel mogelijk kennis te kunnen delen en een zo rijk mogelijk beeld te krijgen van iemands kennis.

Polanyi maakte in 1966 al dit onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis (Bartol & Srivastava, 2002). Expliciete kennis wordt allereerst gekenmerkt doordat men bewust is van het bezit van deze kennis. Daarnaast wordt het gekenmerkt doordat het gedocumenteerd en openbaar is (Martensson, 2000). Expliciete kennis is vaak gestructureerd en het heeft het een vaste inhoud. Vaak bestaat deze vorm van kennis uit feiten, kenmerken of eigenschappen. Expliciete kennis wordt dan ook wel gezien als objectieve kennis (Ambrosini & Browman, 2001). Expliciete kennis kan goed uitgedrukt worden in cijfers en woorden. Expliciete kennis is dus codeerbaar en goed overdraagbaar in formele taal (Bartol & Srivastava, 2002). Dit zorgt ervoor dat expliciete kennis eenvoudig gedeeld kan worden door schriftelijke of verbale communicatie (Kosiken, Pihlanto & Vanharanta, 2003). Deze vorm van kennis kan daarom ook gemakkelijk bewaard en gedeeld worden met behulp van informatietechnologie. Deze eenvoudige overdraagbaarheid van expliciete kennis staat in contrast met het delen van impliciete kennis. Meestal ligt de nadruk bij kennisdeling daarom ook op het delen van expliciete kennis, omdat deze dus het meest eenvoudig te delen is. Mensen zijn zich namelijk bewust van deze kennis en kunnen er gemakkelijk over praten wat het delen gemakkelijker maakt (Nonaka & Von Krogh, 2009).

Impliciete kennis is moeilijker te delen, omdat het vaak lastig in woorden uit te drukken is en vaak een specifiek individu toebehoort (Bartol & Srivastava, 2002). Het wordt dan ook vaak 'stilzwijgende kennis' genoemd. Kosikinen, Pihlanto en Vanharanta (2003) zien impliciete kennis als kennis welke gebaseerd is op ervaring in de vorm van evaluaties, houdingen, standpunten, ideeën, motivaties, intuïtie et cetera. Het is persoonlijk, abstract, subjectief, niet gedocumenteerd, contextgevoelig, geïnternaliseerd en op ervaring gebaseerd. Voor experts is het vaak lastig om duidelijk te vertellen hoe ze beslissingen nemen en hoe ze tot conclusies komen (Polanyi, 1962). Impliciete kennis is daarom vaak moeilijk te formaliseren (Nonaka & Takeuchi, 1995). Impliciete kennis bestaat namelijk vaak uit mentale modellen die men volgt in situaties die men tegenkomt (Nonaka, 1994). Deze mentale modellen liggen diep ingebed in de hoofden van de medewerker (Leonard & Swap, 2004) en worden als vanzelfsprekend gezien (Ambrosini & Bowman, 2001). Dit is de reden dat men zich vaak onbewust is van deze kennis. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het kunnen herkennen van gezichten of het kunnen fietsen, zonder een precies idee te hebben hoe je deze dingen eigenlijk doet. Het gaat om de kennis van technieken, methodes en ontwerpen die op een bepaalde manier werken en bepaalde gevolgen hebben, ook al weet je niet precies waarom. Impliciete kennis is daarom moeilijk te delen en te communiceren, omdat het heel persoonlijk is (Kosiken, Pihlanto & Vanharanta, 2003) en veelal gaat over hoe er gehandeld moet worden en niet alleen over objectieve zaken. Wanneer een grotere hoeveelheid impliciete kennis is opgedaan, kan deze kennis op meer verschillende situaties toegepast worden (Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996).

Impliciete kennis kan echter wel achterhaald worden. Een manier om impliciete kennis welke niet goed verwoord kan worden bespreekbaar te maken, is door gebruik te maken van het externalisatieproces welke Nonaka (2007) beschrijft. Hierbij wordt impliciete kennis bespreekbaar gemaakt door sociale interacties. Door sociale interacties kan toegang tot kennis van anderen verkregen worden en kan kennis beter begrepen worden (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001). Dialoog en reflectie op het eigen handelen vormen ook onderdeel van het externalisatieproces, welke impliciete kennis bespreekbaar maakt (Weggeman, 2000). Impliciete kennis wordt bij het creëren van sociale interacties, dialoog en reflectie achterhaald en verwoord tot expliciete kennis. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van metaforen om abstracte ideeën concreet te maken. Ook het vertellen van verhalen en semi-gestructureerde interviews helpen bij het achterhalen van impliciete kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995; Ambrosini & Bouwman, 2001; LaFrance, 1987). Door het kijken en luisteren naar anderen die aan het werk zijn of door zelf deel te nemen aan activiteiten kan men ook meer inzicht verkrijgen in de praktijken en perspectieven van anderen. Hierdoor wordt impliciete kennis wat 'inzichtelijker' (Doets, Van Esch & Westerhuis, 2008). Voor het expliciet maken van impliciete kennis is het daarom van groot belang mensen samen te brengen om impliciete kennis te delen door de sociale interacties die er ontstaan (Fernie, Green, Weller en Newcombe, 2003). Wanneer impliciete kennis bespreekbaar gemaakt is, kan deze op dezelfde manieren

weergegeven en gedeeld worden als expliciete kennis, bijvoorbeeld verbaal of schriftelijk. Het voordeel van sociale interacties is dat het niet alleen het delen van impliciete kennis, maar ook het delen van expliciete kennis mogelijk maakt.

In de praktijk wordt de waarde van impliciete kennis echter vaak onderschat en ondergewaardeerd. Smith (2001) stelt dat bijna tweederde van de werk gerelateerde informatie welke getransformeerd is in impliciete kennis afkomstig is van 'face-to-face contacten'. Impliciete kennis is dus zeker van belang. Kosikinen, Pihlanto en Vanharanta (2003) vullen hierop aan dat in de praktijk mensen zich eerder richten tot collega's of teamgenoten voor, vaak impliciete, kennis of advies dan dat ze in een database expliciete kennis opzoeken. De waarde van intrinsieke kennis moet daarom zeker niet ondergewaardeerd worden. Volgens Nonaka en Takeuchi (1995) is kennis daarentegen juist het product van de interactie tussen expliciete en impliciete kennis. Het creëren van nieuwe kennis start volgens hen bij mensen die hun interne impliciete kennis met anderen delen of doordat ze het digitaal of analoog proberen weer te geven. Op deze manier wordt impliciete kennis omgevormd tot expliciete kennis, waardoor het gedeeld kan worden. Wanneer mensen dit bij hun eigen kennis voegen en er hierdoor nieuwe kennis ontstaat, heet dit volgens Hibbard (1997) 'innovatie'. Het gebruik van zowel impliciete als expliciete kennis is daarom van groot belang voor de creatie van nieuwe kennis. Bij het delen van kennis in het Kennishuis gaat het dan ook zowel om het delen van expliciete als impliciete kennis. Het is van belang met beide vormen van kennis rekening te houden. Wanneer in het Kennishuis bijvoorbeeld alleen gefocust wordt op het overdragen van expliciete kennis, gaat er impliciete kennis verloren. Door beide vormen van kennis centraal te stellen, ontstaat er een zo rijk mogelijke en toegankelijke bron van kennis.

2.1.4 Horizontaal, verticaal en diagonaal kennis delen

Tot slot is het noemenswaardig dat kennis zowel op horizontaal als op verticaal niveau gedeeld kan worden. Rosenbrand, Dirks en Meijaard (2003) beschrijven een horizontale samenwerkingsrelatie waar kennis gedeeld wordt binnen één branche. Dit kan binnen dezelfde organisatie zijn. Directe concurrenten werken hier samen. In deze relatievorm bestaat het risico van opportunistisch gedrag, omdat men direct voordeel heeft bij het minder functioneren van de ander. Dit kan het delen van kennis beperken, doordat er minder vertrouwen is dan bij een verticale relatie.

Bij een verticale samenwerkingsrelatie waar kennis gedeeld wordt, is sprake van het delen van kennis in dezelfde bedrijfskolom. Dit kan ook binnen dezelfde organisatie zijn. Het voordeel is dat individuen eerder kennis met elkaar zullen delen, doordat ze niet elkaars directe concurrenten vormen. Tot slot kunnen er diagonale samenwerkingsrelaties onderscheiden worden waar kennis gedeeld wordt met andere ondernemingen buiten de eigen branche en ook buiten de eigen bedrijfskolom. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een samenwerkingsrelatie tussen een organisatieadviesbureau en een tuinarchitect. Iedere onderneming, of ondernemer, heeft sterk wisselende competenties, waardoor ze elkaar soms kunnen aanvullen wat deskundigheden en vaardigheden betreft (Rosenbrand, Dirks & Meijaard, 2003). In het Kennishuis gaat het zowel om het delen van kennis op horizontaal, verticaal als diagonaal niveau. ZZP'ers kunnen kennis delen met andere ZZP'ers die hetzelfde vak beoefenen, in hetzelfde vakgebied werkzaam zijn of juist met ZZP'ers uit een heel ander vakgebied.

2.2 Het belang van kennisdeling

Kennisdeling staat in het Kennishuis centraal, omdat het als zeer waardevol gezien wordt. Eerder werd al beschreven dat kennisdeling een belangrijke economische factor voor een regio is. Traditioneel gezien zijn kapitaal, grondstoffen en arbeid het meest waardevol voor een economie. Deze waardering voor fysieke arbeid en voor het vermogen te kunnen organiseren maakt echter plaats voor iemands vermogen om een bijdrage te leveren aan het proces van het genereren en het toepassen van kennis. De samenleving verandert steeds meer in een kenniseconomie waar de toepassing van kennis in producten en diensten de meerwaarde geeft (Kessels & Keursten, 2001).

Kennisdeling wordt dus als van steeds groter belang gezien. Van Weert (2006) beschrijft dit belang als volgt: "*Knowledge is the only resource that grows, when shared*". Het delen van kennis levert

dus meerwaarde op. Kennisdeling levert niet alleen meerwaarde op voor de economie van een regio, maar ook voor de organisaties zelf. Volgens Van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) is het delen van kennis tussen individuen in een organisatie zelfs cruciaal voor het succes van een organisatie. Kennisdeling is namelijk van belang omdat het belangrijke positieve opbrengsten met zich mee kan brengen. Zo wordt door Jian en Hanling (2009) benadrukt dat het delen van kennis een van de belangrijkste factoren voor het creëren en behouden van concurrentievoordelen is. Gupta en Gonvindarajan (2000) beschrijven dat een goede kennisdeling binnen organisaties meer mogelijkheden geeft om sneller in te spelen op veranderingen in de markt. Wanneer organisaties sneller op veranderingen op de markt in kunnen spelen dan concurrenten, levert dit concurrentievoordelen op. Kennisdeling speelt hier een cruciale rol in.

Een ander groot voordeel wat het delen van kennis met zich mee kan brengen, is dat organisaties productiever zijn (Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000). Het delen van kennis kan leiden tot verbeteringen in het bedrijfsproces en in producten en services welke zorgen voor een betere bedrijfsprestatie (Law & Ngai, 2008). Hiermee hangt samen dat kennisdeling ervoor kan zorgen dat een ondernemer of bedrijf minder kosten heeft. Ontwikkelkosten kunnen bijvoorbeeld dalen, doordat minder tijd en geld besteed hoeft te worden aan het opnieuw uitvinden van procedures, concepten et cetera. Het wiel hoeft niet helemaal opnieuw uitgevonden te worden. Kennis en ervaringen op het betreffende gebied kunnen overgedragen worden en op deze manier kan er van de fouten van anderen geleerd worden (Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000). Dit kan ervoor zorgen dat er effectiever en efficiënter gehandeld wordt en men kan elkaar op inspireren tot nieuwe ideeën (Law & Ngai, 2008).

Het delen van kennis is ook cruciaal voor het strategisch vermogen van een organisatie (Venkatraman & Subramaniam, 2002). Wanneer organisaties willen verbeteren en tot nieuwe innovaties willen komen, moeten ze gebruik maken van relevante kennis uit diverse bronnen (Kessels, 2004; Law & Ngai, 2008). Ook hebben organisaties waar kennis gedeeld wordt een grotere overlevingskans in vergelijking met organisaties die minder goed zijn in kennisdeling (Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000). Dit hangt samen met de eerder genoemde concurrentievoordelen en het verbeterde strategisch vermogen wat kennisdeling op kan leveren. Kennisdeling kan dus een rol spelen in het voortbestaan van een organisatie.

Het delen van kennis is dus van groot belang omdat het belangrijke positieve gevolgen met zich mee kan brengen voor een organisatie. Deze voordelen gelden niet alleen voor grote organisaties, maar ook voor kleine ondernemers als ZZP'ers. Voor hen is het ook van belang dat het delen van kennis er bijvoorbeeld voor kan zorgen dat er effectiever gewerkt kan worden of dat ze niet telkens zelf het wiel opnieuw hoeven uit te vinden. Riege (2005) stelt echter dat, ondanks het groeiende bewustzijn van het belang van kennisdeling, kennis nog steeds gelimiteerd toegankelijk is. Het is niet altijd duidelijk waar bepaalde kennis gevonden kan worden en soms is het niet voor iedereen toegankelijk. De grootste uitdaging in kennisdeling is daarom de distributie op het juiste moment van de benodigde kennis van degene die deze kennis bezit naar de persoon die deze kennis nodig heeft. Dat kan kennisdeling de genoemde positieve gevolgen met zich meebrengen voor ondernemers en organisaties. Het Kennishuis als verzamelpunt voor kennis van ZZP'ers kan hier een rol in spelen. Het idee is immers dat kennis hier kan worden gebundeld, zodat het voor iedereen toegankelijk is.

2.3 Bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling

2.3.1 Categoriëatie bevorderende en belemmerende factoren

Er zijn in de literatuur verschillende factoren te onderscheiden welke de onderlinge kennisdeling kunnen bevorderen en dus ook op een positieve manier de kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis zouden kunnen beïnvloeden. Er zijn in de literatuur echter ook diverse factoren te onderscheiden welke de onderlinge kennisdeling juist kunnen belemmeren. Bij deze bevorderende en belemmerende factoren lijken in de literatuur twee verschillende soorten factoren naar voren te komen.

Allereerst zijn er factoren welke puur alleen bevorderend of belemmerend werken bij de aanwezigheid van de betreffende factor. De literatuur zegt hierbij niets over het tegenoverstelde effect bij

afwezigheid van de betreffende factor. Er kan niet zomaar aangenomen worden dat een bevorderende factor bijvoorbeeld opeens een belemmerende factor wordt bij afwezigheid van deze factor en visa versa. Een gevarieerde groep van kennisdelers wordt bijvoorbeeld als bevorderlijk gezien voor de onderlinge kennisdeling. In de literatuur komt echter niet naar voren dat de afwezigheid van een diverse groep van kennisdelers direct belemmerend werkt voor het delen van kennis. Het gaat hier dus om ‘eenzijdige’ factoren, doordat ze óf alleen als bevorderend óf alleen als belemmerend beschouwd worden.

Ten tweede zijn er factoren in de literatuur te onderscheiden welke juist wel zowel bevorderend als belemmerend gezien kunnen worden. De aanwezigheid van een factor kan bijvoorbeeld bevorderlijk werken, terwijl de afwezigheid van dezelfde factor juist belemmerend is. De betreffende factor werkt hier dus met een ‘schaalverdeling’ welke loopt van belemmerend tot bevorderend. De mate waarin de factor aanwezig is, en dus de positie op deze schaalverdeling, bepaalt de mate waarin de factor bevorderlijk of belemmerend werkt. De aanwezigheid van veel motivatie tot kennisdeling kan bijvoorbeeld het delen van kennis bevorderen, terwijl de afwezigheid van motivatie het kennis delen daarentegen belemmert.

Het onderscheid dat hier gemaakt wordt tussen ‘eenzijdige’ factoren en factoren met een ‘schaalverdeling’ is te vergelijken met een veelgemaakt onderscheid bij kwalitatief onderzoek tussen factoren met een nominaal en een ordinaal meetniveau. Bij nominale factoren gaat het om categorieën waar een entiteit wel of niet toebehoort (Van der Zee, 2004). Simpelweg gezegd treedt de bevorderende of belemmerende factor wel of niet op. Het gaat om een meetniveau waarbij sprake is van categorieën die niet kunnen worden gekarakteriseerd in termen van meer of minder (Swanborn, 1997). Dit geldt ook voor de ‘eenzijdige’ factoren, welke puur alleen bevorderend of belemmerend werken bij de aanwezigheid van de betreffende factor. Het gaat dus om vaststaande categorieën, zonder dat er sprake is van een verschil in de mate waarin de factor bevorderlijk of belemmerend is. Bij een ordinaal niveau betreft de factor juist wel een kenmerk waarbij sprake is van meer of minder (Swanborn, 1997), doordat de intensiteit van de optredende factor centraal staat (Van der Zee, 2004). Hierdoor is bij ordinale factoren een ordening mogelijk in termen van meer of minder en hoger of lager (Swanborn, 1997). Dit is te vergelijken met de beschreven factoren met een ‘schaalverdeling’, waarbij de mate waarin de factor voorkomt bepalend is voor de mate waarin de factor bevorderend of belemmerend is.

In het onderstaande overzicht van bevorderende en belemmerende factoren welke op basis van literatuuronderzoek samengesteld is, wordt gebruik gemaakt van beide soorten factoren. Bij elke factor komt naar voren of het om zo’n ‘eenzijdige’ (nominale) factor gaat of om een (ordinale) factor met een ‘schaalverdeling’. Verder zijn de bevorderende en belemmerende factoren gecategoriseerd met behulp van het kader dat Depassé (2012) schetst. Depassé (2012) onderscheid drie soorten categorieën waarin factoren onder te brengen zijn waarom kennis wel of niet gedeeld wordt, namelijk individueel gedrag, middelen en organisatie.

Bij individueel gedrag gaat het om de behoeften en drijfveren van mensen. Gedrag wordt als een belangrijk aspect gezien als het gaat om kennis delen. Depassé noemt dat angst dat het onderscheidend vermogen kleiner wordt als je kennis deelt, onzekerheid over het eigen kennisniveau, niet weten dat je eigen kennis relevant, nuttig of bruikbaar is, niet weten wie er behoefte heeft aan jouw kennis, onvoldoende vertrouwen of affiniteit hebben met bepaalde mensen en het nut van kennisdeling niet inzien allemaal voorbeelden van factoren zijn welke tot de categorie ‘individueel gedrag’ behoren. In dit theoretisch kader worden daarom de factoren motivatie tot kennisdeling (2.3.2.1), vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis (2.3.2.2), wederkerigheid (2.3.2.3), het zien van kennisdeling als bedreiging voor de eigen positie (2.3.2.4) en gebrek aan overdraagbare kennis (2.3.2.5) tot de categorie ‘individueel gedrag’ gerekend, omdat ze allen te maken hebben met de individuele behoeften en drijfveren van mensen tot kennisdeling en overeenkomen met de voorbeelden welke Depassé schetst.

Een tweede categorie welke Depassé (2012) onderscheidt, is ‘middelen’. Er wordt hierbij beschreven dat er een extreem divers behoeft patroon is met betrekking tot de middelen die geprefereerd worden bij kennisdeling. Er is een grote diversiteit aan behoeften zowel met betrekking tot de manier van kennis brengen en kennis halen, als tot de middelen die hierbij gebruikt worden. Onder deze categorie kunnen de factoren ondergebracht worden welke te maken hebben met de manier waarop en waarmee kennis gedeeld wordt met anderen. Onder deze categorie zijn daarom de factoren duidelijke

toegankelijkheid van kennis (2.3.3.1), geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologieën (2.3.3.2) en slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden (2.3.3.3) gevoegd.

Een derde categorie welke Depassé (2012) onderscheidt, is de categorie 'organisatie'. Volgens Depassé gaat het hier om factoren welke betrekking hebben op organisatorische aspecten die van invloed zijn op het wel of niet delen van kennis. Er wordt verondersteld dat het hierbij gaat om bijvoorbeeld de organisatiecultuur, organisatiestructuur, vertrouwen, de manier van leidinggeven en de fysieke werkomgeving. Bij deze categorie zijn daarom de factoren een ondersteunende cultuur (2.3.4.1), gedeelde doelen (2.3.4.2), een ondersteunende organisatiestructuur (2.3.4.3), een ondersteunende werkomgeving (2.3.4.4) en een sfeer van vertrouwen (2.3.4.5) ingedeeld. Allen zijn factoren welke op organisatieniveau van invloed zijn op de mate waarin kennis wel of niet gedeeld wordt.

In de literatuur kwamen echter nog een viertal factoren naar voren welke niet ingedeeld kunnen worden in het kader dat Depassé (2012) schetst. Ze hebben niet zozeer betrekking op het individueel gedrag, de gebruikte middelen voor kennisdeling of op organisatorische aspecten die het delen van kennis kunnen beïnvloeden. Deze factoren hebben meer betrekking op de context waarin het delen van kennis plaatsvindt. Het zijn factoren die te maken hebben met de groep mensen waarbinnen het delen van kennis plaatsvindt. Deze categorie is daarom 'maatschappelijke context' genoemd. Factoren welke te maken hebben met deze maatschappelijke context waarin kennis gedeeld wordt zijn: positieve sociale interacties met kennisdelers (2.3.5.1), gelijkwaardigheid (2.3.5.2), een gevarieerde groep kennisdelers (2.3.5.3) en dominantie expliciete kennis in de groep (2.3.5.4).

2.3.2 Individueel gedrag

2.3.2.1 Motivatie tot kennisdeling - Een allereerste factor met betrekking tot het individuele gedrag is de motivatie om kennis te delen. In de literatuur komt herhaaldelijk naar voren dat motivatie een erg belangrijke factor voor kennisdeling is (Lin, 2007b). De mate waarin een individu motivatie heeft om kennis te delen bepaalt of deze factor bevorderlijk of belemmerend werkt. Hierbij is het handig het begrip 'motivatie' te definiëren. Voor deze definiëring wordt vaak het onderscheid gemaakt tussen 'intrinsieke' en 'extrinsieke' motivatie. Lin (2007b) stelt dat zowel intrinsieke als extrinsieke motivatiefactoren van invloed zijn op kennis delen.

Intrinsieke motivatie is het handelen dat voortkomt uit intrinsieke interesse en persoonlijke waarden waar iemand voldoening uthaalt. Voor kennisdeling betekent dit dat kennis bijvoorbeeld gedeeld wordt, omdat iemand het interessant vindt, zichzelf door het delen van kennis kan ontwikkelen, het belang van kennisdeling inziet (Foss, Minbaeva, Penderson & Reinholt, 2009) of anderen vooruit wil helpen door het delen van kennis (Lin, 2007b). Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat intrinsieke motivatie een belangrijke bevorderende factor voor kennisdeling is (Foss, Minbaeva, Pendersen & Reinholt, 2009). Zo blijkt uit onderzoek van Van den Hooff en De Leeuw van Weenen (2004) dat mensen bereid zijn kennis te geven en te ontvangen wanneer ze ervan overtuigd zijn dat het nuttig is. Ook onderzoek van Riege (2005) sluit hierop aan dat kennis gedeeld wordt wanneer men het belang ervan inziet, als men zich aangemoedigd voelt en als men andere collega's wil ondersteunen. Intrinsieke motivatie speelt dus een belangrijke rol in kennisdeling.

Daarnaast spreekt men van extrinsieke motivatie wanneer een individu deelneemt aan een activiteit om een positieve beloning te verkrijgen of een negatieve sanctie wil vermijden. Lin (2007b) beschrijft dat het hierbij gaat om het behalen van wederzijdse voordelen en het verkrijgen van erkenning op publieke waardering. Voor kennisdeling betekent dit dat er bijvoorbeeld kennis gedeeld wordt, omdat er gebruik gemaakt kan worden van waardevolle kennis van anderen, kennisdelers elkaar feedback kunnen geven en men kan laten zien waar men goed in is. Pardo, Cresswell, Thompson en Zhang (2006) stellen dat beloningen er voor kunnen zorgen dat er meer kennisdeling geïnitieerd en uitgevoerd wordt. De extrinsieke motivatie is dus ook van invloed op het delen van kennis tussen individuen.

Bij het begrip 'motivatie' in relatie tot kennisdeling gaat het dus om de individuele bereidheid kennis te delen met anderen. Deze komt enerzijds voort uit de persoonlijke voldoening die men er uit kan halen en anderzijds uit de positieve/negatieve gevolgen welke het delen van kennis op kan leveren. Zowel een grotere intrinsieke als extrinsieke motivatie kan leiden tot meer kennisdeling. Wanneer deze vormen

van motivatie echter niet zo groot zijn, kan dit het delen van kennis ook belemmeren. Kennisdeling kan bijvoorbeeld belemmerd worden wanneer men het nut van kennis delen niet inzien (Depassé, 2012). De grootste uitdaging hierin is dat de barrière overwonnen moet worden dat men kennis delen waardevoller gaat vinden dan kennis zelf behouden (Martensson, 2000; Riege, 2005). Mensen moeten inzien dat kennis gedeeld kan worden zonder dat je er slechter van wordt of dat het extra kosten met zich meebrengt (Dijstelbloem & Schuyt, 2002). Hierbij gaat het dus om een gebrek aan motivatie bij de kennisdeler (Bartol & Srivastava, 2002). Martensson (2000) stelt echter dat daarnaast een gebrek aan motivatie aan de kant van de potentiële gebruikers van de gedeelde kennis ook een belemmering kan zijn in het kennisdelingsproces. Wanneer kennisdelers het nut van kennisdeling dus niet inzien, kan dit het delen van kennis belemmeren. De mate waarin men gemotiveerd is kennis te delen, bepaald dus of deze factor bevorderlijk of belemmerend is voor kennisdeling.

2.3.2.2 Vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis - Een volgende factor op individueel gedragsniveau voor het delen van kennis heeft te maken met hoe iemand over zijn of haar eigen kennis denkt. Chen en Hung (2010) stellen dat het hierbij gaat om iemands vertrouwen zelf in staat te zijn om kennis te geven welke waardevol is voor anderen. Als men positief over eigen kennis denkt, geeft dit de kennisdeler meer zelfvertrouwen, waardoor kennis eerder gedeeld wordt dan wanneer iemand onzeker over de kwaliteit van zijn of haar eigen kennis is (Lu, Leung & Koch, 2006). Kennisdeling kan namelijk een onzeker proces zijn, bijvoorbeeld door een angst voor kritiek en voor het misleiden van anderen. Kennisdelers kunnen bang zijn dat ze andere mensen misleiden, omdat ze niet zeker weten of hun bijdrage wel belangrijk, accuraat of relevant genoeg is voor een bepaald onderwerp (Ardichvili, Page & Wentling, 2003; Riege, 2005). Ook hebben ze soms onvoldoende vertrouwen in of affiniteit met de mensen om kennis te delen of om kennis te vragen (Dijstelbloem & Schuyt, 2002). Mensen moeten hierbij niet alleen vertrouwen in hun eigen kennis hebben, maar ook het vertrouwen dat hun kennis niet misbruikt zal worden. Een gebrek aan vertrouwen dat anderen de gedeelde kennis niet verkeerd zullen gebruiken of er onterecht erkenning voor krijgen, kan daarom kennisdeling belemmeren (Riege, 2005).

De eigen perceptie van de kwaliteit van eigen kennis is daarom van groot belang voor het delen van kennis (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006). Centraal staat dus hoe iemand over de toegevoegde waarde van zijn kennis denkt voor anderen (Kolekofski & Heminger, 2003; Ipe, 2003). Wanneer kennis als iets waardevols gezien wordt, wordt kennisdeling pas een proces van beslissingen welke kennis te delen, op welk moment en met wie (Andrews & Delahaye, 2000 in Ipe, 2003). De mate van vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis kan dus het delen van eigen kennis met anderen zowel bevorderen als belemmeren.

2.3.2.3 Wederkerigheid - Voor het bevorderen van kennisdeling is wederkerigheid ook van groot belang (Hsu, 2008). Wederkerigheid verwijst naar de verwachting in de toekomst kennis terug te krijgen wanneer je het nodig hebt. Hiervoor is dus ook vertrouwen nodig. Het gaat om de persoonlijke opvatting dat de verwachte uitkomsten hoger zullen zijn dan wat het qua tijd en moeite kost. Dit kan voor een dilemma zorgen, want men weet niet of je iets terug krijgt voor de kennis die je deelt (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005). De kans bestaat dat je voor de gedeelde kennis niets terug krijgt (Ipe, 2003). MacNeil (2003) stelt dat dit voorkomt uit de perceptie van eerlijkheid die mensen hebben. Mensen zijn bereid kennis te delen als ze er ook iets van vergelijkbare waarde voor terugkrijgen.

Dit sluit aan bij de 'social exchange theory'. Hsu (2008) stelt dat volgens de 'social exchange theory' mensen graag iets voor een ander willen doen, als ze er zelf iets voor terugkrijgen. Het gaat hierbij dus ook om wederkerigheid. Bij kennisdeling kan dit voor een individu uitmonden in een verlies van een stukje macht of unieke waarde als ze hun kennis delen. Men wil hiervoor iets terug van anderen, zodat niet ervaren wordt dat het alleen wat kost. De kosten en opbrengsten zijn daarom van invloed op iemands bereidheid om kennis te delen (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005). Belangrijk is dus dat mensen verwachten en ervaren dat ze profiteren van het zelf kennis delen (Chen & Hung, 2010). Men moet bijvoorbeeld inzien dat iemands vraag naar kennis beantwoord kan worden door collega's wat ervoor zorgt dat de eigen taak beter uitgevoerd kan worden (Hsu, 2008).

Het probleem bij kennisdeling met een grotere groep kan echter zijn dat zowel degene die een bijdrage leveren als degenen die dat niet doen er gebruik van de kennis kunnen maken. Hierdoor kan 'free-riding' ontstaan (Lu, Leung & Koch, 2006). Hierdoor ontstaat er een dilemma of men eigen kennis wel beschikbaar wil stellen aan andere mensen, omdat er niet de zekerheid bestaat er iets voor terug te krijgen. Eigenbelang kan hierdoor zwaarder wegen en op deze manier kennisdeling belemmeren.

Voor kennisdeling is het dus bevorderlijk wanneer kennisdelers in de toekomst voor het delen van kennis iets terug verwachten van andere kennisdelers, omdat ze hierdoor zelf eerder kennis zullen gaan delen. Wanneer kennisdelers niet de perceptie hebben dat kennisdeling beloond wordt, zal dit het delen van kennis belemmeren (Bartol & Srivastava, 2002). De mate waarin er sprake is van wederkerigheid is dus van invloed op kennisdeling. Wederkerigheid kan hierdoor zowel als bevorderende als belemmerende factor gezien worden.

2.3.2.4 Het zien van kennisdeling als bedreiging voor de eigen positie - Een eenzijdige belemmerende factor welke ook betrekking heeft op het individuele gedrag, is het zien van kennisdeling als bedreigende factor voor de eigen positie. Mensen kunnen bang zijn dat hun onderscheidend vermogen kleiner wordt als ze hun kennis delen met anderen. Kennis kan namelijk bepaalde macht geven en door het te delen kan iemand zijn positie toegankelijker maken of verlagen ten opzichte van anderen (Riege, 2005; Dijstelbloem & Schuyt, 2002). Men kan hierbij angst hebben om superioriteit met betrekking tot de te delen kennis te verliezen (Bartol & Srivastava, 2002; Riege, 2005) of bang zijn geen erkenning ervoor te krijgen (Riege, 2005). Wanneer mensen kennisdeling op de bovengenoemde manieren als bedreiging voor de eigen positie zien, zal dit het onderling delen van kennis kunnen belemmeren.

2.3.2.5 Gebrek aan overdraagbare kennis - Een heel andere eenzijdige belemmerende factor in het delen van kennis welke tot het individueel gedrag behoort, is wanneer kennisdelers niet weten dat hun eigen kennis voor anderen relevant, nuttig of bruikbaar is. Kennisdelers ervaren dus een gebrek aan overdraagbare kennis. Aan de ene kant heeft ook niet iedereen kennis waar een ander wat aan heeft. Aan de andere kant heeft dit ook te maken met de onterechte perceptie niet voldoende overdraagbare kennis voor anderen te hebben. Dijstelbloem en Schuyt (2002) stellen namelijk dat niet iedereen expert op een gebied is en niet iedereen over dezelfde zaken mee kan praten. Daarbij is kennis soms moeilijk in woorden uit te drukken om het deelbaar te maken. Dit zorgt dat kennis soms moeilijk overdraagbaar is. Daarnaast is het is voor experts vaak lastig te benoemen welke kennis ze hebben, hoe ze beslissingen maken en hoe ze tot conclusies komen. Ze weten vaak meer dan ze kunnen aangeven of waar ze zich bewust van zijn. Daarbij moet de kennis die ze hebben ook nog aansluiten op het kennisniveau van de ander om het betekenisvol te laten zijn (Kosiken, Pihlanto & Vanharanta, 2003). Dit maakt kennis welke er wel is soms moeilijk overdraagbaar naar anderen. Wanneer kennisdelers ervaren dat er een gebrek aan overdraagbare kennis is, kan dit het kennisdelingsproces belemmeren.

2.3.3 Middelen

2.3.3.1 Duidelijke toegankelijkheid van kennis - Een belangrijke eenzijdig bevorderende factor voor het delen van kennis heeft te maken met duidelijkheid over de beschikbaarheid en toegankelijkheid van kennis. Deze factor hoort tot de categorie 'middelen', omdat het betrekking heeft op hoe kennis verkregen kan worden. Voor het verkrijgen van kennis is het van cruciaal belang dat het inzichtelijk is welke kennis waar te vinden is (Cabrera, Collings & Salgado, 2006). Uit literatuur komt naar voren dat het belangrijk is dat er een index is waarin te vinden is welke kennis beschikbaar is. Ook is het belangrijk dat een woordenlijst bestaat met zoektermen waarmee de kennis gemakkelijk terug gevonden kan worden. Dit kan ook door iemand aan te stellen die zorgt dat beschikbare kennis op een logisch manier geordend is. Het is van belang dat het duidelijk is waar kennis in een archief of bij welke personen teruggevonden kan worden (Seng, Zannes & Pace, 2002; Davenport, De Long & Beers, 1998). Dit geldt voornamelijk voor het delen van expliciete kennis. Om kennis kan immers alleen gevraagd worden als je weet wat een ander voor kennis bezit. Een persoon moet dus een beeld hebben van de aanwezige kennis bij andere

personen, zodat toegang tot de kennis van die persoon gezocht kan worden (Cross, Parker & Borgatti, 2002). Wanneer men weet waar welke kennis te vinden is, zal men eerder gebruik maken van de gedeelde kennis en kennis gaan uitwisselen met de betreffende persoon. Een duidelijke toegankelijkheid van kennis kan dus als bevorderlijk gezien worden voor het delen van kennis.

2.3.3.2 Geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologieën - Verder kan de mate waarin er gebruik gemaakt wordt van geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologieën zowel bevorderlijk als belemmerend zijn voor het delen van kennis. Het gebruik van veel verschillende informatie- en communicatietechnologieën wordt juist als bevorderlijk gezien voor het delen van kennis. Dit komt doordat er veel verschillende manieren mogelijk zijn om kennis te delen en iedere technologie een andere manier van kennis delen kan ondersteunen (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Zo wordt expliciete kennis bijvoorbeeld eerder opgeslagen in databases en documenten (Lu, Leung & Koch, 2006; Smith, 2001). Impliciete kennis wordt echter eerder gecommuniceerd door face-to-face contact. Hierdoor lijken informatietechnologieën misschien eerder bruikbaar voor expliciete dan impliciete kennisdeling (Lu, Leung & Koch, 2006). Voor impliciete kennisdeling kan het echter wel belangrijk zijn een middel te hebben om gesprekken te faciliteren en welke het mogelijk maakt dat mensen elkaar vinden (Smith, 2001). Het is daarom goed om zowel gebruik te maken van digitale als face-to-face informatie- en communicatiemiddelen. Op deze wijze worden verschillende manieren van kennisdeling ondersteund (Davenport, De Long & Beers, 1998).

Het aanbieden van verschillende informatie- en communicatietechnologieën is niet alleen van belang omdat verschillende soorten kennis te kunnen delen. Door hierin keuze aan te bieden, kunnen mensen ook kennis op die manier delen die het best bij hen past. Hierbij sluit bijvoorbeeld aan dat sommige mensen de drempel te hoog vinden om zelf iets toe te voegen aan een database. Zij willen alleen kennis delen als dit informeel gevraagd wordt door bekenden (Dixon, 2000 in Ardichvili, Page & Wentling, 2003). Het is daarom van groot belang in de keuze van verschillende mogelijkheden tot kennisdeling, om op de verschillende behoeften van de doelgroep omtrent het kennis delen aan te sluiten. Er wordt namelijk verondersteld dat voorkeur met betrekking tot de middelen om kennis te delen per individu verschilt. In praktijk blijkt echter dat maar weinig met deze voorkeuren rekening gehouden wordt. Martensson (2000) noemt dat men geen tijd heeft om bijvoorbeeld kennis in een systeem in te voeren en toegang tot een systeem te krijgen, zodat deze kennis gedeeld kan worden (Martensson, 2000). Op deze manier kan een gebrek aan tijd en middelen het delen van kennis belemmeren, doordat niet het juiste informatie- of communicatiemiddel gebruikt wordt (Bartol & Srivastava, 2002; Riege, 2005). De grootste uitdaging in kennisdeling is volgens Riege (2005) dan ook een goede en passende distributie van de benodigde kennis van degene die deze kennis bezit op het juiste moment naar de persoon die deze kennis nodig heeft.

Wanneer de gebruikte middelen en technologieën niet aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers om kennis te delen, kan dit dus belemmerend werken. Wanneer geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologieën gebruikt worden, zal dit echter bevorderend kunnen werken. De mate waarin kennisdeling bevorderd wordt, is dus afhankelijk van de mate waarin deze factor optreedt.

2.3.3.3 Slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden - De volgende factor sluit aan op de bovengenoemde belemmerende factor uit de categorie 'middelen'. Het hebben van slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden kan volgens Riege (2005) namelijk ook het delen van kennis belemmeren. Hierbij zijn verbale communicatievaardigheden van groter belang voor het delen van impliciete kennis en geschreven communicatievaardigheden voor expliciete kennis. Slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden zorgen er immers voor dat kennis moeilijk uitgewisseld kan worden met anderen. Het gaat hierbij om een eenzijdige belemmerende factor, omdat er niet naar voren komt dat goede communicatievaardigheden het kennisdelingsproces ook daadwerkelijk bevorderen. Om deze belemmerende factor dus in ieder geval tegen te gaan, is het van belang te zorgen dat kennisdelers goede verbale en geschreven communicatievaardigheden hebben. Er kan bijvoorbeeld aan gedacht

worden kennisdelers aanvullende informatie of cursussen aan te bieden wanneer hun communicatievaardigheden onvoldoende zijn. Op deze manier kunnen, wanneer nodig, kennisdelers hun communicatievaardigheden verbeteren.

2.3.4 Organisatie

2.3.4.1 Een ondersteunende cultuur - Een factor op organisatieniveau welke van invloed is op kennisdeling is de mate waarin er in een organisatie een ondersteunende cultuur is (Ipe, 2003). De cultuur in een organisatie kan het delen van kennis zowel bevorderen als belemmeren. Schein (2006) omschrijft cultuur aan de hand van drie niveaus. Allereerst bestaat cultuur uit artefacten. Hierbij gaat het om de zichtbare organisatiestructuren en -processen. Ten tweede bestaat cultuur uit de beleiden waarden, strategieën, doelstellingen en filosofieën binnen een organisatie. En ten derde onderscheidt hij bij cultuur de onderliggende basisveronderstellingen. Dit zijn de onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens, welke de uiteindelijke bronnen voor waarden en handelen vormen. Schein (2006) stelt dat cultuur eigendom is van een groep en ontstaat doordat een groep ervaringen met elkaar op gaat doen. Hierdoor ontstaat bijvoorbeeld de identiteit van de groep, onderlinge verhoudingen en een gemeenschappelijke taal. Vooral het derde niveau welke Schein onderscheidt, is van belang voor het delen van kennis. Voor het delen van kennis is het van belang dat de kennisdelers het als 'normaal' gaan beschouwen hun kennis met anderen te delen, zodat ze hieruit gaan handelen.

Cultuur kan er op deze manier, door het ontstaan van positieve waarden ten opzichte van kennisdeling, voor zorgen dat kennisdeling een integraal onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk. Het motiveren, stimuleren en aanmoedigen van individuen in het delen van kennis is daarom belangrijk, omdat dit onderdeel van de cultuur kan gaan vormen, wat kennisdeling kan bevorderen (Riege, 2005). De cultuur kan aannames vormen welke kennis belangrijk is, geeft context voor sociale interacties en bepaalt de normen rond kennisdeling. De heersende cultuur ten opzichte van kennisdeling is dus heel belangrijk, omdat hieruit een positieve houding ten opzichte van kennisdeling kan voortkomen. Op die manier kan voor een grotere geneigdheid tot kennisdeling worden gezorgd. Wanneer mensen in een organisatie positief zijn over kennisdeling, zullen andere mensen ook een positievere houding ontwikkelen ten opzichte van kennis delen (Tsai, Chen & Chien, 2012). Voor kennisdeling is het dus bevorderlijk wanneer er een positieve cultuur ten opzichte van kennisdeling gecreëerd kan worden. Op deze manier kan cultuur het proces van kennisdeling ondersteunen.

Op dezelfde manier waarop cultuur het delen van kennis kan bevorderen, kan ook een negatieve cultuur ten opzichte van kennisdeling het delen van kennis belemmeren. De cultuur kan aannames vormen welke kennis belangrijk is, geeft context voor sociale interacties en bepaalt de normen rond kennisdeling. Zoals beschreven, is de heersende cultuur ten opzichte van kennisdeling is dus heel belangrijk. Omdat vanuit de heersende cultuur hier een positieve, maar dus ook negatieve, houding ten opzichte van kennisdeling kan voortkomen. Deze houding is van invloed op het kennis delen. Wanneer mensen in een organisatie positief zijn over kennisdeling, zullen andere mensen ook een positievere houding ontwikkelen ten opzichte van kennis delen (Tsai, Chen & Chien, 2012). Wanneer mensen in een organisatie echter negatief zijn over kennisdeling, zullen andere mensen eerder ook een negatieve houding ten opzichte van kennisdeling ontwikkelen. De mate waarin een cultuur het delen van kennis ondersteunt, is dus van groot belang voor de bevordering of belemmering van onderlinge kennisdeling.

2.3.4.2 Gedeelde doelen - Een andere bevorderende factor op organisatieniveau voor het delen van kennis is wanneer er in een organisatie een gedeeld doel is met betrekking tot kennisdeling. Het is bevorderlijk wanneer men met het delen van kennis hetzelfde nastreeft. Gedeelde doelen dragen bij aan de subjectieve norm die ontstaat omtrent kennisdeling (Chow & Chan, 2008). Dit houdt in dat de kennisdelers hetzelfde voor ogen hebben met het delen van kennis. Bijvoorbeeld dat men elkaar vooruit wil helpen met het delen van kennis en dat het hierdoor wenselijk is dat iedereen zijn eigen kennis ook beschikbaar stelt. Een duidelijk doel en terminologie zijn daarom belangrijk om elkaar te begrijpen en om hetzelfde na te streven (Davenport, De Long & Beers, 1998). Duidelijke communicatie over de

organisatiedoelen omtrent kennisdeling is daarom van groot belang, zodat de kennisdelers weten wat er van hen verwacht wordt (Riege, 2005). Een gedeeld doel met betrekking tot kennisdeling kan het onderlinge kennis delen dus bevorderen, doordat het duidelijkheid verschaft over wat kennisdelers van elkaar kunnen verwachten. Het hebben van gedeelde doelen betreft hier een eenzijdige bevorderende factor. In literatuur komt namelijk niet naar voren dat het ontbreken van een gedeeld doel het delen van kennis daadwerkelijk belemmerd.

2.3.4.3 Een ondersteunende organisatiestructuur - Een factor op organisatieniveau welke ook van invloed op kennisdeling is, is een ondersteunende organisatiestructuur. De manier waarop de organisatiestructuur vormgegeven is kan zowel bevorderend als belemmerend zijn. Zo blijkt uit onderzoek dat een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur voor meer kennisdeling zorgt dan een sterk gecentraliseerde en hiërarchische organisatiestructuur (Tsai, 2002). Het is van belang dat de regie en het initiatief voor het delen van kennis voor een groot deel in handen van de kennisdelers ligt (Buis, 2008). Een formele hiërarchische structuur met veel controle van bovenaf is hierin dan ook negatief voor het delen van kennis (Tsai, 2002). Voor kennisdeling is het in een organisatie juist belangrijk dat kennisdeling niet iets verplichts is, maar waarin vrijwillig aan het proces wordt deelgenomen (Lin, 2007b). Ervaring en expertise delen moet belangrijker zijn dan de hiërarchie (Davenport, De Long & Beers, 1998). De organisatie moet er ook voor zorgen dat samenwerkingspartners elkaar kunnen bereiken. Een platte en gedecentraliseerde organisatiestructuur moet daarom wel transparante kennisstromen faciliteren (Riege, 2005). Open communicatie is daarom van groot belang (Roels, 2007). Voor het delen van kennis is het dus bevorderlijk wanneer kennisdelers invloed op de organisatie hebben en inzicht hebben in de kennisstromen binnen de organisatie. Een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur, welke het delen van kennis ondersteunt, kan hiervoor gebruikt worden. Dit wordt als bevorderlijk gezien voor de onderlinge kennisdeling in een organisatie. Wanneer de organisatiestructuur het kennisdelingsproces echter niet ondersteunt, bijvoorbeeld door de strenge formele hiërarchie, zal dit het delen van kennis niet ten goede komen. De mate waarin de organisatiestructuur ondersteunend is, bevordert of belemmert dus het delen van kennis in een organisatie.

2.3.4.4 Een ondersteunende werkomgeving - Uit literatuur komt naar voren dat het ook van invloed op kennisdeling is in hoeverre er in een organisatie een ondersteunende werkomgeving vormgegeven is. Voor het stimuleren van het delen van kennis is het van belang dat er een werkomgeving is die dit ondersteunt. Kessels en Keursten (2001) stellen dat het bevorderlijk is wanneer er een werkgemeenschap is waarin betrokkenen kunnen werken aan thema's en vraagstukken die hen boeien en intrigeren en die hen uitdagen nieuwe kennis te ontwikkelen en deze toe te passen. Een omgeving waar het delen van kennis gewaardeerd wordt en waar kennis ook daadwerkelijk gebruikt wordt, werkt stimulerend voor kennisdeling (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). In deze werkomgeving moeten individuen kunnen interacteren, communiceren en reflecteren op elkaar. Dit helpt specifiek in de verspreiding en creatie van impliciete kennis (MacNeil, 2003). Op deze manier bestaat de werkomgeving niet alleen uit een werkplek, maar ook uit een sociale context welke het vormen van netwerken aanmoedigt op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid en gezamenlijke belangen die voortkomend uit gedeelde passies (Kessels, 2004).

Ipe (2003) ondersteunt ook dat voor het stimuleren van kennisdeling het heel belangrijk is dat de werkomgeving kansen biedt om kennis te delen. Hij noemt dat dit heel formeel kan in de vorm van trainingen, werkverbanden en technologische systemen die het delen van kennis faciliteren. De meeste kennis wordt echter informeel gedeeld. Door contacten aan te gaan met anderen, ontstaat face-to-face communicatie, wat voor een vertrouwen zorgt om kennis te delen. Een vrije en open omgeving helpt mensen spontane, creatieve gesprekken te voeren, door het uitwisselen van ideeën en praktische zaken. Dit komt voornamelijk het uitwisselen van impliciete kennis te goede (Smith, 2001).

Voor het bevorderen van onderlinge kennisdeling is het dus belangrijk een werkomgeving te hebben waar individuen kunnen werken en kunnen interacteren. Het moet niet alleen een werkplek zijn, maar het moet ook een sociale context zijn welke kennisuitwisseling aanmoedigt. Wanneer deze

ondersteunende werkomgeving ontbreekt, kan dit echter ook het delen van kennis belemmeren. Als er bijvoorbeeld geen goede ruimte in een organisatie is om te overleggen, om kennis te delen, vormt dit volgens Riege (2005) een belangrijke barrière. Depassé (2012) beschrijft ook dat een fysieke werkomgeving zowel bevorderend als belemmerend kan werken bij kennisdeling. Als voorbeeld wordt genoemd dat lange gangen met dichte deuren een totaal andere uitwerking kan hebben op kennisdeling, dan wanneer er een open ruimte is waar men elkaar kan ontmoeten en koffie kan drinken. De mate waarin de werkomgeving het delen van kennis fysiek ondersteunt, is dus van invloed op de mate waarin er kennis gedeeld wordt.

2.3.4.5 Een sfeer van vertrouwen - Zoals bij een aantal factoren al eerder naar voren is gekomen, is een sfeer van vertrouwen in een organisatie ook een heel belangrijke bevorderende factor voor het delen van kennis (Lu, Leung & Koch, 2006; Lin, 2007a). Het gaat hierbij om een eenzijdige factor, aangezien er niet naar voren komt dat het ontbreken van vertrouwen het delen van kennis belemmert. Vertrouwen kan bij het delen van kennis omschreven worden als een sfeer waarin men zich veilig voelt om kennis te vragen en kennis te geven (Cross, Parker & Borgatti, 2002; Kolekofski & Heminger, 2003). Door deze gecreëerde veiligheid voelt men zich minder onzeker om eigen kennis te delen (Tsai, 2002) en dit maakt dat kennis eerder gedeeld wordt. Een hoger niveau van vertrouwen zorgt er ook voor dat er positiever gekeken wordt naar het overkomen van de risico's en barrières in kennisdeling. Dit hoger niveau van vertrouwen resulteert in het meer en effectiever delen van kennis (Pardo, Cresswell, Thompson & Zhang, 2006). Opvallend is dat naar voren komt dat in virtuele gemeenschappen het vormen van vertrouwen langzamer en breekbaarder is dan in organisaties, door het gebrek aan face-to-face contacten en het gebrek aan frequente interacties (Chen & Hung, 2010). Een sfeer van vertrouwen in een organisatie kan er dus voor zorgen dat er eerder kennis gedeeld wordt, doordat men zich veiliger voelt kennis te geven en kennis te ontvangen.

2.3.5 Maatschappelijke context

2.3.5.1 Positieve sociale interacties met kennisdelers - Een eerste factor welke betrekking heeft op de maatschappelijke context waarin kennis gedeeld wordt, is de aanwezigheid van positieve sociale interacties met andere kennisdelers. Uit de literatuur komt naar voren dat het bevorderlijk voor het delen van kennis is als er een goede band is en goede relaties zijn tussen de kennisdelers (Chow & Chan, 2008). Positieve interpersoonlijke relaties en interacties stimuleren namelijk het delen van kennis en het verkrijgen van nieuwe kennis. Door de positieve sociale interacties ontstaan er meer kansen om kennis, ideeën en bronnen te delen en dus kennisstromen te vergroten wat bevorderlijk is voor kennisdeling (Kolekofski & Heminger, 2003; Lu, Leung & Koch, 2006; Tsai, 2002). Een goede onderlinge relatie kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat het gemakkelijker is op iemand af te stappen om naar kennis te vragen en dat men de ander zijn eigen kennis eerder gunt. Volgens Nonaka en Takeuchi (1995) zijn positieve sociale interacties hierbij niet alleen bevorderlijk om expliciete kennis te delen, maar ook juist om impliciete kennis te kunnen delen. Door de interactie kan men namelijk kennis naar boven brengen welke in eerste instantie moeilijk onder woorden te brengen is.

Positieve sociale interacties kunnen er dus voor zorgen dat er meer kennis gedeeld wordt. Deze interacties kunnen echter ook op een andere manier bijdragen aan de onderlinge kennisdeling. Lin (2007a) noemt dat onderlinge interacties voor verwachtingen over het toekomstig gedrag tussen de kennisdelers kunnen zorgen. Dit is ook van invloed op de hoeveelheid kennis die gedeeld wordt. Goede relaties kunnen volgens hem namelijk voor vertrouwen zorgen, wat het delen van kennis stimuleert.

Hieruit lijkt dus naar voren te komen dat positieve sociale interacties bevorderlijk zijn voor het delen van kennis, doordat ze meer, en meer vertrouwde, mogelijkheden geven tot het uitwisselen van kennis. Uit literatuur komt niet naar voren dat de afwezigheid van positieve sociale interacties met kennisdelers het delen van kennis belemmert. Het gaat hier dus om een 'eenzijdige' bevorderende factor.

2.3.5.2 Gelijkwaardigheid - Een andere factor welke tot de maatschappelijke context gerekend wordt, is de gelijkwaardigheid in de groep van mensen waar kennis gedeeld wordt. Buis (2008) beschrijft dat het bevorderlijk is wanneer er sprake is van gelijkwaardige posities in het proces van kennis delen. Het gaat hier uitsluitend om een bevorderende factor. Er wordt niet beschreven dat de afwezigheid van gelijkwaardigheid het proces van kennis delen belemmert. Bij het creëren van gelijkwaardige posities in het proces van kennis delen, maakt het niet uit of kennisdelers uit hetzelfde of uit heel diverse vakgebieden afkomstig zijn. Als ze maar in het delen van kennis op gelijk niveau staan. In de groep van kennisdelers zal centraal moeten staan dat de kennis van ieder individu even belangrijk is, ongeacht iemands positie of aantal jaren werkervaring. Deze gelijkwaardigheid maakt het voor nieuwe mensen eenvoudiger om ook aan het geven en ontvangen van kennis deel te nemen (Buis, 2008). Bij het creëren van deze gelijkwaardigheid, kunnen de eerder genoemde factoren ‘vertrouwen’ en ‘wederkerigheid’ ook een rol spelen. Wanneer er al sprake is van vertrouwen tussen twee individuen en men beide zowel kennis geeft als ontvangt, kan er eenvoudiger een gelijkwaardige relatie opgebouwd worden.

2.3.5.3 Een gevarieerde groep kennisdelers - Binnen de groep van kennisdelers is variëteit ook een belangrijke bevorderende factor. Voor het stimuleren van kennisdeling is het van groot belang dat er binnen een organisatie personen met een variatie aan kennis aanwezig zijn, zodat er een gevarieerde groep van kennisdelers ontstaat. Hierdoor kan er rijke kennisdeling ontstaan. Heel diverse personen met verschillende achtergronden leveren nieuwe inzichten op, wat het delen van kennis ten goede kan komen (Wenger, 2004). Een gevarieerde groep kennisdelers kan dus als eenzijdige bevorderende factor gezien worden voor het delen van kennis. Zoals eerder naar voren kwam, is het hierbij wel van belang te zorgen voor een groep van kennisdelers waar de onderlinge relaties gebaseerd zijn op vertrouwen, wederkerigheid en gelijkwaardigheid. Dit hoeft echter de diversiteit van de groep kennisdelers niet uit te sluiten.

2.3.5.4 Dominantie expliciete kennis in de groep - Tot slot kan met betrekking tot de maatschappelijke context de dominantie van expliciete kennis in de groep als eenzijdig belemmerende factor gezien worden. Dominantie van expliciete kennis ten opzichte van impliciete kennis kan er namelijk voor zorgen dat het delen van de totale hoeveelheid aan kennis belemmerd wordt (Riege, 2005). Wanneer de nadruk alleen maar ligt op het delen van tastbare kennis en ervaringen, kan dit juist ten koste gaan van het delen van impliciete kennis. In de groep van kennisdelers is het daarom van belang voor aandacht voor beide soorten van kennis te zorgen, zodat er zoveel mogelijk waardevolle kennis uitgewisseld wordt.

In Tabel 1 staat een overzicht van de beschreven bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling weergegeven. In dit overzicht is ook gebruik gemaakt van de categorieën individueel gedrag, middelen, organisatie en maatschappelijke context. Eenzijdige factoren staan uitgelijnd onder de categorie ‘bevorderend’ of ‘belemmerend’. Factoren welke zowel bevorderlijk als belemmerend kunnen werken, afhankelijk van de mate waarin ze voorkomen, staan over de gehele breedte van de tabel weergegeven.

Tabel 1: Bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling

Individueel gedrag	
Bevorderend	Belemmerend
<i>← Motivatie tot kennisdeling →</i>	
Mensen zijn alleen bereid kennis te delen wanneer ze er het belang van inzien en ze het als waardevoller zien dan het zelf houden van kennis. Motivatie zorgt voor de intentie tot kennis delen en bevordert het kennisdelingsproces. Een gebrek aan motivatie om kennis te delen belemmert daarentegen het delen van kennis.	
<i>← Vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis →</i>	
Men moet de toegevoegde waarde van de eigen kennis voor anderen inzien om het te willen delen. Dit vertrouwen in de kwaliteit van eigen kennis bevordert het delen van kennis. Onzekerheid over de bruikbaarheid en kwaliteit van eigen kennis en gebrek aan vertrouwen over het rechtmatig gebruiken van de eigen kennis door anderen belemmert daarentegen het delen van kennis.	
<i>← Wederkerigheid →</i>	
De verwachting in de toekomst ook iets terug te krijgen voor de gemaakte kosten qua tijd, moeite en het verlies van een stukje macht of unieke waarde door het delen van eigen kennis zijn van invloed op de onderlinge kennisdeling. Wanneer men ervaart dat men zelf ook profiteert van het delen van eigen kennis werkt dit bevorderlijk. Wanneer men echter de perceptie heeft niet beloond te worden voor kennisdeling, zal dit het delen van kennis belemmeren.	
	<i>Het zien van kennisdeling als bedreiging voor de eigen positie</i> Angst voor het verkleinen van het onderscheidend vermogen, het toegankelijker maken van de eigen positie, het verliezen van 'superioriteit' op kennisgebied of geen erkenning hiervoor krijgen, belemmert het delen van kennis.
	<i>Gebrek aan overdraagbare kennis</i> Niet iedereen is expert op een gebied en is zich bewust van de eigen kennis. Dit kan voor een gebrek aan overdraagbare kennis zorgen, wat het delen van kennis belemmert.

Middelen	
Bevorderend	Belemmerend
<i>Duidelijke toegankelijkheid van kennis</i> Het moet inzichtelijk zijn welke kennis waar aanwezig is, zodat deze kennis eenvoudig opgezocht, gebruikt en gedeeld kan worden.	
<i>← Geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologieën →</i>	
Het is bevorderlijk wanneer de gebruikte informatie- en communicatietechnologieën aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers en er verschillende mogelijkheden worden aangeboden om kennis te delen. Wanneer de gebruikte middelen echter niet aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers en er geen netwerk is om kennis te delen, werkt dit belemmerend.	
	<i>Slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden</i> Wanneer kennis moeilijk in woorden mondeling of schriftelijk uitgedrukt kan worden, werkt dit belemmerend in het kennisdeelproces.

Organisatie	
Bevorderend	Belemmerend
<i>← Een ondersteunende cultuur →</i>	
<p>Het delen van kennis moet een integraal onderdeel worden van de dagelijkse praktijk. De cultuur bepaalt hoe er tegen het belang van kennisdeling aangekeken wordt en of er daadwerkelijk kennis gedeeld wordt. Een positieve heersende houding in de normen en waarden ten opzichte van kennisdeling is bevorderlijk. Een negatieve cultuur ten opzichte van kennisdeling belemmert echter het delen van kennis.</p>	
<p><i>Gedeelde doelen</i> Een gezamenlijk doel welke duidelijk gecommuniceerd wordt, draagt bij aan de normen die ontstaan omtrent kennisdeling. Dit kan bevorderlijk werken voor het delen van kennis.</p>	
<i>← Een ondersteunende organisatiestructuur →</i>	
<p>Een ondersteunende organisatiestructuur waar de regie en het initiatief voor het delen van kennis in handen ligt van de kennisdelers, waarbij de organisatie dit alleen faciliteert, is bevorderlijk voor het delen van kennis. Een niet ondersteunende organisatiestructuur, waarbij een gebrek aan vrijheid om kennis te delen is, werkt daarentegen belemmerend.</p>	
<i>← Een ondersteunende werkomgeving →</i>	
<p>De werkomgeving moet mogelijkheden bieden kennis te delen, kennis te gebruiken en contacten te leggen om het delen van kennis te bevorderen. Een fysieke werkplek waar een gebrek aan vrijheid om kennis te delen en een gebrek aan een goede ruimte om kennis uit te wisselen is, werkt echter belemmerend.</p>	
<p><i>Een sfeer van vertrouwen</i> Een sfeer van vertrouwen zorgt dat men zich veiliger voelt kennis te geven en te ontvangen. Dit is bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling.</p>	

Maatschappelijke context	
Bevorderend	Belemmerend
<p><i>Positieve sociale interacties met kennisdelers</i> Door goede relaties en contacten ontstaan er meer mogelijkheden tot kennisdeling en ontstaat er toegang tot nieuwe kennis.</p>	
<p><i>Gelijkwaardigheid</i> Wanneer in het geven en ontvangen van kennis alle kennisdelers op gelijk niveau staan is dit bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling.</p>	
<p><i>Een gevarieerde groep kennisdelers</i> Een variatie aan kennis, persoonskenmerken en achtergronden zorgt dat er nieuwe inzichten en rijkere kennisdeling ontstaat.</p>	
	<p><i>Dominantie expliciete kennis in de groep</i> De nadruk op het delen van expliciete kennis kan het delen van impliciete kennis belemmeren.</p>

3. Methode

In dit onderzoek is allereerst door het uitvoeren van een literatuurstudie onderzocht wat kennisdeling inhoudt en welke bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling in literatuur voorkomen. Door het afnemen van individuele interviews met ZZP'ers en deskundigen op het gebied van de ondersteuning van ZZP'ers, is onderzocht waar ZZP'ers zelf behoefte aan hebben met betrekking tot kennisdeling en wat bevorderende factoren zijn voor het onderling delen van kennis. Ook is op deze manier geïnventariseerd hoe het Kennishuis onderscheidend kan zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt. Met behulp van een groepsinterview met een focus group is er vervolgens gezamenlijk op een concreter niveau nagedacht over de toepassing van de bevorderende factoren voor kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis welke uit de individuele interviews naar voren gekomen waren. Zowel bij de individuele interviews als voor de focus group is gebruik gemaakt van interviewschema's en een systematische manier van data-analyse.

3.1 Respondenten

Voor de selectie van te interviewen ZZP'ers is gebruik gemaakt van de ledendatabase van Ondernemers Netwerk Enschede (ONE). De aangesloten leden zijn ZZP'ers in Enschede die behoefte hebben aan een organisatie waar ze andere ZZP'ers kunnen ontmoeten om bijvoorbeeld ervaringen uit te wisselen, te netwerken of informatieve bijeenkomsten bij te wonen. De meerderheid van de leden is werkzaam in de zakelijke dienstverlening. Voor dit onderzoek vormt dit een relevante en geschikte groep respondenten, omdat dit een groep van ZZP'ers is welke eerder geïnteresseerd zou kunnen zijn in een initiatief tot kennisdeling dan ZZP'ers die niet bij een netwerk aangesloten zijn. Om dezelfde reden is er gekozen dit onderzoek specifiek te richten op ZZP'ers uit de zakelijke dienstverlening. De behoefte naar kennisdeling bij adviserende beroepen werd als hoger geschat dan bij ZZP'ers uit bijvoorbeeld de bouwsector, agrarische sector of creatieve sector. Door de verwachte grotere behoefte aan kennisdeling staan daarom ZZP'ers uit de zakelijke dienstverlening in dit onderzoek centraal.

Bij de keuze van ZZP'ers uit de zakelijke dienstverlening uit de database van ONE is gebruik gemaakt van Patton's (1990) 'maximum variation sampling'. Bij deze strategie wordt een kleine steekproef met grote variëteit samengesteld. Het doel is het vastleggen en beschrijven van een centraal thema, hier de bevorderende factoren voor kennisdeling, met een grote variëteit tussen de deelnemers. Een kleine steekproef met heel diverse deelnemers zorgt namelijk voor een variëteit aan data waarin gezocht kan worden naar overeenkomsten. In dit onderzoek kan op deze manier heel breed gekeken worden hoe ZZP'ers met heel verschillende beroepen uit de zakelijke dienstverlening tegenover kennisdeling staan en of er overeenkomsten zijn hoe volgens hen deze kennisdeling bevorderd kan worden in het Kennishuis.

Om voor deze 'maximum variation' te zorgen zijn daarom uit de database van ONE allereerst alle ZZP'ers geselecteerd die werkzaam zijn in de zakelijke dienstverlening. Vervolgens zijn er 15 respondenten geselecteerd met ieder een ander beroep uit de zakelijke dienstverlening. Voorbeelden van beroepen zijn communicatieadviseur, subsidiecoach, projectmanager en administratief dienstverlener. Wanneer er in de database van ONE meerdere personen met hetzelfde beroep in de zakelijke dienstverlening beschikbaar waren, is een respondent geselecteerd op basis van werkervaring, leeftijd en geslacht. Op deze manier is geprobeerd in de totale groep van respondenten niet alleen een grote variëteit van verschillende beroepen binnen de zakelijke dienstverlening te creëren, maar ook voor een goede variëteit wat betreft werkervaring, leeftijd en geslacht in de totale groep van respondenten te zorgen.

Voor het aantal te betrekken ZZP'ers in de individuele interviews, is gebruik gemaakt van een tweetal criteria van Seidman (2006). Ten eerste moeten het voldoende respondenten zijn om iets representatiefs te kunnen zeggen over de ZZP'ers in Enschede. Het tweede criteria is verzadiging, wat inhoudt dat er niet meer nieuwe ZZP'ers voor de interviews geselecteerd worden wanneer de interviewer dezelfde informatie begint te horen en niets nieuws meer leert. Na het interviewen van de 15

geselecteerde respondenten trad er al enige herhaling in de antwoorden van de respondenten op. Er is daarom besloten het bij deze 15 interviews met ZZP'ers te houden.

Om het vraagstuk vanuit een zo breed mogelijk perspectief te bekijken, zijn naast ZZP'ers zelf, deskundigen vanuit meer adviserende posities en afgevaardigden van 'commerciële alternatieven' in dit onderzoek betrokken. Allen werken met de ondersteuning van ondernemers en ZZP'ers in hun eigen organisatie in Enschede. Er zijn afgevaardigden van Stichting Ondernemers Netwerk Enschede (ONE), Venturelab, SmartCreation en de Kamer van Koophandel (KvK) in Enschede betrokken in dit onderzoek. Ook zijn afgevaardigden van twee 'commerciële alternatieven' voor het Kennishuis, Hub053 en Coco-Nut, geïnterviewd. Dit zijn organisaties die onder andere werkplekken aanbieden aan ZZP'ers in Enschede en hen ondersteunen in hun ondernemerschap.

De groep respondenten welke deelgenomen heeft aan de interviews bestond uiteindelijk uit negen mannen en twaalf vrouwen. De gemiddelde leeftijd was 47 jaar, uiteenlopend van 23 tot 56 jaar. De deelgenomen ZZP'ers hadden gemiddeld 5,17 jaar werkervaring als ZZP'er, uiteenlopend van 1,5 tot 15 jaar ervaring. Zo goed als alle respondenten hadden van tevoren niet van het Kennishuis gehoord. Een enkeling had wel eens van de naam gehoord, maar was er inhoudelijk niet van op de hoogte. Aan de geïnterviewde ZZP'ers is tevens gevraagd of zij deel wilden nemen aan het focus group interview welke later in het onderzoek plaatsvond. Vijf respondenten hebben hierbij toegestemd deel te nemen aan het focus group interview. Er is bewust voor gekozen om in het focus group interview alleen ZZP'ers te betrekken en geen deskundigen om voor ZZP'ers op deze manier de drempel zo laag mogelijk te houden om hun persoonlijke mening te geven.

3.2 Instrumenten

3.2.1 Interviews

Alle interviews zijn bij de respondenten thuis of op hun werkplek afgenomen. Een interview duurde gemiddeld 45 minuten. Er is gebruik gemaakt van individuele interviews met open vragen. Een open interview is een manier om vragenderwijs te ontdekken hoe een persoon tegen bepaalde onderwerpen aankijkt. Het voordeel hiervan is dat informatie snel verkregen kon worden over heel verschillende zaken (Baarda, De Goede & Teunissen, 1995). De open vragen zorgden ervoor dat er dieper op een onderwerp ingegaan kon worden en ingewikkeldere vragen gesteld konden worden. De open vragen maakten het ook mogelijk dat respondenten geheel in hun eigen woorden antwoordden (Patton, 1990). Deze vorm van interviewen is meer explorerend en zeer informatief (Baarda & De Goede, 1997). Door de directe interactie tijdens het interview, konden onduidelijkheden gelijk toegelicht worden en konden aanvullende vragen gesteld worden (Gadourek, 1972). Dit zorgde ervoor dat er een completer beeld kon ontstaan van de manier waarop het Kennishuis de kennisdeling onder ZZP'ers het beste kan bevorderen.

Bij deze interviews is gebruik gemaakt van een interviewschema. Een kwalitatief goed interview wordt volgens Baarda en De Goede (1997) gekenmerkt door een interviewschema waarin de gespreksonderwerpen aangegeven staan. Een interviewschema is gemaakt om er zeker van te zijn dat in de verschillende interviews dezelfde onderwerpen aan bod kwamen (Patton, 1990). De vragen en de vastgestelde volgorde van deze vragen in het interviewschema zorgden voor enige sturing tijdens de interviews. Daarnaast zorgde dit ervoor dat de verschillende interviews systematisch te vergelijken waren, doordat dezelfde onderwerpen aan bod kwamen. De interviewschema's voor de ZZP'ers en de deskundigen bestonden beide uit een aantal algemene inleidende vragen, vragen over het ZZP-schap, vragen over kennisdeling, vragen over factoren die van invloed zijn op kennisdeling, vragen over het Kennishuis en een aantal afsluitende vragen. Voorbeelden van vragen zijn "Wat motiveert u om kennis wel/niet te delen met anderen?", "Ziet u het delen van kennis als een verkleining van uw onderscheidend vermogen als ZZP'er?" en "Wat moet het Kennishuis bieden zodat het voor u aantrekkelijk is er kennis te delen met andere ZZP'ers?". De interviewschema's zijn opgenomen in Appendix B en Appendix C. Ten behoeve van de kwaliteit van de interviews werden de interviewschema's van tevoren getest met een onderwijskundige (Baarda, De Goede & Teunissen, 1995).

Het interviewschema is gebaseerd op de uit literatuur verkregen informatie over kennisdeling en de bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling. Op deze manier kon onderzocht worden hoe er door ZZP'ers en deskundigen in de praktijk tegen deze factoren aangekeken werd en wat daadwerkelijk bevorderlijk is voor kennisdeling onder ZZP'ers. Tijdens de interviews is geprobeerd zoveel mogelijk de structuur van het interviewschema aan te houden, maar de volgorde van de opgestelde vragen kon enigszins variëren. Berg (2007) en Patton (1990) stellen dat bij deze semi-gestandaardiseerde interviews niet alleen de volgorde, maar ook de bewoording van de vragen per interview kan verschillen. Dit was tijdens de interviews ook enigszins het geval. Er werd ook van het interviewschema afgeweken wanneer het van belang was aanvullende vragen te stellen. Dit zorgde ervoor dat de interviews vooral een 'geleid gesprek' waren aan de hand van de opgestelde interviewvragen (Yin, 2009). Door de kleine variëteit in uitvoering van de interviews was het daarom belangrijk aantekeningen en geluidsopnames te maken (Wester, 1987). Bij alle interviews is dit toegepast, omdat geen enkele respondent hier bezwaar tegen had. Hierbij werd een anonieme verwerking gegarandeerd.

3.2.2 Focus Group

Ter aanvulling op de individuele interviews is er gebruik gemaakt van een focus group interview met vijf ZZP'ers. Het interviewen in een focus group is het gelijktijdig interviewen van meerdere mensen uit een grotere groep met een gezamenlijke achtergrond over een onderwerp dat voor hen van belang is, in dit geval het delen van kennis in het Kennishuis. Een voorzitter, de onderzoeker, leidt het interview en de kleine groep deelnemers, de vijf ZZP'ers, discussieert over de onderwerpen van de voorzitter. Door de directe en snelle feedback die een focus group mogelijk maakt, is goed te zien hoe men ergens over denkt (Morgan, 1998). Daarnaast kan er ook diep op een specifiek onderwerp worden ingegaan (Krueger, 1998). Het maakt het mogelijk in een korte tijd veel informatie te verkrijgen en het geeft inzicht hoe mensen over een onderwerp denken (Morgan, 1988). Het interview met de focus group werd daarom gebruikt om op deze manier gezamenlijk met ZZP'ers op een concreter niveau na te denken over de toepassing van de bevorderende factoren voor kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis welke uit de individuele interviews naar voren gekomen waren.

Het doel van het focus group interview was namelijk om een aantal tegenstrijdigheden en vraagstukken die uit de individuele interviews naar voren waren gekomen te verhelderen. Met de focus group kon nagegaan worden hoe over bepaalde uitkomsten van de individuele interviews gedacht werd. Zo kwam uit de individuele interviews naar voren dat ZZP'ers behoefte hebben aan een ontmoetingspunt waar op een informele manier kennis gedeeld kan worden. De vraag rees hierbij echter of dit wel tot voldoende kennisdeling zou zo leiden of dat de interactie op die plek ook nog op een andere manier bevorderd zou moeten worden. Dit vraagstuk is aan de focus group voorgelegd om over te discussiëren. Daarnaast is het dilemma wat in de individuele interviews naar voren kwam besproken of er beter voor ruime openingstijden of voor vaste momenten voor kennisdeling gekozen kan worden. Ook is er bediscussieerd of het belangrijker is te kiezen voor een laagdrempelig en vrijblijvend karakter van het Kennishuis of dat lidmaatschap vereist zou moeten worden. Hierbij is ook besproken hoe over het idee, welke in de individuele interviews geopperd werd, gedacht wordt om het lidmaatschap te 'betalen' met het delen van kennis. Verder kwam in de interviews naar voren dat het Kennishuis zelf ook gemeenschappelijke activiteiten moet organiseren om een positieve cultuur ten opzichte van kennisdeling te stimuleren. Om dit te verduidelijken werd in de focus group besproken hoe het Kennishuis het organiseren van deze activiteiten zou moeten invullen, hoe ZZP'ers hierbij betrokken zouden kunnen worden en of een vaste structuur van activiteiten wenselijk zou zijn. Hierbij werd ook bediscussieerd of het Kennishuis aantrekkelijker zou zijn wanneer het een overkoepelend punt zou vormen voor bestaande netwerken en informatieve instellingen voor ZZP'ers. Tot slot kwam op basis van de diversiteit aan antwoorden uit de individuele interviews het onderwerp in de focus group aan bod of het Kennishuis zich alleen op kennis over ondernemerschap moet richten of ook op vakinhoudelijke kennis.

Het interviewschema met een uitgebreidere weergave van de besproken onderwerpen is opgenomen in Appendix D. Bij ieder onderwerp werd eerst inleidend verteld wat er over het betreffende onderwerp uit de individuele interviews naar voren gekomen was en welke vraag er hierdoor naar boven

gekomen was. Vervolgens werd gezamenlijk besproken hoe er over het vraagstuk gedacht werd. Op deze manier fungeerde het focus group interview voornamelijk als verdiepende aanvulling op de individuele interviews. Er is het bij het focus group interview om dezelfde redenen als bij de individuele interviews gebruik gemaakt van een interviewschema met open vragen. Patton (1990) stelt dat een interviewschema juist extra handig is voor groepsinterviews, doordat het de interacties gefocust houdt, maar het de individuen wel in staat stelt met eigen perspectieven en ervaringen te komen.

Het gebruik van een focus group interview was in deze fase van het onderzoek extra aantrekkelijk, doordat Berg (2007) noemt dat een focus group heel goed gebruikt kan worden om tot nieuwe ideeën en creatieve concepten te komen, potentiële problemen in een nieuw concept te ontdekken en een onderzoeker een impressie te geven van hoe erover het nieuwe concept gedacht wordt. Een focus group is geschikt om bij mensen samen, door de groepsinteractie, nieuwe ideeën te ontlokken, welke bij een individueel persoon niet opgekomen waren. Soms ontstaat er hierdoor een heel andere kijk op een probleem door de groepsdiscussie (Berg, 2007; Patton, 1990). Dit alles is precies wat beoogd werd met de focus group; er werd gediscussieerd over de tegenstrijdigheden en opvallende vraagstukken met betrekking tot de bevordering van kennisdeling in het Kennishuis, welke in de individuele interviews naar voren gekomen waren. Er wordt ook beschreven dat een focus group gebruikt kan worden voor het interpreteren van eerder verkregen kwalitatieve data, zoals hier dus data uit de individuele interviews.

In Tabel 2 staat weergegeven van welke instrumenten er in dit onderzoek gebruik gemaakt is, welke respondenten hierbij betrokken waren en wat hiermee beoogd werd.

Tabel 2: Methode

Instrument	Respondenten	Doel
<i>Individuele Interviews</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 15 ZZP'ers zakelijke dienstverlening; - Afgevaardigde Ondernemers Netwerk Enschede (ONE); - Afgevaardigde Venturelab; - Afgevaardigde SmartCreation; - Afgevaardigde Kamer van Koophandel Enschede; - Afgevaardigde Hub053; - Afgevaardigde Coco-Nut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Een beeld krijgen van bevorderende factoren met betrekking tot kennisdeling onder ZZP'ers; - Ervaringen inwinnen over het bevorderen en faciliteren van de kennisdeling onder ZZP'ers; - Inzicht verkrijgen in wat er op dit moment in Enschede aangeboden wordt aan ZZP'ers met betrekking tot mogelijkheden tot kennisdeling.
<i>Focus Group</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 5 ZZP'ers zakelijke dienstverlening. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijk een aantal tegenstrijdigheden en vraagstukken met betrekking tot de bevordering van kennisdeling in het Kennishuis, welke in de individuele interviews naar voren gekomen zijn, verhelderen.

3.3 Data-analyse

Zoals eerder genoemd, werd bij de individuele interviews en het focus group interview gebruik gemaakt van een interviewschema met open vragen. De antwoorden op de vragen, werden na de interviews zo snel mogelijk letterlijk uitgetypt, zodat het verloop van het gesprek nog het best achterhaald kon worden (Baarda & De Goede, 1997). Bij het analyseren van de gegevens, werd gebruik gemaakt van een drietal processen welke Miles en Huberman (1994) noemen. Deze processen kunnen onderscheiden worden in: gegevensreductie, gegevens weergeven en conclusies trekken en verifiëren.

Bij de gegevensreductie werd bij de verkregen interviewgegevens de overbodige informatie weggelaten. Daarnaast werden de gegevens geanonimiseerd, zodat ze niet meer tot een persoon te herleiden waren. Vervolgens gaat het bij het weergeven van de gegevens om het overzichtelijk organiseren en combineren van de relevante gegevens die uit de interviews naar voren gekomen waren.

Hierbij werd gezocht naar overeenkomsten en verschillen in de antwoorden van respondenten. Voor de interviews met de respondenten in dit onderzoek houdt dit in dat er in het begin van het onderzoek een vergelijking gedaan werd binnen één interview. Iedere passage van het interview werd bestudeerd en gelabeld met een code. In dit onderzoek zijn dat onder andere factoren die de kennisdeling in het Kennishuis onder ZZP'ers kunnen bevorderen of elementen waarin het Kennishuis onderscheidend kan zijn. Hierbij werd als basis voor het labelen de structuur van het interviewschema gebruikt. Als een tekstfragment een label gekregen had, werd in de rest van de fragmenten uit het interview gekeken welke fragmenten dezelfde code gegeven kon worden. Als in een interview meerdere malen een referentie gemaakt is naar dezelfde dan werd er gekeken in hoeverre de fragmenten iets gemeenschappelijks hadden, waarin ze verschillen, in welke context ze gezegd waren en welke dimensies of aspecten naar voren kwamen. Het doel van deze interne vergelijking was om categorieën te ontwikkelen en ze te labelen met de meest geschikte codes. Na deze interne vergelijking, werd de data van de andere interviews op dezelfde manier gelabeld en aan de categorieën toegevoegd. Vergelijkbare labels werden samengevoegd tot overkoepelende labels. De structuur van het interviewschema werd vervolgens losgelaten en de labels werden gecategoriseerd naar inhoudelijke overeenkomsten. Op deze manier ontstonden er categorieën, of een overzicht, van factoren die de kennisdeling onder ZZP'ers kunnen bevorderen en een overzicht van punten waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden.

Er werd dus zowel gebruik gemaakt van *case analysis* (binnen een interview) als *cross analysis* (tussen meerdere interviews), welke Patton (1990) onderscheidt. Bij *case analysis* worden van elke respondent apart de antwoorden gecategoriseerd. Bij *cross analysis* worden de antwoorden van de verschillende respondenten samengevoegd op gezamenlijke vragen of categorieën wat een overzicht van factoren geeft. Om deze analyse systematisch en overzichtelijk uit te kunnen voeren, is gebruik gemaakt van meta-matrices bij het analyseren welke Miles en Huberman (1994) beschrijven.

Op basis van de analyse en resultaten van deze individuele interviews is een interviewschema gemaakt met aanvullende en verdiepende vragen voor de focus group over de tegenstrijdigheden en opvallende vraagstukken uit analyse van de individuele interviews. Op deze manier werd getracht gedetailleerde informatie te verkrijgen over hoe de concrete toepassing van de bevorderende factoren voor kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis er uit kan komen te zien. Volgens Barboer (2007) is het bij het houden van interviews met focus groups ook goed op eenzelfde manier de gegevens te labelen, samen te voegen en te categoriseren. Antwoorden van de deelnemers van het focus group interview zijn daarom gelabeld, geordend en gereduceerd tot categorieën van vergelijkbare antwoorden (Baarda, De Goede & Teunissen, 1995). De verkregen resultaten uit de analyse van het focus group interview zijn vervolgens toegevoegd aan de categorisatie van de individuele interviews. Op deze manier is tot slot gekeken of er conclusies getrokken konden worden op basis van de verwerkte gegevens, welke bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

3.4 Procedures

In dit onderzoek is geprobeerd rekening te houden met de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten. Er werd rekening gehouden met de betrouwbaarheid door bij alle individuele interviews en bij het focus group interview gebruik te maken van geluidsopnames, zodat de gegevens meerdere malen geanalyseerd konden worden. Er is dan sprake van replicatie. Wat wil zeggen dat er door middel van herhaling van de waarneming gekeken kon worden of dezelfde gegevens naar voren komen (Wester, 1987).

Daarnaast werd er ook gebruik gemaakt van op literatuur gebaseerde en gestandaardiseerde interviewschema's. Zo is geprobeerd de belangrijkste informatie uit de analyse op een systematische manier naar voren te halen wat bijdraagt aan de kwaliteit van de interpretatie van de gegevens (Rossi, Wright & Anderson, 1983). Om deze reden is er ook voor gekozen om gebruik te maken van een systematische manier van data-analyse volgens de stappen van Miles en Huberman (1994). Verder zijn de interviewschema's gecontroleerd door een begeleider vanuit de universiteit en zijn ze getest en doorgesproken met een onderwijskundige.

Ten behoeve van de respondentenvaliditeit werd bij de individuele interviews het interview letterlijk uitgetypt en naar de geïnterviewde toegestuurd. Alle respondenten hebben bevestigd het met de inhoud van het uitgetypte interview eens te zijn. Bij het focus group interview werd een samenvatting van het gesprek ter controle naar de groep participanten gestuurd, welke door alle deelnemers op inhoud bevestigd is.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die uit de analyse van de individuele interviews naar voren gekomen zijn. Deze resultaten zijn aangevuld met de bevindingen uit de analyse van het focus group interview. De resultaten zijn zo geordend dat ze een overzicht vormen van de belangrijkste bevorderende factoren met betrekking tot kennisdeling. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van punten waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden.

Zoals beschreven zijn de interviews afgenomen met ZZP'ers en met deskundigen. Er is voor gekozen de resultaten van de interviewgegevens van ZZP'ers en deskundigen hieronder samengevoegd weer te geven en te categoriseren naar de naar voren gekomen bevorderende factoren en onderscheidende punten. Enerzijds is dit gedaan omdat uit een eerste analyse van de resultaten geen duidelijk onderscheid naar voren kwam tussen de antwoorden van ZZP'ers en de antwoorden van deskundigen. De antwoorden van deskundigen waren net zo gevarieerd en tegelijkertijd overlappend met antwoorden van andere deskundigen als met antwoorden van ZZP'ers. Dit gold ook voor de antwoorden van ZZP'ers. Doordat er ook geen opvallende resultaten naar voren kwamen welke specifiek alleen betrekking hadden op de ZZP'ers of deskundigen, was hier ook niet de noodzaak de antwoorden van beide doelgroepen gescheiden weer te geven. Er is daarom besloten de antwoorden niet per doelgroep weer te geven, maar ze te categoriseren op inhoudelijk gebied.

Belangrijker is echter nog dat het in dit onderzoek van belang wordt geacht dat meningen van respondenten even zwaar wegen. De reden dat er zowel deskundigen als ZZP'ers in het onderzoek betrokken zijn, is niet om de verschillen tussen beide groepen te ontdekken. Het doel van het interviewen van zowel ZZP'ers als deskundigen is om het vraagstuk uit een zo breed mogelijk perspectief te bekijken en een rijkheid aan antwoorden te verkrijgen. De nadruk ligt hierdoor niet op grote verschillen tussen beide doelgroepen, welke niet duidelijk naar voren gekomen zijn, maar op de rijkheid aan antwoorden. Het gezamenlijk weergeven van de antwoorden van ZZP'ers en deskundigen sluit bij dit perspectief aan. Om deze twee redenen is er daarom voor gekozen de uitkomsten van de interviews met ZZP'ers en deskundigen hieronder samengevoegd weer te geven, waarbij ze gecategoriseerd zijn naar de naar voren gekomen bevorderende factoren en onderscheidende punten.

4.1 Bevorderende factoren voor kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis

Uit de individuele interviews zijn twaalf factoren naar voren gekomen welke de kennisdeling onder ZZP'ers in het Kennishuis zouden kunnen bevorderen. De antwoorden van ZZP'ers en deskundigen zijn samengevoegd en gecategoriseerd naar de onderstaande factoren. Bij een vijftal factoren zijn de resultaten van de individuele interviews aangevuld met de uitkomsten van de focus group, omdat het focus group interview dieper op de desbetreffende bevorderende factor inging. Dit was het geval bij de factoren: een ondersteunende werkomgeving (4.1.3), actieve houding Kennishuis (4.1.4), verplicht lidmaatschap (4.1.6), ruime openingstijden (4.1.7) en belang van kennisdeling inzien (4.1.9)

4.1.1 Inzichtelijkheid aanwezige kennisdelers en expertises

Uit analyse van de individuele interviews komt naar voren dat inzichtelijkheid in welke ZZP'ers er in het Kennishuis aanwezig zijn en wat hun expertises en huidige werkzaamheden zijn de onderlinge kennisdeling kan bevorderen. Zowel door ZZP'ers als door deskundigen op ZZP-gebied wordt herhaaldelijk aangegeven dat inzichtelijk gemaakt moet worden welke kennis bij wie aanwezig is. Een paar keer wordt zelfs aangegeven dat het als belemmerend ervaren wordt wanneer niet inzichtelijk is welke ZZP'ers er aanwezig zijn. Doordat de gevraagde kennis moeilijker gevonden kan worden. Hierbij komt herhaaldelijk naar voren dat het gebruik van het Kennishuis dan ook afhankelijk is van welke ZZP'ers er nog meer aanwezig zijn. Een respondent beschrijft: *“Dan is het wel handig dat je bij wijze van spreken gewoon kunt zien van wie zijn er binnen en zijn die lid en hoe ziet dat er dan uit. Ik zou bij wijze kunnen zeggen van ik heb vandaag geen afspraken en dat ik dan wel op zo'n website kan zien van wie zijn*

er in zo'n Kennishuis en is het interessant om daar eens mee in gesprek te komen en 'oh die zit er, ik ga er naar toe'."

Er komen in de interviews verschillende manieren naar voren hoe deze inzichtelijkheid in wie de aanwezigen zijn en welke expertises zij hebben, gerealiseerd kan worden. Allereerst wordt genoemd dat inzichtelijkheid gecreëerd kan worden door gebruik te maken van een kennisdatabase of digitaal platform met het profiel van ZZP'ers en een beschrijving van hun expertises, werkzaamheden en contactgegevens. Het zou dus achtergrondinformatie van leden moeten weergeven en een overzicht van de vraag naar en het aanbod van kennis. Ook wordt aangegeven dat het de mogelijkheid moet geven kennis uit te wisselen en wordt een goede zoekfunctie als noodzakelijk gezien. Er wordt aangegeven dat het handig is als deze database gegroepeerd is naar kennisonderwerpen. Ook komt naar voren dat het wenselijk is dat leden thuis kunnen inloggen en zich kunnen aanmelden als ze fysiek aanwezig zijn, zodat het inzichtelijk is wie er op dat moment in het Kennishuis beschikbaar zijn voor kennisdeling. Hierbij komt naar voren dat dit platform alleen toegankelijk moet zijn voor leden en dat lidmaatschap vereist is. Er wordt door een respondent gezegd: *"Ergens zou, ja eigenlijk zou je je ergens moeten inschrijven. Bijvoorbeeld op het moment dat je aankomt van die en die is er en die is toegankelijk voor die en die informatie."*

Een tweede manier welke in de interviews naar voren komt om inzichtelijkheid in aanwezigen en expertises te realiseren, is door geregeld gezamenlijke activiteiten te organiseren of contactmomenten te stimuleren. Het creëren van spontane en informele contactmomenten wordt als belangrijk gezien om inzicht te krijgen wie welke kennis bezit.

Ten derde komt in de interviews naar voren dat het aanstellen van een 'moderator' inzichtelijk zou kunnen maken wie er aanwezig zijn en wat de expertises zijn. Hiermee wordt iemand bedoeld die in het Kennishuis als aanspreekpunt fungeert en kan helpen bij het bij elkaar brengen van vraag naar en aanbod van kennis. Deze moderator moet een goed overzicht hebben van de beschikbare kennis onder de leden van het Kennishuis. Een respondent noemt: *"Ik denk dat het heel belangrijk is dat je daar een gastheer of gastvrouw hebt die weet wie er in huis zijn, dat als iemand op een gegeven moment met een vraag zit of zegt ik ben eigenlijk op zoek naar dat of dat. Dat die dan kan zeggen van nou die zit daar. (...) En anders zou je het eventueel digitaal kunnen regelen van dat je je aanmeldt of dat je je inlogt. Dat je daarbij moet aangeven wie je bent en wat je doet en dat je een profiel hebt."*

4.1.2 Gebruik persoonlijke en digitale communicatiemiddelen

Ten tweede komt uit de interviews naar voren dat het bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling is wanneer er gebruik gemaakt wordt van zowel persoonlijke (face-to-face) als digitale informatie- en communicatiemiddelen voor kennisdeling. De helft van de respondenten, zowel ZZP'ers als deskundigen, geeft aan bij het delen van kennis het liefst gebruik te maken van een combinatie van persoonlijke en digitale informatie- en communicatiemiddelen. Een respondent stelt: *"Op zich, je moet in een combinatie gaan zitten. Want digitaal is makkelijk en snel, maar af en toe moet je elkaar in de ogen kunnen kijken. Dus je moet als het ware multimediaal zijn. Alleen maar een ding, alleen maar een soort webpagina of alleen dit of alleen dat, lijkt me onvoldoende."*

De andere helft van de respondenten, ook zowel ZZP'ers als deskundigen, geeft aan een duidelijke voorkeur voor persoonlijk contact te hebben. Een respondent noemt: *"Je kan sneller tot de kern komen, omdat verduidelijkingsvragen gelijk gesteld kunnen worden zeg maar. (...) Je kan standpunten ook meteen, als je het hebt over kennisdelen, dan kan je feiten ook meteen ter discussie staan, waar je verschillende meningen over kunt hebben. En dan kun je elkaar meteen voeden zeg maar met invalshoeken. Dus daarom heeft dat mijn voorkeur."* Hierbij wordt herhaaldelijk aangegeven dat men dit nog steeds graag ondersteund ziet met digitale middelen om kennis te delen, maar dat persoonlijk contact toch de eerste voorkeur heeft. Er wordt hierbij door een paar respondenten opgemerkt dat er op internet al veel mogelijkheden geboden worden om digitaal kennis met elkaar te delen, waardoor er dus meer behoefte is aan een mogelijkheid om face-to-face kennis te delen. *"Ja, je kunt weer een hele aparte community maken en daarin gaan delen, maar ik vraag me af of daar behoefte aan is. Juist de fysieke werkplek waar je samen kunt zijn met anderen en kunt overleggen, daar is de meeste behoefte aan volgens mij."*, aldus een respondent.

Uit de interviews lijkt dus naar voren te komen dat het bevorderlijk is wanneer het Kennishuis inspeelt op de behoeften van de ZZP'ers. Door zowel een mogelijkheid te bieden waar face-to-face kennis gedeeld kan worden, als de mogelijkheid tot het digitaal uitwisselen van kennis.

4.1.3 Een ondersteunende werkomgeving

Een derde punt wat in de interviews herhaaldelijk naar voren komt is dat een fysieke werkplek bevorderlijk zou kunnen zijn voor het delen van kennis onder ZZP'ers. Er blijkt dat ZZP'ers over het algemeen nu thuis werken en geen werkplek hebben waar ze andere ZZP'ers tegenkomen. Vaak zijn ze wel aangesloten bij een netwerk waar kennis uitgewisseld kan worden, maar dit biedt niet de mogelijkheid ergens met andere ZZP'ers tijdens het werk kennis te kunnen delen. Uit de interviews met ZZP'ers en deskundigen komen daarom vier verschillende soorten ruimtes naar voren welke er in het Kennishuis nodig zouden zijn om het delen van kennis te bevorderen.

Allereerst wordt een open ruimte met meerdere werkplekken, waar men kan werken en overleggen met andere ZZP'ers, als bevorderlijk gezien. Een respondent beschrijft: *“En het leuke is dan denk ik als je daar gewoon kunt gaan zitten, dat daar ontmoeting is. Dat het wel open is, dat je daar wel geconcentreerd je werk kan doen, maar dat je ook anderen daar ziet zitten. En dat je zegt van ‘goh wat leuk, wat doe jij hier dan?’ . Dan heb je alweer een contact gelegd. Dus echt afsluiten in kleine kamertjes, dan zit je daar, ja ik denk dat het open moet zijn.”* Uit de interviews blijkt dat ZZP'ers graag kennis willen delen met andere ondernemers, zodat ze elkaar kunnen versterken, elkaar kunnen aanvullen en verder kunnen helpen. Ook komt vaak naar voren dat het uitwisselen van ervaringen bij herkenbare problemen, het kunnen stellen van vragen en het sparren met andere ZZP'ers een motivatiepunt is. Het kan daarom motiverend en inspirerend werken om samen in dezelfde ruimte te werken met andere ZZP'ers. Er wordt genoemd dat men op deze manier tot nieuwe inzichten kan komen, zich kan ontwikkelen en nieuwe contacten op kan doen. *“Je kunt elkaar enorm stimuleren door bij elkaar te gaan zitten.”*, noemt een respondent. Een open ruimte waar gewerkt en overlegd kan worden door meerdere ZZP'ers is hier bevorderlijk voor.

Ten tweede is het bevorderlijk wanneer er ook individuele werkplekken zijn. Er blijkt bij ZZP'ers namelijk ook de behoefte te zijn om geconcentreerd in stilte op een rustige werkplek zelfstandig te kunnen werken wanneer ze dat willen. Deels omdat hun werkplek thuis dit soms niet biedt. Dit kan een reden zijn om naar het Kennishuis te gaan en in pauzes toch andere ZZP'ers op te zoeken om kennis mee te delen. Een respondent stelt: *“Ik zou het heerlijk vinden dat je bijvoorbeeld een werkplek hebt en als je daar eenmaal zit dat het dan ook stil is en stoort me niet. Maar dat je middenin bijvoorbeeld een koffietafel hebt dat als je daaraan zit, dat je dan aangesproken kunt worden. Dat je in ieder geval wel die scheidingslijn hebt, dat iedereen niet continue vrij naar je toe kan lopen, want dat zou ik dan weer vervelend vinden.”*

Ten derde worden in de interviews kleine en grotere ruimtes genoemd voor presentaties en vergaderingen met kleinere en grotere groepen. Er komt naar voren dat ZZP'ers de mogelijkheid willen hebben in het Kennishuis met klanten af te spreken of apart met een beperkt aantal ZZP'ers wil kunnen overleggen. Hiervoor zijn deze aparte afgesloten ruimtes handig.

Tot slot wordt als onderdeel van een ondersteunende werkomgeving voor kennisdeling een doelgerichte ontmoetingsplek genoemd. Een plek waar ZZP'ers op een informele manier eenvoudig met elkaar in contact kunnen komen. Het gaat hierbij om een plek waar gezamenlijk koffie gedronken of geluncht kan worden met andere ZZP'ers. Een respondent zegt: *“Ja, ik denk dat een koffiehoeke (...) dat zijn toch wel plekken waar je op een andere manier met elkaar in gesprek komt.”* Een informele ontmoetingsplek wordt als een zeer belangrijke mogelijkheid gezien om kennis met elkaar uit te wisselen, doordat op een informele manier vraag en aanbod van kennis bij elkaar komen. Een respondent beschrijft: *“Wat volgens mij helpt is dat je gewoon elkaar tegenkomt. (...) Ik werk als ik een opdracht heb ook wel vaak bij een klant zelf, (...) maar vaak zit ik ook heel veel thuis te werken. En als je elkaar maar gewoon tegenkomt, dat scheelt al.”* Als extra voordeel wordt hier genoemd dat het kennis delen op deze manier ook netwerk mogelijkheden met zich mee kan brengen, wat het delen van kennis aantrekkelijker maakt.

Het bieden van een ontmoetingsplek waar ZZP'ers kennis kunnen delen, sluit aan bij het gegeven uit de interviews dat ZZP'ers het ontbreken van collega's als grootste nadeel van het ZZP-schap zien. Het ontbreken van collega's zorgt ervoor dat er niemand is om mee te sparren, om feedback aan te vragen of om je te motiveren. Er wordt aangegeven dat het ontbreken van collega's voor sociale contacten voor eenzaamheid kan zorgen. Een respondent zegt: *“Je doet vrijwel alles alleen. Dat betekent dat je heel weinig klankborden hebt. Dat betekent dat als je een vraag hebt of met twijfels zit, die stel je niet meer bij de koffieautomaat aan een collega, maar die stel je aan Google. Dat is onpersoonlijk, dat vind ik een nadeel.”* Er komt in de interviews naar voren dat het bieden van een plek waar ZZP'ers elkaar kunnen ontmoeten tijdens het werk deze nadelen tegemoet kan komen en zo het delen van kennis kan bevorderen.

Aanvulling focus group

Uit de individuele interviews lijkt dus naar voren te komen dat naast een open werkruimte, individuele werkplekken en vergaderruimtes juist een ontmoetingsplek van belang is waar op een informele manier kennis uitgewisseld kan worden. De vraag kwam hierbij echter naar voren of een ontmoetingsplek voor ZZP'ers op zichzelf wel voldoende leidt tot kennisdeling of dat de interactie op die plek nog op een andere manier bevorderd zou moeten worden, zodat ZZP'ers op die ontmoetingsplek daadwerkelijk kennis gaan delen. Deze vraag is met de focus group besproken. Uit dit gesprek kwam naar voren dat een plek in het Kennishuis waar ZZP'ers koffie kunnen drinken naar mening van de focus group in principe voldoende moet zijn. Er werd gesteld dat als ZZP'ers daar koffiedrinken ze zich openstellen voor vragen van andere mensen en dus voor een informele manier van kennis uitwisselen. De ontmoetingsplek moet juist het informele karakter behouden om op een vrijblijvende manier kennis met andere ZZP'ers uit te wisselen, zonder dat dit nadrukkelijk gestimuleerd wordt. Het bieden van een ontmoetingsplek waarvan duidelijk is dat je er open stelt voor vragen van anderen, is daarom volgens de focus group voldoende om kennisdeling op deze plek mogelijk te maken.

4.1.4 Actieve houding Kennishuis

In de interviews komt ook herhaaldelijk bij ZZP'ers en deskundigen naar voren dat het bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling zou zijn wanneer het Kennishuis zelf een actieve houding inneemt in het delen van kennis. Zo blijkt dat het bevorderlijk zou zijn wanneer er themabijeenkomsten over ondernemerszaken zijn en er een afwisselend kennisprogramma vanuit het Kennishuis geboden wordt. Een respondent noemt: *“Maar ik denk het alleen fysiek bij elkaar, nee, er moet iets of om de zoveel tijd georganiseerd worden of wat dan ook, anders dan heeft alleen die ruimte, daar geloof ik niet zo in.”* Het Kennishuis moet dus naast het bieden van een werkplek ook activiteiten organiseren om elkaar te ontmoeten en kennis uit te wisselen. Er komt veelvuldig naar voren dat het ‘meer dan een werkplek’ moet zijn. Een respondent noemt: *“Het moet meer zijn dan alleen de locatie. En er moeten dingen omheen georganiseerd worden. En dat je makkelijk verbinding legt met anderen.”* Ideeën welke hierbij genoemd worden zijn het organiseren van lunchthema's of themabijeenkomsten, een borrel op vrijdagmiddag, het uitnodigen van sprekers, complementaire groepen maken om aan een case te werken en het uitgebreid aandacht besteden aan de kennismaking met nieuwe leden. Er wordt genoemd dat workshops of presentaties door ZZP'ers zelf gegeven zouden kunnen worden over bijvoorbeeld een gezamenlijk ondernemersprobleem. Er komt naar voren dat het Kennishuis op deze manier een positieve cultuur ten opzichte van kennisdeling kan stimuleren. Een respondent stelt: *“Als er alleen maar mensen zijn die dat onderwerp interessant vinden en degenen die dat aanspreken, ik denk dat dat wel leidt tot kennisdeling.”*

Voor veel ZZP'ers is het ook aantrekkelijk wanneer er interessante activiteiten georganiseerd worden, zodat ze dit kunnen combineren met het werken in het Kennishuis. Daarnaast wordt veelvuldig door de respondenten genoemd dat gemeenschappelijk activiteiten er ook voor zorgen dat goede relaties en contacten opgebouwd kunnen worden. Hierdoor worden meer mogelijkheden tot kennisdeling gecreëerd. Bij de activiteiten kunnen ze immers andere ZZP'ers ontmoeten.

Tot slot komt uit de individuele interviews naar voren dat het goed zou zijn wanneer het Kennishuis de leden ook actief op de hoogte houdt van deze activiteiten en op deze manier de ondernemers betreft bij wat er in het Kennishuis georganiseerd wordt.

Aanvulling focus group

Tijdens het focus group interview is dieper op deze ‘actieve houding’ van het Kennishuis ingegaan. Er is gesproken over hoe het Kennishuis het organiseren van activiteiten zou moeten invullen, of een vaste structuur van activiteiten hierbij wenselijk zou zijn en hoe ZZP’ers hierbij betrokken zouden kunnen worden. Uit dit focus group interview kwam allereerst naar voren dat ZZP’ers ervaren dat er al heel veel op het gebied van kennisdeling, creativiteit, innovatie et cetera georganiseerd wordt. Een respondent noemt: *“Je kunt als ZZP’er elke week wel ergens naartoe.”* De respondenten gaven aan dat het de vraag is of er behoefte is aan nog meer activiteiten. Er werd daarom gesteld dat gewoon koffie drinken tijdens het werk in het Kennishuis voldoende kan zijn. Hierbij kwam naar voren dat dit gestimuleerd kan worden door een vast moment in de week centraal te stellen. Tijdens dit moment kan men andere ZZP’ers ontmoeten en vragen stellen. Op die manier kan zo’n vast moment ook extra uitdagen en aanzetten om kennis uit te wisselen. Dit kan bijvoorbeeld door een vaste koffieochtend of iedere vrijdagmiddag een borrel te organiseren waar kennisdeling centraal staat. Er werd verondersteld dat dit het aantrekkelijker maakt om naar het Kennishuis te gaan om daar te gaan werken en daarnaast kennis uit te wisselen en te netwerken.

Daarnaast kwam uit het interview met de focus group naar voren dat de activiteiten van het Kennishuis juist ingevuld zouden moeten worden door andere instellingen. Zo zouden bijvoorbeeld activiteiten van ONE, de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst en het MKB ondernemers café ondergebracht kunnen worden in het Kennishuis. Op deze manier ontstaan er niet ‘nog meer’ activiteiten op ondernemersgebied, maar worden bestaande activiteiten gebundeld in het Kennishuis.

Verder kwam uit het focus group interview naar voren dat de activiteiten die door het Kennishuis georganiseerd worden niet van bovenaf opgelegd moet worden. Er moet geïnventariseerd worden welke problemen de leden tegenkomen, wat voor hen interessant is en hier zou het Kennishuis op in moeten spelen. Er werd geopperd dat dit geïnventariseerd zou kunnen worden door een moderator, welke al eerder beschreven werd. Er werd benadrukt dat het vooral belangrijk is dat de behoefte van ZZP’ers centraal staat.

In het focus group interview wordt er dus voor gepleit dat het Kennishuis van bovenaf de ruimte biedt. De invulling van activiteiten zou echter vanuit andere organisaties op ZZP-gebied en vanuit de behoeften van ZZP’ers moeten komen. Een soort van vaste structuur van momenten waarop het delen van kennis specifiek centraal staat, werd hierbij als wenselijk gezien.

4.1.5 Diverse groep kennisdelers

Een ander punt wat uit de analyse naar voren lijkt te komen, is dat voor het delen van kennis in het Kennishuis het bevorderlijk zal zijn, wanneer er sprake is van een diverse groep kennisdelers. Een kleine helft van de ZZP’ers geeft namelijk aan het liefst met ondernemers uit andere vakgebieden kennis uit te wisselen. Een respondent zegt: *“Het is gewoon mooi om ondernemersverhalen te horen uit heel andere disciplines. Op de een of andere manier voedt mij dat.”* Volgens de respondenten kan een diverse groep van kennisdelers daarbij het nadeel opvangen, dat het ZZP-schap ervoor zorgt dat een individu alle ondernemersvaardigheden zelf moet bezitten. Hierbij wordt vooral het vinden van nieuwe klanten of opdrachten als moeilijk gezien. Een diverse groep van kennisdelers met verschillende expertises kan hierbij behulpzaam zijn. Wel wordt ook opgemerkt dat als andere ondernemers te ver van je afstaan, dat de kennis die je voor elkaar hebt minder relevant kan worden. Een afbakening tot ZZP’ers uit de zakelijke dienstverlening zou hier een oplossing voor kunnen zijn.

Bijna alle respondenten geven aan dat hierbij ‘niveaoverschillen’ in kennis geen probleem zullen vormen bij het uitwisselen van kennis met ZZP’ers uit andere vakgebieden. Zo stelt een respondent: *“Een mens kan altijd van iedereen leren. Ik heb van de domste bouwvakker, met alle respect, de mooiste inzichten gekregen of hele leuke ervaringen of trainingen. (...) Ik denk juist dat de diversiteit zo goed is. Dat je zowel met vakgenoten als met anderen op allerlei niveaus. Daar kunnen mensen gewoon veel van elkaar leren.”* Verschillen in kennisniveau worden juist gezien als inspirerend en men is er om elkaar te helpen en van elkaar te leren. Het zorgt ervoor dat ondernemers elkaar nodig hebben. Er wordt gesteld dat

iedereen wel iets te bieden heeft en verschillen tussen ZZP'ers juist aansluiten bij verschillende vragen van ondernemers. Er wordt aangegeven dat er gelijkwaardigheid is doordat iedereen iets inbrengt en door de gezamenlijke ondernemerskennis die iedereen heeft. Een enkeling geeft maar aan dat er wel niveauverschil tussen kennisdelers is en dat hierdoor een onevenredige verhouding tussen geven en nemen kan ontstaan.

Over het algemeen waren de respondenten over het uitwisselen van kennis met ZZP'ers uit anderen vakgebieden dus vrij positief. Daarentegen wordt opgemerkt dat kennis uitwisselen met vakgenoten vaak oppervlakkig blijft door de mogelijke concurrentie. Een respondent noemt: *“Ik denk dat de ZZP'er het meest geholpen is met kennis op gebieden waar hij geen kennis van heeft. En dat je dus geen vakbroeders bij elkaar moet zetten om kennis te delen. Laat hem dat zelf maar uitzoeken. Als ik iets niet weet, vind ik mijn vakbroeders wel, want die ken ik wel. En daar kan ik wel wat halen.”* Een kleine helft van de respondenten geeft aan zowel met ondernemers uit het eigen vakgebied, als uit andere vakgebieden kennis te willen delen.

4.1.6 Verplicht lidmaatschap

Uit analyse van de interviews komt ook duidelijk naar voren dat een verplicht lidmaatschap voor het Kennishuis volgens de ZZP'ers en deskundigen bevorderlijk zou zijn voor het delen van kennis onder ZZP'ers. Er komt naar voren dat het vereisen van een lidmaatschap bij het gebruiken van het Kennishuis ervoor kan zorgen dat niveauverschillen geaccepteerd worden. Het werd eerder ook als wenselijk gezien bij het creëren van een digitaal platform waarop persoonlijke profielen van ZZP'ers staan en waarop kennis uitgewisseld wordt.

Daarnaast wordt in de interviews ook herhaaldelijk genoemd dat een verplicht lidmaatschap ervoor kan zorgen dat het aantrekkelijker wordt om kennis te delen met anderen, doordat het voor een vertrouwensbasis kan zorgen. Een respondent zegt: *“Dat als je in een groep bent en er ontstaat een soort van vertrouwen, je kent elkaar, dat kan van alles zijn. Ik denk dat het dan makkelijker wordt om vragen te stellen en ook om kennis te delen. Stel bijvoorbeeld dat iedereen daar vragen mag of kan of zelfs moet stellen, dan stel je je eigenlijk kwetsbaar op. En iedereen is wel bereid om eigenlijk antwoord te geven als zij daar antwoord op weten.”* Er wordt door de respondenten belangrijk gevonden te weten of mensen betrouwbaar zijn. Op die manier is er de veiligheid is om persoonlijke ervaringen uit te wisselen en de openheid om vragen te stellen en eerlijke antwoorden te geven. Uit de interviews komt naar voren dat men eerder andere ZZP'ers in het Kennishuis zal opzoeken wanneer men weet wie de leden zijn. Een respondent noemt: *“Het begint, je gaat niet zomaar met iedere partij wat doen. Dus je moet bepaalde ideeën bij die partijen hebben, A. wat die doet en B. of hij betrouwbaar is.”*

Er wordt ook gesteld dat het van belang is bepaalde voorwaarden te stellen bij de aanmelding voor nieuwe ZZP'ers die lid willen worden. Er moet hier duidelijk gecommuniceerd worden wat het doel en de visie van het Kennishuis is en wat er van de leden verwacht wordt. Een verplicht lidmaatschap wordt dan ook door sommige respondenten als noodzakelijk gezien om een positieve houding of cultuur ten opzichte van kennisdeling in het Kennishuis te creëren. Een respondent noemt: *“Ik kan me voorstellen dat je dat kunt creëren voor een deel. Door dat toch met elkaar af te spreken of spelregels hebt. Dat op het moment dat je gebruik maakt van deze ruimte ga je akkoord met deze en deze basisregels en dat is waarschijnlijk dat je bereid bent om een deel van je tijd daar met andere mensen over in gesprek te zijn.”*

Verder werd er in de individuele interviews het idee geopperd het lidmaatschap in de vorm van tijd in plaats van geld te vragen. Op deze manier 'betalen' ZZP'ers bijvoorbeeld voor hun werkplek of voor een vergaderruimte door het delen van kennis in bijvoorbeeld een workshop of het geven van een presentatie over hun eigen werk en ondernemersproblemen. Zo worden ze direct betrokken bij de organisatie en wordt een actieve houding in het kennis delen gestimuleerd. Ook werd er geopperd dat het uitvoeren van een taak voor de organisatie misschien geruild zou kunnen worden tegen bijvoorbeeld het gratis huren van een ruimte.

Aanvulling focus group

Uit de individuele interviews lijkt dus naar voren te komen dat het verplichten van het lidmaatschap bij gebruikmaking van het Kennishuis het delen van kennis zou kunnen bevorderen. Aan de andere kant komt in de interviews juist naar voren dat voor het delen van kennis een vertrouwde en veilige omgeving noodzakelijk is. Een verplicht lidmaatschap kan hieraan bijdragen, doordat het voor een duidelijke vaste groep leden zorgt. Echter, het vereisen van een lidmaatschap zou ook ten koste van het laagdrempelige en vrijblijvende karakter van het Kennishuis kunnen gaan, zodat de stap voor ZZP'ers juist groter wordt om er heen te gaan om te werken en in contact te komen met andere ZZP'ers. De vraag rees hierdoor of het belangrijker is te kiezen voor een heel laagdrempelig en vrijblijvend karakter of voor het vereisen van lidmaatschap bij het gebruik maken van het Kennishuis. Dit dilemma is daarom voorgelegd aan de focus group.

Uit het interview met de focus group kwam naar voren dat er een duidelijke voorkeur voor een vereist lidmaatschap is. Er wordt aangegeven dat ondernemers juist gezien willen worden. ZZP'ers vinden het daarom juist prettig als hun ondernemersgegevens duidelijk voor iedereen zichtbaar zijn. Daarnaast wordt ook genoemd dat als je doelen legitiem zijn, je er ook geen problemen mee hebt bekend te zijn. Het wekt vertrouwen wanneer bekend is wie de leden zijn. Er wordt genoemd dat er wel de mogelijkheid moet blijven dat mensen binnen kunnen lopen, eens komen kijken en zich ter plekke kunnen registreren.

Het vereisen van lidmaatschap voor de ZZP'ers die gebruik willen maken van de faciliteiten van het Kennishuis wordt dus ook door de de focus group als bevorderlijk gezien voor het delen van kennis. Het idee dit lidmaatschap te 'betalen met kennis' is ook voorgelegd aan de focus group. Er kwam naar voren dat niet verplicht moet worden bijvoorbeeld een presentatie of workshop te geven wanneer men als ZZP'er in het Kennishuis komt of als men van een van de faciliteiten gebruik wil maken. Er moet geen 'scorebord' zijn van hoeveel kennis je 'gehaald' of juist 'gebracht' hebt. Anders zou het ondernemerschap beperkt kunnen worden en het moet juist alle ruimte en vrijheid gegeven worden volgens de focus group. Er wordt gesteld dat ondernemers de kans gegeven moet worden zelf initiatief te nemen en ze ook dingen te vragen. Zo kan er wel een beroep op mensen gedaan worden, waarvoor wat teruggekregen kan worden. Men zou daarom bijvoorbeeld lidmaatschap per maand of per jaar moeten betalen en daarnaast kan men betalen voor een vergaderruimte, maar daarvoor in de plaats kan men bijvoorbeeld ook een workshop geven. Op deze manier wordt een volgens de focus group een actieve houding in kennisdeling gestimuleerd. Er wordt benadrukt dat er wel iets tegenover het lidmaatschap moet staan, een soort minimum bijdrage. Er wordt aangegeven dat het Kennishuis daarom ook zeker niet gratis zal moeten zijn. Hierdoor wordt volgens de focus group geen commitment gecreëerd en dat zal volgens hen zeker niet werken wanneer de insteek kennisdeling is. Bovendien worden door het vereisen van een minimumbijdrage volgens de focus group zo de mensen uitgesloten die alleen maar komen 'consumeren'.

4.1.7 Ruime openingstijden

Een volgende bevorderende factor voor het delen van kennis onder ZZP'ers is gebaseerd op een belemmerende factor welke herhaaldelijk in de interviews met ZZP'ers en deskundigen naar voren kwam. Herhaaldelijk werd namelijk genoemd dat respondenten het als belemmering zien dat kennisdeling niet de eerste prioriteit heeft bij ZZP'ers. Het kost tijd en wanneer ze druk zijn met andere werkzaamheden past het niet in hun planning. Ze zouden er gebruik van maken als het vrij rustig is met hun werkzaamheden en als ze tijd over hebben en niet thuis en niet alleen willen werken. Ze gaan naar het Kennishuis op het moment dat het hen uitkomt. Een respondent zegt: *"Ik kan er echt geen zinnig woord van zeggen. Want dat hebben wel veel ondernemers. Het is vaak hollen of stilstaan. En zoals nu ben ik met iets bezig en dat moet gewoon voor het eind van de maand klaar en dan sluit ik mij ook het liefst thuis op en dan werk ik gewoon door. (...) Dus als je het rustiger hebt en je kunt gewoon zeggen dan ga ik een paar uur, dat kan ik mij wel voorstellen."*

De meeste ZZP'ers kunnen van tevoren dus niet aangeven wanneer ze gebruik van het Kennishuis zouden maken om er kennis te delen. Enkelen die wel een indicatie kunnen geven, geven wisselende antwoorden die uiteenlopen van een of twee dagdelen per week tot twee keer in de maand. Enkele

tijdstippen die aangegeven zijn, lopen ook uiteen van thuiswerkuren tot avonduren. Uit de motivatie waarom voor het ZZP-schap gekozen is, komt ook de behoefte aan vrijheid en flexibiliteit in het werk en de afwezigheid van bedrijfsverplichtingen naar voren. Het zou daarom bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling zijn wanneer het Kennishuis rekening houdt met deze flexibele werktijden van ZZP'ers door gebruik te maken van ruime openingstijden.

Aanvulling focus group

Uit de individuele interviews lijkt dus naar voren te komen dat het bevorderlijk is gebruik te maken van ruime openingstijden in het Kennishuis. Ruime openingstijden kunnen echter het gevaar met zich meebrengen dat er weinig ZZP'ers tegelijkertijd aanwezig zijn, wat het delen van kennis juist niet ten goede komt. Het ontbreken van collega's zorgt ervoor dat er niemand is om mee te sparren of om feedback aan te vragen of kennis en ervaringen mee uit te wisselen. Het Kennishuis zou er daarom ook voor kunnen kiezen gebruik te maken van vaste momenten waarop kennis gedeeld kan worden. Dit past dus echter minder goed in de flexibele planning van ZZP'ers, wat ook het aantal aanwezigen en het delen van kennis kan belemmeren. Dit zorgde voor een dilemma. Dit vraagstuk is daarom voorgelegd aan de focus group.

Aan de focus group is gevraagd hoe zij tegen het dilemma van ruime openingstijden versus vaste momenten voor kennisdeling aankijken. Uit dit gesprek kan vastgesteld worden dat ruime openingstijden wenselijker zijn dan vaste momenten voor kennisdeling in het Kennishuis. Er kwam naar voren dat flexibiliteit beter aansluit bij de manier waarop ZZP'ers hun agenda invullen. Er werd gesteld dat ZZP'ers hun agenda iedere week weer anders invullen, waardoor het van tevoren moeilijk te bepalen is wanneer men naar het Kennishuis gaat. Dit was ook al uit de individuele interviews naar voren gekomen. Daarnaast werd nu echter verondersteld dat vaste momenten om kennis te delen ook niet zullen werken, omdat kennisdeling uit de mensen zelf moet komen. Men moet zelf kennis willen delen en pas dan gaat men er moeite voor doen. Ook komt naar voren dat alleen momenten om kennis te delen waarschijnlijk niet genoeg reden geven om naar het Kennishuis te gaan. In de focus group komt naar voren dat ruimere openingstijden meer tegemoet komen aan de behoefte die er leeft dat men in eerste instantie een plek wil om te werken en in tweede instantie pas kennis wil delen. Het moet een plek zijn waar je naar toe kunt als je als ZZP'er geen zin hebt om thuis te werken en naast anderen wil werken. Daarvoor zijn ruimere openingstijden ook geschikter.

Verder wordt genoemd dat het bij het delen van kennis gaat het om het samen brengen van vraag en aanbod. Dat is belangrijker dan de openingstijden. Dat samenbrengen kan via een eerder genoemde moderator die vraag en aanbod bij elkaar kan brengen of door zelf afspraken te maken om kennis te delen. Kennis delen hoeft hierdoor volgens de focus group niet aan openingstijden gebonden te zijn. Ze veronderstellen dat ZZP'ers zelf ook kunnen regelen dat er andere mensen zitten waarmee ze kennis willen delen en dan zijn flexibele openingstijden wel belangrijk.

4.1.8 Een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur

Uit de analyse blijkt verder dat een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur bevorderlijk is voor het delen van kennis onder ZZP'ers. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat het voor ZZP'ers belangrijk is dat het 'laagdrempelig' of 'vrij los' georganiseerd is. Wat ze nadrukkelijk niet willen is een apart 'opgelegd bestuur'. Er moet niet 'teveel ambtelijk gebeuren zijn'. Te veel institutionaliseren schrikt juist af. Ze zien het liever georganiseerd vanuit het Kennishuis zelf of gekoppeld aan de functionaliteiten die er toch zijn, zoals de bibliotheek. Er komt naar voren dat een niet te formele setting ook van belang is om veiligheid te creëren om kennis te delen.

Daarnaast wordt een aantal keren genoemd dat het Kennishuis voor ZZP'ers vanuit de leden zelf georganiseerd zou moeten worden. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat dit het niet aantrekkelijk maakt om erheen te gaan omdat ZZP'ers al druk genoeg zijn met hun eigen werkzaamheden. Volgens de ZZP'ers en deskundigen zouden leden wel bij de organisatie betrokken moeten worden. Zo kan er gekeken worden waar behoefte aan is op kennisgebied en kunnen ZZP'ers ook invloed op de organisatie uitoefenen. Een respondent zegt: *"Je moet ook zeker wel uit de mensen zelf laten komen. Want die hebben*

behoefte en voor hen is het.” Wel wordt genoemd dat aan leden gevraagd zou kunnen worden af en toe een taak in het Kennishuis op zich te nemen, zoals het geven van een interessante workshop over hun werk.

Uit de interviews komt ook herhaaldelijk naar voren dat het wel prettig zou zijn wanneer het Kennishuis beschikt over een vast persoon die alles coördineert, ondersteunende werkzaamheden uitbesteedt en verantwoordelijk is. In het Kennishuis zou dit een moderator, zoals eerder genoemd, kunnen zijn die kennisvraag en -aanbod bij elkaar kan brengen en de gang van zaken in het Kennishuis kent en op orde houdt. Een respondent beschrijft: *“Bij dit soort dingen, ik weet niet hoe groot het moet worden, maar iets wat alleen op vrijwilligers draait, dat lijkt me in zo’n geval niet handig. Het lijkt me voor de continuïteit toch handig als er bepaalde vaste personen zijn die allerlei zaken willen of moeten regelen. Maar als ik daar kom en er wordt van mij verwacht dat ik nog allerlei dingen ga doen en regelen en wat dan ook. Dan zou het voor mijn niet meer aantrekkelijk zijn, omdat ik bij ONE en er zijn nog meer dingen waar ik mee bezig ben, ben ik al op dat vrijwillige gebied bezig.”* Een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur, waarbij leden bij de organisatie betrokken worden en een vast persoon de gang van zaken coördineert, lijkt dus bevorderlijk te zijn voor de onderlinge kennisdeling.

4.1.9 Belang van kennisdeling inzien

Uit de interviews komt verder naar voren dat het bevorderlijk is wanneer de aanwezige ZZP’ers in het Kennishuis het belang van kennisdeling inzien. Er wordt in de interviews zowel door ZZP’ers als deskundigen benadrukt dat kennisdeling bevorderd kan worden door meer bewustwording te creëren dat kennisdeling nodig is. Op die manier ontstaat de behoefte om naar het Kennishuis te gaan. Er wordt zelfs herhaaldelijk genoemd dat het belemmerend kan werken wanneer de aanwezige ZZP’ers niet voor het kennis delen aanwezig zijn. Wanneer ze niet het eigen voordeel ervan in zien of alleen gericht zijn op werken, netwerken of commerciële activiteiten, dan kan dit het delen van kennis belemmeren. Een verkeerde insteek van de ZZP’ers zelf of een niet duidelijke gerichtheid van de organisatie op het kennis delen, wordt daarom als belemmerend gezien.

Uit de analyse komt naar voren dat deze behoefte om kennis te delen met andere ZZP’ers nu al wel onder de ZZP’ers aanwezig is. Een respondent stelt: *“En ik denk dat je dat ook wel moet. Je moet jezelf blijven ontwikkelen. Stilstaan is achteruit gaan. Dus je moet, want anders ben je ook niet meer interessant voor je klanten he?”* Herhaaldelijk wordt als motivatie genoemd dat op deze manier elkaars talenten benut kunnen worden, er van elkaar geleerd wordt en je ook jezelf blijft ontwikkelen zodat je kennisniveau ‘up to date’ blijft. Ook komt geregeld naar voren dat ZZP’ers het waardevol vinden ervaringen uit te wisselen en op deze manier te netwerken, zodat er mogelijk nieuwe opdrachten ontstaan. Een enkele keer komt naar voren dat dit voor sociale contacten zorgt en de mogelijkheid elkaar te inspireren en motiveren.

Uit de interviews lijkt dus naar voren te komen dat ZZP’ers het belang van kennisdeling inzien. Wanneer zij kennis delen met anderen, willen ze het liefst kennis over ondernemerschap uitwisselen. Een ZZP’ers beschrijft: *“We zijn natuurlijk allemaal ZZP’er, dus allemaal mensen die in wezen tegen hetzelfde aanlopen als jij. Want dat blijkt wel hoor, de dingen die op tafel komen, dat zijn eigenlijk dingen die we allemaal herkennen. Dat waar ik tegenaan loop met het lastig vinden om binnen te komen zeg maar. Ja, dat is een heel bekend probleem bij ZZP’ers.”* Hierbij wordt aangegeven dat op deze manier gelijksoortige problemen over ondernemerschap besproken kunnen worden, omdat het als ZZP’er lastig is om alles zelf te weten. Op deze manier kan een ondernemer persoonlijk groeien in zijn ondernemerschap. Een respondent zegt: *“Ik denk dat sommige dingen weet je gewoon niet als ZZP’er. Tegelijkertijd denk ik dat er ook wel een soort behoefte is aan verdieping, vakinhoudelijk of persoonlijk.”* Een kleine helft van de respondenten geeft aan naast ondernemerschapskennis ook behoefte te hebben vakinhoudelijk kennis te delen. Redenen hiervoor zijn dat ze dan problemen met vakgenoten kunnen bespreken, de behoefte aan verdieping of omdat vakgenoten nu ver weg zitten.

Aanvulling focus group

Uit de resultaten van de individuele interviews lijkt dus naar voren te komen dat het bevorderlijk is het belang van kennisdeling in het Kennishuis centraal te stellen. Uit de interviews komt naar voren dat zo goed als alle respondenten er behoefte aan hebben kennis, ervaringen en problemen op het gebied van ondernemerschap uit te wisselen. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan in het Kennishuis ook graag vakinhoudelijke kennis uit te wisselen. Nu rees hierbij de vraag of het Kennishuis zich op ondernemerschapskennis moet focussen of dat er ook rekening gehouden moet worden met de behoefte aan vakinhoudelijke kennis, welke per vakgebied dus verschillend is. Deze vraag is voorgelegd aan de focus group. Uit het interview met de focus group kwam echter naar voren dat het Kennishuis zich voornamelijk zal moeten richten op het delen van ondernemerschapskennis. Er wordt aangegeven dat ZZP'ers voor vakinhoudelijke kennis eenvoudiger zelf contact op kunnen nemen met degene die ze nodig hebben binnen het Kennishuis, of met een vakvereniging waarbij ze aangesloten zijn. Het delen van kennis op ondernemerschapsg gebied zal daarom centraal moeten staan.

4.1.10 Wederkerigheid

Een andere bevorderende factor voor het delen van kennis welke in de individuele interviews naar voren kwam, is het creëren van een bepaalde mate van wederkerigheid. Er wordt over het algemeen aangegeven dat wanneer je iets deelt, er vanzelf iets terugkomt. Het moet alleen wel in enige mate tweerichtingsverkeer zijn. Bij alleen geven houdt het op een gegeven moment op. Een respondent noemt: *“Nou ja, als het gaat over delen. Dan verwacht ik ook wel weer kennis terug. En het is niet dat je het alleen maar weg geeft en dat je er nooit iets voor terug krijgt. Dan komt er nooit wat terug en dan stopt dat gewoon.”* In de interviews komt naar voren dat er wel een bepaalde mate van wederkerigheid moet zijn, maar dat dit echter niet precies gewogen hoeft te worden. Men verwacht niet direct iets terug wanneer ze kennis delen, maar wel indirect. Ze verwachten er op korte of lange termijn iets voor terug. Bijvoorbeeld dat iemand meedenkt of ervaringen deelt of dat er genetwerkt wordt. Sommige respondenten geven zelfs aan dat dit niet van dezelfde persoon hoeft te zijn, als ze maar iets terug krijgen. Een respondent zegt: *“En als ik ondernemer X help, dan hoeft ondernemer X niet per se mij te helpen en dan hoop ik dat hij een ander helpt. Dan hoop ik dat een ander mij weer helpt. Dat is een beetje het ‘pay it forward idee’.”* Uit de motivaties die gegeven worden om kennis te delen komt ook naar voren dat men kennis wil delen om er indirect iets voor terug te krijgen, maar ook om elkaar iets te gunnen. Er wordt genoemd dat hierdoor gezonde concurrentie kan ontstaan en het tegenwoordig ook niet meer mogelijk is om kennis alleen voor jezelf te houden.

Deze wederkerigheid komt ook naar voren in hoe de respondenten de functie van kennisdeling omschrijven. Het meest wordt genoemd dat kennisdeling leidt tot de vermeerdering van kennis en het tot nieuwe inzichten komen. Kennis wordt verbreed en verdiept en het helpt elkaar verder te komen. Maar ook het kenbaar maken van je eigen kwaliteiten, zelfpromotie, wordt gezien als functie van kennisdeling. Daarnaast komt ook naar voren dat kennisdeling ervoor zorgt dat je erachter komt niet alles alleen te kunnen en zelf niet alle specialiteiten in huis te hebben. Een andere functie welke van kennisdeling genoemd werd, was het creëren van saamhorigheid, het elkaar leren kennen door het delen van kennis en het ervaren van collegialiteit hierdoor. Het delen van kennis wordt dus deels gedaan om anderen voort te helpen, maar er zit ook een belangrijk stukje wederkerigheid, of eigenbelang, in.

4.1.11 Een sfeer van vertrouwen

Uit de interviews komt aan de ene kant naar voren dat een ruime meerderheid het niet moeilijk vindt kennis te delen met anderen. Er wordt aangegeven dat kennis delen nodig is om elkaar verder te helpen, van elkaar te leren, het leuk te blijven vinden en kennis moeilijk voor jezelf te houden is. Een respondent stelt: *“Maar als kleine zelfstandige, als ZZP'er, jij bent je bedrijf. En jij bent ook een uniek persoon. Dus ik ben ook van mening dat iemand anders dat niet op dezelfde manier kan evenaren. Die andere persoon zal dat altijd anders doen. Het zal nooit exact hetzelfde zijn.”* Hierbij wordt aan de andere kant aangegeven dat kennis delen echter alleen niet moeilijk is als er voldoende vertrouwen is, als je

voldoende zelfvertrouwen hebt en je de mensen kent waarmee je kennis deelt. Vertrouwen blijkt dus toch een belangrijke rol te spelen in het delen van kennis.

Uit de interviews komt naar voren dat als men het moeilijk vindt om kennis met anderen te delen, dit komt door angst voor misbruik van kennis door concurrenten, twijfels over het nut van eigen kennis voor anderen en dat het afhankelijk is van het persoonstype of je kennis deelt. De meest genoemde belemmering om kennis te delen heeft ook te maken met vertrouwen, namelijk concurrentiedreiging. Wanneer er gebrek aan vertrouwen is kunnen ZZP'ers extra voorzichtig zijn met het delen van kennis. Een respondent zegt: *“Je moet eerst een goede vertrouwensband opbouwen daar voordat je echt het achterste van je tong laat zien. Zeker omdat je hier in de regio ook in elkaars wijk zit zeg maar.”* Een deel van de respondenten ziet het delen van kennis zelfs deels of helemaal als verkleining van het onderscheidend vermogen. Het grootste deel van de respondenten is echter van mening dat kennisdeling niet het onderscheidend vermogen verkleint. Er wordt aangegeven dat iedere ZZP'er zich al onderscheidt door zijn persoonlijke aanpak en niet alleen door zijn of haar kennis. Hierbij wordt verondersteld dat het ook juist een goed beeld kan geven wat iemands expertise is, waardoor je je juist extra goed onderscheidt en dat beroepen van veel ZZP'ers toch al voldoende verschillend zijn.

Uit de interviews lijkt dus herhaaldelijk naar voren te komen dat een sfeer van vertrouwen van belang is. Er moet veiligheid gecreëerd worden, zodat er de openheid is om vragen te stellen en eerlijke antwoorden te geven. Sommige ZZP'ers hebben zelf al het vertrouwen om kennis te delen. Voor andere ZZP'ers is het belangrijk een stukje vertrouwdheid te creëren, zodat ze daadwerkelijk overgaan op kennisdeling. Een sfeer van vertrouwen kan het delen van kennis dus bevorderen. Om rekening te houden met deze groep ZZP'ers is het van belang dat het Kennishuis hierop inspeelt. Het eerder genoemde lidmaatschap en het stimuleren van contact tussen ZZP'ers door het creëren van een ontmoetingsplek of het organiseren van activiteiten kan hierbij behulpzaam zijn.

4.1.12 Centrale plek, laagdrempelige kosten en aansprekende naamgeving

Tot slot komen uit de interviews enkele praktische randvoorwaarden naar voren welke van belang zijn voor ZZP'ers om daadwerkelijk de stap te zetten om naar het Kennishuis te gaan om kennis te delen met andere ZZP'ers. Er wordt veelvuldig genoemd dat het voor ZZP'ers van belang is dat het Kennishuis op een centrale en goed bereikbare plek gevestigd is en dat het laagdrempelig qua kosten is. Dit is van belang omdat het anders voor ZZP'ers niet aantrekkelijk is om er gebruik van te maken. Ook wordt door enkele ZZP'ers genoemd dat het Kennishuis een andere naam zal moeten hebben om het specifiek voor ZZP'ers aansprekend te maken om er kennis te gaan delen. Zo noemt een ZZP'er: *“Ik vind het ook een stomme naam. Bij Kennishuis denk ik aan het Saxion, aan een opleiding of aan een school.”* Er wordt aangegeven dat de naam de drempel te hoog kan maken om er als ZZP'er daadwerkelijk heen te gaan om kennis uit te wisselen. Het Kennishuis lijkt door de naamgeving niet voor ZZP'ers bedoeld te zijn.

4.2 Onderscheidend vermogen Kennishuis

Naast de bevorderende factoren zijn uit de individuele interviews vijf aspecten naar voren gekomen waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt ten opzichte van bestaande initiatieven. Deze onderscheidende punten kunnen voor ZZP'ers de reden zijn om hun kennis juist in het Kennishuis te delen en niet op een andere plek in Enschede. Een van deze onderscheidende factoren, de knooppuntfunctie van het Kennishuis (4.2.3), is ook in het focus group interview besproken. In de beschrijving van de resultaten zijn bij deze factor de uitkomsten van het focus group interview daarom bij de uitkomsten van de individuele interviews gevoegd. Om de eerder beschreven redenen (zie 4. Resultaten) zijn de uitkomsten van de individuele interviews met ZZP'ers en deskundigen samengevoegd onder de vijf naar voren gekomen punten waarop het Kennishuis zich zou kunnen onderscheiden.

4.2.1 Voor en door ZZP'ers

In de individuele interviews wordt herhaaldelijk door ZZP'ers en deskundigen genoemd dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn wanneer het specifiek gericht is op de ZZP'ers. Dit maakt het een unieke plek. Het Kennishuis zal niet gericht moeten zijn op ondernemers in de breedste zin van het woord. Er wordt aangegeven dat er al genoeg initiatieven zijn voor allerlei ondernemers, maar niet alleen specifiek gericht op ZZP'ers. Een respondent stelt: *“Veel van die netwerken gaan over kleine bedrijven, niet over ZZP'ers. Het is een specifieke groep. Een groep die het ook wel voor zichzelf uitmaakt, die eigenlijk ook niks met andere mensen heeft, die niet andere mensen aanstuurt, (...) dus daarin kunnen ze onderscheiden.”* Er komt naar voren dat de specifieke gerichtheid op ZZP'ers ervoor kan zorgen dat het voor ZZP'ers een vertrouwde plek kan worden om kennis te delen, waar bekend is wie de andere kennisdelers zijn. Het Kennishuis kan zich dus onderscheiden door er speciaal voor ZZP'ers te zijn.

Er komt in de individuele interviews naar voren dat het Kennishuis zich echter niet alleen onderscheidt door er *voor* ZZP'ers te zijn, maar dat het Kennishuis ook *door* ZZP'ers ingevuld moet worden. Het Kennishuis kan onderscheidend zijn wanneer juist de behoeften van ZZP'ers centraal staan en ZZP'ers hierbij actief betrokken worden bij de invulling van de organisatie. Er komt naar voren dat er een duidelijk initiatief moet liggen bij de ZZP'ers zelf, in wat voor kennis er gedeeld wordt en wat er georganiseerd wordt op het gebied van kennisdeling. Een respondent noemt: *“Dat je ZZP'ers vraagt waar ze behoefte aan hebben. Dus meer bieden vanuit de mensen die er moeten gaan zitten. Ja, meer betrokkenheid van de mensen zelf.”* Er wordt genoemd dat het Kennishuis zich hierdoor zou kunnen profileren als het centrum voor ZZP Enschede. Er wordt aangegeven dat de gemeente daarom zelf niet te veel zal moeten regelen of controleren, maar dat het een punt *voor en door* ZZP'ers moet worden. Op dit punt zou het Kennishuis zich volgens een aantal ZZP'ers en deskundigen kunnen onderscheiden.

4.2.2 Diverse groep ZZP'ers

Als belangrijk punt waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden komt ook herhaaldelijk in de individuele interviews naar voren dat het Kennishuis moet zorgen voor een diverse groep deelnemers. Dit punt wordt zowel door ZZP'ers als deskundigen genoemd. Er komt naar voren dat alle deelnemers in het Kennishuis ZZP'ers zouden moeten zijn, maar wel afkomstig uit diverse branches van de zakelijke dienstverlening en dat ze bereid zijn om kennis te geven en te ontvangen. Er wordt hierbij aangegeven dat de diversiteit het aantrekkelijk kan maken heel diverse ervaringen op ondernemersgebied uit te wisselen in het Kennishuis. Een respondent zegt: *“Het moet onderscheidend zijn in die zin dat je weet dat je een groot aantal disciplines vertegenwoordigt en dat die bereid zijn om te geven.”* Er lijkt dus naar voren te komen dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn door met haar leden een groot aantal disciplines uit de zakelijke dienstverlening op ZZP-gebied te vertegenwoordigen.

4.2.3 Knooppunt voor andere netwerkclubs of informatieve instellingen voor ZZP'ers

Een ander belangrijk punt waarop het Kennishuis zich zowel volgens ZZP'ers als deskundigen zou kunnen onderscheiden, heeft te maken met de knooppuntfunctie welke het Kennishuis zou kunnen vervullen. Er wordt geregeld aangegeven dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn door een knooppunt van andere netwerkclubs of informatieve instellingen voor ZZP'ers te zijn. Het Kennishuis vormt hierdoor een cluster van verschillende instellingen. ZZP-netwerkclubs zonder locatie zouden hier bijvoorbeeld hun bijeenkomsten kunnen houden en informatieve instellingen voor ZZP'ers zouden hier workshops of vragenuren kunnen organiseren. Een respondent noemt: *“Ik weet dat er ook al wel netwerken zijn in deze regio voor ZZP'ers, maar bij mijn weten nog niet met tastbare facilitaire voorzieningen. Misschien wel een online-voorziening. Maar niet met een plek waar men werkt en samen dingen doet (...).”*

Wanneer het Kennishuis een knooppuntfunctie op ZZP-gebied in Enschede zou krijgen, kan dit handig zijn voor ZZP'ers doordat alles op ZZP-gebied op een plek te vinden is. Zo beschrijft een respondent: *“En ik begrijp dat er meerdere instanties inzitten, bibliotheek is natuurlijk ook al heel goed*

dat dat erin zit, daar zul je ook nog wel eens langs moeten. Misschien dat de Kamer van Koophandel er ook nog een faciliteit kan bieden. Ik maak er gelijk iets heel groots van, ik gooi het gelijk in de groep. Die hebben natuurlijk ook heel veel informatie en het is natuurlijk mooi als die op een plek. Ja, als het een soort knooppunt van kennis en informatie wordt.” Er komt naar voren dat een knooppuntfunctie van het Kennishuis niet alleen handig voor ZZP'ers kan zijn, maar ook voor de netwerkclubs en informatieve instellingen op ZZP-gebied zelf. Zo stelt een respondent: *“En ik denk ook echt dat alle mensen, partijen en organisaties die zich bezighouden met ZZP-initiatieven met elkaar in overleg moeten gaan. Ze hoeven niet heel de tijd dat wiel opnieuw uit te vinden. Laat dan ook die instanties met elkaar kennis delen om krachten te bundelen en zo goed mogelijk ondernemers te woord te staan en te helpen.”*

Uit de individuele interviews met ZZP'ers en deskundigen komt dus naar voren dat het Kennishuis zich duidelijk zou kunnen onderscheiden door niet een nieuw punt voor ZZP'ers te worden, maar door de activiteiten te laten invullen door bestaande ZZP-initiatieven. Het Kennishuis onderscheidt zich zo door een overkoepelend punt van ZZP-instellingen te worden.

Aanvulling focus group

Het idee om van het Kennishuis een overkoepelend punt voor allerlei netwerken en informatieve instellingen voor ZZP-ers te maken, zodat ze hier bijvoorbeeld hun bijeenkomsten, workshops of vragenuren kunnen houden, is ook aan de focus group voorgelegd. Uit dit focus group interview komt ook duidelijk naar voren dat het Kennishuis niet een nieuw orgaan moet worden, maar een plek moet zijn waar alles op het gebied van ZZP-schap georganiseerd kan worden. Een verzamelpunt. Er komt naar voren dat het Kennishuis zo niet weer een nieuwe concurrent ten opzichte van bestaande initiatieven vormt, maar dat het een faciliterend punt wordt. Het zijn van een niet-commercieel alternatief wordt op deze manier door de focus group als een onderscheidende kracht van het Kennishuis gezien. Ook komt uit het focus group interview naar voren dat het voor ZZP'ers extra aantrekkelijk wordt naar het Kennishuis te gaan, wanneer meerdere bestaande ZZP-initiatieven hier gebruik van zouden maken.

In de individuele interviews met ZZP'ers en deskundigen en in het focus group interview lijkt dus naar voren te komen dat het Kennishuis zal moeten samenwerken met andere ZZP-initiatieven in en rond Enschede. Het zou aantrekkelijk en onderscheidend zijn wanneer het Kennishuis een knooppunt is van kennis en informatie, waar meerdere instanties voor ZZP'ers zich vestigen.

4.2.4 Actieve houding

Een vierde onderscheidend punt welke uit de interviews met ZZP'ers en deskundigen naar voren komt, heeft betrekking op de 'actieve houding' van het Kennishuis. Er wordt in de interviews zowel door de ZZP'ers als door de deskundigen enkele keren aangegeven dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn door zelf ook een actieve rol in het delen van kennis aan te nemen. Er komt naar voren dat kennisdeling niet alleen ontstaat doordat ZZP'ers zelf hun kennis delen, maar het Kennishuis zal dit ook actief moeten stimuleren. Een respondent stelt: *“Bijvoorbeeld dat mensen worden uitgedaagd, of gevraagd of getriggerd van kom je verhaal eens vertellen. Dan ontstaat er een manier van kennisdeling. Maar dan moet iemand iets bieden wat voor een ander interessant is. (...) Er zal ook kennis moeten worden aangeboden.”* Voorbeelden welke hierbij door andere respondenten genoemd worden zijn onder andere door inhoudelijk bijeenkomsten te faciliteren, vaste momenten voor kennisdeling op te zetten en toegang te verlenen tot bepaalde wetenschappelijke tijdschriften waar ZZP'ers normaal geen toegang tot hebben. Een vaste structuur van activiteiten wordt hierbij aangeraden. Ook wordt geopperd dat het Kennishuis met haar bibliotheekfunctie ook business boeken over ondernemerschap aan kan bieden of vraagstukken vanuit de gemeente waar ZZP'ers gezamenlijk over na kunnen denken. Het Kennishuis speelt op deze manier dus een actieve, initiërende en faciliterende rol in het delen van kennis. De invulling kan echter wel uitbesteed worden aan ZZP'ers en andere ZZP-instellingen. Uit de interviews lijkt dus naar voren te komen dat het Kennishuis zich kan onderscheiden door niet alleen de mogelijkheid tot kennisdeling aan te bieden, maar door dit zelf ook actief op verschillende manieren te stimuleren.

4.2.5 Centrale locatie, laagdrempeligheid en lage kosten

Tot slot worden door de ZZP'ers en experts enkele praktische punten genoemd waarop het Kennishuis zich zou kunnen onderscheiden. Herhaaldelijk komt naar voren dat het Kennishuis zich kan onderscheiden door een zeer centrale en goed bereikbare locatie te hebben, door laagdrempeligheid en door lage kosten. Een respondent noemt het volgende waarop het Kennishuis onderscheidend kan zijn: *“Ik denk dat als je het lukt je te profileren als het centrum voor ZZP Enschede en dat je dus ook zo ontzettend centraal zit en dat er ook bijna geen kosten mee gemoeid zijn.”* Het Kennishuis kan zich hierbij onderscheiden door gebruik te maken van het eerder beschreven idee dat leden hun lidmaatschap of het huren van ruimtes ook kunnen ‘betalen’ met het delen van kennis. Hiermee onderscheidt het Kennishuis zich niet alleen door lage kosten, maar ook door de manier waarop het betaald kan worden.

5. Conclusie en Discussie

5.1 Wat is kennisdeling?

Dit onderzoek is uitgevoerd om de hoofdvraag te beantwoorden: *“Hoe kan kennisdeling onder ZZP’ers in het Kennishuis bevorderd worden?”*. Hiervoor is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd om de deelvraag *“Wat is kennisdeling?”* te kunnen beantwoorden. Uit deze literatuurstudie kan geconcludeerd worden dat de individuele bereidheid en de relatie van waaruit kennis gegeven en ontvangen wordt belangrijke eigenschappen van kennisdeling zijn. Dit waren ook punten welke later terugkwamen in de bevonden factoren ter bevordering van kennisdeling in het Kennishuis. Daarnaast blijkt dat deelname aan een netwerk waar kennisdeling centraal staat, toegang kan geven tot kennis welke door anderen gedeeld wordt. Het Kennishuis kan deze toegang tot kennis van anderen faciliteren. Hierbij is het van belang dat de verwachting ontstaat dat men door het geven van kennis ook waardevolle kennis terugkrijgt. Hierdoor kan er een cultuur van wederzijds geven en ontvangen van kennis ontstaan. Dit is ook wat het Kennishuis beoogt te bereiken. Verder wordt bij het delen van kennis onderscheid gemaakt tussen expliciete kennis en impliciete kennis. Expliciete kennis wordt gekenmerkt doordat het gedocumenteerd en eenvoudig overdraagbaar is. Impliciete kennis is minder eenvoudig op papier te zetten en kan daardoor moeilijker overgebracht worden. Dit kan nog het best door persoonlijke interacties. Het Kennishuis probeert zowel deze expliciete als impliciete kennisdeling te faciliteren, zoals hieronder nog besproken zal worden. Ook blijkt dat kennis gedeeld kan worden op verschillende niveaus, zowel horizontaal, verticaal als diagonaal. Hierbij is het Kennishuis een verzameling van deze niveaus waarop kennis gedeeld kan worden. Uit de literatuurstudie blijkt verder dat kennisdeling binnen de samenleving die zich ontwikkelt in een kenniseconomie als van steeds grotere waarde gezien wordt. Kennisdeling blijkt van groot belang omdat het belangrijke positieve opbrengsten met zich mee kan brengen, welke ook voor ZZP’ers van toepassing zijn wanneer zij kennis delen met anderen. Het Kennishuis kan zo’n plek zijn waar ZZP’ers hun kennis delen waardoor het deze voordelen met zich meebrengt.

5.2 Bevorderende factoren voor kennisdeling in het Kennishuis

Het delen van kennis blijkt dus zeker van groot belang door de waardevolle effecten welke het kan opleveren. Kennisdeling dient daarom gestimuleerd te worden. De kern van deze literatuurstudie was dan ook de tweede deelvraag te beantwoorden: *“Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren met betrekking tot kennisdeling?”*. In dit onderzoek is tot een overzicht van bevorderende en belemmerende factoren uit literatuur gekomen, welke weergegeven staat in Tabel 1. Hierbij kon een onderscheid gemaakt worden tussen factoren met betrekking tot individueel gedrag, middelen, organisatieniveau en maatschappelijke context. Om de hoofdvraag te beantwoorden hoe kennisdeling onder ZZP’ers in het Kennishuis bevorderd kan worden, is onderzocht hoe er in de praktijk tegen deze bevorderende en belemmerende factoren uit de literatuur aangekeken wordt. Hieruit zijn twaalf factoren naar voren gekomen welke de kennisdeling onder ZZP’ers in het Kennishuis zouden kunnen bevorderen.

1. Inzichtelijkheid. Er komt allereerst naar voren dat het bevorderlijk is voor de onderlinge kennisdeling, wanneer het inzichtelijk is wie de aanwezige kennisdelers zijn en wat hun expertises en huidige werkzaamheden zijn. Dat dit als bevorderlijk voor kennisdeling gezien wordt, kan verklaard worden doordat het voor het verkrijgen van kennis van cruciaal belang is te weten welke kennis waar te vinden is. Anders kan kennisdeling immers niet eens plaatsvinden (Cabrera, Collings & Salgado, 2006). Hiervoor is achtergrondinformatie over aanwezige kennisdelers en hun beschikbare kennis noodzakelijk. Inzichtelijkheid wordt hier dus wel als bevorderlijke factor gezien, maar eigenlijk is het ook een belangrijke randvoorwaarde om kennisdeling mogelijk te maken (Cross, Parker & Borgatti, 2002). Dat inzichtelijkheid als bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling gezien wordt, kan ook vanuit een heel andere invalshoek verklaard worden. Uit onderzoek van Lu, Leung en Koch (2006) komt naar voren dat doordat men weet wie de andere kennisdelers zijn, dit ook een sfeer van vertrouwen kan geven. Deze sfeer van vertrouwen zorgt dat men zich veiliger voelt kennis te geven en te vragen. Op deze manier zorgt inzichtelijkheid door de sfeer van vertrouwens welke het met zich meebrengt, dat het delen van kennis

bevorderd wordt. Dat inzichtelijkheid het delen van kennis in het Kennishuis kan bevorderen, kan dus verklaard worden doordat het toegang geeft tot de beschikbare kennis en bijdraagt aan een veilige sfeer om kennis te delen. Praktisch gezien kan het Kennishuis deze inzichtelijkheid realiseren door gebruik te maken van een digitaal platform met de achtergrondinformatie van ZZP'ers en een kennisdatabase met een overzicht van vraag en aanbod van kennis. Het moet een goede zoekfunctie bevatten, de mogelijkheid geven kennis uit te wisselen en ook is het wenselijk dat leden zowel thuis kunnen inloggen als in het Kennishuis, zodat het inzichtelijk is wie er beschikbaar zijn voor kennisdeling. Inzichtelijkheid in aanwezigen en expertises kan ook gerealiseerd worden door gezamenlijke activiteiten te organiseren of contactmomenten te stimuleren. Het aanstellen van een 'moderator' in het Kennishuis, kan ook helpen inzichtelijk te maken wie er aanwezig zijn en wat de expertises zijn.

2. Gebruik persoonlijke en digitale communicatiemiddelen. Daarnaast komt naar voren dat het bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling is, wanneer zowel gebruik gemaakt wordt van persoonlijke (face-to-face) als digitale informatie- en communicatiemiddelen voor kennisdeling. Cabrera, Collings en Salgado (2006) verklaren dit doordat ze stellen dat er veel verschillende manieren mogelijk zijn om kennis te delen en iedere technologie een andere manier van kennis delen kan ondersteunen. Ze benadrukken daarom dat het belangrijk is om op de voorkeuren van de kennisdelers wat betreft communicatie- en informatiemiddelen aan te sluiten. Om met verschillende voorkeuren rekening te houden, is een diversiteit van middelen vereist. Door in het Kennishuis rekening te houden met de verschillende voorkeuren op dit gebied, wordt niet alleen tegemoetgekomen aan de manieren waarop kennisdelers het liefst hun kennis delen. Het zorgt er ook voor dat er verschillende soorten van kennis gedeeld kunnen worden (Davenport, De Long & Beers, 1998). Expliciete kennis wordt bijvoorbeeld eerder opgeslagen in databases en documenten (Lu, Leung & Koch, 2006; Smith, 2001) en impliciete kennis wordt eerder gecommuniceerd door face-to-face-contact. Door in het Kennishuis zowel persoonlijke als digitale communicatie centraal te stellen, wordt dus het delen van verschillende soorten van kennis ondersteund. In het literatuuronderzoek kwam ook naar voren dat er bij kennisdeling het gevaar bestaat dat wanneer de nadruk op expliciete kennis ligt, dit ten koste van het delen van impliciete kennis kan gaan (Riege, 2005). Daarnaast kwam naar voren dat slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden (Riege, 2005) het delen van kennis kunnen belemmeren. Wanneer het Kennishuis gebruik maakt van een combinatie van persoonlijke en digitale communicatiemiddelen, kunnen deze twee mogelijke belemmeringen beperkt worden. Kennis kan immers uitgedrukt worden op de manier die een persoon het beste ligt.

3. Ondersteunende werkomgeving. Een ondersteunende werkomgeving komt ook naar voren als bevorderlijk voor het delen van kennis onder ZZP'ers. Hierbij gaat het om een open ruimte waar men kan werken en overleggen met andere ZZP'ers, individuele werkplekken waar zelfstandig en geconcentreerd gewerkt kan worden, kleine en grotere ruimtes voor presentaties en vergaderingen en een doelgerichte ontmoetingsplek waar ZZP'ers op een informele manier eenvoudig met elkaar in contact kunnen komen tijdens koffie- of lunchpauzes. Dit sluit aan op de bevorderende factoren uit de literatuur. Namelijk dat het bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling is, wanneer een werkomgeving mogelijkheden biedt kennis te delen, kennis te gebruiken en contacten te leggen (Kessles & Keursten, 2001; MacNeil, 2003; Ipe, 2003). Wanneer het Kennishuis een ontmoetingsplek en een open ruimte heeft waar men kan overleggen en werken, dan kunnen er zeker kansen ontstaan om kennis te delen met anderen ZZP'ers. Daarnaast kwam in de literatuur naar voren dat sociale interacties ervoor kunnen zorgen dat er meer mogelijkheden tot kennisdeling en toegang tot nieuwe kennis ontstaat (Chow & Chan, 2008). Een werkplek waar ZZP'ers op een informele manier met elkaar in contact kunnen komen, biedt deze mogelijkheid.

4. Actieve houding Kennishuis. Uit de analyse blijkt verder dat het bevorderlijk voor de onderlinge kennisdeling is, wanneer het Kennishuis naast het bieden van een werkplek zelf een actieve houding inneemt in het delen van kennis. Dat dit als bevorderlijk gezien wordt, kan verklaard worden uit het gegeven dat de cultuur in een organisatie het delen van kennis zowel kan bevorderen als belemmeren (Ipe, 2003). Schein (2006) benadrukt dat het van belang is dat kennisdelers het als 'normaal' gaan beschouwen dat er kennis gedeeld wordt, zodat ze zelf ook zo gaan handelen. Er moet dus een cultuur van kennisdeling gecreëerd worden. Een positieve cultuur ten opzichte van kennisdeling stimuleert interacties

en contacten tussen individuen in het delen van kennis, wat bevorderlijk is voor de onderlinge kennisdeling (Ipe, 2003; Riege, 2005). Wanneer het Kennishuis zelf een actieve houding op het gebied van kennisdeling inneemt, geeft ze hierin het goede voorbeeld. Dit kan bijdragen aan het creëren van een positieve cultuur ten opzichte van kennisdeling in het Kennishuis. Het Kennishuis zou bijvoorbeeld regelmatig themabijeenkomsten over ondernemerszaken kunnen organiseren. Er wordt echter al veel op het gebied van kennisdeling georganiseerd in Enschede. Een vast moment in de week, zoals een koffieochtend of vrijdagmiddagborrel, waar kennis delen centraal staat kan daarom voldoende zijn. Dit maakt het aantrekkelijker om het te combineren met werken in het Kennishuis. Als er activiteiten georganiseerd worden, moet hier de behoefte van de ZZP'ers centraal staan, zodat men ervan verzekerd is dat er vraag naar is. ZZP'ers moeten actief betrokken worden bij en op de hoogte gehouden worden van het Kennishuis. Een eerder genoemde moderator zou hier een rol in kunnen spelen. Activiteiten zouden daarom ingevuld kunnen worden door ZZP'ers zelf of door andere instellingen op het gebied van ZZP'ers, zoals ONE, de Kamer van Koophandel of het MKB Enschede.

5. Diverse groep kennisdelers. Daarnaast komt naar voren dat het bevorderlijk is wanneer er in het Kennishuis sprake is van een diverse groep ZZP'ers uit de zakelijke dienstverlening. Dat een diverse groep kennisdelers meer kennisdeling mogelijk maakt, heeft volgens Wenger (2004) te maken met variëteit. Wenger (2004) beschrijft dat het van groot belang is dat er personen met een variatie aan kennis en achtergronden aanwezig zijn. Hierdoor ontstaan er nieuwe inzichten en rijkere kennisdeling en dit kan het delen van kennis bevorderen. Er is immers meer kennis om te delen. Wanneer de groep van kennisdelers heel divers is, kan dit ervoor zorgen dat ZZP'ers kennis kunnen delen met andere ZZP'ers die hetzelfde vak beoefenen, in hetzelfde vakgebied werkzaam zijn of juist met ZZP'ers uit een heel ander vakgebied. Dit maakt tegelijkertijd de in het literatuuronderzoek beschreven horizontale, verticale en diagonale kennisdeling in het Kennishuis mogelijk (Rosenbrand, Dirks & Meijaard, 2003). Men kan kennis uitwisselen met mensen van hetzelfde vak, dezelfde branche of uit een heel ander vakgebied.

6. Verplicht lidmaatschap. Verder is een verplicht lidmaatschap voor het Kennishuis bevorderlijk. Het vereisen van een lidmaatschap kwam niet direct als bevorderende factor in het literatuuronderzoek naar voren, maar kan wel hieruit afgeleid worden. Zo kwam er naar voren dat een sfeer van vertrouwen zorgt dat men zich veiliger voelt kennis te geven en te ontvangen (Cross, Parker & Borgatti, 2002; Kolekofski & Heminger, 2003). Uit de interviews komt ook naar voren dat men eerder andere ZZP'ers in het Kennishuis zal opzoeken wanneer men weet wie de leden zijn. Een verplicht lidmaatschap kan voor een vertrouwde, vaste groep kennisdelers zorgen. Daarnaast veronderstellen dat Chow en Chan (2008) dat het creëren van een gedeeld doel bevorderlijk is voor de onderlinge kennisdeling. Wanneer het Kennishuis gebruik maakt van een verplicht lidmaatschap, kan hierbij aan de deelnemers gevraagd worden dit gezamenlijke doel te onderschrijven. Er kunnen bijvoorbeeld duidelijke regels opgesteld worden waaraan men zich verbindt en er kan beschreven worden wat er van ZZP'ers in het Kennishuis verwacht wordt. Op deze manier kan een verplicht lidmaatschap bijdragen aan het creëren van een gedeeld doel. Een gedeeld doel kan vervolgens bijdragen aan het maken van kennisdeling tot een integraal onderdeel van de dagelijkse praktijk en het ontstaan van een positieve houding in de normen en waarden ten opzichte van kennisdeling (Ipe, 2003; Riege, 2005). Verder kan een verplicht lidmaatschap bijdragen aan het creëren van gelijkwaardigheid, wat het delen van kennis kan bevorderen (Buis, 2008). Uit de analyse blijkt dat het lidmaatschap voor ZZP'ers niet gratis zal moeten zijn. Er kan voor gekozen worden ZZP'ers te laten betalen voor lidmaatschap of het huren van een vergaderruimte. In plaats daarvan kan men ZZP'ers ook vragen zelf kennis te delen tijdens bijvoorbeeld een workshop of presentatie. Op deze manier wordt een actieve houding in kennisdeling gestimuleerd.

7. Ruime openingstijden. Een heel praktisch punt dat uit de analyse naar voren komt is, dat ruime openingstijden beter blijken aan te sluiten op de flexibele manier van werken van ZZP'ers. Dit zal ervoor zorgen dat ze eerder naar het Kennishuis komen om kennis te delen. Ruime openingstijden komen meer aan het feit tegemoet dat kennis delen niet de eerste prioriteit heeft bij ZZP'ers (Van den Berg, Mevissen & Tijsmans, 2009).

8. Gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur. Ook blijkt uit de analyse dat een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur bevorderlijk is voor het delen van kennis onder ZZP'ers.

Dit kan verklaard worden doordat het voor kennisdeling in een organisatie van belang is dat het niet iets verplichts is, maar dat er vrijwillig aan het proces deelgenomen wordt (Lin, 2007b). Het delen van kennis moet dus uit de kennisdelers zelf komen en niet van bovenaf opgelegd worden. Het Kennishuis zal daarom zoveel mogelijk initiatief bij de kennisdelers zelf moeten leggen. Dat een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur als bevorderlijk bevonden wordt, heeft volgens Riege (2005) ook te maken met de manier waarop men met elkaar in contact kan komen. De organisatie moet er volgens Riege (2005) voor zorgen dat samenwerkingspartners elkaar kunnen bereiken, anders kan er immers moeilijk kennis gedeeld worden. Een platte en gedecentraliseerde organisatiestructuur moet daarom volgens transparante kennisstromen faciliteren, waarbij open communicatie van groot belang is (Roels, 2007). De regie en het initiatief voor het delen van kennis zal in handen moet liggen van de kennisdelers, waarbij de organisatie dit alleen faciliteert (Tsai, 2002; Buis, 2008). Een gebrek aan vrijheid om kennis te delen, werkt juist belemmerend. Een vast persoon, bijvoorbeeld de eerder genoemde moderator, welke de gang van zaken in het Kennishuis kent en op orde houdt zou hierbij wel wenselijk zijn.

9. Belang van kennisdeling inzien. Er komt in dit onderzoek naar voren dat de deelnemende ZZP'ers in het Kennishuis het belang van kennisdeling in moeten zien. Het delen van kennis op ondernemerschapsgedebied zal hierbij centraal staan. Er moet bij ZZP'ers de bewustwording gecreëerd worden dat kennisdeling nodig is, zodat de behoefte ontstaat naar het Kennishuis te gaan en men daar ook voor aanwezig is. Dit sluit aan bij de bevorderende factor uit literatuur dat mensen alleen bereid zijn kennis te geven en te ontvangen wanneer ze er het belang van inzien (Lin, 2007b). Het belang van kennisdeling inzien, hangt ook samen met de motivatie om kennis te delen. In de literatuur komt herhaaldelijk naar voren dat motivatie een erg belangrijke factor voor kennisdeling is (Lin, 2007b). Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij motivatie gaat het in relatie tot kennisdeling om de individuele bereidheid kennis te delen met anderen. Deze komt enerzijds voort uit de persoonlijke voldoening die men er uit kan halen (intrinsieke motivatie) en anderzijds uit de positieve/negatieve gevolgen welke het delen van kennis op kan leveren (extrinsieke motivatie). Zowel een grotere intrinsieke als extrinsieke motivatie kan leiden tot meer kennisdeling (Foss, Minbaeva, Penderson & Reinholt, 2009; Lin, 2007b). Voor het delen van kennis in het Kennishuis is het bevorderlijk wanneer ZZP'ers het belang van kennisdeling inzien door intrinsieke motivatieredenen en door extrinsieke motivatieredenen. Het eerder genoemde lidmaatschap en het creëren van een gedeeld doel, kan behulpzaam zijn bij het centraal stellen van het belang van kennisdeling.

10. Wederkerigheid. Uit de analyse blijkt dat het ook bevorderlijk is wanneer de aanwezige ZZP'ers in het Kennishuis zowel kennis gegeven als ontvangen. Er moet bewustwording gecreëerd worden dat kennisdeling in het Kennishuis wat oplevert en dat wederkerigheid bevorderlijk is voor het delen van kennis. Dat wederkerigheid als bevorderlijk beschouwd wordt, kan ermee te maken hebben dat individuen zelf ook willen profiteren van het delen van eigen kennis (Hsu, 2008). Ze verwachten in de toekomst ook iets terug te krijgen voor de gemaakte kosten qua tijd, moeite en het verlies van een stukje macht of unieke waarde, wanneer ze hun eigen kennis delen (Hsu, 2008; Bartol & Srivastava, 2002). Wanneer de kennisdelers in het Kennishuis uitgaan van wederkerigheid, zal dit het delen van kennis kunnen bevorderen. Hiermee ontstaat tegelijkertijd een gezamenlijk doel, wat ook als bevorderlijk gezien wordt voor kennisdeling (Chow & Chan, 2008). Dit doel van het Kennishuis, het wederzijds uitwisselen van kennis, zal daarom duidelijk gecommuniceerd moeten worden naar de doelgroep.

11. Een sfeer van vertrouwen. Ook is een sfeer van vertrouwen bevorderlijk voor het delen van kennis. Uit literatuur wordt dit verklaard doordat dit mensen het gevoel geeft op een veilige manier kennis te vragen en kennis te geven (Cross, Parker & Borgatti, 2002; Kolekofski & Heminger, 2003). Het geeft minder onzekerheid kennis te delen, waardoor men dit eerder zal doen (Tsai, 2002). In het Kennishuis zal daarom geprobeerd moeten worden voor deze veilige en vertrouwde sfeer te zorgen. Het eerder genoemde lidmaatschap en het stimuleren van contact tussen ZZP'ers door het creëren van een ontmoetingsplek of het organiseren van activiteiten, kunnen behulpzaam zijn bij het creëren van deze sfeer van vertrouwen.

12. Centrale plek, laagdrempeligheid en aansprekende naamgeving. Tot slot komen enkele praktische randvoorwaarden naar voren die het delen van kennis in het Kennishuis bevorderen. Het Kennishuis zal op een centrale en goed bereikbare plek gevestigd moeten zijn, het moet laagdrempelig

qua kosten zijn en het kan bevorderlijk zijn wanneer het Kennishuis een ‘meer aansprekende naam’ voor ZZP’ers te geven. Dat men niet wil dat het Kennishuis gratis is, heeft te maken met het genoemde ‘free riding’ (Lu, Leung & Koch, 2006). Men is bang dat mensen alleen komen ‘consumeren’ en geen kennis komen geven. Door het vereisen van een lidmaatschap en een kleine vergoeding kan dit tegengegaan worden.

5.3 Het onderscheidend vermogen van het Kennishuis

De derde deelvraag welke in dit onderzoek onderzocht is, luidt: “*Hoe kan het Kennishuis onderscheidend zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP’ers aanbiedt?*”. Het Kennishuis vindt het namelijk belangrijk iets toe te kunnen voegen in plaats van een nieuwe concurrent op dit gebied te zijn en ook voor ZZP’ers zelf moet er een reden zijn om hun kennis binnen het Kennishuis te delen en niet ergens anders. Er zijn vijf punten naar voren gekomen waarop het Kennishuis onderscheidend kan zijn.

Allereerst zal het Kennishuis ‘voor en door ZZP’ers’ moeten zijn. Het Kennishuis zal zich specifiek moeten richten op ZZP’ers, waarbij de behoeften van ZZP’ers centraal staan en ZZP’ers actief betrokken worden bij de invulling van de organisatie. Op deze manier kan het Kennishuis zich onderscheiden van bestaande organisaties waar ZZP’ers kunnen werken en kennis kunnen delen. Dit sluit aan bij het gegeven uit het literatuuronderzoek dat wederkerigheid van belang kan zijn voor de kennisdeling tussen individuen (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005). Hierbij werd beschreven dat volgens de ‘social exchange theory’ mensen graag iets doen als ze er zelf ook iets voor terugkrijgen (Hsu, 2008). Deze wederkerigheid hoeft niet alleen van toepassing te zijn op de kennisdeling tussen twee individuen. Het kan er ook voor zorgen dat ZZP’ers bereid zijn actief betrokken te zijn bij de invulling van het Kennishuis wanneer het Kennishuis zich actief op ZZP’ers richt. Dit principe van wederkerigheid zal dus voordelig kunnen werken bij het creëren van het Kennishuis ‘voor en door ZZP’ers’.

Ten tweede kan het Kennishuis zich onderscheiden door voor een diverse groep kennisdelers afkomstig uit diverse branches van de zakelijke dienstverlening te zorgen. Dit punt komt overeen met de gevonden bevorderende factor dat een diverse groep van kennisdelers ook het delen van kennis zou kunnen bevorderen. Daarnaast sluit het aan bij de theorie van Wenger (2004) dat heel diverse personen met verschillende achtergronden nieuwe inzichten opleveren, wat het delen van kennis ten goede kan komen. Het is dus voordelig dat wanneer het Kennishuis voor een diverse groep van kennisdelers zorgt, dit zowel bevorderlijk voor de kennisdeling als voor het onderscheidend vermogen is. Vraag is echter hoe het Kennishuis aan deze diverse groep kennisdelers komt. Hiervoor zou ze gebruik kunnen maken van bestaande netwerken voor ZZP-ers.

Ten derde kan het Kennishuis zich onderscheiden door een knooppuntfunctie voor andere netwerkclubs of informatieve instellingen voor ZZP’ers te zijn. Andere netwerken of instellingen voor ZZP’ers kunnen hier hun bijeenkomsten of vragenuren organiseren. Het Kennishuis zal niet een nieuwe concurrent moeten zijn, maar een niet-commercieel faciliterend punt voor bestaande initiatieven. Dit punt kwam in zowel de interviews met ZZP’ers als deskundigen naar voren. Voor ZZP’ers kan dit vooral vanuit eigenbelang genoemd zijn, doordat ze graag één plek in Enschede willen waar alles op ZZP-gebied georganiseerd is. Met de netwerken en instellingen voor ZZP’ers zal dit nog goed afgestemd moeten worden. Wanneer het Kennishuis een knooppuntfunctie krijgt voor andere netwerkclubs of informatieve instellingen, sluit dit goed aan op het feit dat het algehele doel van het Kennishuis is om een semipublieke ruimte te creëren. Een ruimte waar de grenzen tussen instellingen en bedrijven en de openbare ruimte vervagen. En dat het Kennishuis op deze manier kan uitgroeien tot een centrale plek voor innovatie, creativiteit en ondernemerschap in de binnenstad van Enschede (Gemeente Enschede, 2012).

Ten vierde zal het Kennishuis zich kunnen onderscheiden door zelf ook een actieve rol in het delen van kennis in te nemen. Naast het faciliteren van bijeenkomsten kan dit door vaste momenten aan te wijzen tijdens het werken in het Kennishuis om kennis te delen, zoals een koffie- of lunchpauze met een thema. Of door vanuit haar bibliotheekfunctie business boeken over ondernemerschap aan te bieden of vraagstukken vanuit de gemeente waar ZZP’ers gezamenlijk over na kunnen denken. Deze actieve houding sluit goed aan bij het feit dat men de actievere, lerende houding van burgers meer tot zijn recht wil laten komen in het Kennishuis dan in de bibliotheek in haar huidige vorm, zoals beschreven in het

inleidende hoofdstuk. Een actieve houding kwam ook naar voren als bevorderlijke factor voor kennisdeling. Met dit punt kan het Kennishuis dus de kennisdeling bevorderen en zich onderscheiden.

Tot slot is het vijfde punt waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden een centrale locatie, laagdrempeligheid en lage kosten, waarbij gebruik gemaakt kan worden van het eerder beschreven principe dat leden ook kunnen ‘betalen’ met het delen van kennis. Dit komt overeen met de bevorderende factor dat een centrale plek en laagdrempelige kosten ook bevorderlijk zijn voor het delen van kennis. Het kan er dus voor zorgen dat men naar het Kennishuis komt om kennis te delen en daarnaast zorgt het ervoor dat men naar het Kennishuis gaat en niet naar een ander initiatief op dit gebied in Enschede.

Wanneer rekening wordt gehouden met deze bevorderende factoren welke uit dit onderzoek voor het delen van kennis in het Kennishuis naar voren gekomen zijn en wanneer de punten waarop het Kennishuis zich kan onderscheiden in acht genomen worden, kan de kennisdeling onder ZZP’ers in het Kennishuis bevorderd worden. De gevonden bevorderende factoren en onderscheidende punten geven geen garantie dat er ook daadwerkelijk kennis in het Kennishuis gedeeld zal worden. Ze vormen een advies aan het Kennishuis met welke factoren het van belang is rekening te houden bij de totstandkoming van kennisdeling, zodat het Kennishuis zich kan ontwikkelen tot een onderscheidende werkplek voor ZZP’ers waar het delen van kennis centraal staat. Hiermee is geprobeerd de hoofdvraag “*Hoe kan kennisdeling onder ZZP’ers in het Kennishuis bevorderd worden?*” te beantwoorden.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

5.4.1 Aanbevelingen ter verbetering van dit onderzoek

Op basis van de uitvoering en resultaten van dit onderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven worden. Allereerst zijn er mogelijkheden voor verbetering van dit onderzoek, welke betrekking hebben op de gebruikte literatuur, de betrokken doelgroep en de gebruikte onderzoeksmethode.

Zoals beschreven, is om tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen, allereerst een literatuurstudie gedaan naar kennisdeling en de mogelijke bevorderende en belemmerende factoren voor kennisdeling. De gebruikte literatuur had betrekking op kennisdeling in algemene zin, aangezien er niet veel literatuur gevonden kon worden welke specifiek betrekking heeft op de kennisdeling onder ZZP’ers. De interviews waren daarom extra belangrijk om op deze manier te achterhalen hoe er bij ZZP’ers over de uit de literatuur naar voren gekomen factoren gedacht werd. Het ontbreken van literatuur welke specifiek gericht was op ZZP’ers beperkte dus aan de ene kant dit onderzoek. Aan de andere kant levert dit onderzoek daarom juist een belangrijke bijdrage op het gebied van kennisdeling en ZZP’ers. Om het onderzoek gericht te kunnen maken, is het echter aan te bevelen zoveel mogelijk gebruik te maken van literatuur welke specifiek gericht is op ZZP’ers en om op onderzoeken als deze voor ZZP’ers zoveel mogelijk voort te bouwen.

Wat de doelgroep betreft, kan de selectie van de respondenten van invloed zijn geweest op de resultaten van dit onderzoek. Zo waren alle ZZP’ers afkomstig van de netwerkvereniging ONE. Dit kan ervoor gezorgd hebben dat deze ZZP’ers mogelijk positiever tegenover kennis delen staan dan ZZP’ers die niet bij een vergelijkbaar netwerk aangesloten zijn. Ook waren alle ZZP’ers afkomstig uit de zakelijke dienstverlening. De verkregen resultaten van dit onderzoek kunnen daarom niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar alle ZZP’ers in Enschede en dit beperkt de reikwijdte van dit onderzoek. Verder bleek de gemiddelde leeftijd van de geïnterviewden vrij hoog te liggen, namelijk 47 jaar. Hun gemiddelde aantal jaren werkervaring van 5,17 jaar is hierbij niet erg hoog. Dit zorgt voor een specifiek groep ZZP’ers wat van invloed geweest kan zijn op de resultaten die uit dit onderzoek naar voren gekomen zijn. Tot slot dient opgemerkt te worden dat in dit onderzoek slechts 21 ZZP’ers en deskundigen betrokken zijn. Er is echter voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen waar ‘de diepte’ van de antwoorden zwaarder wegen dan de hoeveelheid responses. Om een ‘breed ondersteund’ beeld te krijgen van hoe ZZP’ers in Enschede tegen kennisdeling en het Kennishuis aankijken, is het aan te raden een aanvullend kwantitatief onderzoek met meer respondenten uit te voeren. Voor verbetering en aanvulling op dit onderzoek wordt daarom aanbevolen in vervolgonderzoek voor een grotere en gevarieerdere groep

ZZP'ers met betrekking tot aansluiting bij een netwerkvereniging, sector, leeftijd en werkervaring te zorgen. Dit komt de generaliseerbaarheid van de verkregen uitkomsten ten goede.

Wat betreft de gebruikte onderzoeksmethode, kunnen ook enkele verbeteringen voor dit onderzoek genoemd worden welke als aanbevelingen voor vervolgonderzoek gezien kunnen worden. Allereerst is de data in dit onderzoek namelijk niet geanalyseerd, maar alleen bekeken door een tweede onderzoeker. Door het systematisch analyseren van de gegevens is geprobeerd de analyse zo betrouwbaar mogelijk te maken. Voor de betrouwbaarheid is het echter aan te raden de data in het vervolg wel te laten analyseren door een tweede onderzoeker, zodat gekeken kan worden of men tot dezelfde resultaten komt.

Daarnaast is er in dit onderzoek slechts gebruik gemaakt van één onderzoeksmethode, namelijk semigestructureerd interviews. Er is zowel data verzameld met individuele interviews als met een focus group interview. Voor de validiteit van het onderzoek zou het echter goed zijn geweest de onderzoeksmethode uit te breiden. Wanneer gebruikt gemaakt was van meerdere onderzoeksmethodes, data-triangulatie, kon gekeken worden of verschillende onderzoeksmethodes naar dezelfde resultaten leidden. Naast de interviews had er bijvoorbeeld data verzameld kunnen worden door middel een kwantitatieve onderzoeksmethode, zoals het invullen van individuele vragenlijsten. Gezien de grootte en het tijdsbestek van dit onderzoek was dit echter niet mogelijk. Voor verbetering van de kwaliteit is het aan te raden hier in vervolgonderzoek wel gebruik van te maken.

5.4.2 Aanbevelingen voor verdiepend vervolgonderzoek

Naast deze verbeteringen voor vervolgonderzoek, zijn er enkele aanbevelingen te noemen welke voor een verdieping van het onderzochte onderwerp kunnen zorgen. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de bevorderende factoren voor de kennisdeling onder ZZP'ers welke uit dit onderzoek naar voren gekomen zijn. In dit onderzoek stond namelijk centraal dat het voor het opzetten en vormgeven van het Kennishuis voor ZZP'ers het erg handig te weten is welke factoren de onderlinge kennisdeling kunnen bevorderen. Dit onderzoek laat echter wel zien welke factoren van belang zijn, maar het geeft niet voor elke bevorderlijke factor weer hoe deze in de praktijk gerealiseerd zou kunnen worden. Zo komt er wel naar voren dat een combinatie van persoonlijke en digitale informatie- en communicatiemiddelen bevorderlijk is, maar niet van welke het Kennishuis dan specifiek gebruik zou moeten maken. Ook blijkt dat het bevorderlijk is wanneer ZZP'ers zelf het belang van kennisdeling inzien en dat bewustwording van de voordelen van het onderling kennis delen benadrukt zouden moeten worden. Er komt echter niet naar voren hoe dit in de praktijk gebracht zou moeten worden. Hierbij rijst de vraag of het ook wel mogelijk is om op alle factoren bewust invloed uit te oefenen. De ene factor zal namelijk gemakkelijker te realiseren zijn dan een andere factor. Een diverse groep kennisdelers is bijvoorbeeld gemakkelijker te beïnvloeden dan een sfeer van vertrouwen. Een verdiepend onderzoek naar de praktische realisatie van de bevorderende factoren is daarom aan te bevelen.

Hierbij sluit aan dat dit onderzoek niet laat zien of het noodzakelijk is dat met alle bevorderlijke factoren rekening gehouden moet worden, of dat een paar of een combinatie van enkele factoren voldoende is. Zorgt bijvoorbeeld alleen het creëren van een ondersteunende werkomgeving of een actieve houding van het Kennishuis in kennisdeling al dat het delen van kennis bevordert wordt? Of moeten er meerdere of zelfs alle factoren gerealiseerd worden om tot een duidelijke toename van kennisdeling te komen? Het is daarom van belang te onderzoeken welke combinatie van factoren het delen van kennis zo effectief mogelijk bevordert. Op deze manier kan het bevorderen van het delen van kennis onder ZZP'ers in het Kennishuis, en op vergelijkbare plaatsen, verder geoptimaliseerd worden.

5.5 Implicaties en aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek heeft niet alleen aanbevelingen met betrekking tot de verbetering en verdieping van dit onderzoek in vervolgonderzoek opgeleverd. Uit dit onderzoek zijn ook een aantal belangrijke implicaties en aanbevelingen voor de praktijk af te leiden.

Een belangrijk punt wat namelijk niet heel duidelijk in dit onderzoek benadrukt wordt, is dat er meerdere ZZP'ers tegelijkertijd in het Kennishuis aanwezig moeten zijn. Dit is een belangrijke

voorwaarde voor het succes van het Kennishuis. Wanneer er geen andere mensen zijn, kan er immers moeilijk kennis uitgewisseld worden en motiveert dit waarschijnlijk ook niet om regelmatig naar het Kennishuis te gaan om kennis te delen. Aanwezigheid van andere ZZP'ers is daarom een belangrijke voorwaarde om het kennis delen mogelijk te maken. Uit dit onderzoek blijkt echter niet hoe ervoor gezorgd kan worden dat er, naast de georganiseerde activiteiten, veel ZZP'ers tegelijkertijd aanwezig zijn en dat ze niet verspreid over de gehele week komen. Het is van groot belang dat het Kennishuis hier zelf verder onderzoek naar doet, voordat het geopend wordt en er het gevaar bestaat dat het gedeeltes van de week vrij leeg is en er dus helemaal geen kennis gedeeld wordt. Het gevaar bestaat dat er dan een Kennishuis is, waar helemaal geen kennis uitgewisseld wordt. Uit de interviews kwam namelijk ook naar voren dat ZZP'ers kennis willen delen op het moment dat het hen uitkomt, omdat het bij hen niet hun eerste prioriteit heeft. Deze flexibiliteit is voor Kennishuis lastig om veel ZZP'ers tegelijkertijd bij elkaar te krijgen. Een verdiepende inventarisatie onder de mogelijke deelnemers op welke tijdstippen en op welke momenten zij gebruik zouden maken van het Kennishuis zou daarom waardevolle inzichten kunnen geven hoe ervoor gezorgd kan worden dat er ook daadwerkelijk voldoende ZZP'ers tegelijkertijd in het Kennishuis aanwezig zijn om kennis te delen. Alleen het opzetten van een Kennishuis zorgt er namelijk nog niet voor dat er kennis gedeeld wordt, hiervoor zijn de kennisdelers zelf van cruciaal belang.

Daarnaast kwam uit de interviews bij meerdere bevorderlijke factoren naar voren dat een moderator in het Kennishuis een belangrijke rol zou kunnen spelen. Zo kan een moderator helpen bij het inzichtelijk maken van de gevraagde en aangeboden kennis, kan een moderator de praktische zaken in het Kennishuis regelen en kan een moderator inventariseren waar ZZP'ers behoefte aan hebben en hier de activiteiten van het Kennishuis op afstemmen. Het is aan te bevelen deze rol uit te besteden aan een ZZP'er zelf. Op deze manier ervaren ZZP'ers eerder dat het in het Kennishuis daadwerkelijk 'voor en door' ZZP'ers is en dit kan als positief ervaren worden. Daarnaast staat een moderator op deze manier dicht bij de behoeften van ZZP'ers, wat behulpzaam kan zijn bij het uitvoeren van de taak. Uit het focus group interview kwam naar voren dat er meerdere ZZP'ers zijn die deze rol wel op zich zouden willen nemen. Het Kennishuis zou daarom een moderator moeten zoeken in haar groep deelnemende ZZP'ers.

Verder kwam er in dit onderzoek naar voren dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn door zich specifiek te richten op ZZP'ers. Voor ZZP'ers moet het een vertrouwde plek zijn om kennis te delen, waar bekend is wie de andere kennisdelers zijn. Uit de plannen voor het Kennishuis blijkt echter dat het Kennishuis niet alleen voor ZZP'ers bedoeld zal zijn, maar dat ook andere initiatieven zich hier zullen vestigen. Het is echter sterk aan te bevelen in het Kennishuis een aparte en duidelijk afgescheiden ruimte te creëren waar alleen ZZP'ers zitten en welke speciaal voor ZZP'ers ingericht is. Anders kan dit ten koste gaan van het hele concept dat er een vertrouwde en veilige sfeer is waar alleen ZZP'ers werken, waar men op een informele manier andere ZZP'ers kan ontmoeten en kennis kan uitwisselen. Daarnaast zal het de inzichtelijkheid van wie de andere ZZP'ers zijn om kennis mee uit te wisselen niet ten goede komen. Een plek in het Kennishuis welke echt alleen voor ZZP'ers is, wordt daarom aanbevolen.

Het is hierbij ook aan te raden ZZP'ers zelf actief te betrekken bij het vormgeven van het Kennishuis. Dit kan ervoor zorgen dat het beter aansluit op de behoeften van ZZP'ers en zij eerder gebruik zullen maken van het Kennishuis om er kennis te delen met andere ZZP'ers. Er zou daarom onder de ZZP'ers geïnventariseerd kunnen worden wie er mee willen denken over de realisatie van het Kennishuis. Er zou daarom gekozen kunnen worden om netwerken van ZZP'ers te betrekken bij de vormgeving van het Kennishuis. Ook zouden ZZP'ers op de hoogte gehouden kunnen worden door middel van nieuwsbrieven en kan hen inspraak geven worden door inspraakavonden te organiseren. Op deze manier kan er voor gezorgd worden dat het Kennishuis daadwerkelijk aansluit op de behoeften van ZZP'ers en kan er door de nauwe betrokkenheid draagvlak onder de mogelijke leden gecreëerd worden.

Tot slot kwam er als belangrijk onderscheidend punt voor het Kennishuis naar voren dat het een knooppunt van andere netwerkclubs of informatieve instellingen voor ZZP'ers zou moeten zijn. Hiervoor is het echter ook van groot belang dat deze netwerkclubs of instellingen actief betrokken worden bij de vormgeving en invulling van het Kennishuis. Er zal geïnventariseerd moeten worden hoe zij tegenover de faciliterende rol van het Kennishuis voor hun eigen organisatie staan. Of zij gebruik zouden willen maken van het Kennishuis en hoe dit eruit zal moeten komen te zien. Inventariseren wat de behoeften van deze

netwerkclubs en informatieve instellingen met betrekking tot het Kennishuis zijn, is belangrijk om het mogelijk te maken dat zij ook daadwerkelijk een rol willen gaan spelen in het Kennishuis.

Referenties

- Aantal starters in Twente groeit (2012), verkregen op 5 september, 2012, via Regio Twente Website: <http://www.regiotwente.nl/algemene-informatie/persberichten/112-aantal-starters-in-twente-groeit>.
- Allee, V. (1997). Knowledge and self-organization. In M. Martensson, A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.
- Andrews, K.M., & B.L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. In M. Ipe. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
doi: 10.1177/1534484303257985
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, V. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1) 64-77.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000) Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 82(1), 1-8.
- Ash, J. (1998). Managing knowledge gives power. In M. Martensson, A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. (1997). *Methoden en technieken: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (1995). *Kwalitatief onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland bv.
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. London: Sage Publications Ltd.
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76
doi: 10.1177/107179190200900105
- Berg, B.L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Boeije, H. (2002). A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews. *Quality & Quantity*, 36(1), 391-409.
- Bock, G.W., Zmud, Y.G., Kim, Y.G., & Lee, T.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

- Bruijnzeels, R. (2007). *De bibliotheek anders bekeken 2: Over de nieuwe vragen van de samenleving aan de openbare bibliotheek*. Verkregen op 5 september, 2012, via www.debibliotheekandersbekeken.nl
- Buis, H. (2008). *Communication by NETwerk: Netwerken als strategisch instrument voor beleid en onderneming*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Cabrera, A., Collings, W.C., & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The international Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Chen, C. & Hung, S. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47, 226-236.
- Chow, W.S., & Chan, L.S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45, 458-465. doi:10.1016/j.im.2008.06.007
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cross, R., Parker, A., & Borgatti, S.P. (2002). A bird's-eye view: Using social network analysis to Improve knowledge creation and sharing. New York: IBM Institute for Knowledge Based Organizations.
- Davenport, T.H, De Long, D.H, & Beers, M.C. (1998). Succesful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. In C.V. Seng, E. Zannes & W. Pace. The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of workplace learning*, 14, 138-147. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620210427267>
- De Greene, K.B. (1982). The adaptive organization: Anticipation and management of crisis. In C.V. Seng, E. Zannes & W. Pace. The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of workplace learning*, 14, 138-147. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620210427267>
- Depassé, D. (2012). Help, kennis wordt niet gedeeld. En nu? Hoe dat komt en wat je eraan kunt doen. *IK2012*, 1, 1-4.
- Dijstelbloem, H., & Schuyt, C.J.M. (2002). *De publieke dimensie van kennis: Voorstudies en achtergronden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Dixon, N. (2000). Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. In A. Ardichvili, V. Page & V. Wentling. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities op practice. *Journal of knowledge management*, 7(1) 64-77. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Doets, C., Van Esch, W., & Westerhuis, A. (2008). *Een breder verkenning van een leven lang leren*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

- Fernie, S, Green, S.D., Weller, S.J., & Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: Context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, 21, 177-187.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pendersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
doi: 10.1002/hrm.20320
- Frappaola, C. (1997) Finding what's in it. In M. Martensson, A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Gadourek, I. (1972). *Sociologische onderzoekstechnieken*. Deventer: Van Loghum Slaterus' Uitgeversmaatschappij.
- Gemeente Enschede (2012). *Businesscase Kennishuis: Hoe haalbaar is het Kennishuis?* Enschede: Gemeente Enschede.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. In G.W. Bock, Y.G. Zmud, Y.G., Kim & T.N. Lee. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hibbard, J. (1997). Knowing what we know. *Information Week*, 653, 46-64.
- Hsu, I.C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35, 1316-1326.
doi:10.1016/j.eswa.2007.08.012
- Huysmans, F., & Hillebrink, C. (2008). *De openbare bibliotheek toen jaar van nu*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
doi: 10.1177/1534484303257985
- Jian, Y., & Hanling, L. (2009). *Psychological capital as mediator in relationship among organizational socialization, knowledge integration and sharing*. Guangzhou, China: South China University of Science and Technology.
- Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: The challenge for HRD. In J.M. Woodall & J. Stewart, J. (Eds.), *New frontiers in HRD* (pp. 165-179). London: Routledge.
- Kessels, J.W.M., & Keursten, P. (2001). *HRD Handboek: Opleiden en leren in een kenniseconomie, vormgeven aan een corporate curriculum*. Alphen aan de Rijn: Samson.

- Kirchner, S.R. (1997). Focus on: Database integration and management for call centers. In M. Martensson, A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Kolekofski, K.E. & Heminger, A.R. (2003). Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. *Information & Management*, 40, 521-532.
- Kosikinen, K.U., Pihlanto, H., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21, 281-290.
doi:10.1016/S0263-7863(02)00030-3
- Krueger, R.A. (1998). *Analyzing & Reporting Focus Group Results*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- LaFrance, M. (1987). The knowledge acquisition grid: A method for training knowledge engineers. *International Journal Man-Machine Studies*, 26, 245-255.
- Law, C.C.H., & Ngai, E.W.T. (2008). An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications*, 34, 2342-2349.
doi: 10.1016/j.eswa.2997.03.004
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, C. (2007a). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.
doi: 10.1007/s10551-006-9119-0
- Lin, H.F. (2007b). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 3(2), 135-149.
doi: 10.1177/0165551506068174
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P.T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal and organizational factors. *Management and Organization Review* 2(1), 15-41.
- MacNeil, C.M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
<http://dx.doi.org/10.1108/01425450310475874>
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Michailova, S., & Minbaeva, D.B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21(1), 59-70.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540.
doi: 10.1177/1350507606073424

- Morgan, D.L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. California: Sage Publications.
- Morgan, D.L. (1998). *Planning Focus Groups*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 162-171.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford university press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. doi: 10.1287/orsc.1080.0412
- Oomes, M. (2011). *Nieuwe bibliotheken, nieuwe competenties. Op weg naar een passend opleidingsaanbod*. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.
- Pardo, T.A., Cresswell, A.M., Thompson, F., & Zhang, J. (2006). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology and Management*, 7, 293-313.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oask: Sage Publications, Inc.
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowledge: It's bearing on some problems of philosophy. *Reviews of Modern Physics*, 34(4), 601-616.
- Putman, R.D. (1993). The prosperous community, social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 1-11.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 71-80.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*. 9(3), 18-35. doi: 10.1108/13673270510602746
- Roels, H.R. (2007). *N.E.X.T.: De onderneming van de toekomst*. Baarn: UMCO.
- Rosenbrand, M.E., Dirks, F.R., & Meijaard, J. (2003). *Kansrijker door samenwerking: Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen*. Zoetermeer: EIM BV.
- Rossi, P.H., Wright, J.D., & Anderson, B.A. (1983). *Handbook of Survey Research*. Orlando: Academic Press INC.
- Schein, E.H. (2006). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and social sciences*. New York: Teachers College Press.

- Seng, C.V., Zannes, E, & Pace, W. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of workplace learning*, 14, 138-147.
<http://dx.doi.org/10.1108/13665620210427267>
- Smith, E.A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4). 311-321.
 doi: 10.1108/13673270110411733
- Swanborn, P.G. (1997). *Basisboek sociaal onderzoek*. Meppel: Boom.
- Toename aantal zelfstandigen (2012), verkregen op 5 september, 2012, via Centraal Bureau voor de Statistiek Website: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3611-wm.htm>
- Tsai, W. (2002). Social structure of “Coopetion” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, M., Chen, K., & Chien, J. (2012). The factors impact of knowledge sharing intentions: the theorie of reasoned action perspective. *Quality and Quantity*, 46, 1479-1491.
 doi: 10.1007/s11135-011-9462-9
- Van den Berg, N., Mevissen, J.W.M, & Tijsmans, N. (2009). *ZZP'ers en hun marktpositie: Onderzoek naar de mate waarin zzp'ers investeren in en ondersteuning (kunnen) krijgen bij het behouden en vergroten van hun marktpositie*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Van den Hooff, B., & De Leeuw van Weenen, F.L. (2004). Committed to share: Commitment and CMC used as antecedents of knowledge sharing. In S. Michailova & D.B. Minbaeva. Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21(1), 59-70.
- Van der Zee, F. (2004). *Kenniswerving in de empirische wetenschappen: De methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Groningen: BMOOO.
- Van Weert, T.J. (2006). Education of the twenty-first century: New professionalism in lifelong learning, knowledge development and knowledge sharing. *Education and Information Technologies*, 11, 217-237.
 doi: 10.1007/s10639-006-9018-0
- Venkatraman, N. & Subramaniam, M. (2002). Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy. In A. Pettigrew, H. Thomas en R. Whittington. *Handbook of Strategy and Management*. Londen: Sage.
- Vroonhof, P.J.M., Overweel, M.J., & De Muijnck, J.A. (2001). *Zelfstandigen zonder personeel: Waarheden en mythes*. Zoetermeer: EIM bv.
- Weggeman, M.C.D.P. (1997). Cultuur en Managementstijl in Kennisintensieve Organisaties. *Holland/Belgium Management Review*, 54, 62-72.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: De praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Wenger, E. (2004). Knowledge management is a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Yvey Business Journal*, 1, 1-19.

Wester, F. (1987). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.

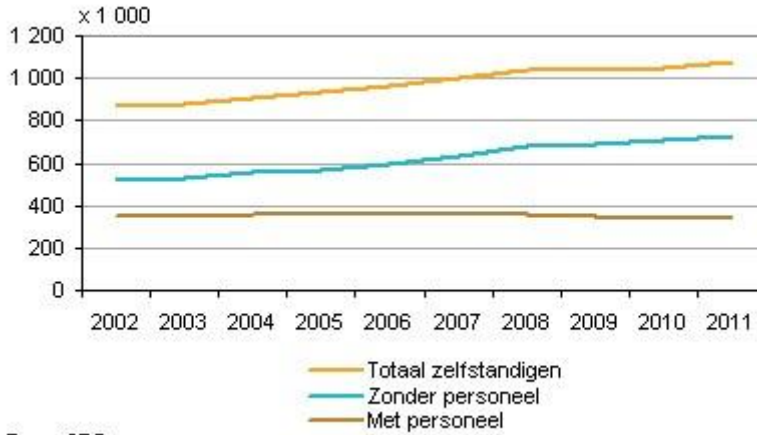
Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
doi:10.1002/smj.183

Zzp'ers: aantallen, ontwikkeling, kenmerken, motieven (z.d.), verkregen op 5 september, 2012, via www.ser.nl/~media/DB.../b29123_b3.ashx

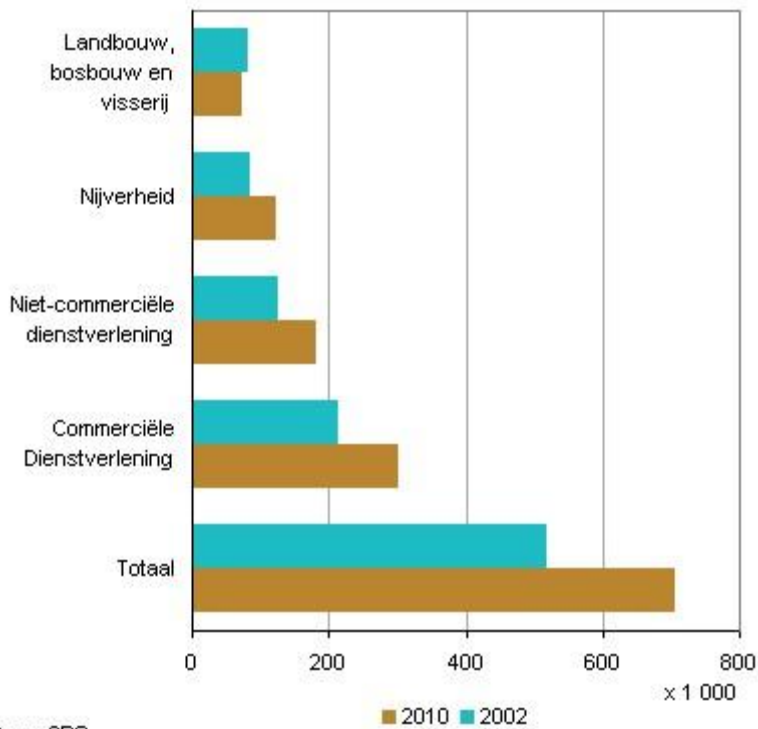
Appendix A – Toename aantal zelfstandigen (2012)

Zelfstandigen in de werkzame beroepsbevolking, 15 tot 65 jaar



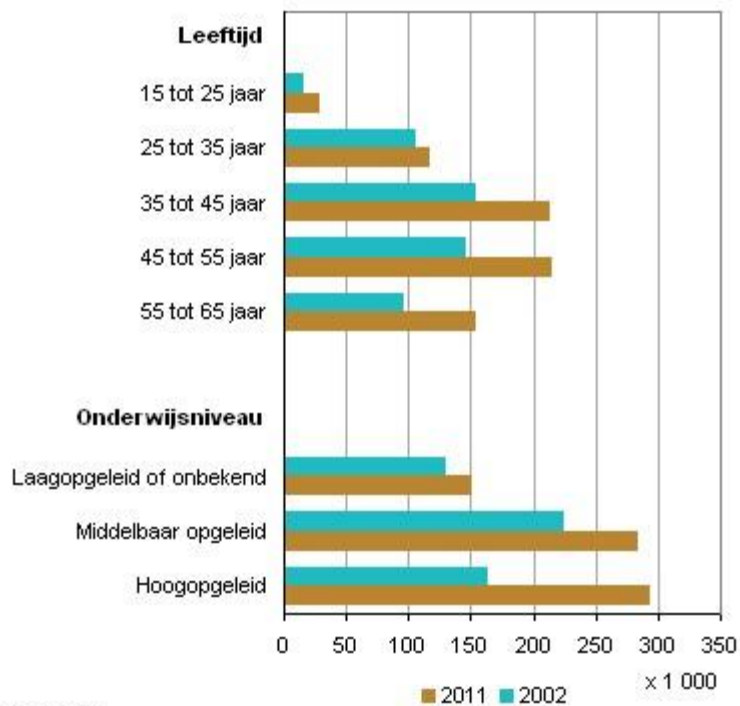
Bron: CBS

ZZP'ers in de werkzame beroepsbevolking naar bedrijfssector, 15 tot 65 jaar



Bron: CBS

ZZP'ers in de werkzame beroepsbevolking naar leeftijd en onderwijsniveau, 15 tot 65 jaar



Bron: CBS

Appendix B – Interviewschema ZZP'ers

1. Inleiding

- Bedanken voor de vrijgemaakte tijd en de deelname aan het interview
- Te bespreken onderwerpen noemen
- Vragen wat respondent al over het Kennishuis weet?
- Doel interview toelichten
- Tijdsindicatie geven - 45 minuten
- Anonieme verwerking
- Toestemming vragen voor geluidsopname

2. Algemeen

- Leeftijd?
- Geslacht
- Beroep?

3. Het ZZP-schap

- Aantal jaren ZZP'er, werkervaring?
- Motivatie waarom ZZP'er geworden?
- Wat zijn voordelen van het ZZP-schap?
- Wat zijn nadelen van het ZZP-schap? Hoe zou dit overkomen kunnen worden?

4. Kennisdeling

- Heeft u er behoefte aan kennis te delen met andere ZZP'ers? Waarom?
- Wat voor kennis zou u graag geven en ontvangen?
- Wat zou het delen van kennis met andere ZZP'ers kunnen bevorderen?
- Wat zou het delen van kennis met andere ZZP'ers kunnen belemmeren?

Factoren die van invloed zijn op kennisdeling	Vragen die hieruit volgen
<p>- <i>Motivatie om kennis te delen.</i> Mensen zijn alleen bereid kennis te geven en te ontvangen wanneer ze er het belang van inzien. Het gaat hierbij zowel om intrinsieke als extrinsieke motivatie. Motivatie zorgt voor de intentie tot kennis delen.</p> <p>- <i>Het nut van kennisdeling niet inzien is belemmerend.</i> Gebrek aan motivatie om kennis te delen doordat delen van kennis niet als waardevoller gezien wordt dan het zelf behouden van kennis en het gebrek aan motivatie bij de ontvangers om gedeelde kennis te gebruiken.</p>	<p>Wat motiveert u om kennis wel/niet te delen met anderen?</p>
<p>- <i>Het zien van kennis als publiek goed.</i> Het collectief belang van kennisdeling moet boven het eigen belang gesteld worden. Er moet 'social capital' gecreëerd worden.</p>	<p>Wat is in uw ogen de functie van kennisdeling?</p>
<p>- <i>Dominantie expliciete kennis.</i> De nadruk op het delen van expliciete kennis kan het delen van impliciete kennis beperken.</p>	<p><i>Sluit aan bij andere vraag.</i></p>
<p>- <i>Vertrouwen in kwaliteit eigen kennis.</i> Men moet de toegevoegde waarde van de eigen kennis voor anderen inzien om het te willen delen.</p> <p>- <i>Gebrek aan vertrouwen in het eigen kennisniveau en het gebruik van eigen kennis door anderen is belemmerend.</i> Onzekerheid over de bruikbaarheid en kwaliteit van eigen kennis en gebrek aan vertrouwen over het rechtmatig gebruiken van de eigen kennis door anderen.</p>	<p>Vindt u het moeilijk uw eigen kennis te delen met anderen? Waarom wel/niet?</p>
<p>- <i>Sfeer van vertrouwen.</i> Een sfeer van vertrouwen zorgt dat men zich veiliger voelt kennis te geven en te ontvangen.</p>	<p>Wanneer voel je je veilig om kennis te delen?</p>
<p>- <i>Het zien van kennisdeling als bedreiging voor de eigen positie is belemmerend.</i> Angst voor het verkleinen van het onderscheidend vermogen, het toegankelijker maken van de eigen positie, het verliezen van 'superioriteit' op kennisgebied of geen erkenning hiervoor krijgen, belemmert het delen van kennis.</p>	<p>Ziet u het delen van kennis als een verkleining van uw onderscheidend vermogen als ZZP'er?</p>
<p>- <i>Wederkerigheid.</i> De verwachting in de toekomst ook iets terug te krijgen voor de gemaakte kosten qua tijd, moeite en het verlies van een stukje macht of unieke waarde door het delen van eigen kennis. Men moet ervaren dat men zelf ook profiteert van het delen van eigen kennis.</p> <p>- <i>De perceptie niet beloond te worden voor kennisdeling is belemmerend.</i> Mensen zijn niet bereid kennis te delen als ze er niet iets voor terugkrijgen, waardoor eigenbelang boven het collectief belang gesteld wordt.</p>	<p>Verwacht u voor het delen van kennis iets terug te krijgen? Zo ja, wat?</p>
<p>- <i>Gedeelde doelen.</i> Een gezamenlijk doel welke</p>	<p>Hoe kan een gezamenlijk doel gecreëerd worden</p>

duidelijk gecommuniceerd wordt, draagt bij aan de normen die ontstaan omtrent kennisdeling.	omtrent kennisdeling?
- <i>Een ondersteunende werkomgeving.</i> De werkomgeving moet mogelijkheden bieden kennis te delen, kennis te gebruiken en contacten te leggen.	Hoe kan een werkomgeving mogelijkheden bieden kennis te delen en elkaars kennis te gebruiken? Hoe zou dit vormgegeven moeten worden?
- <i>Een ondersteunende cultuur.</i> Het delen van kennis moet een integraal onderdeel worden van de dagelijkse praktijk. Een positieve heersende houding in de normen en waarden ten opzichte van kennisdeling is bevorderlijk. - <i>Een niet ondersteunende cultuur is belemmerend.</i> De cultuur bepaalt hoe er tegen het belang van kennisdeling aangekeken wordt en of er daadwerkelijk kennis gedeeld wordt.	Hoe kan een positieve houding of cultuur ten opzichte van kennisdeling gecreëerd worden?
- <i>Positieve sociale interacties met kennisdelers.</i> Door goede relaties en contacten ontstaan er meer mogelijkheden tot kennisdeling en ontstaat er toegang tot nieuwe kennis.	Wat is er nodig om goede relaties en contacten op te kunnen bouwen om meer mogelijkheden tot kennisdeling te creëren?
- <i>Gelijkwaardigheid.</i> In het geven en ontvangen van kennis staan alle kennisdelers op gelijk niveau.	Hoe zou u zorgen dat iedereen in het delen van kennis op gelijk niveau staat?
- <i>Een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur.</i> De regie en het initiatief voor het delen van kennis moet in handen liggen van de kennisdelers, waarbij de organisatie dit alleen faciliteert. - <i>Een niet ondersteunende organisatiestructuur en fysieke werkomgeving is belemmerend.</i> Een gebrek aan vrijheid om kennis te delen en een gebrek aan een goede ruimte om kennis uit te wisselen, werkt belemmerend.	Hoe zou het delen van kennis georganiseerd moeten worden (op organisatieniveau/structuur)?
- <i>Duidelijke toegankelijkheid van kennis.</i> Het moet inzichtelijk zijn welke kennis waar aanwezig is, zodat deze kennis eenvoudig opgezocht en gebruikt kan worden.	Hoe zou inzichtelijk gemaakt moeten worden welke kennis waar aanwezig is?
- <i>Gebruik van geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologie.</i> De gebruikte middelen moeten aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers om het delen van kennis te ondersteunen. Verschillende mogelijkheden om kennis te delen moeten aangeboden worden. - <i>Gebrek aan passende middelen is belemmerend.</i> Wanneer de gebruikte middelen, technologieën niet aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers en er geen netwerk is om kennis te delen, werkt dit belemmerend.	Welke informatie- en communicatietechnologieën hebben uw voorkeur in het delen van kennis?
- <i>Slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden.</i> Wanneer kennis moeilijk in woorden mondeling of schriftelijk uitgedrukt kan worden, werkt dit belemmerend in het deelproces.	Welke manier van communiceren (persoonlijk of digitaal) heeft uw voorkeur om kennis te delen?

- Een gevarieerde groep kennisdelers. Een variatie aan kennis, persoonskenmerken en achtergronden zorgt dat er nieuwe inzichten en rijkere kennisdeling ontstaat.	Wat voor soort mensen (uit eigen vakgebied of heel verschillend) hoopt u kennis mee te delen?
- Gebrek aan overdraagbare kennis. Niet iedereen is expert op een gebied, is zich bewust van de eigen kennis, en kan met anderen meepraten en op het desbetreffende gebied kennis verschaffen.	Denkt u dat het moeilijk is uw kennis uit te wisselen met ZZP'ers uit dezelfde of andere vakgebieden? Waarom?

5. Het Kennishuis

- Wat moet het Kennishuis bieden zodat het voor u aantrekkelijk is er kennis te delen met andere ZZP'ers?
- Hoe regelmatig zou u er gebruik van maken en op welke momenten?
- Hoe denkt u dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt?

6. Afsluiting

- Interview wordt toegestuurd, zodat ze aan kunnen geven of ze het met de inhoud eens zijn
- Aangeven dat het eindresultaat later toegestuurd wordt
- Vragen naar interesse in deelname aan focus group
- Vragen of er later nog contact opgenomen mag worden voor aanvullende vragen
- Mogelijkheid geven vragen te stellen
- Bedanken

Appendix C – Interviewschema Deskundigen

1. Inleiding

- Bedanken voor de vrijgemaakte tijd en de deelname aan het interview
- Te bespreken onderwerpen noemen
- Vragen wat respondent al over het Kennishuis weet?
- Doel interview toelichten
- Tijdsindicatie geven - 45 minuten
- Anonieme verwerking
- Toestemming vragen voor geluidsopname

2. Algemeen

- Leeftijd?
- Geslacht
- Beroep?
- Werkervaring?

3. Het ZZP-schap

- Wat is de motivatie van ZZP'ers om voor het ZZP-schap te kiezen?
- Wat zijn voordelen van het ZZP-schap?
- Wat zijn nadelen van het ZZP-schap? Hoe zou dit overkomen kunnen worden?

4. Kennisdeling

- Denkt u dat er onder ZZP'ers de behoefte is kennis met andere ZZP'ers te delen? Waarom?
- Wat voor kennis zouden ze volgens u graag geven en ontvangen?
- Wat zou het delen van kennis onder ZZP'ers kunnen bevorderen?
- Wat zou het delen van kennis onder ZZP'ers kunnen belemmeren?

Factoren die van invloed zijn op kennisdeling	Vragen die hieruit volgen
<p>- <i>Motivatie om kennis te delen.</i> Mensen zijn alleen bereid kennis te geven en te ontvangen wanneer ze er het belang van inzien. Het gaat hierbij zowel om intrinsieke als extrinsieke motivatie. Motivatie zorgt voor de intentie tot kennis delen.</p> <p>- <i>Het nut van kennisdeling niet inzien is belemmerend.</i> Gebrek aan motivatie om kennis te delen doordat delen van kennis niet als waardevoller gezien wordt dan het zelf behouden van kennis en het gebrek aan motivatie bij de ontvangers om gedeelde kennis te gebruiken.</p>	<p>Wat zijn motieven voor ZZP'ers om kennis wel of niet te delen met anderen?</p>
<p>- <i>Het zien van kennis als publiek goed.</i> Het collectief belang van kennisdeling moet boven het eigen belang gesteld worden. Er moet 'social capital' gecreëerd worden.</p>	<p><i>Sluit aan bij andere vraag.</i></p>
<p>- <i>Dominantie expliciete kennis.</i> De nadruk op het delen van expliciete kennis kan het delen van impliciete kennis beperken.</p>	<p><i>Sluit aan bij andere vraag.</i></p>
<p>- <i>Vertrouwen in kwaliteit eigen kennis.</i> Men moet de toegevoegde waarde van de eigen kennis voor anderen inzien om het te willen delen.</p> <p>- <i>Gebrek aan vertrouwen in het eigen kennisniveau en het gebruik van eigen kennis door anderen is belemmerend.</i> Onzekerheid over de bruikbaarheid en kwaliteit van eigen kennis en gebrek aan vertrouwen over het rechtmatig gebruiken van de eigen kennis door anderen.</p>	<p>Denkt u dat ZZP'ers het moeilijk vinden eigen kennis te delen met anderen? Waarom wel/niet?</p>
<p>- <i>Sfeer van vertrouwen.</i> Een sfeer van vertrouwen zorgt dat men zich veiliger voelt kennis te geven en te ontvangen.</p>	<p>Wanneer voelen ZZP'ers zich veilig kennis te delen?</p>
<p>- <i>Het zien van kennisdeling als bedreiging voor de eigen positie is belemmerend.</i> Angst voor het verkleinen van het onderscheidend vermogen, het toegankelijker maken van de eigen positie, het verliezen van 'superioriteit' op kennisgebied of geen erkenning hiervoor krijgen, belemmert het delen van kennis.</p>	<p>Denkt u dat het delen van kennis als een verkleining van het onderscheidend vermogen door ZZP'er gezien wordt? Waarom?</p>
<p>- <i>Wederkerigheid.</i> De verwachting in de toekomst ook iets terug te krijgen voor de gemaakte kosten qua tijd, moeite en het verlies van een stukje macht of unieke waarde door het delen van eigen kennis. Men moet ervaren dat men zelf ook profiteert van het delen van eigen kennis.</p> <p>- <i>De perceptie niet beloond te worden voor kennisdeling is belemmerend.</i> Mensen zijn niet bereid kennis te delen als ze er niet iets voor terugkrijgen, waardoor eigenbelang boven het collectief belang gesteld wordt.</p>	<p>Denkt u dat ZZP'ers verwachten iets terug te krijgen voor het delen van kennis? Zo ja, wat?</p>
<p>- <i>Gedeelde doelen.</i> Een gezamenlijk doel welke</p>	<p>Hoe kan onder ZZP'ers een gezamenlijk doel</p>

duidelijk gecommuniceerd wordt, draagt bij aan de normen die ontstaan omtrent kennisdeling.	gecreëerd worden omtrent kennisdeling?
- <i>Een ondersteunende werkomgeving.</i> De werkomgeving moet mogelijkheden bieden kennis te delen, kennis te gebruiken en contacten te leggen.	Hoe kan een werkomgeving voor ZZP'ers mogelijkheden bieden kennis te delen en elkaars kennis te gebruiken? Hoe zou dit vormgegeven moeten worden?
- <i>Een ondersteunende cultuur.</i> Het delen van kennis moet een integraal onderdeel worden van de dagelijkse praktijk. Een positieve heersende houding in de normen en waarden ten opzichte van kennisdeling is bevorderlijk. - <i>Een niet ondersteunende cultuur is belemmerend.</i> De cultuur bepaalt hoe er tegen het belang van kennisdeling aangekeken wordt en of er daadwerkelijk kennis gedeeld wordt.	Hoe kan een positieve houding of cultuur ten opzichte van kennisdeling onder ZZP'ers gecreëerd worden?
- <i>Positieve sociale interacties met kennisdelers.</i> Door goede relaties en contacten ontstaan er meer mogelijkheden tot kennisdeling en ontstaat er toegang tot nieuwe kennis.	Wat is er nodig voor ZZP'ers om onderlinge goede relaties en contacten op te kunnen bouwen om meer mogelijkheden tot kennisdeling te creëren?
- <i>Gelijkwaardigheid.</i> In het geven en ontvangen van kennis staan alle kennisdelers op gelijk niveau.	Hoe zou u zorgen dat ZZP'ers voelen in het delen van kennis op gelijk niveau te staan?
- <i>Een gedecentraliseerde en platte organisatiestructuur.</i> De regie en het initiatief voor het delen van kennis moet in handen liggen van de kennisdelers, waarbij de organisatie dit alleen faciliteert. - <i>Een niet ondersteunende organisatiestructuur en fysieke werkomgeving is belemmerend.</i> Een gebrek aan vrijheid om kennis te delen en een gebrek aan een goede ruimte om kennis uit te wisselen, werkt belemmerend.	Hoe zou het delen van kennis onder ZZP'ers georganiseerd moeten worden (op organisatieniveau/structuur)?
- <i>Duidelijke toegankelijkheid van kennis.</i> Het moet inzichtelijk zijn welke kennis waar aanwezig is, zodat deze kennis eenvoudig opgezocht en gebruikt kan worden.	Hoe zou voor ZZP'ers inzichtelijk gemaakt moeten worden welke kennis waar aanwezig is?
- <i>Gebruik van geschikte en diverse informatie- en communicatietechnologie.</i> De gebruikte middelen moeten aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers om het delen van kennis te ondersteunen. Verschillende mogelijkheden om kennis te delen moeten aangeboden worden. - <i>Gebrek aan passende middelen is belemmerend.</i> Wanneer de gebruikte middelen, technologieën niet aansluiten op de voorkeuren van de kennisdelers en er geen netwerk is om kennis te delen, werkt dit belemmerend.	Welke informatie- en communicatietechnologieën zijn volgens u het meest geschikt voor het delen van kennis onder ZZP'ers?
- <i>Slechte verbale en geschreven communicatievaardigheden.</i> Wanneer kennis moeilijk in woorden mondeling of schriftelijk uitgedrukt kan worden, werkt dit belemmerend in het deelproces.	Welke manier van communiceren (persoonlijk of digitaal) is volgens u het meest geschikt om kennis te delen?

- Een gevarieerde groep kennisdelers. Een variatie aan kennis, persoonskenmerken en achtergronden zorgt dat er nieuwe inzichten en rijkere kennisdeling ontstaat.	Wat voor soort ZZP'ers (uit eigen vakgebied of heel verschillend) zou volgens u kennis mee gedeeld moeten worden?
- Gebrek aan overdraagbare kennis. Niet iedereen is expert op een gebied, is zich bewust van de eigen kennis, en kan met anderen meepraten en op het desbetreffende gebied kennis verschaffen.	Denkt u dat het moeilijk is voor ZZP'ers om eigen kennis uit te wisselen met ZZP'ers uit dezelfde of andere vakgebieden? Waarom?

5. Het Kennishuis

- Wat moet het Kennishuis bieden zodat het voor ZZP'ers aantrekkelijk is er kennis te delen?
- Hoe regelmatig zouden ZZP'ers er gebruik van maken en op welke momenten?
- Hoe denkt u dat het Kennishuis onderscheidend kan zijn in wat zij in Enschede op het gebied van kennisdeling aan ZZP'ers aanbiedt?

6. Afsluiting

- Interview wordt toegestuurd, zodat ze aan kunnen geven of ze het met de inhoud eens zijn
- Aangeven dat het eindresultaat later toegestuurd wordt
- Vragen of er later nog contact opgenomen mag worden voor aanvullende vragen
- Mogelijkheid geven vragen te stellen
- Bedanken

Appendix D – Interviewschema Focus group

1. Inleiding

- Bedanken voor de vrijgemaakte tijd en de deelname aan de focus group
- Doel en werkwijze focus group toelichten
- Te bespreken onderwerpen noemen
- Tijdsindicatie geven - 1 uur
- Anonieme verwerking
- Toestemming vragen voor geluidsopname

2. Te bespreken onderwerpen

Onderwerp 1:

- **Alleen een ontmoetingsplek voldoende**

Uit de interviews komt naar voren dat er onder ZZP'ers de behoefte is kennis te delen met anderen. Hierbij wordt de voorkeur gegeven aan een informeel ontmoetingspunt waar gezamenlijk koffie gedronken kan worden en waar men elkaar vragen kan stellen en op een informele manier kennis en ervaringen uit kan wisselen.

→ *Is op die plek alleen een mogelijkheid waar ZZP'ers elkaar ontmoeten voldoende?*

→ *Of leidt dit niet tot voldoende kennisdeling en moet de interactie op die plek op een andere manier bevorderd worden?*

→ *Zo ja, hoe?*

- **Ruime openingstijden versus vaste momenten voor kennisdeling**

Uit de interviews komt naar voren dat ZZP'ers het delen van kennis als waardevol zien, maar dat het bij hen niet de eerste prioriteit heeft. Omdat eigen werkzaamheden voorgaan, geven ZZP'ers aan niet van tevoren te kunnen zeggen wanneer ze naar het Kennishuis gaan. Ze gaan wanneer hen dit uitkomt. Aan de ene kant kunnen ruime openingstijden er hierdoor voor zorgen dat ZZP'ers naar het Kennishuis kunnen gaan wanneer zij dit willen. Dit brengt echter het gevaar met zich mee dat er weinig ZZP'ers tegelijkertijd aanwezig zijn, wat het delen van kennis belemmert. Het ontbreken van collega's zorgt ervoor dat er niemand is om mee te sparren of om feedback aan te vragen of kennis en ervaringen mee uit te wisselen. Aan de andere kant kan het Kennishuis gebruik maken van vaste momenten waarop kennis gedeeld kan worden. Dit past echter minder goed in de flexibele planning van ZZP'ers, wat ook het aantal aanwezigen en het delen van kennis kan belemmeren.

→ *Hoe kijken jullie naar dit dilemma van ruime openingstijden of vaste momenten voor kennisdeling?*

Onderwerp 2:

- **Lidmaatschap vereist**

Uit de interviews komt aan de ene kant naar voren dat het Kennishuis zo laagdrempelig en toegankelijk mogelijk moet zijn. Dit maakt de stap voor ZZP'ers kleiner om er heen te gaan om te werken en in contact te komen met andere ZZP'ers. Aan de andere kant wordt juist genoemd dat er voor het delen van kennis een vertrouwde en veilige omgeving noodzakelijk is, daarom is het bevorderlijk te weten welke andere ZZP'ers er aanwezig zijn en wat hun expertises zijn. Een verplicht lidmaatschap, wat zorgt voor een duidelijke vaste groep leden, is hiervoor vereist.

→Is het belangrijker te kiezen voor een heel laagdrempelig en vrijblijvend karakter of voor het vereisen van lidmaatschap bij het gebruik maken van het Kennishuis?

- **Lidmaatschap ‘betalen’ met het delen van kennis**

Er wordt van leden in het Kennishuis verwacht dat ze actief kennis delen met anderen. In de interviews kwam het idee naar voren lidmaatschap voor het Kennishuis te ‘betalen’ met het delen van kennis. Er zou bijvoorbeeld aan ZZP’ers die lid worden gevraagd kunnen worden in ruil voor het lidmaatschap eens een interessante workshops te geven of een presentatie over hun eigen werk en ondernemersproblemen te geven. Zo worden ze direct betrokken bij de organisatie en wordt een actieve houding in het kennis delen vereist. Ook wordt er geopperd dat het uitvoeren van een taak voor de organisatie misschien geruild zou kunnen worden tegen bijvoorbeeld het gratis huren van een ruimte.

→Hoe denken jullie over het idee lidmaatschap te ‘betalen’ met het delen van kennis?

Onderwerp 3:

- **Activiteiten georganiseerd door het Kennishuis**

Uit de interviews komt veelvuldig naar voren dat het Kennishuis zelf ook gemeenschappelijke activiteiten moet organiseren om een positieve cultuur ten opzichte van kennisdeling te stimuleren. Om kennis over te dragen en onderling kennis uit te wisselen, maar ook om zo goede relaties en contacten op te kunnen bouwen waardoor meer mogelijkheden tot kennisdeling gecreëerd worden.

→Hoe zou het Kennishuis het organiseren van activiteiten moeten ‘invullen’?

→Hoe kunnen ZZP’ers hierbij betrokken worden?

→Is een vaste structuur van activiteiten hierbij wenselijk?

- **Het Kennishuis als overkoepelend orgaan voor ZZP-instellingen**

Uit de interviews komt het idee naar voren dat het bevorderlijk zou zijn wanneer het Kennishuis een overkoepelend punt vormt voor allerlei netwerken en informatieve instellingen voor ZZP’ers. ZZP-netwerkclubs zonder locatie zouden hier bijvoorbeeld hun bijeenkomsten kunnen houden en informatieve instellingen voor ZZP’ers zouden hier workshops of vragenuren kunnen organiseren.

→Zou dit het aantrekkelijker maken om naar het Kennishuis te gaan?

Onderwerp 4:

- **Ondernemerschapskennis en vakinhoudelijke kennis**

Uit de interviews komt naar voren dat zo goed als alle respondenten er behoefte aan heeft kennis, ervaringen en problemen op het gebied van ondernemerschap uit te wisselen. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan in het Kennishuis ook graag vakinhoudelijke kennis uit te wisselen.

→Moet er apart met ondernemerschapskennis en vakinhoudelijke kennis rekening gehouden worden?

→En zo ja, hoe?

3. Afsluiting

- Samenvatting gesprek focus groep wordt toegestuurd en om bevestiging gevraagd
- Scriptie wordt eind januari toegestuurd
- Bedanken voor deelname

