

Is kennisdeling te sturen?
De voorspellende relatie tussen kennisdelen en waardering, autonomie,
fysieke afstand en competitie.

Door Marcel van Dijk
22 november 2007

Hoofdstuk 1 Summary

Can knowledge sharing be influenced?

Assessing the relation between knowledge sharing and appreciation, hierarchy, communication and competition.

In this research, the relationship between four predictor-variables appreciation of the manager, level of autonomy, perceived physical distance between employees, and competition amongst employees and knowledge sharing are explored.

A survey was conducted in one organization, that resulted in a total of 45 respondents (37% response rate). Theoretical research predicted a positive relationship between all of the variables. Our research however, could not confirm the relationship between competition and knowledge sharing. The other three factors were confirmed to have a relation with knowledge sharing. This research showed affirmative results to what was predicted by the literature.

For the future, more research should be conducted to assess whether the role of competition could be excluded. Also longitudinal research should be conducted to assess whether if one of the factors is stimulated, the sharing of knowledge will be stimulated.

Hoofdstuk 2 Inleiding

Waar eerst arbeid als belangrijkste kapitaalfactor van een bedrijf werd gezien wordt kennis inmiddels door steeds meer organisaties gezien als de belangrijkste factor van succes voor de organisatie (Kessels, 1996; Weggeman, 1997; 2000). Veel organisaties kampen met een vraag over het borgen van kennis en er wordt veel onderzoek gedaan naar de verschillende manieren van het borgen van kennis. Kennismanagement is een veelgehoorde term die vaak gebruikt wordt maar veel te algemeen is. De vraag is wat men eigenlijk bedoelt met kennismanagement. De betekenis van kennismanagement is in verschillende onderzoeken gedefinieerd (Kessels & Poell, 2001; Weggeman, 1997; 2000; Soekijad, 2005). Daarnaast bestaan er termen als kennisstroming (Lekanne Deprez, 2005), het corporate curriculum (Kessels, 1996; Harrison & Kessels, 2002) en kenniscreatie (Nonaka & Takeuchi, 1995) die in de context van kennismanagement genoemd worden. De laatste jaren is er voor al deze termen meer interesse dan ooit.

Kennis bestaat uit twee componenten: de expliciete- en impliciete kennis (Polanyi, 1983). De expliciete kennis staat gelijk aan informatie, en is eenvoudig te behouden met behulp van (elektronische) systemen. Impliciete kennis bevindt zich in de hoofden en handen van werknemers en is veel moeilijker te identificeren, en onmogelijk vast te leggen in systemen (Weggeman, 1997; 2000; 2002; Harrison & Kessels, 2000; Kessels & Poell 2001). Impliciete kennis bestaat uit ervaring, vaardigheden en attitudes (Weggeman, 1997, 2000, 2002).

Studie wijst uit dat de opslag van expliciete kennis en de identificatie van experts binnen de organisatie (Weggeman, 1997, 2000) een goede basis zijn om impliciete kennis te kunnen behouden. In plaats van impliciete kennis vast te leggen in systemen zal gezocht worden naar andere mogelijkheden om impliciete kennis te behouden binnen de organisatie.

Als kennis in de organisatie stroomt, zal deze kennis behouden worden. Stroming van kennis is het constant delen van kennis (Lekanne Deprez, 2005). Dit heeft als resultaat dat er bij vertrek van een medewerker geen kennis verloren gaat. Dit komt omdat de kennis niet een individueel bezit is door het constante delen ervan. Constante kennisdeling is een goede manier om kennis te borgen in een organisatie.

Kennis delen is niets meer dan ervaring, vaardigheden en attitudes delen met anderen zodat de organisatie ervan kan profiteren (Weggeman, 1997). De term kennisdeling wordt vaak verward met de term kennisoverdracht, maar dat is niet juist. Bij kennisoverdracht wordt éénrichtingsverkeer bedoeld waarbij een persoon leert van een andere persoon, denk aan een leerling-leraar relatie. Bij kennisdeling is er sprake van een minder belerende situatie. Bij kennisdeling komt de kennis van twee kanten is het niet zo dat de een leert van de ander, maar dat de mensen leren van elkaar (Weggeman, 1997, 2000; Wasko en Faraj, 2000).

Het delen van kennis gaat niet vanzelf. Mensen zijn vaak niet bereid kennis te delen met hun collega's. Onderzoekers hebben verschillende factoren

geïdentificeerd en in een aantal gevallen onderzocht die van invloed zijn op het wel of niet delen van kennis. Deze factoren zijn de waardering van de leidinggevende, centralisatie, fysieke afstand en competitie (Soekijad, 2005; Hansen, 1999; 2002; Tsai, 2002; Cabrera & Cabrera, 2002; Cress & Hesse, 2004; Wasko & Faraj, 2000; Lee & Lee, 2007). Dit onderzoek gaat in de praktijk testen of de bovengenoemde factoren inderdaad een relatie hebben met kennisdeling. In tegenstelling tot het eerder onderzoek worden ook potentiële relaties tussen de factoren zichtbaar.

Het delen van kennis is de meest optimale manier gebleken om impliciete kennis te borgen. Dit onderzoek zoekt relaties tussen de verschillende potentieel belemmerende factoren die zojuist genoemd zijn en het delen van kennis, teneinde aan te kunnen geven of zij gezien moeten worden als positieve dan wel negatieve voorspellers voor het delen van kennis. Daarbij wordt in dit onderzoek eens vier factoren tegelijk onderzocht, terwijl in eerder onderzoek altijd slechts één van de vier factoren is onderzocht.

2.1 Doelstelling en vraagstelling

De probleemstelling gaat in op vier mogelijke variabelen die van invloed zijn op kennisdeling binnen een bedrijf. Bij een bepaalde mate van aanwezigheid van deze factoren wordt het delen van kennis geblokkeerd of juist gestimuleerd. De geïdentificeerde factoren die een relevante rol spelen zijn de waardering van de leidinggevende, de mate van centralisatie, de fysieke afstand tussen medewerkers onderling en het competitie-element binnen de organisatie. De vraag die onderzocht wordt luidt als volgt:

In welke mate is kennisdeling te verklaren uit de vier factoren waardering van de leidinggevende, autoriteit, fysieke afstand en competitie?

2.1.1 Waardering van de leidinggevende

Medewerkers zijn vaak wat terughoudend als het gaat over kennisdeling omdat kennis binnen groepen vaak gezien wordt als een soort macht, die men liever niet uit handen geeft. Om ervoor te zorgen dat medewerkers hun kennis gaan delen spelen de aanwezigheid van verschillende beloningsprincipes een rol (Cress & Hesse, 2004).

Als het delen van kennis op de een of andere manier beloond wordt, zullen medewerkers eerder geneigd zijn hun kennis te delen (Wasko & Faraj, 2000). Beloningsprincipes die een rol kunnen spelen zijn divers (Cabrera & Cabrera, 2002; Wasko & Faraj, 2000; Cress & Hesse, 2004). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de beloning die een de leidinggevende uitdeelt en de beloning van een collega. Daarnaast is er nog een intrinsieke beloning die de medewerker krijgt. Een intrinsieke beloning is bijvoorbeeld een gevoel dat de medewerker iets goeds heeft gedaan. Een ander onderscheid is die tussen materiële- en immateriële beloningen.

Materiele beloningen.

De meest bekende materiele beloning is de financiële beloning. Een financiële beloning is voor het delen van impliciete kennis niet een effectief middel gebleken (Cabrera & Cabrera, 2002). Niet-financiële materiele beloningen zoals een betere kans op een promotie of deelname aan een training is wel

een motivatie om zoveel mogelijk kennis te delen (Cabrera & Cabrera, 2002; Zárraga & Bonache, 2003).

Immateriële beloningen

Met immateriële beloningen worden alle beloningen bedoeld die niet in waarde uit te drukken zijn. Immateriële beloning kan gezien worden als waarderingsteun (House 1981, in: Nijman, 2004). Waardering is de beste manier om immateriële beloningen uit te delen en kan bijvoorbeeld worden geuit in het geven van complimenten. Een andere vorm van waardering door leidinggevendenden kan zijn het laten presenteren aan collega's, zodat de hele organisatie kan zien dat er goed werk is verricht (Nijman, 2004).

In dit onderzoek zullen zowel immateriële beloningen als materiele beloningen door de leidinggevende aan de orde komen.

2.1.2 Hiërarchie

Hiërarchie heeft twee verschillende invloeden op het delen van kennis (Hage & Aiken, 1967). De eerste is het al dan niet gecentraliseerd nemen van beslissingen over de verdeling van middelen binnen de organisatie en het vaststellen van organisatorische doelen. De mate waarin werknemers worden betrokken bij dit proces bepaalt de hiërarchie. Bij weinig hiërarchie zullen veel medewerkers worden betrokken bij beslissingen over de verdeling van middelen en het vaststellen van organisatorische doelen (Hage & Aiken, 1967). Als veel mensen betrokken worden bij het nemen van beslissingen, worden zij in staat gesteld om hun mening te geven over de beslissing, en te beargumenteren met hun eigen kennis. Daardoor wordt het delen van kennis bevorderd.

De tweede invloed die hiërarchie heeft op het delen van kennis wordt gevormd door de hiërarchische afstand die bestaat tussen medewerkers (Hage & Aiken, 1967). Daarmee wordt het communiceren met medewerkers bemoeilijkt. Een organisatie met weinig hiërarchie bevordert een omgeving waar medewerkers actief hun kennis delen (Lee & Lee, 2007). Dit komt doordat kennisprocessen flexibiliteit behoeven en weinig nadruk op regels (Ichijo et al., 1998).

De impliciete kennis die de persoon heeft geeft een uitzonderlijke positie, waar de manager onvoldoende invloed op kan uitoefenen. Met andere woorden, impliciete kennis wordt in veel gevallen als macht beschouwd (Tsai, 2002), en dat dit niet wenselijk is als de positie van de leidinggevende een erg hiërarchische is. Hiërarchie is niet gewenst bij het delen van impliciete kennis, want bij veel hiërarchie bestaan mogelijke machtsverschillen. Alle genoemde auteurs pleiten tegen hiërarchie om het delen van impliciete kennis zoveel mogelijk te stimuleren.

2.1.3 Communicatie

In dit onderzoek wordt tevens de invloed van communicatie op het delen van kennis onderzocht. Met name de moeilijkheid, benodigde tijd en inzet die nodig is om onderling te communiceren en een direct gesprek aan te gaan (Cummings & Teng, 2003). Daarbij moet men denken aan de mate waarin

mensen regelmatig hun email beantwoorden of consequent de telefoon opnemen.

Communicatie is een belangrijke voorwaarde om kennis te delen (Evaristo & Scudder, 2000; Lee & Lee, 2007). Efficiënte en directe communicatie is beter dan langdradige communicatie die via een tussenpersoon gaat. Dit geldt zowel tijdens bijeenkomsten als tijdens overdrachtssituaties en voor de overdracht van strategische zaken, technologie en ontwerpen (Cummings & Teng, 2003).

2.1.4 Competitie

Competitie wordt steeds vaker in verband gebracht met het delen van kennis (Tsai, 2002; Maltz & Kohli, 1996; Soekijad, 2005). Het is belangrijk voor competitieve ondernemingen om hun kennis te delen (Soekijad 2005). Het management ziet ook steeds vaker de meerwaarde van het kennisdelen in, zelfs als dat betekent dat zij hun kennis moeten delen met de concurrent.

Competitie bestaat niet alleen tussen verschillende bedrijven. Er kan ook competitie plaatsvinden tussen verschillende afdelingen. Competitie heeft invloed op het onderlinge vertrouwen (Richter, Scully & West, 2005). Onderzoek wijst uit dat als er sprake is van rivaliteit, dat de ontvanger van informatie de informatie niet vertrouwt (Maltz & Kohli, 1996). Dit is nadelig voor de mate waarin kennis wordt gedeeld want er wordt feitelijk geen kennis gedeeld, want de ontvanger neemt de kennis niet als kennis aan, maar als leugens. De kennis wordt direct weer vergeten.

Competitie heeft nog een andere negatieve invloed op het delen van kennis (Tsai, 2002; Maltz & Kohli, 1996; Richter, Scully & West, 2005). Medewerkers delen niet graag hun hulpbronnen met hun concurrenten. En één van die hulpbronnen is de aanwezige kennis.

Hoofdstuk 3 Methode

3.1 Respondenten

Het onderzoek naar de factoren die kennisdeling beïnvloeden wordt gedaan door middel van een enquête. De enquête is opgesteld aan de hand van de onderzoeksvraag. In totaal zijn er binnen de organisatie ongeveer acht afdelingen, verdeeld over evenveel leidinggevenden. Deze afdelingen zijn allen in meer of mindere mate aan elkaar verbonden. In totaal zijn er 146 personen werkzaam bij de organisatie. Daarvan zijn er ongeveer 23 extern ingehuurd, en daarom buiten het onderzoek gelaten. In totaal zijn er 123 vragenlijsten verspreid in de organisatie, en zijn er 45 (37%) ingeleverd. De response bestaat uit 5 vrouwen en 34 mannen, 6 personen hebben geen geslacht ingevuld. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 42 (SD = 10.76), de oudste is 59 en de jongste 20. De gemiddelde aantal jaren dat men werkzaam is binnen de organisatie is 13 (SD = 12).

3.2 Procedure

Er is een korte introductie geschreven die de medewerkers op de hoogte stelt van het belang van het onderzoek en de manier waarop ze hun mening op de

juiste manier kunnen geven. De Likert schaal is uitgelegd, met de informatie dat het cijfer één staat voor volledig mee oneens, en vijf voor volledig eens.

In de introductie is de nadruk gelegd op het feit dat de vragenlijst anoniem wordt afgenomen. Wel is er gevraagd aan de medewerkers om hun geslacht, leeftijd en functie te vermelden. Dit verkleint de mate van anonimiteit en de kans is aanwezig dat er verschillende mensen zijn die dit gedeelte van de vragenlijst overslaan of wellicht daarom de vragenlijst niet invullen.

Het onderzoek is uitgedeeld aan leidinggevenden van afdelingen, met de vraag deze uit te reiken aan de medewerkers. Dit in verband met het feit dat sommige werknemers opdrachten beter opvolgen als die gekregen is van hun leidinggevende. In sommige gevallen is de vragenlijst persoonlijk uitgereikt, daar de leidinggevende niet aanwezig of te druk was. De vragenlijst is online via het intranet beschikbaar gemaakt en ook aangekondigd. In die aankondiging is een link geplaatst naar de digitale versie van de vragenlijst. Daarnaast is er aandacht besteed aan de vragenlijst in het nieuwsblad van de organisatie en diverse persoonlijke aansporingen. Dit om een zo hoog mogelijke respons te genereren.

3.3 Instrument

De items om de mate van kennisdeling vast te stellen komen uit onderzoek door Van Woerkom en Sanders (under review). Een voorbeeldvraag uit dit onderzoek is "Ik vraag collega-teamleden geregeld om advies." De betrouwbaarheid van de vragen .76, wat een voldoende maar geen hoge betrouwbaarheid aangeeft.

Items om de waardering van de leidinggevende te onderzoeken zijn ontleent aan Zárraga & Bonache (2003) en Nijman (2004). Het onderzoek naar de aanwezigheid van immateriële beloningsprincipes is ontleend aan Nijman (2004). Volgens hem is waardering de manier om immateriële beloningen te geven aan medewerkers. Een voorbeeldvraag uit het werk van Nijman (2004) die gebruikt is voor dit onderzoek is: Voordat ik aan de training deelnam heeft mijn leidinggevende waardering gegeven voor mijn deelname aan en het afronden van het trainingprogramma. Een van de items die Zárraga en Bonache (2003) gebruikten is "A variable part of my salary is based on my colleagues' assessment of the extent to which I cooperate with them." Voor dit onderzoek is de financiële compensatie vervangen door een andere materiële vergoeding, zoals een training. Bovendien is de vraag naar het Nederlands vertaald. De betrouwbaarheid van dit construct is .832, wat een goede betrouwbaarheid aangeeft.

Om de mate van hiërarchie te meten zijn items gebruikt uit een eerder onderzoek over het functioneren van kennismanagement binnen een organisatie (Lee & Lee, 2007). Dit onderzoek gaat in op de relatie tussen hiërarchie en het kennismanagement proces. Een van de gebruikte items was bijvoorbeeld "Our company members can take action without a supervisor. De vragen uit het onderzoek zijn vertaald en direct overgenomen voor het huidige onderzoek. Dit construct heeft een betrouwbaarheid van 0.879, wat eveneens een hoge betrouwbaarheid aangeeft.

Items om de communicatie tussen de medewerkers te onderzoeken zijn gevalideerd door middel van een expert-evaluatie. Dit vanwege het feit dat er weinig literatuur te vinden is over de factor communicatie in deze context. Een expert evaluatie is een evaluatie waarin experts een inschatting doen over de betrouwbaarheid van de schaal, zo nodig input geven om de betrouwbaarheid te verhogen. De opzet van deze expertevaluatie is afgeleid van Willems (2001). Het construct communicatie heeft een matige betrouwbaarheid met een alpha van .699, maar wordt geaccepteerd vanwege de de geringe omvang van de steekproef.

Richter et al. (2005) hebben onderzoek gedaan naar conflicten tussen groepen. Daarin worden acht variabelen onderscheiden die van invloed zijn op de groepsrelatie. Dit zijn vertrouwen, transactiekosten, effectiviteit, forceren, probleem oplossen, groepsconflicten, uitwisseling van bronnen, uitvoerbaarheid. Van deze groep variabelen zijn met name de uitwisseling van bronnen en het vertrouwen interessant voor het huidige onderzoek om de factor competitie te meten. Dit vanwege verschillende ervaringen op de werkvloer waarbij bleek dat daar zeer waarschijnlijk enkele zwakke punten van de organisatie liggen. Van deze variabelen zijn items overgenomen voor dit onderzoek. Om de variabele uitwisseling van bronnen te meten is onder meer het item "To what extent did both teams effectively help each other out if resources (e.g. time to invest, people or staff, support etc.) were needed?" vertaald en gebruikt in de nieuwe vragenlijst. De variabele onderling vertrouwen wordt onderzocht door gebruik te maken van items uit het reeds genoemde onderzoek van Lee & Lee (2007). Een item die vertaald en gebruikt is luidt als volgt: "I feel that the people in the other team negotiate joint expectations fairly."

De betrouwbaarheid van deze factor bleek aan de lage kant met 0,679. Vanwege de kleine groep respondenten is de lage betrouwbaarheid aangenomen en zijn met deze factor statistische toetsen uitgevoerd.

3.4 Data analyse

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen zijn statistische toetsen uitgevoerd. De constructen zijn eerst getest op hun betrouwbaarheid, gemeten in Cronbach's alpha. De waarden hiervan worden weergegeven in tabel I. Deze waarden zijn allen voldoende gevonden, gegeven de matige opkomst van de respondenten. Alle constructen worden aangenomen als bruikbaar. Vervolgens is een correlatie analyse gedaan op de controlevariabelen en de constructen om te kijken hoe deze variabelen onderling aan elkaar gekoppeld zijn.

3.4.1 Resultaten

De correlatie analyse toont verschillende onderlinge relaties aan. Een aantal voor de hand liggende, zoals de relatie tussen leeftijd en aantal dienstjaren, het kan immers niet zo zijn dat iemand van 20 jaar al 30 jaar in dienst is. Ook de relatie tussen dienstjaren en aantal jaren in huidige functie ligt nog al voor de hand. Een minder voor de hand liggende maar opvallende is de relatie tussen het geslacht en de autonomie die men heeft ($\alpha \leq .05$). Mannen geven aan meer autonomie te hebben dan vrouwen.

Ook de constructen blijken onderling met elkaar te correleren. Zo correleert de waardering van de leidinggevende niet alleen met kennisdeling, maar ook met de fysieke afstand die men ervaart, en de autonomie die men heeft. De ervaren fysieke afstand correleert naast de mate van kennisdelen en de waardering van de leidinggevende ook met autonomie.

De gemiddelden en standaarddeviaties geven een goed overzicht betreffende de onderlinge verhoudingen van de factoren. Een overzicht hiervan is te vinden in tabel I. Hieruit blijkt dat de mate van kennisdeling op een bovengemiddeld niveau zit (M=3.70; SD=.50), de waardering van de leidinggevende is iets aan de lage kant (M=2.73; SD=.76). Er is niet veel sprake van hiërarchie (M=2.82; SD=.89). De communicatie is ook positief beoordeeld (M=3.21; SD=.79) en over de aanwezigheid van competitie kan uit dit onderzoek geen conclusie getrokken worden (M=3.02; SD=.58).

De standaardafwijking is weergegeven vanwege het kleine aantal respondenten. De standaardafwijking heeft een meerwaarde voor deze meting. Zo geeft een hoge standaardafwijking aan dat de meningen nogal uit elkaar liggen. Een standaardafwijking van .50 is behoorlijk hoog op een schaal van één tot vijf. Dit geeft aan dat de meningen van de medewerkers redelijk ver uit elkaar liggen. Over hiërarchische afstand liggen de meningen nog verder uit elkaar, met een standaardafwijking van .88. Wel zijn alle bevindingen op dit niveau significant ($\alpha \leq .01$), wat betekent dat de bevindingen uit deze steekproef een goede afspiegeling zijn van gemiddelde van de organisatie.

Vervolgens wordt er getest wat de relatie is tussen de vier constructen en het kennisdelen van medewerkers onderling. Hieruit blijkt dat drie van de vier variabelen van invloed zijn op kennisdelen. Zoals weergegeven in de overzichtstabel. Hieruit blijkt dat goede communicatie een positieve relatie heeft met kennisdelen. Ook positieve waardering van de leidinggevende heeft een positieve relatie met kennisdeling. Een hoge score op de schaal van hiërarchie geeft aan dat er niet veel sprake is van hiërarchie. Dit komt door de vraagstelling. Daaruit volgt dat een positieve relatie tussen hiërarchie en kennisdelen betekent dat als er veel sprake is van hiërarchie, dit een slechte invloed heeft op het delen van kennis.

Construct				Correlatie							
	M	SD	Cronbachs Alpha	Mate van kennisdelen	Waardering door leidinggevende	Hierarchische afstand	Fysieke afstand	Competitie	Leeftijd	Geslacht	Aantal dienstjaren
Mate van Kennisdelen	3,7037	0,5	0,763								
Waardering door leidinggevende	2,73	0,757	0,879	0,514**							
Hiërarchie	2,8182	0,888	0,832	0,497**	0,592**						
Communicatie	3,2093	0,794	0,699	0,399**	0,524**	0,454**					
Competitie	3,0186	0,575	0,679	0,212	0,172	0,021	0,31*				
Leeftijd	42	10,76		-0,159	0,129	0,197	0,17	-0,09			
Geslacht				0,029	0,293	0,381*	0,141	-0,052	0,3		
Aantal dienstjaren	12	13		-0,306	0,241	0,124	0,26	-0,06	670**	0,024	
Aantal jaar in functie				-0,081	0,325	0,083	0,228	-0,027	0,51**	0,175	0,51**

** correlatie significant met $p \leq .01$

* correlatie significant met $p \leq .05$

Tabel I: overzichtstabel

3.4.2 Conclusie en discussie

Het onderzoek heeft zich gericht op het verband tussen competitie, waardering van de leidinggevende, mate van autonomie, fysieke afstand en het delen van kennis. Er is onderzocht of en hoe sterk de verschillende variabelen aanwezig zijn, en wat de onderlinge relatie is. Ook zijn er controlevariabelen zoals leeftijd en geslacht getoetst in hun relatie met kennisdelen. Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

Om te beginnen de relatie tussen de verschillende variabelen en het delen van kennis. Er is gebleken dat er van drie van de vier variabelen aangenomen kan worden dat er een verband bestaat. De drie variabelen met een relevante relatie zijn waardering van de leidinggevende, fysieke afstand en mate van autonomie. De richting van de gevonden relaties zijn zoals verwacht. De relatie van de waardering van de leidinggevende was positief, net als de relatie van communicatie. De relatie van hiërarchie was negatief, wat tevens voorspeld was in de theorie. In tabel één is de relatie van hiërarchie positief, dit komt door de vraagstelling, die gespiegeld is geïnterpreteerd.

Daaruit kan men niet opmaken dat als deze drie variabelen beïnvloed worden binnen de organisatie, dat daarmee het delen van kennis gestimuleerd zal worden. Dit komt doordat het onderzoek cross-sectioneel is, waarbij geconcludeerd is dat de factoren gerelateerd zijn aan elkaar, maar over de invloed van de factoren op elkaar kunnen geen conclusies getrokken worden. Dit betekent dat op het moment dat er meer waardering uitgesproken zal worden over het delen van kennis door de leidinggevende, dat het geen gegeven is dat er daadwerkelijk meer kennis gedeeld zal worden.

De relatie tussen onderling vertrouwen, en het bereid zijn tot het delen van bronnen, die beide indicatoren zijn voor de aanwezigheid van onderlinge competitie heeft geen significante relatie met het delen van kennis.

De gevonden resultaten geven een goed antwoord op de vraag die gesteld is. De vraag was "In welke mate is kennisdeling te verklaren uit de vier factoren waardering van de leidinggevende, hiërarchie, communicatie en competitie?" Daarop is het antwoord dat drie van de vier factoren een relatie hebben met het delen van kennis. Echter, de mate waarin zij een verklaring kunnen geven is onbekend.

De conclusies uit het onderzoek zullen kritisch benaderd moeten worden. Zo zijn er zeven mensen geweest die de eerste persoonlijke vragen over hebben geslagen. Deze mensen hechten veel waarde aan anonieme deelname. De waarden zijn als gemist in de uitvoer aangemerkt. Ook is het opvallend dat er enkele afdelingen zijn waar bovengemiddelde respons is verkregen. Dit kan aangeven dat sommige afdelingen meer geïnteresseerd zijn in de resultaten van het onderzoek dan andere. Daarnaast blijkt dat bij sommige afdelingen meer respons was op de vragenlijst dan bij andere afdelingen. Dit kan als reden hebben dat het management op die afdelingen meer nadruk legt op organisatorische ontwikkeling, maar het kan ook iets heel anders betekenen. Het zou voor de organisatie interessant kunnen zijn om eens na te gaan wat redenen kunnen zijn van deze verschillen.

Een verklaring voor het feit dat competitie geen relevant verband heeft met het delen van kennis kan verschillende oorzaken hebben. Om te beginnen is de factor competitie opgebouwd uit twee variabelen, vertrouwen en bereidheid tot delen. Ondanks dat theoretisch deze twee variabelen een verband moeten hebben, is het goed mogelijk dat er meer variabelen nodig zijn om competitie goed te meten. Ook de perceptie van competitie binnen de organisatie kan een rol gespeeld hebben. Medewerkers kunnen competitie anders ervaren dan dat de theorie veronderstelt. Ten slotte kan het zo zijn dat competitie meer een indirecte invloed heeft op het delen van kennis, en dat het indirecte verband niet aangetoond wordt door dit onderzoek.

De validiteit is in gevaar, door het lage aantal respondenten. Dit maakt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek gering. Het feit dat het onderzoek cross-sectioneel is maakt een andere zwakte duidelijk. In plaats van een cross-sectioneel onderzoek zou een longitudinaal onderzoek wenselijk zijn, omdat er dan ook conclusies getrokken kunnen worden over de invloed het stimuleren van de factoren op een toe- of afname van de mate van kennisdeling.

Als er naast een kwantitatief onderzoek een kwalitatief onderzoek was gestart, zou dit een goede meerwaarde kunnen bieden voor het onderzoek. Kwalitatief onderzoek kan interpretatie ondervangen door in gesprek te zijn met de respondenten en daarmee meer zekerheid geven over de onderlinge relaties tussen de factoren.

Een meer gefundeerd onderscheid in de doelgroep had mogelijk nog een beter resultaat kunnen opleveren. Onderlinge verschillen in doelgroepen hadden boven tafel kunnen komen. Ook een onderscheid in leeftijd had potentieel nieuwe inzichten kunnen geven. De anonimiteit had beter gewaarborgd kunnen worden door aan te geven dat de resultaten van het

onderzoek wel naar leidinggevenden gaat, maar dat de ingevulde vragenlijsten, dus op individueel niveau, niet verspreid zullen worden.

Naar aanleiding van de gevonden relaties tussen de controlevariabelen onderling zijn er nog enkele zaken waar de organisatie naar kan kijken. Zo is het interessant na te gaan waarom mannen meer autonomie ervaren dan vrouwen, en hoe het komt dat op sommige afdelingen het aantal dienstjaren significant hoger is dan op andere.

Dit onderzoek heeft een basis gelegd waarop de organisatie haar verdere acties op kan baseren. Indien de organisatie een hoger niveau van kennisdeling nastreeft, geeft dit onderzoek drie variabelen die gestimuleerd kunnen worden om te wellicht komen tot meer kennisdeling. Om zeker te kunnen zijn hiervan, is verder onderzoek benodigd.

De genoemde kritieken op het huidige onderzoek biedt kansen voor nieuw wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek is benodigd om te nader te bepalen welke invloed de vier factoren hebben op kennisdeling. Dit kan door toepassing van longitudinaal onderzoek, waardoor er meerder meetmomenten ingebouwd worden. De gevonden resultaten zullen getoetst moeten worden of dat dit gebrek aan significantie te maken heeft met een te lage betrouwbaarheid van de gebruikte schaal.

Hoofdstuk 4 Referenties

- Cabrera, A. C., & Cabrera, E.F. (2002). Knowledge Sharing dilemmas. *Organizational Studies*, 23(5), 687-710.
- Cress, U., & Hesse, F. W. (2004). *Knowledge sharing in groups: experimental findings of how to overcome a social dilemma*. Paper presented at the 6th international conference on Learning sciences.
- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology management*(20), 39-68.
- Evaristo, J. R., & Scudder, R. (2000). *Geographically Distributed Project Teams: A Dimensional Analysis*. Paper presented at the 33rd International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative quarterly*, 12(1), 72-92.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organizational sciences*, 13(3), 232-248.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*(44), 82-111.
- Harrison, R. K., & Kessels, J.W.M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organizational View*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Ichijo, K., Krogh, G., & Nonaka, I. (1998). Knowledge enablers. In G. Krogh, J. Roos & D. Kleine (Eds.), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage Publishers.
- Kessels, J. W. M., & Poell, R. F. (Eds.). (2001). *Human Resource Development: Organiseren van Leren*. Alphen ad Rijn: Samson.
- Lee, Y.C., & Lee, S.K. (2007). Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 21-41.
- Lekanne Deprez, F. R. E. (2005). Preserving Knowledge by Ensuring its Flow. *Business Digest*, (150), 1-2.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47-61.
- McLure Wasko, M., & Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of strategic information systems*, 9(2-3), 115-173.
- Nijman, D.-J. J. M. (2004). *Supporting transfer of training: Effects of the supervisor*. Enschede: Printpartners Ipskamp.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Magnolia: Peter Smith.
- Richter, A. W., Scully, J., & West, M. A. (2005). Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations: Theory and scale development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 177-203.
- Soekijad, M. (2005). *Dare to Share: Knowledge Sharing Professionals in Co-operative Networks*. Enschede: Febodruk.

- Tsai, W. (2002). Social structure of 'Coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition and intraorganizational knowledge sharing. *Organizational sciences*, 13(2), 179-190.
- Weggeman, M. C. D. P. (1997). *Kennismanagement*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. C. D. P. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. C. D. P. (2002). Verhogen van de kennisproductiviteit, *Kwapo Netwerk*. Amersfoort.
- Willems, J. (2001). Bundeling van de infrastructuur: Theoretische en praktische waarde van een ruimtelijk inrichtingsconcept. Delft: University press.
- Zárraga, C., & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *Int. J. of Human resource management*, 14(7), 1227-1245.