

Kennisdeling in de praktijk

Kwalitatief onderzoek naar kennisdeling in de
praktijk en de relatie tussen organisatiecultuur
en kennisdeling

Naam: J.T. Kerver
Studentnummer: 0459984
Opleiding: Organisaties, Verandering & Management
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht

Scriptiebegeleider: Dhr M.G. van Slobbe

Datum: 22 augustus 2011
Plaats: Utrecht

Voorwoord

In december 2010 brak voor mij als student aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) aan de Universiteit Utrecht de tijd aan om een organisatie te vinden waar ik in het kader van de master Organisations, Verandering en Management (OVM) een onderzoek uit zou voeren dat uit zou monden in een afstudeerscriptie. Dit onderzoek is de afgelopen maanden uitgevoerd bij het hoofdkantoor van Wanzo. Ik kan nu met gepaste trots het onderzoeksverslag aanbieden waar ik de afgelopen maanden aan heb gewerkt.

Honza Kerver

Augustus 2011, Utrecht

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Vertrouwelijkheid.....	6
1.2 Introductie.....	6
1.3 Wanzo – een introductie.....	6
1.4 Uitdagingen op het gebied van kennisdeling.....	6
1.5 Centrale vragen.....	7
2. Methodologie.....	9
2.1 Wetenschappelijke positionering.....	9
2.2 Onderzoeksmethoden.....	9
2.2.1 Documentanalyse.....	10
2.2.3 Observaties.....	10
2.2.4 Interviews.....	10
2.3 Theoretische onderbouwing.....	12
2.4 Positie van de onderzoeker.....	12
2.5 Discussie.....	12
3. Theoretisch kader.....	14
3.1 Wat is kennisdeling?.....	14
3.2 Kennis – een verdieping.....	15
3.2.1 Vormen van kennis.....	15
3.2.2 Waar kan kennis worden opgeslagen?.....	16
3.2.3 Manieren van kennisdeling.....	16
3.2.4 Kennis of informatie?.....	17
3.3 Organisatiecultuur en kennisdeling.....	19
3.3.1 Organisatiecultuur, formaliteit en informaliteit.....	19
3.3.2 De mogelijke relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling.....	20
3.4 Problemen bij kennisoverdracht.....	21
3.5 Samenvattend.....	22
4. Resultaten.....	23
4.1 Organisatie-indeling.....	23
4.2 Perceptie op kennisdeling.....	23
4.2.1 Hoe definiëren medewerkers van Wanzo kennisdeling?.....	23
4.2.2 Welk belang kennen respondenten en de formele organisatie toe aan kennisdeling?.....	23

4 | MASTERSCRIPTIE: KENNISDELING IN DE PRAKTIJK

4.3 Impersonal Retention Bins	23
4.3.1.1 Gebruik en waardering van het intranet door respondenten.....	23
4.3.1.2 Het intranet beschreven.....	23
4.3.2 Gebruik en waardering van een intern ICT systeem door respondenten	23
4.3.3 Conclusies	23
4.4 Personal Retention Bins	23
4.4.1 Contact via telefoon en mail op de werkvloer	23
4.4.2 De waardering en het belang van persoonlijk contact.....	23
4.4.3 Conclusies	23
4.5 Waar moet ik zijn?.....	23
4.5.1 Het belang van een persoonlijk netwerk binnen Wanzo	23
4.5.2 Nieuwe werknemers en hun netwerk.....	23
4.5.3 Conclusies	23
4.6 De verhouding tussen de formele en informele organisatiecultuur binnen Wanzo	23
4.7 Wat kan er volgens respondenten beter?.....	23
5. Analyse	24
5.1 Wanzo en kennisdeling	24
5.1.1 Het doel van kennisdeling en hoe dit te bereiken.....	24
5.1.2 Kennis, informatie of beiden?	24
5.1.3 Potentiële barrières en hoe deze terug komen bij Wanzo	24
5.2 Informaliteit versus formalisering	24
6. Conclusies	25
6.1 Organisatiecultuur en kennisdeling.....	25
6.2 Kennisdeling en Wanzo	26
6.3 Discussie	26
7. Literatuur	27

Samenvatting

Inleiding

In de periode van februari tot juli 2011 heeft de onderzoeker onderzoek uitgevoerd bij het hoofdkantoor van Wanzo in het kader van de masteropleiding Organisatie, Verandering & Management aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht. De resultaten van dit onderzoek worden weergegeven in dit onderzoeksverslag.

Doel

Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van de situatie met betrekking tot kennisdeling bij Wanzo en het onderzoeken van de mogelijke relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling.

Methodologie

Dit onderzoek is een interpretatief onderzoek waar de meningen en gevoelens van respondenten centraal staan binnen de dataverzameling. Voor het verzamelen van de data is gebruik gemaakt van 14 diepte-interviews, deze data is daarnaast aangevuld met observaties op het hoofdkantoor van Wanzo en de analyse van enkele interne documenten van Wanzo. Ook is er een theoretisch kader geschetst op basis van wetenschappelijke artikelen en publicaties wat gebruikt is om de empirische resultaten te analyseren.

Resultaten & Analyse

Op grond van dit onderzoek kan gesteld worden dat een jarenlang bestaande, informele, meer op relaties dan harde hiërarchische verhoudingen gestoelde organisatiecultuur een basis geeft voor succesvolle, informele kennisdeling. Het is echter wel zo dat deze vorm van organisatiecultuur het formaliseren van processen die kennisdeling faciliteren mogelijk bemoeilijkt. Er kan dus een de hand van dit onderzoek gesteld worden dat er een relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling.

Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek geeft de relatie aan tussen van een jarenlang bestaande, informele, meer op relaties dan harde hiërarchische verhoudingen gestoelde organisatiecultuur en kennisdeling. Deze relatie lijkt in contrast te staan met de relatie tussen een *hierarchical culture* en kennisdeling. Dit onderzoek is echter een case study gehouden binnen één organisatie. Verder onderzoek naar de relatie tussen organisatieculturen als *clan cultures* of *adhocracies* en kennisdeling zou gewenst zijn om de kennis over dit onderwerp uit te breiden. Dit geldt ook voor de relatie tussen een *hierarchical culture* of *market culture* en kennisdeling.

1. Inleiding

1.1 Vertrouwelijkheid

Gezien het vertrouwelijk karakter van het uitgevoerde onderzoek is deze, openbare, versie van het onderzoeksverslag geanonimiseerd. Elke referentie waardoor de organisatie die onderzocht is geïdentificeerd kon worden, is ofwel verwijderd of aangepast. Dit betekent ook dat de resultaten, die in hoofdstuk 4 aan de orde zouden komen, in deze versie niet worden behandeld. In hoofdstuk 5 en 6 wordt slechts ingegaan op de relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling en niet op de aangetroffen situatie of praktische implicaties voor de onderzochte organisatie. Ook zijn hier en daar paragrafen die tot identificatie van de onderzoeksorganisatie zouden kunnen leiden verwijderd. Tot slot moet gezegd worden dat de naam Wanzo een pseudoniem is voor de organisatie die onderzocht is.

1.2 Introductie

In december 2010 heeft de onderzoeker, student van het mastertraject Organisaties, Verandering en Management aan het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht een organisatie geselecteerd waar onderzoek kon worden gedaan dat uit zou monden in een masterscriptie. Het doel was om een onderzoek uit te voeren dat zowel maatschappelijk, wetenschappelijk als praktisch relevant zou zijn. De organisatie die gekozen is om dit onderzoek uit te voeren is Wanzo. Dit omdat binnen Wanzo twee relevante vraagstukken aanwezig waren, het ene op het gebied van organisatieverandering, het ander op het gebied van kennisdeling. Als onderzoeksonderwerp was het vraagstuk op het gebied van kennisdeling gericht, specifiek en niet alleen praktisch maar ook wetenschappelijk en maatschappelijk relevant. Dit omdat er enerzijds de afgelopen 15 jaar steeds meer wetenschappelijke literatuur is verschenen op het gebied van kennisdeling. Anderzijds is het ook een onderwerp dat door bedrijven als steeds belangrijker wordt gezien en als zodanig ook maatschappelijk relevant is. Daarnaast had dit onderwerp ook een sterk praktische relevantie voor Wanzo wat het voor de onderzoeker, die graag een praktische dimensie wilde hebben binnen het onderzoek, extra interessant maakte.

Dit onderzoeksverslag behandelt de situatie met betrekking tot kennisdeling binnen Wanzo. Deze situatie wordt vervolgens geanalyseerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Hierbij wordt aandacht besteed aan de vormen waarin kennis bestaat, hoe deze is opgeslagen en de mogelijke relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling. Daarnaast hebben respondenten ook mogelijke verbeteringen aangegeven op het gebied van kennisdeling voor Wanzo, ook deze worden aan de orde gesteld.

In dit hoofdstuk wordt allereerst een introductie gegeven over Wanzo als bedrijf en de organisatorische indeling van Wanzo. Vervolgens wordt ingegaan op de relevantie van kennisdeling voor Wanzo en waarom dit een onderwerp is dat geschikt is om onderzoek naar te doen. Tot slot worden de centrale vragen weergegeven samen met een leeswijzer.

1.3 Wanzo – een introductie

[vertrouwelijk]

1.4 Uitdagingen op het gebied van kennisdeling

Kennisdeling is de laatste jaren steeds belangrijker geworden binnen zowel publieke als private organisaties. Binnen private organisaties, en zeker binnen zogenaamde multi-national corporations

(MNCs), kan een goede kennisdeling volgens wetenschappelijke literatuur een concurrentievoordeel opleveren omdat men sneller kan inspelen op veranderingen binnen de markt (Gupta & Gonvindarajan, 2000). Ook wordt gesteld dat organisaties die kennis op effectieve wijze over weten te brengen van de ene unit naar de andere (waarbij een unit een afdeling, individu of locatie kan zijn) productiever zijn en een grotere kans hebben om als organisatie te overleven op de markt in vergelijking met organisaties die minder goed zijn in kennisdeling (Argote et al., 1990; Baum & Ingram, 1998; Darr et al., 1995; in Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000). Een praktisch gevolg van succesvolle kennisdeling dat gegeven kan worden is bijvoorbeeld dat ontwikkelkosten kunnen dalen omdat er minder tijd wordt besteed aan het heruitvinden van procedures of het herontdekken van concepten die niet levensvatbaar zijn omdat een andere afdeling (eventueel zelfs in een ander land) hier al ervaring mee heeft en de kennis hierover kan overbrengen. Men is zich hier bij de Wanzo ook van bewust. Er is een initiatief opgestart waar men de situatie met betrekking tot kennisdeling bij Wanzo in kaart probeert te brengen. Op wetenschappelijk gebied is er ook steeds meer interesse in kennisdeling. Illustratief hiervoor is dat als men zoekt op “knowledge management” binnen publicaties in de sociale wetenschappen in de database Scopus¹ 1671 artikelen worden gevonden voor de 10 jaar tussen 1995 en 2005 en 7312 hits voor de 5 jaar tussen 2006 en juli 2011. Voor de term “knowledge sharing” zijn de cijfers respectievelijk 346 en 1529. Aan deze toename in publicaties is te zien dat het onderwerp de afgelopen jaren steeds meer in de wetenschappelijke schijnwerpers staat.

Gezien de ruimte die binnen Wanzo wordt gegeven voor het doen van een afstudeeronderzoek naar kennisdeling en het instellen van een initiatief om zelf ook kennisdeling in kaart te brengen is duidelijk dat er binnen Wanzo aandacht wordt besteed aan het onderwerp kennisdeling. Door een lid van het MT is duidelijk weergegeven waarom kennisdeling juist op dit moment belangrijk is voor Wanzo. Het in kaart brengen van de situatie rond kennisdeling heeft volgens hem de volgende reden.

[vertrouwelijk]

Ook zijn er op het gebied van kennisdeling een aantal andere uitdagingen voor Wanzo te benoemen die mogelijk ook voor andere organisaties relevant zijn. Voor Wanzo is al gezegd dat sommige werknemers niet altijd op kantoor zijn. Deze fysieke afstand kan problematisch zijn maar kan mogelijk ook worden ondervangen door oplossingen op het gebied van ICT. De vraag is echter of ICT oplossingen ook daadwerkelijk effectief zijn of dat persoonlijk contact gewoon niet kan worden vervangen door ICT gezien de vormen waarin kennis bestaat en opgeslagen wordt. Dit kan ook relevant zijn voor andere organisaties waar afstand tussen werknemers en kantoor een factor is. Wat ook meespeelt binnen Wanzo en relevant kan zijn voor andere organisaties is het natuurlijk verloop van medewerkers. Bij Wanzo verlaten de komende jaren meerdere werknemers met een lange staat van dienst de organisatie. Hoe kan de kennis die deze werknemers hebben opgebouwd behouden blijven voor de organisatie? Tot slot kan gekeken worden naar de heersende organisatiecultuur binnen een bedrijf. Kan deze ingebedde organisatiecultuur een relatie hebben met de manier waarop kennis wordt gedeeld? En zo ja, welke relatie is dat?

1.5 Centrale vragen

Naar aanleiding van bovenstaande is er besloten om een studie te verrichten naar de situatie met betrekking tot kennisdeling bij Wanzo. In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de mogelijke

¹ De Scopus Database indexeert en linkt naar wetenschappelijk artikelen uit duizenden tijdschriften van verschillende uitgevers.

relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling en wordt ook de huidige situatie met betrekking tot kennisdeling bij Wanzo in kaart gebracht. Om de huidige situatie weer te kunnen geven is gekozen voor enkele praktische vragen. Wat speelt er bij Wanzo met betrekking tot kennisdeling? Hoe beschrijven respondenten de huidige situatie? Waar ziet men knelpunten of verbeteringen? Door de antwoorden op deze vragen in kaart te brengen krijgt het MT van Wanzo inzicht in hoe verschillende actoren binnen het bedrijf over de huidige situatie denken. Dit kan vervolgens gebruikt worden om kennisdeling en processen die daarmee te maken hebben binnen Wanzo, zo nodig, anders te structureren of anders te faciliteren. Door de verzamelde data te analyseren aan de hand van wetenschappelijke literatuur op het gebied van kennisdeling in het algemeen, vormen waarin kennis bestaat en hoe kennis en informatie opgeslagen worden wordt er een wetenschappelijke verdieping in het onderzoek gebracht.

De hoofdvraag die binnen dit onderzoek is gekozen is de volgende:

Hoe ervaren werknemers van het hoofdkantoor van Wanzo de huidige situatie met betrekking tot kennisdeling binnen Wanzo en hoe relateert de organisatiecultuur van Wanzo aan kennisdeling in de praktijk?

Deelvragen die gebruikt zijn om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn:

- 1. Welke relatie bestaat er tussen organisatiecultuur en kennisdeling?*
- 2. Hoe wordt kennis beschikbaar gemaakt en verkregen binnen Wanzo?*
- 3. Is het volgens medewerkers van het hoofdkantoor van Wanzo mogelijk om de wijze van kennisdeling binnen Wanzo te verbeteren en zo ja op welke wijze?*

Om deze vragen te beantwoorden is gekozen voor het uitvoeren van een kwalitatieve, interpretatieve studie binnen het hoofdkantoor van Wanzo. Data is hoofdzakelijk verzameld middels interviews en documentanalyse. Daarnaast zijn bij elk bezoek en gedurende twee werkweken bij Wanzo observaties uitgevoerd. Vervolgens is deze empirische data geanalyseerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur over kennisdeling. De exacte methoden die gevolgd zijn, zijn weergegeven in hoofdstuk 2. De gebruikte wetenschappelijke literatuur wordt in hoofdstuk 3 besproken. In hoofdstuk 4 komt de data zelf aan bod en deze wordt vervolgens in hoofdstuk 5 geanalyseerd. In hoofdstuk 6 worden tot slot de conclusies van deze studie gepresenteerd.

2. Methodologie

Het doel van dit onderzoek dat is uitgevoerd bij Wanzo was het geven van een momentopname van de situatie met betrekking tot kennisdeling zoals die nu is bij Wanzo. Aan de hand van deze momentopname zou zowel worden onderzocht of er een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur van Wanzo en kennisdeling als naar de manier waarop kennis nu gedeeld wordt binnen Wanzo en of dit volgens respondenten beter kan. De resultaten van dit onderzoek moesten dus zowel een wetenschappelijke vraag als praktische vragen beantwoorden. Het einddoel was om uiteindelijk over zowel wetenschappelijke als praktisch relevante conclusies te beschikken. De methoden die gebruikt zijn om dit te bereiken worden in dit hoofdstuk behandeld. Allereerst wordt echter een wetenschappelijk kader geschetst dat duidelijk maakt vanuit welke positie de onderzoeker het onderzoek is ingestapt.

2.1 Wetenschappelijke positionering

Het soort onderzoek dat gehouden is bij Wanzo is van kwalitatieve en interpretatieve aard. Binnen interpretatief onderzoek staan de gevoelens en denkbeelden van de verschillende respondenten centraal binnen de dataverzameling (Boeije, 2005). Het betekent ook dat de data die is verzameld via interviews subjectief kan zijn. Deze bestaat tenslotte uit de meningen van respondenten over verschillende onderwerpen en meningen zijn niet noodzakelijk representatief voor werknemers in de gehele organisatie. Wel is het zo dat de resultaten, als gebruikt wordt gemaakt van een triangulatie van methoden, als betrouwbaar kunnen worden gezien.

Binnen een interpretatief onderzoek is het zo dat de theorieën van de onderzoeker niet centraal staan. De positie van de onderzoek wordt binnen interpretatief onderzoek *emic* genoemd (Boeije, 2005). Dit is het tegenovergesteld van een *etic* positie. Martin (2002) geeft het verschil tussen de twee posities in haar boek *Organizational Culture* duidelijk aan. Beide termen vinden hun oorsprong in antropologisch onderzoek waarbij een *emic* benadering betekent dat de onderzoeker culturele elementen probeert te doorgronden waar de onderzoeker niet volledig mee bekend is (Martin, 2002). Bij een *etic* benadering begint de onderzoeker met het verzamelen van data uit voorgaande onderzoeken die relevant zijn voor het uit te voeren onderzoek. De theoretische basis wordt in dit geval dus voornamelijk vooraf gelegd. In *emic* onderzoek wordt de theorie juist geselecteerd aan de hand van de empirische resultaten (Martin, 2002). Binnen dit onderzoek is gekozen voor een *emic* benadering die aansluit bij het interpretatieve karakter van het onderzoek.

2.2 Onderzoeksmethoden

Het verzamelen van deze data is grotendeels uitgevoerd middels geplande, half-gestructureerde interviews, daarnaast zijn observaties uitgevoerd en documenten geanalyseerd. Bij zowel observaties als interviews heeft de onderzoeker zich slechts weinig gemengd onder de werknemers van Wanzo en heeft hij zich ook afzijdig gehouden van binnen de organisatie gebezigde werkzaamheden. Voor het uitvoeren van observaties heeft de onderzoeker ook enige tijd doorgebracht op het hoofdkantoor. Zowel tijdens deze periode als tijdens de korte bezoeken waarbij interviews zijn afgenomen zijn observaties uitgevoerd. Deze observaties zijn gebruikt als aanvullingen op de interviews om in hoofdstuk 4 contextuele informatie te kunnen geven. Ook zijn documenten geanalyseerd om enkele officiële en binnen de organisatie verspreide uitspraken op te kunnen nemen binnen dit rapport.

Er zijn dus in totaal drie verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om antwoord te geven op de eerder genoemde hoofd- en deelvragen. Dit zijn respectievelijk halfopen interviews, observaties en de analyse van organisatiedocumenten. Er is voor deze triangulatie gekozen om de interne validiteit van het onderzoek zo veel mogelijk te waarborgen (Maxwell, 2005). De wijze waarop deze onderzoeksmethoden zijn toegepast en de criteria die daarbij zijn gebruikt worden hier verder uitgewerkt. Ook is vermeld hoe de verzamelde data is geanalyseerd.

2.2.1 Documentanalyse

Er zijn slechts enkele documenten bestudeerd binnen dit onderzoek. Enerzijds is dit omdat Wanzo als geheel een organisatie is waar veel mondeling wordt besproken en weinig data op schrift wordt gezet, anderzijds omdat er binnen Wanzo zeer weinig documenten zijn op het gebied van kennisdeling. Bestudeerde documenten bestonden uit een visiedocument van de Wanzo uit oktober 2010, een memo van de CEO van Wanzo uit oktober 2010 en een 40-tal werkbeschrijvingen voor verschillende functies binnen Wanzo. De documenten zijn aangeleverd door verschillende personen die niet op de hoogte waren van de andere documenten waar de onderzoeker toegang toe had en zijn ook niet aangeleverd door de contactpersoon van de onderzoeker bij Wanzo. Er was dus niet één *gatekeeper* (Maxwell, 2005) aanwezig die documenten selecteerde en verschafte.

De analyse van de documenten richtte zich enerzijds op de historie en waarden van de Wanzo die hierin werden beschreven. Anderzijds werd er gezocht of er binnen de documenten werd gesproken over kennisdeling en wat er, als dit het geval was, precies werd geschreven.

De gevonden passages zijn geselecteerd en vervolgens open gecodeerd. Open coderen houdt in dit geval in dat relevante passages in documenten een eigen label krijgen (Boeije, 2005). Vervolgens zijn de in verband staande passages bij elkaar gezet en is het aantal verschillende categorieën waarin is gecodeerd verminderd, het zogenaamde axiaal coderen (Boeije, 2005). De relevante passages van de documenten zijn vervolgens gekoppeld aan de uitkomsten van de interviews en observaties en verwerkt in hoofdstuk 4 waar de resultaten van het onderzoek worden weergegeven.

2.2.3 Observaties

Binnen wetenschappelijke literatuur over onderzoeksmethoden worden verschillende rollen beschreven van waaruit men als onderzoeker kan observeren. De twee uiterste posities die een onderzoeker in kan nemen zijn die van *complete participant* en *complete observant* (Boeije, 2005). Het is echter zeer moeilijk om zich als onderzoeker te positioneren op één van deze twee uitersten. In dit onderzoek is gekozen voor de rol van onderzoeker als observant die zo min mogelijk participeert. Bij observaties is vooral gelet op de interactie tussen de medewerkers op de werkvloer onderling en op de sfeer die heerst op de werkvloer. Notities hierover zijn na de verschillende bezoeken gemaakt.

De observaties zijn gehouden op de volgende momenten:

- Tijdens elk bezoek aan Wanzo waarbij één of meerdere interviews zijn afgenomen of een afspraak met de interne begeleider plaatsvond. Er zijn in totaal 11 van deze bezoeken afgelegd bij Wanzo tussen januari en juli 2011.
- Tijdens een werkweek in juni toen de onderzoeker elke dag op kantoor aanwezig was heeft hij vanuit het kantoor waar hij werkte interactie tussen werknemers geobserveerd. Ook de interactie tussen werknemers tijdens lunchpauzes is geobserveerd.
- Tijdens een werkweek in juli waarin de onderzoeker elke dag aanwezig was op kantoor heeft hij wederom vanuit het kantoor waar hij werkte interactie tussen werknemers geobserveerd zowel tijdens het werk als tijdens de lunchpauzes.

De onderzoeker heeft tijdens de observaties niet geparticipeerd in werkzaamheden die door werknemers op het hoofdkantoor werden uitgevoerd en heeft consequent afstand gehouden van de werknemers van Wanzo. De uitwerkingen van de observaties zijn meegenomen in hoofdstuk 4, aangevuld met citaten uit interviews en resultaten van de documentanalyse. De data verkregen uit deze observaties is gebruikt om extra contextuele informatie te verschaffen.

2.2.4 Interviews

Er zijn in totaal 13 interviews gehouden waarbij in totaal 14 verschillende personen zijn gesproken. Ook zouden de gesprekken met de interne begeleider geclassificeerd kunnen worden als interview al

zijn deze niet opgenomen. Van de 13 genoemde interviews zijn er 12 opgenomen, 1 respondent wenste namelijk dat het gesprek niet op werd genomen. De terugkoppeling na het afnemen van de interviews bestond uit het beschikbaar stellen van het in verbatim getranscribeerde interview aan de respondent. Er was dan de mogelijkheid voor de respondenten om eventuele aanvullingen of aanpassingen door te geven, hier heeft één respondent gebruik van gemaakt.

Contacten met respondenten zijn aan het begin van het onderzoek gelegd via de interne contactpersoon, naarmate de onderzoeker bekend raakte met meerdere werknemers zijn personen op managementposities benaderd met de vraag of hun medewerkers geïnterviewd konden worden. Op deze manier werd vermeden dat er één *gatekeeper* binnen Wanzo was die volledige controle zou hebben over de te selecteren respondenten. Wel heeft de contactpersoon binnen Wanzo licht gestuurd op en ook gefaciliteerd dat een relatief groot deel van het hoger management binnen de onderzoekspopulatie zou vallen. Er valt dus te argumenteren dat er gebruik gemaakt is van *purposive sampling* waarbij de onderzoeker (in dit geval samen met de interne begeleider) respondenten selectief selecteerde. De reden voor *purposive sampling* binnen onderzoek kan zijn dat de onderzoekspopulatie dan bestaat uit: “*people who are uniquely able to be informative because they are expert in an area or were privileged witnesses to an event*” (Weiss, 1994 in Maxwell, 2005). Bij een *random sampling* waar de respondenten willekeurig worden gekozen bestond het risico dat er, zeker binnen de kleine onderzoekspopulatie, te weinig personen zouden zijn die een echt relevante bijdrage zouden kunnen leveren aan het onderzoek.

De geselecteerde respondenten bezetten verschillende posities binnen verschillende afdelingen. Uiteindelijk zijn 5 leden van het MT geïnterviewd die leiding geven aan verschillende afdelingen. Ook zijn 5 medewerkers van Operations gesproken, verspreid over 2 divisies binnen deze afdeling. Daarnaast is er ook gesproken met een medewerker van Sales, 2 medewerkers van Finance en een medewerker van Marketing. Een medewerker van het initiatief voor kennisdeling van Wanzo is ook geïnterviewd. De reden om 5 medewerkers van de afdeling Operations te interviewen lag er in dat het juist deze afdeling is waar de corebusiness van Wanzo (het verlenen van diensten) plaatsvindt. De verschillende respondenten zijn ofwel door de interne contactpersoon benaderd of door de onderzoeker zelf.

Er vond zoals gezegd geen aselecte selectie plaats maar een doelgerichte steekproeftrekking, ook wel *purposive sampling* genoemd (Boeije, 2005). Zowel leidinggevenden uit de top van de organisatie als personen op middenmanagementposities zijn geïnterviewd. De interviewvorm waarvoor gekozen is, is die van een halfopen interview. Dit houdt in dat de onderzoeker een losse conversatiehandleiding hanteert (Boeije, 2005) gebaseerd op de gestelde hoofd- en deelvragen. Deze handleiding is na enkele interviews ook aangepast om meer toegespitst te zijn op de onderwerpen die in eerdere interviews naar voren kwamen. De respondenten kregen de mogelijkheid om de conversatiehandleiding vooraf toegestuurd te krijgen als zij hier behoefte aan hadden waarbij duidelijk werd gemaakt dat dit geen strakke vragenlijst was. De conversatiehandleiding was dus een instrument om het interview gedeeltelijk te structureren maar is geenszins bedoeld of gebruikt om het interview volledig in te richten. De geïnterviewde had zelf de mogelijkheid onderwerpen aan te dragen die hij of zij relevant vond. De interviews hadden het karakter van een open gesprek dat 45-60 minuten duurde. Tijdens de interviews is waar mogelijk doorgevraagd op de antwoorden en gevraagd voorbeelden te geven die de beschreven situatie zouden kunnen illustreren.

De interviews vormden de hoofdmoot van de data die is verkregen gezien de verhouding tussen het aantal beschikbare documenten, observaties en interviews. De interviews zijn op één na volledig opgenomen met behulp van opnameapparatuur, vervolgens volledig getranscribeerd en ten slotte open gecodeerd met behulp van het coderingsprogramma MAXQDA. Vervolgens zijn de labels die gebruikt zijn tijdens het open coderen in de fase van het axiaal coderen samengevoegd. De categorieën die uiteindelijk over zijn gebleven na ordening zijn vervolgens getoetst op relevantie ten opzichte van de onderzoeksvragen. De relevante categorieën zijn uiteindelijk, ondersteund door de data verkregen uit observaties en documentanalyse beschreven in het Hoofdstuk 4.

Het uiteindelijke rapport is de respondenten niet ter hand gesteld, dit is binnen Wanzo slechts aan de interne begeleider en de CEO van Wanzo overhandigd. Respondenten kregen dit, als er door hen naar werd gevraagd, ook te horen.

2.3 Theoretische onderbouwing

Na de keuze voor het onderzoeksonderwerp is literatuur verzameld over kennisdeling en kennismanagement. Deze initiële literatuur hielp een framework te schetsen waarmee de conversatiehandleiding kon worden opgesteld en het onderzoek kon worden gestart. Deze literatuur vormde ook de initiële basis voor hoofdstuk 3 in dit rapport. Deze literatuur is echter niet gebruikt om een vaststaand kader te schetsen waarbinnen het onderzoek plaats moest vinden aangezien het onderzoek niet een positivistisch maar interpretatief karakter heeft. Dit omdat men de ervaringen van de werknemers binnen de organisatie als basis wilde nemen voor de rapportage in tegenstelling tot wetenschappelijke theorieën. Tijdens de onderzoeksfase is vervolgens wel literatuur gezocht die raakvlak had met de thema's die naar voren kwamen uit de interviews, observaties en de documentanalyse. Vervolgens zijn bij de analyse van de verzamelde data parallellen getrokken tussen de literatuur en de situatie zoals aangetroffen bij Wanzo.

2.4 Positie van de onderzoeker

De validiteit van de gebruikte onderzoeksmethoden is al besproken. Wat echter ook belangrijk is om aan te geven is dat de ingang van de onderzoeker binnen de organisatie mogelijk effect heeft gehad op de validiteit van het onderzoek. Het eerste contact met Wanzo is gelegd via [1], momenteel Marketing directeur voor Wanzo en jarenlang werkzaam bij Wanzo. Vervolgens is er een gesprek geweest met de CEO van Wanzo. De uiteindelijke begeleider van de onderzoeker was [2], directeur van Sales, een persoon met een lange staat van dienst binnen Wanzo. Ten eerste kon de onderzoeker dus bouwen op goedkeuring van de CEO om een onderzoek uit te voeren. Ten tweede werkt [2] al jaren bij Wanzo en is binnen de organisatie goed bekend en gerespecteerd. Ten derde is [1] vanwege haar lange loopbaan bij Wanzo ook zeer bekend en gerespecteerd binnen Wanzo. Door het (impliciete) vertrouwen van deze personen is het mogelijk dat respondenten zich opener op hebben gesteld naar de onderzoeker dan als de onderzoeker deze contacten niet zou hebben gehad.

2.5 Discussie

Doordat er gebruik gemaakt is van *purposive sampling* en niet van een willekeurige steekproeftrekking is er een oververtegenwoordiging van werknemers met een lange staat van dienst in de populatie aanwezig. Er zijn 2 respondenten die 5 jaar of minder in dienst zijn, 5 respondenten tussen de 5-15 jaar en 8 respondenten meer dan 15 jaar. Deze verdeling is gedeeltelijk te verklaren doordat er veel leden van het MT team zijn gesproken en omdat enkele respondenten door en tijdens hun lange staat van dienst binnen de organisatie zijn opgeklimmen tot posities op middenmanagement. Een voordeel hiervan is dat deze personen goed bekend zijn met de organisatie en

veel over haar kunnen vertellen. Een nadeel kan zijn dat men het, door de langdurige betrokkenheid met de organisatie, moeilijk vindt om in kritische bewoordingen te spreken over de organisatie. Ook is de data, omdat er niet voor langdurig etnografisch onderzoek is gekozen, vooral gebaseerd op interviews. Een ander gebruik van observaties had mogelijk tot andere resultaten kunnen leiden.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk schetst een theoretisch kader op het gebied van interne kennisdeling. Dit kader wordt uiteindelijk gebruikt om de gevonden empirische resultaten te analyseren aan de hand van wetenschappelijke literatuur. In paragraaf 3.1 wordt allereerst ingegaan op wat kennisdeling is en waarom kennisdeling belangrijk is voor organisaties. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 dieper ingegaan op manieren van kennisdeling. In paragraaf 3.3 wordt de mogelijke relatie tussen organisatiecultuur op kennisdeling behandeld. Tot slot worden in paragraaf 3.4 enkele zaken genoemd die kennisdeling binnen organisaties kunnen beperken of problematiseren. In paragraaf 3.5 wordt tot slot een korte samenvatting gegeven van het hoofdstuk.

3.1 Wat is kennisdeling?

Voordat er over kennisdeling gesproken kan worden moet gedefinieerd worden wat kennisdeling precies is. In de in de afgelopen jaren verschenen wetenschappelijke literatuur over kennisdeling worden er meerdere definities van kennisdeling gegeven. Het verschil tussen de definities zit vooral in de factoren die in de definitie worden genoemd. Jasimuddin & Zhang (2011) geven een zeer korte definitie van de term kennisdeling: *“Knowledge transfer is the process by which knowledge of one actor is obtained by another.”* Een bredere definitie waar ook de verschillende betrokken actoren in worden gedefinieerd is de volgende: *“Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another.”* (Argote & Ingram, 2000). Opvallend is dat in deze definitie *ervaring* aan wordt gehaald wat duidt op het delen van *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* is een specifieke vorm van kennis die door Wagner & Sternberg (1985, in Brockmann & Anthony, 2002) uitgebreid wordt gedefinieerd: *“tacit knowledge is defined as work-related practical knowledge learned informally through experience on the job. It is an intellectual and cognitive process that is neither expressed nor declared openly but rather implied or simply understood. It is intimately related to action such that it reflects knowing **how** as contrasted with knowing **what**. It is normally procedural in nature and acquired without direct instruction or help from others.”* Een definitie van kennisdeling kan zich ook meer richten op de sociaal-relatieve en vrijwillige aspecten van kennisdeling: *“...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 others’ knowledge.”* (van den Hooff & van Weenen, 2004 in Michailova & Minbaeva, 2011). Binnen dit onderzoek is gekozen voor het hanteren van de bredere definitie van Argote & Ingram (2000). Dit omdat kennisdeling niet altijd vrijwillig is binnen organisaties, het kan onderdeel zijn van het takenpakket van een werknemer en is dan, tot op zekere hoogte, verplicht. Ook het feit dat Wanzo een dienstverlenende organisatie is waar niet alleen productiekennis maar ook ervaringskennis (*tacit knowledge*) moet worden gedeeld maakt deze definitie zeer geschikt.

Waarom is het delen van kennis binnen bedrijven van groot belang en waarom is het de laatste jaren zowel binnen bedrijven als binnen wetenschappelijk onderzoek in de schijnwerpers komen te staan? Argote, Ingram, Levine & Moreland (2000) schrijven het volgende: *“A growing body of empirical evidence indicates that organizations that are able to transfer knowledge effectively from one unit to another are more productive and more likely to survive than organizations that are less adept at knowledge transfer.”* (Argote et al., 1990; Baum & Ingram, 1998; Darr et al., 1995 in Argote, Ingram, Levine & Moreland, 2000). Björkman, Barner-Rasmussen & Li (2004) geven aan dat *“...globally distributed networks of subsidiaries constitute a potentially important source of competitive advantage for multinational corporations.”* (Ghoshal & Bartlett, 1990; Birkinshaw & Hood, 1998; Rugman & Verbeke, 2001 in Björkman et al., 2004). Gupta & Govindarajan (2000) stellen het

bovenstaande vast in kortere bewoordingen. Zij schrijven namelijk simpelweg dat een goede kennisdeling binnen organisaties meer mogelijkheden geeft om sneller in te spelen op veranderingen in de markt.

Het bovenstaande heeft specifiek betrekking op interne kennisdeling. Interne kennis zou echter ook gedeeld kunnen worden buiten de organisatie. Er zijn echter meerdere redenen waarom kennisdeling hoofdzakelijk intern plaatsvindt. Een eerste reden is dat veel kennis is opgeslagen in de vorm van de al eerder genoemde *tacit knowledge*. Deze vorm van opslag maakt het op zichzelf al moeilijk om deze vorm van kennis te ontsluiten en extern te delen of te verhandelen. Met extra investeringen in het coderen van *tacit knowledge* zou externe kennisdeling mogelijk makkelijker worden. Een tweede reden is echter dat externe kennisdeling het risico met zich meebrengt dat bedrijfsgeheimen bloot worden gegeven aan concurrenten. Het gevolg hiervan kan zijn dat deze kennis (nieuwe) concurrenten sterker maakt (Gupta & Govindarajan, 2000). Het extern delen van interne kennis zou zo dus het door Björkman et al. (2004) genoemde concurrentievoordeel dat wordt bereikt door succesvolle interne kennisdeling kunnen wegnemen. Er kan hier een verschil zijn tussen organisaties die zich concentreren op R&D waar het beschermen van nieuwe technologieën belangrijk is en organisaties die, zoals de Wanzo, als kernactiviteit dienstverlening hebben. Wel is zo dat er binnen Wanzo marketingconcepten en strategische plannen worden ontwikkeld die men met het oog op mogelijke concurrentie niet extern wil delen. Voor interne kennisdeling geldt tot slot ook, naast de eerder genoemde punten, dat het minder obstakels oplevert op zowel het gebied van vertrouwelijkheid als op juridisch gebied (Szulanski, 1996).

3.2 Kennis – een verdieping

Nu kennisdeling gedefinieerd is, is het mogelijk om de verschillende vormen waarin kennis kan bestaan onder de loep te nemen. Nadat deze vormen zijn weergegeven worden de manieren waarop kennis opgeslagen en gedeeld kan worden behandeld. Tot slot wordt in deze paragraaf de verhouding tussen data, informatie, kennis en wijsheid uitgediept.

3.2.1 Vormen van kennis

Kennis kan bestaan in verschillende vormen. Dit onderscheid is onder andere gemaakt door Nonaka & Takeuchi (1995) die een verschil aangeven tussen *explicit knowledge* en *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* is kennis die gecodeerd is, onafhankelijk van personen is opgeslagen en makkelijk te delen is (Suppiah & Sandhu, 2011). Nonaka & Takeuchi zien *explicit knowledge* als diepgeworteld onderdeel van de westerse managementtraditie. Zij zetten hiertegenover de denkwijze van Japanse ondernemingen waar kennis op de eerste plaats als persoonsgebonden wordt gezien. Deze kennis, in westerse literatuur *tacit knowledge* genoemd en gedefinieerd in paragraaf 3.1.1, is persoonsgebonden en moeilijk te formaliseren of te coderen aangezien deze bestaat uit subjectieve inzichten, intuïties en ingevingen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka en Takeuchi gaan echter nog verder en splitsen *tacit knowledge* in twee dimensies waar ook de ervaring genoemd door Wagner & Sternberg aan bod komt. De eerste dimensie is een technische dimensie die betrekking heeft op informele en moeilijk nauwkeurig te omschrijven vaardigheden of bekwaamheden. Deze kan men verkrijgen na lange ervaring op de werkvloer maar de wetenschappelijke of technische grondslagen achter deze kennis kan de werknemer die de *tacit knowledge* bezit niet aangeven. De tweede dimensie van *tacit knowledge* die Nonaka & Takeuchi onderscheiden is de cognitieve dimensie. Deze dimensie weerspiegelt het beeld van de werkelijkheid dat een persoon heeft en bestaat uit schema's, mentale modellen, overtuigingen en percepties. De *tacit knowledge* die zij hier beschrijven is, net als

de eerste vorm, volgens hen moeilijk over te brengen. Ervaring kan namelijk niet worden overgebracht middels opleiding of oefening maar wordt door de tijd heen opgebouwd.

3.2.2 Waar kan kennis worden opgeslagen?

Jasimuddin & Zhang (2011) geven aan dat kennis zich bevindt in verschillende *repositories* of *retention bins*. Vrij vertaald zijn dit opslagplaatsen voor kennis, in de rest van deze scriptie zal de door hen gebezigde term *retention bin* worden gebruikt. Hieronder vallen, naast ICT systemen, individuen, cultuur, transformaties en de structuur van een organisatie. De *explicit knowledge* van Nonaka & Takeuchi (1995) is kennis die kan worden opgeslagen in *impersonal retention bins* aangezien deze al gecodeerd is. Kennis die zo is opgeslagen moet wel beschikbaar zijn of gedeeld worden voordat een organisatie als geheel hier voordeel aan kan hebben, anders resulteert de opslag in een nutteloze kostenpost (Jasimuddin & Zhang, 2011). Een gevolg kan zijn dat de in paragraaf 1.2 genoemde potentiële kostenbesparingen niet worden gerealiseerd en dat er juist extra en nutteloze investeringen worden gedaan. Hierop voortbouwend stel ik dat personen *personal retention bins* kunnen worden genoemd waar beide vormen van de door Nonaka & Takeuchi beschreven niet gecodeerde *tacit knowledge* in zijn opgeslagen die slechts via interactie te verkrijgen is (in tegenstelling tot *impersonal retention bins* waar kennis of informatie zonder interpersoonlijke interactie kan worden verkregen). Het kan echter lastig zijn om deze *tacit knowledge* ook daadwerkelijk beschikbaar te krijgen omdat er barrières kunnen bestaan binnen organisaties die de overdracht van deze kennis kunnen bemoeilijken (zie paragraaf 3.4).

3.2.3 Manieren van kennisdeling

Argote, Ingram, Levine & Moreland (2000) noemen verschillende manieren waarop kennis kan worden overgebracht. Dit zijn onder andere het verplaatsen van personeel, training, communicatie, observatie, het overbrengen van technologie en op extern gebied interactie met klanten en leveranciers. Wat zij niet noemen als vorm van kennisoverdracht maar wat wordt aangehaald door Jasimuddin & Zhang (2011) is het gebruik van zogenaamde "*impersonal retention bins*". Hier kunnen de in paragraaf 3.2.2 genoemde ICT systemen onder worden verstaan waar *explicit knowledge* in kan worden opgeslagen. Connelly & Kelloway (2001, in Jasimuddin & Zhang, 2011) stellen dat veel organisaties er naar streven om kennisdeling tussen hun werknemers te vergroten door de creatie van *impersonal knowledge repositories*. Die kunnen dan door gebruik van technologische toepassingen worden benaderd. Het grote voordeel van het gebruik van ICT binnen kennisoverdracht is volgens hen ook dat het tegelijkertijd zowel het delen als de opslag van kennis mogelijk maakt. Mogelijke kritiek op een teveel gebruik van technologische toepassingen wordt gegeven door Dixon (2000, in Jasimuddin & Zhang, 2011). Hij waarschuwt dat het vervangen van persoonlijk contact door technologie slechts gedeeltelijk succesvol blijkt te zijn en dat het startpunt van kennisoverdracht altijd "*face to face conversation between knowledge contributor and user*" zou moeten zijn. Hier komt ook weer het sociaal-relatieve aspect van kennisdeling naar voren dat in de definitie van kennisdeling in het artikel van Michailova & Minbaeva (2011) wordt genoemd. Dit argument van Dixon kan worden aangevuld met een uitspraak van Pyöriä (2005) die het gebruik van technologie ondergeschikt maakt aan interpersoonlijke relaties op de werkvloer: "*In its simplicity, then, the main argument here is that the use of the latest technology can never replace good team spirit and skilful management, both of which are dependent on mundane and primordial patterns of interpersonal relationship formation.*"

Mayfield (2010) geeft drie praktische manieren aan om kennis te delen en ook een manier om het proces van kennisdeling te stimuleren. Praktische technieken die hij aandraagt zijn zowel

technologisch als sociaal-relatoneel van aard. De technologische mogelijkheid die hij noemt is het instellen van een interne wiki pagina waar alle werknemers hun kennis aan toe kunnen voegen en waar men met elkaar in discussie kan gaan. Ook niet gestructureerde meetings en 1-op-1 mentoring worden genoemd als manieren om kennis te delen waarbij mentoring wordt gezien als goede manier om *tacit knowledge* over te brengen. Een techniek die hij noemt om kennisdeling binnen organisaties te stimuleren is het instellen van een beloningsprogramma. Naast expliciete motivatie geeft dit namelijk ook aan dat het management een concrete waarde verbindt aan het delen van kennis. Wat echter niet wordt genoemd door Mayfield, Nonaka & Takeuchi en Jasimuddin & Zhang is de mogelijke tussen organisatiecultuur en kennisdeling. Dit onderwerp wordt in paragraaf 3.3 behandeld nadat de relatie tussen kennis en informatie is verduidelijkt.

3.2.4 Kennis of informatie?

Nu kennismanagement en de vormen waarin kennis kan bestaan en opgeslagen kan worden zijn behandeld, kan dieper in worden gegaan op de elementen waar kennis uit is opgebouwd. Ten eerste is het als men handelt over kennisdeling belangrijk om de verhouding en het verschil tussen wijsheid, kennis, informatie en data aan te geven. Faucher, Everett & Lawson (2008) hebben studie verricht naar deze vier termen waarbij zij definities van andere auteurs aanhalen om duidelijkheid te verschaffen over deze vier termen. De door hen gegeven definities van data geven allen aan dat data bestaat uit feiten die niet gesorteerd of georganiseerd zijn. Voor informatie en kennis geven zij meerdere definities waar er hier een paar van op rij worden gezet om aan te geven dat de definities van deze termen redelijk uit elkaar lopen.

Definities van informatie die zij geven zijn onder andere:

- *“data that makes a difference”* (King, 1993, in Faucher et al., 2008)
- *“data with special relevance and purpose”* (Drucker, 1995, in Faucher et al., 2008)
- *“data in context”* (Gallup et al., 2002, in Faucher et al., 2008)

Voor de term kennis lopen definities nog meer uiteen. Wel is te zien dat zowel informatie als ervaring terugkomen in deze verschillende definities van kennis:

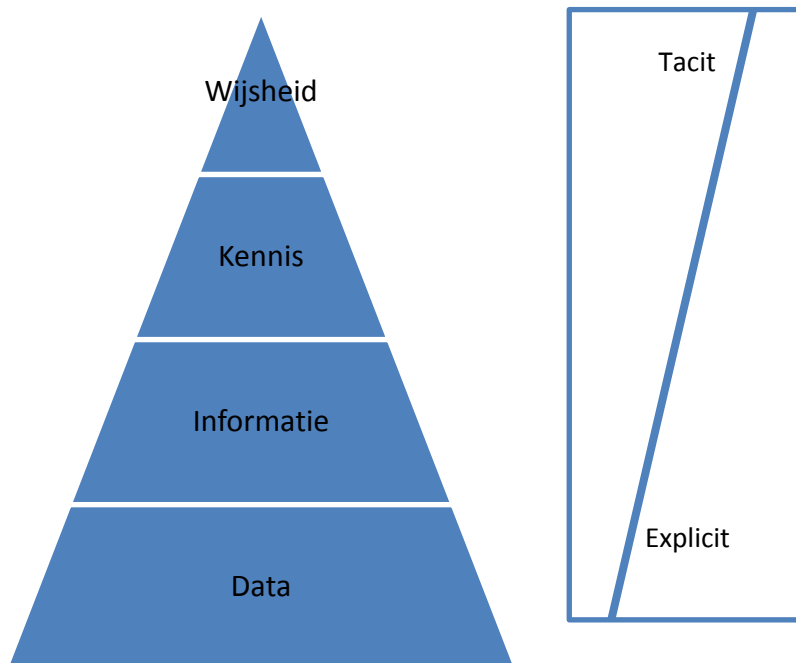
- *“information whose validity has been established through tests of proof”* (Liebeskind, 1996, in Faucher et al., 2008)
- *“a human, highly personal asset representing the pooled expertise and efforts of networks and alliances”* (Smith, 1996, in Faucher et al., 2008)
- *“a set of insights, experiences and procedures considered true and appropriate”* (Bourdreau and Couillard, 1999; Liebowitz and Wilcow, 1997, in Faucher et al., 2008)

Kennis is volgens Faucher et al. de basis voor wijsheid. Wijsheid wordt gezien als *“knowledge that has been processed in meaningful ways”* en ook als een geëvalueerd begrip (Ackoff, 1989 in Faucher et al., 2008) of, zeer uitgebreid, als volgt: *“the critical ability to use knowledge in a constructive way and to discern ways in which new ideas can be created”* (Matthews, 1998, in Faucher et al., 2008).

Door Faucher et al. wordt gesteld dat alle modellen over kennis, informatie, data en wijsheid die zij vergeleken in hun onderzoek een lineaire hiërarchie aangeven. In deze modellen is data de basis is voor informatie wat wederom de basis is voor kennis wat tot slot de basis is voor wijsheid. De relatie tussen data, informatie en kennis blijkt ook uit de hierboven gegeven definities. Dat kennis wordt opgebouwd uit informatie wordt ook gesteld door Pilerot & Limberg (2011) in hun artikel dat handelt

over kennisdeling in wetenschappelijke kringen: “*The research community...has a shared responsibility for building knowledge and therefore people within the community need to cooperate and share information.*”

In eerste instantie worden data en informatie door Faucher et al. beschreven als vormen van *explicit knowledge*. Kennis en wijsheid worden gezien als vormen van *tacit knowledge*. De verhouding tussen de verschillende termen kan als volgt worden weergegeven (naar Faucher et. al., 2008):



Aangezien het onderwerp van dit onderzoek kennisdeling is wordt nu dieper ingegaan op de relatie tussen informatie en kennis.

Ruwe data die bestaat als *explicit knowledge* kan worden verwerkt tot informatie. Deze informatie is ook nog *explicit* van vorm en kan worden opgeslagen in *impersonal retention bins*. Kennis bestaat echter volgens de modellen die Faucher et al. hebben onderzocht in de vorm van *tacit knowledge*, hetzelfde geldt voor wijsheid. Uiteindelijk concluderen Faucher et al. dat data, informatie, kennis en wijsheid allemaal vormen van *tacit knowledge* zijn omdat er volgens hen een continue *feedback loop* aanwezig is. Wat zij echter niet meenemen binnen hun onderzoek zijn de verschillende manieren waarop data, informatie, kennis en wijsheid kunnen worden opgeslagen en overgedragen middels *impersonal of personal retention bins*. Uitgaande van Nonaka & Takeuchi (1995) die stellen dat *tacit knowledge* persoonsgebonden is zullen kennis en wijsheid opgeslagen zijn in *personal retention bins*. Data en informatie zijn *explicit knowledge* en kunnen worden opgeslagen in *impersonal retention bins*. Hier resulteert ook uit dat *tacit knowledge* die uitgesproken en dus gecodeerd wordt tegelijkertijd kennis is voor de persoon die de bron is en informatie is voor de ontvanger die deze vervolgens kan gebruiken om zelf nieuwe kennis te construeren.

Een verschil tussen data en informatie, die gebaseerd is op data, is niet moeilijk te maken. Het verschil tussen informatie en kennis is echter diffuus. Volgens Faucher et al. is dit verschil wel aanwezig, volgens andere onderzoekers niet. Wilson (2010) stelt na onderzoek van meer dan 500

onderzoekspapers die handelen over kennisdeling zelfs dat de twee termen als synoniem kunnen worden gezien: *“An examination of papers bearing the second of these phrases [knowledge sharing] reveals that, in the main, they actually deal with information, rather than knowledge and, to all intents and purposes, the phrases can be seen as synonyms”*. Volgens Wilson (2010) bespreekt literatuur over kennisdeling het delen van documenten, het doorgeven van informatie via berichten, het delen van toegang tot databases en directe interpersoonlijke communicatie hetzij individueel of bij vergaderingen. Volgens Wilson wordt in geen van de gevallen kennis gedeeld al wordt dit in de praktijk wel zo genoemd. Volgens hem wordt informatie gedeeld en de ontvanger van de informatie construeert op grond van deze informatie zijn kennis over een onderwerp.

3.3 Organisatiecultuur en kennisdeling

Organisatiecultuur heeft volgens verschillende onderzoekers een relatie met de wijze waarop kennisdeling plaatsvindt binnen een organisatie. In deze paragraaf wordt allereerst in definitie gegeven van organisatiecultuur en worden formaliteit en informaliteit behandeld. Vervolgens wordt aangegeven wat er over de mogelijke relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling wordt gezegd in wetenschappelijke literatuur.

3.3.1 Organisatiecultuur, formaliteit en informaliteit

Er zijn veel definities van organisatiecultuur beschikbaar, deze hebben veelal betrekking op de waarden en normen binnen organisaties. Joanne Martin (2002) geeft in haar boek *Organizational Culture – mapping the terrain* een aantal verschillende definities van organisatiecultuur. De definitie van Sathe (1985, in Martin, 2002) die zij geeft klinkt volgt: *“Culture is a set of important understandings (often unstated) that members of a community share in common”*. Davis (1984, in Martin, 2002) wordt ook door Martin aangehaald: *“[Culture is] the pattern of shared beliefs and values that give members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization”*. Een derde definitie die een *tacit* element toevoegt aan organisatiecultuur is van Louis (1985, in Martin, 2002): *“[Culture is] a set of understandings or meanings shared by a group of people. The meanings are largely tacit among the members, are clearly relevant to a particular group, and are distinctive to the group.”* Deze laatste definitie wordt binnen dit onderzoek gebruikt.

Organisatiecultuur kan bestaan in verschillende vormen. Tseng (2010) geeft in zijn artikel over processen van kennisdeling en hiërarchische organisatiecultuur vier verschillende vormen aan; *clan culture, adhocracy, market culture en hierarchy culture* (Quinn, 1988 in Tseng, 2010). De definities van de verschillende vormen van cultuur worden als volgt gegeven:

- *“Clan culture is a warm and friendly workplace where people can share with each other like an extended family.”* (Quinn, 1988 in Tseng, 2010)
- *“Adhocracy culture is a dynamic, entrepreneurial, and creative workplace which encourages individual initiative and provides freedom for people who are willing to stick their necks out and dare to take risks.”* (Quinn, 1988 in Tseng, 2010)
- *“Market culture is a workplace with hard-driving competitiveness, a results-oriented organization led by tough and demanding leaders who are hard drivers, producers, and competitors.”* (Quinn, 1988 in Tseng, 2010)
- *“Hierarchy culture is a workplace with formalized and structured procedures which govern what people do.”* (Quinn, 1988 in Tseng, 2010)

Als de vier bovenstaande vormen worden ingedeeld in formele en informele organisatieculturen dan lijken de *clan culture* en de *adhocracy* meer informeel van aard te zijn en de *market culture* en *hierarchy culture* meet formeel te zijn.

Nu enkele definities van organisatiecultuur zijn gegeven en de term is verduidelijkt, kan de verbinding tussen organisatiecultuur en kennisdeling worden gelegd.

3.3.2 De mogelijke relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling

Op welke wijze zouden waarden, normen en gedrag binnen organisaties in relatie kunnen staan tot de wijze van kennisdeling? Michailova & Minbaeva (2011) stellen in hun artikel dat organisatiecultuur en kennisdeling onderzoekt op grond van meerdere artikelen van andere onderzoekers het volgende: *“Only in case the majority of organizational members agree that knowledge sharing behaviour is desired and valued, they will engage in actual knowledge sharing.”* Zij geven hierbij expliciet aan dat deze waarden geïnternaliseerd moeten zijn door alle werknemers binnen een organisatie; systemen en processen die kennisdeling faciliteren en topmanagement dat het belang hiervan aangeeft zijn op zichzelf niet genoeg. Een mogelijke in paragraaf 3.2.2 genoemde oplossing hiervoor is om werknemers te belonen voor het delen van kennis (Mayfield, 2010). Szulanski (1996) noemt in zijn artikel over problemen die rond kennisdeling kunnen ontstaan de context waarbinnen kennisoverdracht plaatsvindt als belangrijke factor (zie paragraaf 3.4 voor de andere factoren die hij noemt). Organiseatiecultuur is een onderdeel van de context waarbinnen kennisoverdracht plaatsvindt. Michailova & Minbaeva concluderen uiteindelijk onder andere het volgende: *“We found that the espoused value of dialogue is supported in Danisco by intense cooperation among employees in their immediate departments and across departments, which positively influenced knowledge sharing.”* Ruimte voor dialoog als kernwaarde binnen een organisatie heeft dus een positief effect op kennisdeling.

Als bovenstaande uitspraak van Michailova & Minbaeva wordt verbonden met de context waar Szulanski het over heeft, kan gesteld worden dat motivatie en bereidheid om kennis te delen op zijn minst gedeeltelijk samenhangen met de binnen een organisatie heersende cultuur. Dit wordt ook gesteld door Pyöriä (2007): *“Willingness to share and learn cannot be compelled or mandated. Because sharing (in normal work organizations) is always voluntary, the challenge is to create a collaborative environment in which people both want to share what they know and make use of what others know; otherwise, databases and other formal communicative structures are virtually useless.”* Tseng (2010) zelf stelt het volgende: *“In order to successfully implement knowledge management (KM), enterprises need to nurture the particular culture associated with creating, sharing and utilizing critical knowledge (DeTiene and Jackson, 2001; Ford and Chan, 2003). If an organization lacks the appropriate culture, knowledge-sharing processes become difficult and incomplete (Pauleen and Mason, 2002; Simonin, 1999).”* De open, delende omgeving die Pyöriä beschrijft en de creatieve, delende cultuur die Tseng beschrijft komen het meest overeen met de *clan culture* of *adhocracy* van Quinn (1988, in Tseng, 2010).

Ook een hiërarchische cultuur heeft volgens Tseng (2010) invloed op kennisdeling. In zijn artikel concludeert hij het volgende: *“...[hierarchical culture] will be beneficial to the implementation of KM. In contrast, it would be not helpful for socialization; moreover, it will not be beneficial to the KM strategy and planning.”* Het is interessant dat hier zowel een positief als negatief aspect van een hiërarchische cultuur wordt genoemd. De invoering van kennismanagement heeft blijkbaar wel

voordeel aan een hiërarchische structuur maar deze is niet positief voor de sociaal-relatieve sfeer of voor het ontwikkelen van een kennisdelingsstrategie.

Binnen dit onderzoek concentreer ik mij zoals gezegd op de mogelijke relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling, op hoe kennisoverdracht plaats kan vinden en op welke wijze kennis en informatie op kunnen worden geslagen. Er kunnen tijdens het proces van kennisoverdracht ook moeilijkheden ontstaan. In de volgende paragraaf worden deze aan de orde gesteld.

3.4 Problemen bij kennisoverdracht

Uit voorgaande paragrafen kan worden geconcludeerd dat kennisdeling binnen organisaties volgens meerdere wetenschappelijke artikelen als belangrijk wordt gezien en dat kennisoverdracht op verschillende manieren plaats kan vinden. Deze vormen van kennisoverdracht zijn beschreven in paragraaf 3.2.3. Er zijn echter zaken die kennisoverdracht kunnen bemoeilijken, zowel op technologisch als sociaal-relatieve vlak. Een eerste, algemeen, probleem rond kennisoverdracht is dat het moeilijk is om te meten of kennis daadwerkelijk is overgedragen (Argote & Ingram, 2000). Dit geldt vooral voor *tacit knowledge*. Deze kennis die op wordt gebouwd door ervaring kan moeilijk te codificeren zijn waardoor deze kennis moeilijk over te brengen is (Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1995). De overdracht van *tacit knowledge* is lastig te meten via bijvoorbeeld vragenlijsten en ook moeilijk te verbinden is met een eventueel verhoogde productie. Bij de overdracht van *explicit knowledge*, bijvoorbeeld procedures over het werken aan een lopende band, zijn metingen wel te verrichten. Zeker bij een organisatie als Wanzo die diensten levert en geen producten produceert, is het meten van kennisoverdracht lastig aangezien de kennis die overgebracht wordt vooral bestaat uit *tacit knowledge*.

Een mogelijk probleem op het gebied van het overbrengen van *explicit knowledge* is dat er bij het overbrengen van informatie het risico van een teveel aan overdracht kan zijn. E-mail wordt in grote mate gebruikt binnen bedrijven wat mogelijk kan resulteren in het bederven van werknemers onder berichten die ze zelf moeten sorteren. Het beschikbaar maken van veel documentatie die niet ingedeeld is in overzichtelijke databases, wat resulteert in ongeordende kennis, is ook niet bevorderlijk voor het dagelijks gebruik van *impersonal retention bins* voor het verkrijgen van kennis. Een *impersonal retention bin* kan ook niet gebruiksvriendelijk zijn wat informatievergarig lastig maakt.

Naast de potentiële problemen rond codificering van routines, procedures en *tacit knowledge* die al genoemd zijn, kunnen ook op sociaal-relatieve vlak barrières bestaan die kennisdeling op dit vlak kunnen bemoeilijken. Volgens Szulanski (1996) zijn er vier facetten die kennisoverdracht kunnen beïnvloeden. Dit zijn het soort kennis dat over moet worden gebracht, de bron van de kennis, de ontvanger van de kennis en de context waarin de overdracht van kennis plaatsvindt. Een eerste potentiële barrière die hier geïdentificeerd wordt is de onwil van de kant van de ontvanger om informatie tot zich te nemen (Allen, 1977; Cohen & Levinthal, 1990, in Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004; Szulanski, 1996). Verder kan er een barrière liggen aan de kant van de zender. Een persoon kan mogelijk bang zijn om het alleenrecht op bepaalde kennis te verliezen, ontevreden zijn over de potentiële beloning die verbonden is aan het delen van kennis of niet bereid zijn om tijd te investeren in kennisoverdracht. Ook de verhouding tussen zender en ontvanger alsook de bereidheid tot het delen van kennis van de ene afdeling naar een andere afdeling (binnen hetzelfde bedrijf) heeft hier invloed op (Szulanski, 1996). Kennisoverdracht, zeker van *tacit knowledge*, is namelijk vaak afhankelijk van persoonlijk contact tussen individuen. Het succes van deze overdracht is daardoor

mede afhankelijk van de relatie tussen de zender en ontvanger. Dit wordt ook onderkend door Friesl et al. (2011, naar Hansen et al., 2005; Tsai, 2001, 2002) die aangeven dat formele en informele verhoudingen een verschil maken in de kennis die mogelijk kan worden verkregen. Hier komt zeer duidelijk de eerder al genoemde sociaal-relatieve component van kennisdeling naar voren. De hiervoor beschreven barrières liggen volgens Szulanski op het gebied van motivatie. Motivatie wordt ook door Swift, Balkin & Matusik (2009) gezien als cruciaal voor kennisoverdracht binnen organisaties. Zij stellen dat werknemers met “*performance goal orientations*” minder moeite willen besteden om *tacit knowledge* te delen dan werknemers met “*learning goal orientations who are intrinsically more motivated to share.*” Ook hiërarchische verhoudingen kunnen volgens Swift et. al. echter belangrijk zijn wat in lijn is met uitspraken van Friesl et. al. (2011).

3.5 Samenvattend

In dit hoofdstuk is een theoretisch kader geschetst met betrekking tot kennisdeling. De verschillende besproken concepten kunnen als volgt samen worden gebracht.

Kennis bestaat in de vorm van *explicit knowledge* en *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* kan in principe eenvoudig worden gedeeld via *impersonal retention bins* die zonder tussenkomst van derden geraadpleegd kunnen worden. *Tacit knowledge* is opgeslagen in *personal retention bins* en kan alleen door persoonlijke interactie worden verkregen. *Tacit knowledge* kan (op grond van Faucher et al. (2008)) worden gezien als kennis of wijsheid. Informatie kan worden gezien als *explicit knowledge* die gebruikt kan worden om kennis te construeren. De cultuur van een organisatie kan in relatie staan met de manier waarop binnen een organisatie wordt omgegaan met kennisdeling waarbij verschillende culturen verschillende invloeden uit kunnen oefenen. Hierover kan gezegd worden dat een *hierarchical culture* kan een positieve invloed hebben op het implementeren van kennisdelingsprocessen. Een *adhocracy* of *clan culture* geven mogelijk een betere basis voor kennisdeling op de werkvloer dan een *hierarchical culture*.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten gepresenteerd die zijn verzameld middels interviews, observaties en de analyse van documenten zoals beschreven in hoofdstuk 2. Allereerst wordt de organisatie-indeling van de onderzochte organisatie weergegeven. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de door respondenten gegeven definities van kennisdeling en het belang van kennisdeling voor Wanzo behandeld. Aansluitend worden in paragrafen 4.3 en 4.4 de manieren waarop kennis wordt gedeeld via *impersonal* en *personal retention bins* getoond en wordt in paragraaf 4.5 weergegeven hoe men in contact weet te treden met de juiste persoon om specifieke kennis op te kunnen doen. In paragraaf 4.6 wordt de relatie tussen de organisatiecultuur van Wanzo en kennisdeling genoemd. Tot slot worden in paragraaf 4.7 de door respondenten genoemde mogelijke verbeteringen op het gebied van kennisdeling gepresenteerd.

4.1 Organisatie-indeling

4.2 Perceptie op kennisdeling

4.2.1 Hoe definiëren medewerkers van Wanzo kennisdeling?

4.2.2 Welk belang kennen respondenten en de formele organisatie toe aan kennisdeling?

4.3 Impersonal Retention Bins

4.3.1.1 Gebruik en waardering van het intranet door respondenten

4.3.1.2 Het intranet beschreven

4.3.2 Gebruik en waardering van een intern ICT systeem door respondenten

4.3.3 Conclusies

4.4 Personal Retention Bins

4.4.1 Contact via telefoon en mail op de werkvloer

4.4.2 De waardering en het belang van persoonlijk contact

4.4.3 Conclusies

4.5 Waar moet ik zijn?

4.5.1 Het belang van een persoonlijk netwerk binnen Wanzo

4.5.2 Nieuwe werknemers en hun netwerk

4.5.3 Conclusies

4.6 De verhouding tussen de formele en informele organisatiecultuur binnen Wanzo

4.7 Wat kan er volgens respondenten beter?

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten die in hoofdstuk 4 zijn gepresenteerd geanalyseerd. Het doel is om de aangetroffen situatie bij Wanzo (zoals beschreven door werknemers en aangevuld met observaties en een analyse van documenten) met betrekking tot het belang van kennisdeling, manieren van kennisdeling en mogelijke verbeteringen op het gebied van kennisdeling te verbinden met de in hoofdstuk 3 behandelde theorieën en concepten. Tot slot wordt ingegaan op de relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling.

5.1 Wanzo en kennisdeling

5.1.1 Het doel van kennisdeling en hoe dit te bereiken

5.1.2 Kennis, informatie of beiden?

5.1.3 Potentiële barrières en hoe deze terug komen bij Wanzo

5.2 Informaliteit versus formalisering

Nu de situatie binnen Wanzo met betrekking tot kennisdeling is beschreven en verbonden aan verschillende concepten kan worden gekeken naar organisatiecultuur en de mogelijke relatie die deze heeft met kennisdeling.

Bij Wanzo heeft een informele organisatiecultuur waar ook nog eens jaren geen gefocuste aandacht is gegeven aan kennisdeling geleid tot een hoofdzakelijk informeel systeem van kennisoverdracht. Op grond van de verzamelde data kan gesteld worden dat de organisatiecultuur van de onderzochte organisatie het beste te omschrijven is als een mix van de *clan culture* en *adhocracy* die genoemd worden door Quinn (1988, in Tseng, 2010). Dit omdat zowel het elementen als een sociale, familiale werkplek als creativiteit en entrepreneurship worden gebruikt om de organisatiecultuur van de onderzochte organisatie te beschrijven. Formaliteit wordt zelfs door geen enkele respondent genoemd. Als dit verbonden wordt aan de uitspraken van Pyöriä (2007) en Tseng (2010) zoals gesteld in hoofdstuk 3 en uitspraken die aangeven dat werknemers open staan voor het delen van kennis, kan gesteld worden dat een mix van *clan culture* en *adhocracy* zoals aangetroffen bij Wanzo een goede basis geeft voor informele kennisdeling. De afwezigheid van de door Quinn beschreven *hierarchical culture* betekent echter dat het invoeren van nieuwe processen voor kennisdeling moeizaam kan verlopen; juist een hiërarchische cultuur kan deze invoering faciliteren.

Wanzo heeft echter wel een stap gezet richting geformaliseerd kennismanagement. Dit initiatief is gericht op de uitbatingen. Het nieuwe interne ICT systeem, is een eerste, in zowel technologisch als praktisch opzicht, succesvolle poging waar zowel *explicit knowledge* als *tacit knowledge* zoals beschreven door Nonaka & Takeuchi (1995) samen wordt gebracht. Werknemers die hier toegang toe hebben kunnen dus via deze *impersonal retention bin* informatie opdoen om zo hun nieuwe kennis voor te kunnen construeren. De onderzochte organisatie staat echter voor een flinke uitdaging als het de komende jaren de *tacit knowledge* van medewerkers die na een lange staat van dienst doorstromen of het bedrijf verlaten wil coderen - juist omdat medewerkers hier niet aan gewend zijn en er geen (ICT) systemen zijn die dit kunnen faciliteren.

Nu de resultaten benoemd in hoofdstuk 4 zijn verbonden met de literatuur uit hoofdstuk 3 kunnen hier in het volgende hoofdstuk conclusies uit worden getrokken.

6. Conclusies

De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 zijn deze resultaten geanalyseerd aan de hand van wetenschappelijke artikelen. Het is nu zaak om conclusies te trekken aan de hand van de analyse. Om dit te doen worden de hoofdvraag en verschillende deelvragen gebruikt.

Dit onderzoek had als doel het beantwoorden van deze onderzoeksvraag:

Hoe ervaren werknemers van de Wanzo de huidige situatie met betrekking tot kennisdeling binnen Wanzo welke invloed oefent de organisatiecultuur Wanzo hierop uit?

Deelvragen 2 en 3 hadden betrekking op de specifieke situatie bij Wanzo. Deelvraag 1 ging in op de relatie tussen kennisdeling en organisatiecultuur en bracht de wetenschappelijke component in binnen het onderzoek. Hier wordt als eerst aandacht aan besteed. Vervolgens wordt de huidige situatie bij Wanzo aangehaald, de praktische component van het onderzoek.

6.1 Organisatiecultuur en kennisdeling

Deelvraag 1 had betrekking op de relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling en luidde als volgt:

1. Welke relatie bestaat er tussen organisatiecultuur en kennisdeling?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in hoofdstuk 5 de relatie gelegd tussen de organisatiecultuur zoals die bij Wanzo is aangetroffen en de in hoofdstuk 3 behandelde wetenschappelijke literatuur die handelt over kennisdeling en organisatiecultuur. Specifiek voor Wanzo is het duidelijk dat de daar aangetroffen organisatiecultuur, een mix van *clan culture* en *adhocracy culture* (Quinn, 1988, in Tseng, 2010), een goede basis kan vormen voor kennisdeling. Maar omdat er niet een *hierarchical culture* aanwezig is kan het lastig zijn om processen voor kennismanagement te implementeren. Op grond hiervan kan men stellen dat de informele, meer op relaties dan harde hiërarchische verhoudingen gestoelde organisatiecultuur invloed kan hebben op de manier waarop binnen een organisatie wordt omgegaan met kennisdeling. Door de historische afwezigheid van formele procedures op het gebied van kennisdeling kan het lastig om deze in een later stadium in te brengen. Een voorbeeld hiervan dat wordt genoemd in paragraaf 4.6 zijn de vergaderingen tussen hoger management van de verschillende divisies binnen een afdeling die na enige tijd zijn gestopt. Dit kan ook te verklaren zijn met behulp van een gedeelte van de resultaten van het onderzoek van Swift, Balkin & Matusik (2010). Hun uitspraak dat de motivatie van medewerkers om kennis te delen cruciaal is en dat operationeel ingestelde werknemers minder geneigd zijn tijd te steken in kennisdeling is mogelijk ook in de praktijk te zien bij Wanzo waar de operationeel ingestelde hogere managers een formeel moment van kennisdeling dat men niet direct als relevant beschouwde hebben gestopt.

Dat organisatiecultuur mogelijk invloed uit kan oefenen op kennisdeling strookt ook met de belangrijkste conclusie van het onderzoek van Michailova & Minbaeva (2011). Zij stellen daarin letterlijk dat organisatiecultuur een component is die invloed uit kan oefenen op kennisdeling binnen organisaties. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen deze conclusie. Ook kan op grond van dit onderzoek gesteld worden dat een specifieke, historisch gegronde, informele, meer op relaties dan harde hiërarchische verhoudingen gestoelde organisatiecultuur een goede basis geeft voor informele kennisdeling. De formalisering van kennisdelingsprocessen kan door zo'n cultuur echter worden bemoeilijkt.

6.2 Kennisdeling en Wanzo

6.3 Discussie

Dit onderzoek geeft de relatie aan tussen van een jarenlang bestaande, informele, meer op relaties dan harde hiërarchische verhoudingen gestoelde organisatiecultuur en kennisdeling. Deze relatie lijkt in contrast te staan met de relatie tussen een *hierarchical culture* zoals beschreven door Tseng (2011) en kennisdeling. Dit onderzoek is echter een case study gehouden binnen één organisatie. Verder onderzoek naar de relatie tussen organisatieculturen als *clan cultures* of *adhocracies* en kennisdeling zou gewenst zijn om de kennis over dit onderwerp uit te breiden. Dit geldt ook voor de relatie tussen een *hierarchical culture* of *market culture* en kennisdeling.

7. Literatuur

Argote, L.; Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **2000**, 82, 150-169.

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

Björkman, I.; Barner-Rasmussen, W.; Li, L. (2004) Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *J. Int. Bus. Stud.* **2004**, 35, 443-455.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs

Brockmann, E. N., & Anthony, W. P. (2002). Tacit knowledge and strategic decision making. *Group and Organization Management*, **2002**, 27(4), 436-455.

Faucher, J.-B.P.L., Everett, A.M., & Lawson, R. (2008). Reconstituting knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, **2008**, 12(3), 3-16

Friesl, M., Sackmann, S.A., Kremser, S. (2011) Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management: An International Journal* , **2011**, 18(1), 71-86

Goh, C. H. T., & Hooper, V. (2009). Knowledge and information sharing in a closed information environment. *Journal of Knowledge Management*, **2009**, 13(2), 21-34.

Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (2000) Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Manage. J.* **2000**, 21, 473-496.

Jasimuddin, S. M.; Zhang, Z. J., Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge. (2002) *Inf. Syst. Manage.* **2011**, 28, 84-94.

Martin, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications, Inc.

Mayfield, M., (2010) Tacit knowledge sharing: Techniques for putting a powerful tool in practice. *Development and Learning in Organisations*, **2010**, 42, 1, 24-26

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage

Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2011) Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The danisco case. *International Business Review*, **2010**

Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge-Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, inc., 1995 (Nederlandse vertaling 1997, Scriptum, Schiedam)

Pilerot, O.; Limberg, L., (2011) Information sharing as a means to reach collective understanding: A study of design scholars' information practices. *Journal of Documentation*, **2011**, 67, 2, 312-333

Pyöriä, P. (2005), Information technology, human relations and knowledge work teams. *Team Performance Management*, **2005**, vol. 11, no. ¾, 104-112

Pyöriä, P. (2007), Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management*, **2007**, vol. 11, no. 3, 16-30

Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, **2011**, 15(3), 462-477

Swift, M., Balkin, D., Matusik, S. (2009). Knowledge orientations and the importance of goals in motivating knowledge sharing. Under review at *Journal of Knowledge Management*

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, **1996**, 17 (SUPPL. WINTER), 27-43.

Tseng, S-M. (2011). The effects of hierarchical culture on knowledge management processes. *Management Research Review*, **2010**, 33 (8), pp. 827-839

Wilson, T.D. (2010). "Information sharing: an exploration of the literature and some propositions" *Information Research*, **2010**, 15(4) paper 440. [Available at <http://InformationR.net/ir/15-4/paper440.html>]