

MCKESSON

Empowering Healthcare

Het verbeteren van de kennisdeling binnen McKesson

Nederland

Een kwantitatief onderzoek naar de aanwezigheid van stimulerende factoren voor de mate van kennisdeling binnen de afdeling Services

Titelblad

Titel: Het verbeteren van de kennisdeling binnen McKesson Nederland; een kwantitatief onderzoek naar de stimulerende factoren voor de mate van kennisdeling binnen de afdeling Services.

Auteur: Leonike Kijlstra
Onderwijsinstantie: Universiteit Utrecht
Studie: Vraagstukken van Beleid en Organisatie
Studentnummer: 3870618
E-mail: L.kijlstra@students.uu.nl
Tel: 06-111 04 723



Universiteit Utrecht

Scriptiebegeleidster: Jessica Nooij
Onderwijsinstantie: Universiteit Utrecht
Afdeling: Sociologie, Vraagstukken van Beleid en Organisatie
E-mail: J.A.Nooij@uu.nl

Tweede beoordelaar: Bas Hofstra
Onderwijsinstantie: Universiteit Utrecht
Afdeling: Sociologie, Vraagstukken van Beleid en Organisatie
E-mail: B.Hofstra@uu.nl

MCKESSON

Empowering Healthcare

Stagebegeleidster: Roswitha Schoonderwoerd
Organisatie: McKesson
Afdeling: Human Resources
E-mail: roswitha.schoonderwoerd@mckesson.nl



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek, het onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van de organisatie McKesson. Middels dit onderzoek sluit ik de master 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie' af. Het onderwerp van het onderzoek is tot stand gekomen in overleg met McKesson. Zij hadden de vraag om meer inzicht te krijgen in de kennisdeling binnen de organisatie, ik had de voorkeur om iets op HR-gebied te onderzoeken. In het onderzoek komt mijn theoretische kennis over organisaties, beleid en onderzoek samen met mijn praktische kennis.

Ik wil graag van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken voor de steun die ze mij hebben gegeven gedurende deze belangrijke periode. Allereerst wil ik graag mijn scriptiebegeleidster Jessica Nooij bedanken. Ik heb veel gehad aan de ondersteuning die ze mij heeft gegeven op het gebied van het structureren van mijn onderzoek. Ze stond gedurende de vijf maanden voor mij klaar als ik ergens niet uitkwam, ze heeft altijd tijd voor mij gemaakt en ze was erg betrouwbaar en consistent in haar begeleiding.

De tweede persoon die ik wil bedanken voor haar begeleiding is Roswitha Schoonderwoerd. Zij heeft mij binnen McKesson begeleid en stond voor mijn ideeën open. Haar vertrouwen in mij heeft mij zelfverzekerd gemaakt en heeft mij de kans gegeven om mijn zelfstandigheid te vergroten. Ondanks de zelfstandigheid kon ik altijd bij haar terecht met vragen.

Tot slot bedank ik alle medewerkers van de afdeling Services voor hun medewerking aan mijn onderzoek en mijn familie en vrienden voor hun steun en begrip.

Leonike Kijlstra

Utrecht, 28 juni 2013



Samenvatting

Probleemstelling

De medewerkers van McKesson hebben aangegeven ontevreden te zijn over het ontvangen van informatie (medewerkerstevredenheidsonderzoek, 2012). Het helpen van klanten en het inspelen op de omgeving wordt daarom als lastig ervaren. Naar aanleiding van deze informatie ontstond bij McKesson de vraag naar meer inzicht in de mate van kennisdeling.

Theorie

Er is veel onderzoek gedaan naar kennisdeling tussen medewerkers. Het model dat in dit onderzoek centraal staat is het model van Paul van den Brink (2003). Hij heeft een model ontwikkeld aan de hand van eerder ontworpen modellen. Zijn model is toepasbaar op organisaties ongeacht de omgeving of situatie waarin het zich bevindt. Het model bestaat uit twee strategieën, de personalisatie strategie en de codificatie strategie. De strategie bestaat uit vijf fasen die aangeven in welke mate kennisdeling is ontwikkeld binnen de organisatie. Onder de fasen behoren verschillende factoren die voor die fase belangrijk zijn. Deze factoren zijn onder te verdelen in drie omgevingen de sociale, de organisationele en de technische omgeving.

Methoden

De data in dit onderzoek is verzameld door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Er zijn online en hard-copy vragenlijsten uitgezet bij alle medewerkers van Services. Het programma *Qualtrics* is ingezet om de vragenlijst online uit te zetten. De steekproef bestaat uit 48 medewerkers, de respons is 40 medewerkers, 83%. Omdat alle vragenlijsten juist zijn ingevuld zijn alle vragenlijsten bruikbaar.



Resultaten

De resultaten zijn tot stand gekomen door middel van drie toetsen. Eerst geven de beschrijvende statistieken de huidige situatie van de factoren en van de kennisdeling weer. De tweede toets is de correlatie die weergeeft welke factoren samenhangen. De correlatie laat zien dat de factoren onderling ook samenhangen daarom is de derde toets een multiple regressie, deze toets corrigeert voor de samenhang die tussen de factoren bestaat. Ook wordt er door middel van de multiple regressie gekeken naar de factoren die verklarend werken voor de mate van kennisdeling. Het programma dat gebruikt is om de toetsen uit te voeren is SPSS, de data kon door middel van *Qualtrics* automatisch geïmporteerd worden, er zijn 8 vragenlijsten handmatig ingevoerd. De uitkomsten van de toetsen verwerpen of bevestigen de hypothesen.

Conclusie

Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerkers van Services positief zijn over de aanwezigheid van de mate van kennisdeling en over de aanwezigheid van de factoren. Dit werd niet verwacht. De factoren die verklarend zijn voor de mate van kennisdeling zijn 'vertrouwen' en 'zelfmanagement'. Deze factoren zijn daarom het uitgangspunt voor het beleidsadvies.

Beleidsadvies

Het advies dat naar aanleiding van de conclusie gegeven wordt, is het stimuleren van kennisdelen door het structureren van het sociale contact. Door meer aandacht te hebben voor kleine inconsistenties zullen grote inconsistenties voorkomen worden en ervaren de medewerkers meer persoonlijke aandacht waardoor het vertrouwen stijgt. Door bijeenkomsten te structureren door middel van documentatie wordt het zelfmanagement van de medewerkers verhoogd.



Inhoud

Titelblad	1
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inleiding.....	6
Probleemstelling	8
Relevantie	9
Vraagstelling	9
Leeswijzer.....	10
Theoretisch kader	11
Kennisdeling.....	11
Succesfactoren van kennisdeling	14
Kenmerken van de IT sector	23
Onderzoeksmethoden	24
Soort onderzoek.....	24
Gestructureerde vragenlijst	24
Steekproef.....	25
Respons.....	26
Betrouwbaarheid en validiteit	26
Operationalisering	27
Resultaten	31
Beschrijvende statistiek	32
Toetsen	38
Conclusie & Discussie.....	43
Verbeterpunten	45
Vervolgonderzoek.....	45
Beleidsadvies.....	47
Literatuur	49
Bijlage 1, Vragenlijst.....	52
Bijlage 2, Mails naar medewerkers.....	58
Bijlage 3, Output	61



Inleiding

Organisaties zijn open systemen die beïnvloed worden door veranderingen in de omgeving (Nuiver, 2002). Om als organisatie te participeren op de dynamische omgeving van tegenwoordig, is leren en ontwikkelen noodzakelijk (Lin, 2012). Er zijn verschillende manieren om te leren, namelijk kennis inkopen door externen in te huren, je eigen medewerkers opleiden, of nieuwe medewerkers aannemen met kennis die up-to-date is (Van den Brink, 2003). Om in tijden van crisis en onzekerheid zo min mogelijk kosten te maken, is kennisdeling een goede optie om medewerkers te steunen in hun ontwikkeling. Dit motiveert niet alleen de medewerkers, het zorgt ook voor een hogere efficiëntie wat betreft de werkprocessen (Kerver, 2011). Efficiënte werkprocessen dragen bij aan kostenbesparing en uiteindelijk zal het leiden tot een verbeterd concurrerend vermogen van de organisatie (Kessels, 2001). Een win-win situatie dus. In dit onderzoek worden factoren getoetst die de mate van kennisdeling binnen een organisatie stimuleren.

De organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd heet McKesson, een IT organisatie die functioneert in de dienstverlenende sector. In de dienstverlenende sector wordt kennis gezien als belangrijke factor voor het bepalen van het succes van de organisatie (Stam, 2004). De dienstverlenende sector groeit hard en dat betekent een continue verandering van de organisatie en van de omgeving. Om in te blijven spelen op deze veranderingen is het borgen van kennis een prioriteit (Van Dijk, 2007). Om kennis te borgen, op zowel individueel als organisatorisch niveau, kan er gebruik gemaakt worden van kennisdeling (Van Schoonhoven, 2005). De toegevoegde waarde van kennisdeling is dat de kennis wordt omgezet van individueel bezit naar collectief bezit. De afhankelijkheid van de organisatie van medewerkers met de juiste kennis zal daardoor afnemen (Van Dijk, 2007).

Kennis wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Er zijn twee definities die in de literatuur meerdere malen naar voren komen, die definities luiden als volgt:



- 'Kennis bestaat uit informatie, vaardigheden, houding en ervaring' (Weggeman, 1997).
- 'Kennis bestaat uit gegevens en informatie die door de vaardigheden en ervaringen van het individu zal leiden tot kennis' (Van Schoonhoven, 2005).

De definitie die in dit onderzoek als uitgangspunt geldt, is de tweede definitie. Deze definitie geeft duidelijk weer dat door de persoonlijke vaardigheden wordt bepaald hoe informatie leidt tot de kennis die iemand heeft. De aspecten waaruit kennis bestaat zijn te verdelen in twee delen, namelijk de beschikbare gegevens, ook wel expliciete kennis genoemd en de persoonlijke vaardigheden, ook wel impliciete kennis genoemd (Awad & Ghaziri, 2001). Impliciete kennis is lastig om vast te leggen en het delen ervan gebeurt voornamelijk door middel van sociaal contact (Blees, 2008). Expliciete kennis is gemakkelijk vast te leggen en het delen ervan gebeurt voornamelijk door middel van documentatie. Het gaat bij deze vorm van kennis voornamelijk om het vergaren van informatie (Kerver, 2011).

Om kennisdelen te definiëren, wordt er een keuze gemaakt uit onderstaande twee definities:

- 'Kennisdelen gaat verder dan alleen informatie delen, het gaat ook over het stimuleren van het delen van ervaringen, ideeën en gedachten tussen individuen' (Van den Brink, 2003).
- 'Kennisdelen is niets meer dan ervaring, vaardigheden en attitudes delen met anderen zodat de organisatie ervan kan profiteren' (Weggeman, 1997).

Bovenstaande definities geven beide aan dat kennisdelen gaat om het delen van ervaringen, vaardigheden en ideeën. De eerste definitie legt de nadruk op het stimuleren van impliciete kennisdeling, de tweede definitie legt de nadruk op het belang van kennisdelen voor de organisatie. Hoewel beide definities goede punten hebben en in dit onderzoek het belang van de organisatie belangrijk is, is de eerste definitie toch het meest passend. Deze definitie sluit het beste aan bij de definitie van kennis, de nadruk ligt op impliciete kennisdeling maar expliciete kennisdeling ontbreekt niet.



Probleemstelling

Kennisdeling is van belang voor het functioneren van een organisatie, maar wat is de toegevoegde waarde van kennisdeling voor McKesson? Deze vraag wordt in deze paragraaf besproken.

McKesson is een internationaal IT bedrijf dat gespecialiseerd is in de zorgsector. Het product met bijbehorende diensten bestaat uit het ontwikkelen, implementeren, onderhouden en verkopen van informatiesystemen (McKesson.com). De klanten bestaan uit ziekenhuizen (AAZ) en geestelijke gezondheidsinstellingen (GGZ). McKesson Nederland bestaat uit 114 medewerkers, die allemaal als hoofdvestiging Nieuwegein hebben. Nederland is echter maar verantwoordelijk voor een klein deel van het personeelsbestand, wereldwijd heeft McKesson ongeveer 30.000 medewerkers in dienst. Met een omzet van \$93 miljard is het dan ook een mondiale marktleider in de zorgsector (McKesson.com).

McKesson bevindt zich in een sector die bekend staat om de snelle technologische veranderingen die plaatsvinden. Om als organisatie in te kunnen spelen op deze veranderingen, is kennisdeling belangrijk. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2012 blijkt dat medewerkers moeite hebben met kennisdeling. Er is veel kennis aanwezig maar het geven en ontvangen van de kennis is gering. Er wordt weinig gedocumenteerd waardoor het opzoeken van informatie lastig is. Naar aanleiding van de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek ontstond de behoefte naar meer inzicht in de mate van kennisdelen. Indien er meer inzicht is in kennisdeling, kan er concreet gewerkt worden aan het stimuleren van kennisdeling en kan er uiteindelijk beter ingespeeld worden op de continue veranderende omgeving.

Het tevredenheidsonderzoek is uitgevoerd onder alle medewerkers van McKesson. In dit onderzoek zal echter enkel de afdeling Services onderzocht worden. Deze keuze is gemaakt omdat er te weinig tijd beschikbaar is om de hele organisatie te betrekken en omdat de organisatie te maken heeft met veel interne veranderingen. Services is een van de grootste afdelingen, de afdeling bestaat uit 48



medewerkers en fungeert als schakel tussen de klanten en het product. Wanneer een klant een probleem heeft, dan kunnen ze bij medewerkers van Services om hulp vragen.

Relevantie

De organisatorische relevantie van het onderzoek heeft voor Services te maken met het inspelen op veranderingen in de omgeving. Met de omgeving van Services wordt bedoeld, de klant. De IT-sector is een snel groeiende sector met veel concurrentie. Meegaan met die groei is belangrijk voor de concurrentiepositie van McKesson. Het structureren van werkprocessen door kennis te delen is van belang bij het helpen van klanten. Medewerkers weten meer en kunnen sneller vragen beantwoorden, dit zorgt ervoor dat er beter ingespeeld kan worden op de veranderingen in de omgeving. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op de aansluiting met voorgaand onderzoek dat is gedaan op het gebied van kennisdeling. Er is veel onderzoek gedaan naar factoren die invloed hebben op de mate van kennisdeling. Dit onderzoek richt zich vooral op de bevindingen uit het onderzoek van, Van den Brink (2003). Hij heeft in zijn onderzoek verschillende factoren opgesteld die de kennisdeling positief beïnvloeden. Dit onderzoek toetst deze factoren in het kader van een specifieke organisatie en draagt zodoende bij aan de verdere ontwikkeling en toetsing van zijn theorie.

Vraagstelling

De hoofdvraag die door middel van dit onderzoek beantwoord wordt, luidt als volgt:

In hoeverre is er sprake van kennisdeling binnen de afdeling Services van McKesson en hoe kan deze worden verbeterd?

Het doel dat door middel van dit onderzoek wordt nagestreefd is:

Het inzichtelijk maken van de huidige situatie, wat betreft kennisdeling en het bieden van handvatten om de mate van kennisdeling te verbeteren.



De hoofdvraag wordt beantwoord door middel van twee deelvragen. De twee deelvragen die de hoofdvraag ondersteunen zijn:

1) Welke factoren bevorderen de mate van kennisdeling in organisaties?

2) Welke factoren verklaren de mate van kennisdeling binnen de afdeling Services van McKesson?

De eerste deelvraag richt zich op factoren die positief van invloed zijn op de mate van kennisdeling. Er zijn verschillende factoren die getoetst zullen worden op aanwezigheid. Wanneer deze factoren aanwezig zijn, bevorderen ze de kennisdeling binnen een organisatie. De factoren worden in het theoretisch kader bepaald. De tweede deelvraag gaat over de toepassing van de factoren op de situatie bij Services en over de verklarende mate van de factoren voor de mate van kennisdeling binnen Services. De deelvragen worden ondersteund door zeven hypothesen, deze hypothesen worden opgesteld aan de hand van het theoretisch kader, dit zal in het volgende hoofdstuk behandeld worden.

Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk is het *Theoretisch kader*, hierin wordt bestaande literatuur behandeld. De literatuur is verdeeld in drie aandachtspunten namelijk het uiteenzetten van het begrip kennisdeling, de factoren die invloed hebben op het slagen van kennisdelen en specifieke situatie van kennisdeling in de IT-sector. Na het theoretisch kader worden de methoden en de operationalisering van het onderzoek belicht in het hoofdstuk *Onderzoeksmethoden*. In dit hoofdstuk worden de variabelen, de methoden en de respons behandeld. De resultaten en analyse van de opgestelde hypothesen worden in het hoofdstuk *Resultaten* weergegeven. De conclusie en discussie volgen in het hoofdstuk daarna. In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord, ook worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden er aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek gedaan. Het onderzoek sluit af met het hoofdstuk *Beleidsadvies*. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan om de kennisdeling binnen Services te stimuleren.



Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke bestaande literatuur op het gebied van kennisdeling toepasselijk is voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen die ingaan op verschillende aspecten namelijk op de verschillende soorten kennisdeling, op de succesfactoren die zijn samengesteld en op de kenmerken van de IT-sector. De deelvraag die beantwoordt zal worden door middel van dit hoofdstuk is: *Welke factoren bevorderen de mate van kennisdeling in organisaties?* Dit hoofdstuk sluit af met de opgestelde hypothesen die in dit onderzoek getoetst worden.

Kennisdeling

Om het begrip kennisdelen toe te passen op de situatie bij Services worden er een aantal aspecten van kennisdeling behandeld. De aspecten die relevant zijn voor dit onderzoek zijn de verschillende soorten van kennisdelen, de verschillende fasen van kennisdelen en de verschillende valkuilen die bestaan bij het stimuleren van kennisdeling. Inzicht in deze aspecten geeft weer waar Services zich positioneert in het ontwikkelingsproces van kennisdelen.

Er zijn drie manieren van kennisdelen (Awad & Ghaziri, 2001). De eerste manier is kennisdelen vanuit een groep naar een individu (Awad & Ghaziri, 2001). Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het inwerken van een nieuwe collega door een groep huidige medewerkers. De tweede manier van kennisdelen is van individu naar individu (Awad & Ghaziri, 2001). Hier gaat het om een 1 op 1 relatie, er kan hierbij gedacht worden aan een collega die een probleem heeft en die om hulp vraagt bij een collega. De laatste manier van kennisdelen is van een kennisopslag naar een individu (Awad & Ghaziri, 2001). Bij een kennisopslag kan gedacht worden aan intranet waar een medewerker op gaat kijken om daar informatie te vinden. De verschillende manieren van kennisdelen kun je verdelen in people-to-people en people-to-documents. De kennisdeling die plaatsvindt door direct contact tussen individuen is people-to-people, als er een middel wordt gebruikt om kennis op te slaan, kan er gesproken worden van

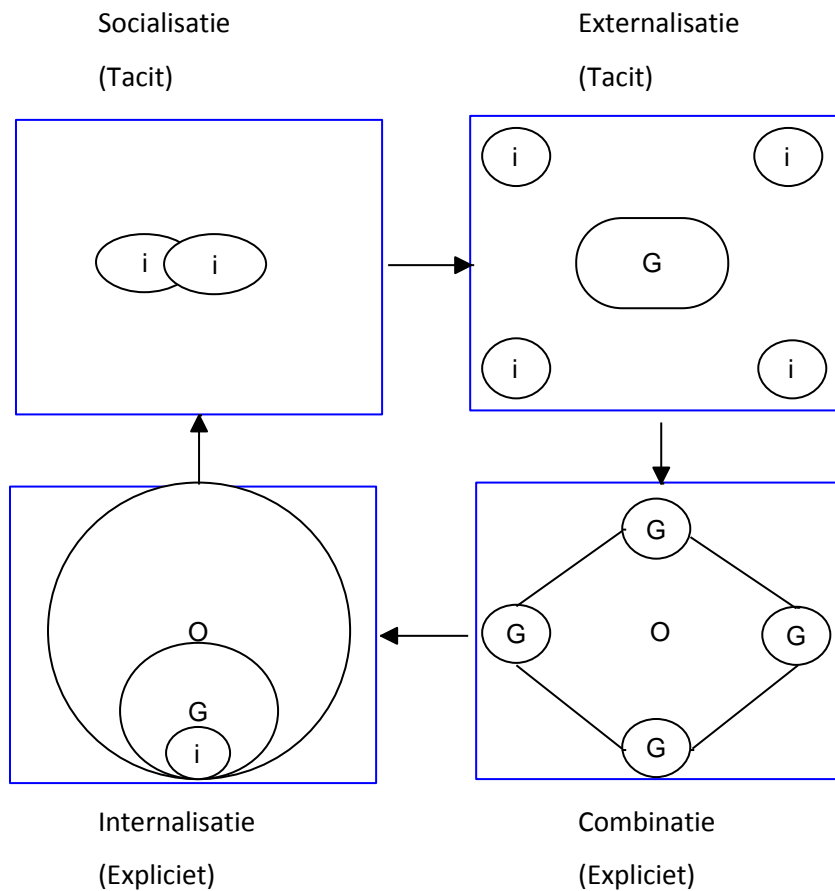


people-to-documents (Van den Brink, 2003). In dit onderzoek wordt gekeken naar de mate van kennisdeling tussen individuen die werkzaam zijn binnen een organisatie, people-tot-people. Services maakt bij het delen van kennis geen gebruik van speciaal daarvoor ontwikkelde instrumenten. In dit onderzoek kunnen daarom de ondersteunende faciliteiten beperkt onderzocht worden.

Hoewel de kennisdeling tussen individuen onderzocht wordt, is het niet de bedoeling dat alleen de individuele ontwikkeling verbeterd wordt. Het investeren in kennisdeling is niet effectief als het blijft bij individueel leren en het niet onderdeel wordt van de organisatieprocessen (De Wit, 2000). Het proces om kennisdelen in het systeem van de organisatie te integreren heet 'institutionalisering', dat houdt in dat er een proces in gang wordt gezet waarbij sociale praktijken gecontinueerd zijn, en invloed hebben op het van gedrag van andere organisatielieden (De Wit, 2000). Het basisprincipe van dit proces is dat impliciete kennis van een individu, expliciet wordt gemaakt waardoor andere individuen die kennis overnemen en het zich eigen kunnen maken zodat uiteindelijk het voor meerdere individuen impliciete kennis wordt (Oye, 2011). Het is een proces waarbij kennisdelen in de hele organisatie vanuit collectief belang gestimuleerd wordt (De Wit, 2000). Bijvoorbeeld; ik kan goed luisteren, ik schrijf op hoe ik luister, anderen lezen hoe ik goed kan luisteren, ze oefenen dat en na een tijd kunnen zij ook goed luisteren zonder zich bewust te zijn van de stappen die zij moeten zetten, het gaat dan automatisch. Het institutionaliseringsproces wordt gestructureerd door middel van vier fasen, ook wel het SECI model genoemd. SECI staat voor de volgende vier fasen: Socialisatie, Externalisatie, Combinatie en Internalisatie (Oye, 2011). Onderstaand figuur geeft de fasen schematisch weer:



Figuur 1: SECI model



Bron: Oye, 2011. (G= groep O= organisatie I= individu)

Bovenstaand figuur geeft weer hoe de kennis zich ontwikkelt in het institutionaliseringsproces. De fase Socialisatie beschrijft dat kennis impliciet aanwezig is bij het individu. De tweede fase, Externalisatie, betekent het rationaliseren van de kennis en het expliciet maken ervan. Opedane kennis wordt snel weer vergeten, om dat te voorkomen is het opslaan van de kennis belangrijk dit gebeurt in de Externalisatie fase. In de Externalisatie fase wordt de individuele kennis zichtbaar en beschikbaar voor anderen (Alavi, 2001). De Combinatie fase zet de expliciete kennis om in een proces en daarin wordt de kennis gebundeld, gedocumenteerd en gedeeld. De kennis wordt collectief beschikbaar en krijgt het een onafhankelijke positie (De Wit, 2000). In de laatste fase, de Internalisatie fase, is de kennis collectief geaccepteerd en wordt het zich eigen gemaakt. In deze fase wordt de nieuwe opgedane kennis



onderdeel van de organisatieprocessen en van de organisatiecultuur (Alavi, 2001). De fase waarin Services zich bevindt is de Externalisatie fase, er is veel kennis aanwezig en er worden stappen gezet om die kennis expliciet te maken.

Hoewel kennisdeling veel goede effecten heeft op de organisatie is het van belang om tijdens het proces bewust te zijn van mogelijke valkuilen. De valkuil die voor Services het meest van toepassing is, is de IT-valkuil. Dit houdt in dat er bij het delen van kennis teveel vertrouwd wordt op de IT-faciliteiten (De Wit, 2000). De toegevoegde waarde van ondersteunende IT is beperkt, wanneer er teveel vanuit wordt gegaan dat goede IT zorgt voor betere kennisdeling dan zullen de persoonlijke contacten sneller verwaarloosd worden (Hendriks, 1999). De kennisdeling zal als gevolg daarvan stagneren (De Wit, 2000). Omdat het een IT-organisatie is, is het aannemelijk dat zij vooral vertrouwen op de technologie, de toegevoegde waarde van sociale interactie komt daardoor mogelijk op de achtergrond te staan. Er is momenteel een communicatietool in ontwikkeling, dit onderzoek richt zich op de sociale interactie wat betreft kennisdelen, de faciliteiten zullen kort behandeld worden.

Succesfactoren van kennisdeling

Aan de hand van het meten van de aanwezigheid van bepaalde factoren kan de mate van kennisdeling onderzocht worden. De factoren die het meest toepasselijk zijn voor dit onderzoek zijn de factoren die in het onderzoek van Paul van den Brink (2003) naar voren komen. Het doel van zijn onderzoek is het identificeren van factoren die het mogelijk maken om kennisdeling tussen individuen in een organisatie te stimuleren. Door middel van case studies met een inductieve benadering is het model ontwikkeld (Van den Brink, 2003). Het model is toepasbaar op allerlei soorten organisaties ongeacht de omgeving of situatie waarin het zich bevindt. Er zijn drie hoofdaspecten die in zijn model centraal staan, het eerste aspect is de strategie van de organisatie, dit kan een personalisatie of een codificatie strategie zijn (Van den Brink, 2003). Het verschil in de twee strategieën is dat de codificatie strategie zich



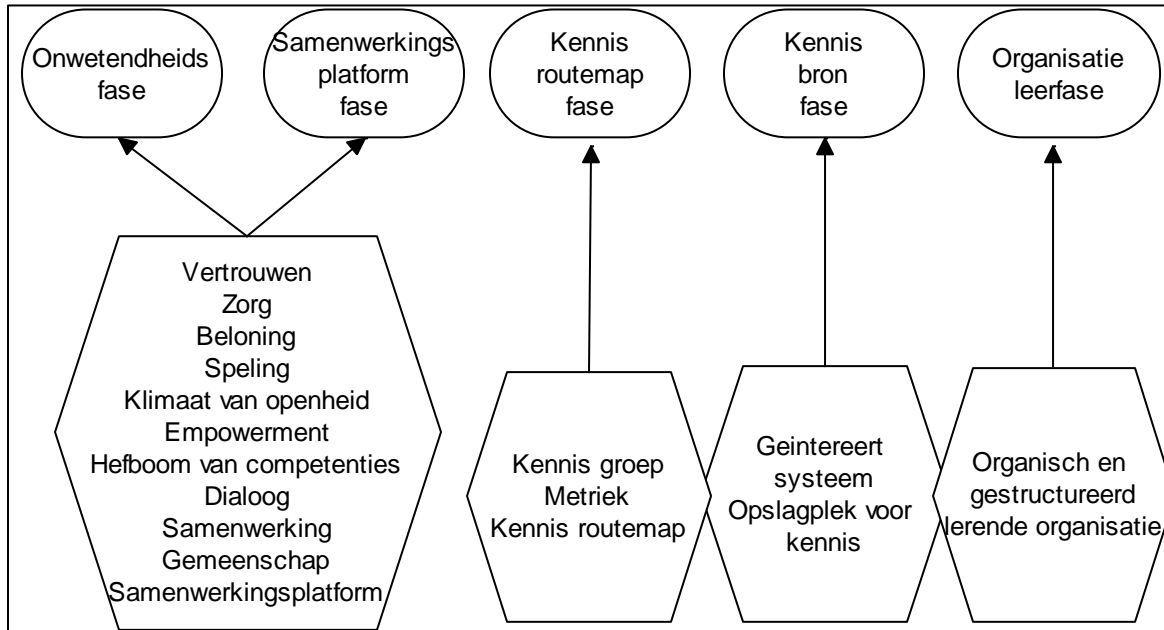
vooral richt op het uitwisselen van documenten, organisaties met deze strategie investeren veel in informatie- en communicatietechnologie (Van den Brink, 2003). Deze strategie past bij de people-to-documents methode, de focus ligt op het zo compleet mogelijk opslaan van kennis in systemen. De personalisatie strategie richt zich op het bevorderen van het contact tussen medewerkers. Het oplossen van problemen door middel van de people-tot-people methode staat centraal. Het opslaan van kennis gebeurt in deze strategie door middel van het netwerk waarin de kennis zich beweegt. De personalisatie- en codificatiestrategie hebben dezelfde fasen en factoren, het verschil is echter dat de factoren anders verdeeld zijn over de fasen. De codificatie strategie begint in de eerste fase met het opzetten van goede informatiesystemen en in de laatste fasen komt het sociale aspect naar voren. Bij de personalisatie strategie ligt eerst de nadruk op het sociale aspect, in de laatste fasen worden de ondersteunende faciliteiten benadrukt. De strategieën hebben geen invloed op elkaar maar leggen beide een andere nadruk op het technologische en sociale aspect. De keuze die gemaakt wordt, om de ene of de andere strategie te volgen heeft te maken met de strategie van de organisatie. De codificatie strategie is nuttig als de organisatie met een grote hoeveelheid expliciete kennis te maken heeft. De personalisatiestrategie past bij een organisatie die in teams werken en die complexe vraagstukken moeten oplossen (Van den Brink, 2003).

De strategie die bij de situatie van Services past is de personalisatiestrategie. Er wordt binnen Services weinig tot niet gedocumenteerd. Kennisdeling gebeurt door middel van sociaal contact en de IT voorzieningen hebben een ondersteunende rol in de sociale interactie.

Onderstaand figuur laat de personalisatie strategie zien met de bijbehorende fasen en factoren.



Figuur 2: Personalisatiestrategie



Bron: Van den Brink, 2003

Bovenstaand figuur laat zien dat er vijf fasen zijn waarin de ontwikkeling van kennisdeling zich kan bevinden in de personalisatiestrategie. De fasen zijn de onwetendheidsfase, de samenwerkingsplatform fase, de kennisroute map fase, de kennisbron fase en de organisatorische leerfase. De fasen beschrijven de vordering van de ontwikkeling van de kennisdeling in de organisatie. In de onwetendheidsfase is er nog geen besef van het nut van kennisdelen en in de organisatie leerfase is kennisdelen volledig geïntegreerd in de organisatieprocessen. In de onwetendheidsfase wordt kennis nog niet erkend als belangrijke factor voor het functioneren. Er is nog geen bewustzijn van het nut van het delen van kennis en er zijn geen acties ondernomen om kennisdeling te bevorderen. Kenmerken van deze fase zijn dat medewerkers geen structuur hebben die kennisdelen stimuleert, de medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het halen van hun doelen en de software ondersteunt het documenteren niet. De tweede fase is de samenwerkingsplatform fase, in deze fase wordt kennis ingezet om te concurreren met de omgeving. De manier van werken die past bij deze fase is het samenwerken, samen

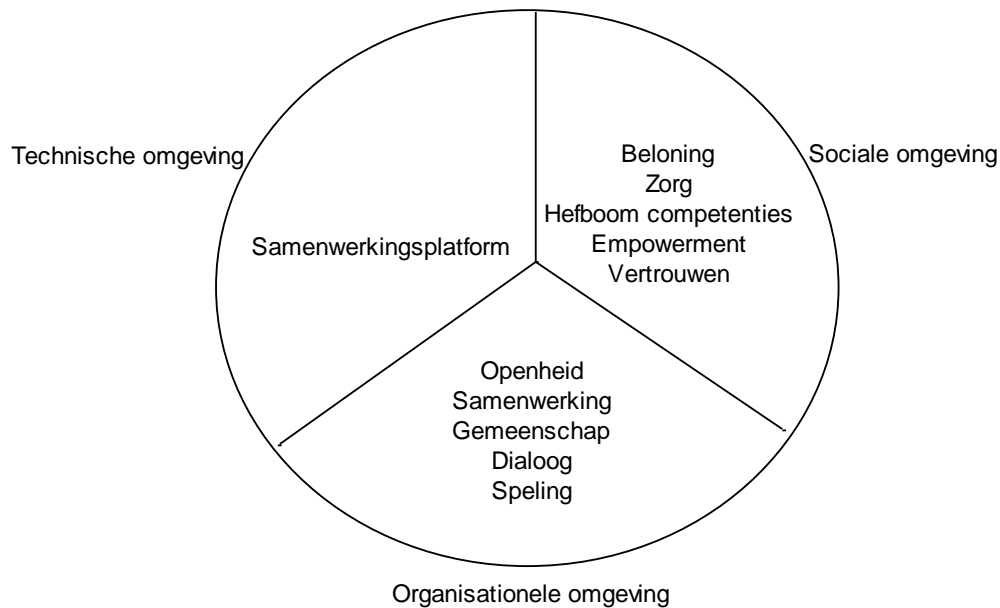
leren en elkaar betrekken bij het maken van beslissingen. Bij de volgende fase, de kennisroute map fase, staat het structureren van de kennis door middel van een online tool centraal. In deze fase is het beschikbaar maken van kennis de start van interactie tussen de medewerkers. De volgende fase is de kennisbron fase. Het investeren in informatiesystemen staat centraal. Hierbij gaat het om puur het technische aspect, bijvoorbeeld hoeveel stappen moeten er gezet worden om bij de juiste informatie te komen. In de organisatie leerfase wordt een organisatie erkend als continue veranderend systeem waarin ontwikkeling normaal is. Het leren en ontwikkelen wordt in deze fase naar een hoger niveau getild, meer gericht op de toekomst en meer gericht op het continue blijven ontwikkelen (Van den Brink, 2003). Dit is de ideale situatie van kennisdeling binnen een organisatie, omdat kennisdeling optimaal geïntegreerd is in het systeem van de organisatie.

De fase waarin Services zich bevindt is de samenwerkingsplatform fase, omdat er veel in teams gewerkt wordt, is samenwerken belangrijk. Het nut van kennisdelen is bekend bij de medewerkers maar er moet nog gewerkt worden aan een systeem die dat ondersteund. In dit onderzoek ligt de focus op kennisdelen door sociaal contact. De factoren die aansluiten op deze fase zullen in dit onderzoek getoetst worden op aanwezigheid.

Tot slot plaatst Van den Brink (2003), de factoren in een passende omgeving. Onderstaand figuur geeft weer welke factoren van de samenwerkingsplatform fase, binnen welke omgeving horen.



Figuur 3: Technische, sociale en organisatorische omgeving en passende factoren van de personalisatiestrategie



Bron: van den Brink, 2003

De drie omgevingen zijn de sociale omgeving, de organisatorische omgeving en de technische omgeving (Van den Brink, 2003). Deze omgevingen geven de context en de aard weer van de factoren. Met sociale omgeving wordt bedoeld het vertrouwen in je collega's, de waardering die je hebt voor elkaar en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Bij de organisatorische omgeving gaat het om de samenwerking, de structuur, de tijd en de cultuur die bestaat in de organisatie. Tot slot bestaat de technische omgeving, deze omgeving staat voor de informatie- en communicatietechnologie die kennisdeling faciliteert (Van den Brink, 2003).

Andere onderzoeken bevestigen dat de factoren die in de samenwerkingsplatform fase zitten, invloed hebben op de mate van kennisdeling. In de review '*Knowledge sharing in Workplace*' worden verschillende motiverende factoren die in een organisatie aanwezig zijn besproken (Oye, 2011). Een aantal factoren zijn sterke sociale banden, het belonen van het delen van kennis en baanzekerheid (Oye, 2011). Deze factoren komen overeen met het vertrouwen dat moet bestaan, de baten die het delen van



kennis oplevert en het groepsgevoel tussen de medewerkers. Het vertrouwen in collega's zorgt ervoor dat er gemakkelijker gecommuniceerd wordt omdat er vertrouwen is dat er goed met de informatie wordt omgegaan (Oye, 2011). Vertrouwen heeft een positieve invloed op de waardering die er ontstaat voor elkaar (Alawi, 2007). Het hebben van baanzekerheid zorgt ervoor dat medewerkers minder angst en onzekerheid ervaren als het gaat om een baan. De neiging om door middel van kennis je toegevoegde waarde te laten zien wordt kleiner waardoor de kans op kennisdeling stijgt (Oye, 2011). Dat kennisdeling op verschillende niveaus aangepakt kan worden, komt naar voren in het onderzoek van Awad en Ghaziri (2004). Zij verdelen kennisdelen in vier delen namelijk de mensen, de organisationele processen, de technologie en de soort kennis die gedeeld moet worden. Dit komt overeen met de omgevingen die Van den Brink (2003) aangeeft. De factoren die in dit onderzoek van toepassing zijn, worden verder toegelicht.

Factor 1: Vertrouwen en Zorg

Wat onder deze factor wordt verstaan is het vertrouwen hebben in collega's, dat je betrokken wordt en dat je hulp krijgt als je erom vraagt (Van den Brink, 2003). Als er geen vertrouwen is, kan dit een grote barrière zijn voor het delen van kennis, vertrouwen is namelijk de eerste stap voor het stimuleren van interactie. De factor zorg houdt in dat collega's zich verantwoordelijk voelen voor elkaar en daardoor zorg dragen voor het delen van kennis (Van den Brink, 2003). Deze factor wordt in dit onderzoek aangeduid als 'Vertrouwen'.

Factor 2: Empowerment

De factor empowerment houdt in dat iemand zelfredzaam is en in staat is om zelf beslissingen te nemen en daarnaar te handelen (Van den Brink, 2003). Deze factor bestaat uit autonomie, de beschikbaarheid van informatie en het hebben van de juiste vaardigheden (Van den Brink, 2003). Autonomie is een factor die professionals in de IT sector belangrijk vinden, het is daarom belangrijk om deze factor mee te



nemen in het onderzoek (Frijters, 2009). Deze factor wordt in dit onderzoek aangeduid als 'Zelfmanagement'.

Factor 3: Beloning

Het stimuleren van kennisdelen gaat samen met een perspectiefverandering van individualisme naar collectivisme (Van den Brink, 2003). 'Kennis is macht' zal moeten veranderen naar 'kennisdelen maakt sterk' (Koolmees, 2005). Dit is een grote verandering die gestimuleerd kan worden door het gewenste gedrag te belonen (Van den Brink, 2003). Het belonen van goed gedrag kan een stimulerend effect hebben. Er zijn twee soorten beloning, materieel en immaterieel. Vormen van materiele beloning zijn betere arbeidsvoorwaarden, een financiële bonus of een promotie. Immateriële beloning zijn autonomie, een compliment en meer vakantiedagen (Van den Brink, 2003). Momenteel worden de medewerkers van Services niet beloond voor de mate van kennisdeling. Inzicht hebben in welke soort beloning gewild is, is wellicht bruikbaar om medewerkers te motiveren om meer kennis te delen.

Factor 4: Hefboom van competenties

Deze factor geeft weer in hoeverre de medewerkers hun eigen vaardigheden ontwikkelen (Van den Brink, 2003). Het ontwikkelen van competenties is van belang om kennisdeling succesvol te laten zijn (Koster, 2009). Er moet voldoende kennis aanwezig zijn om die kennis vervolgens te kunnen delen. Door als medewerker actief te zijn in de individuele ontwikkeling is kennisdeling beter te stimuleren, het nut van andermans kennis wordt daardoor belangrijker. Dit brengt een goede dynamiek met zich mee die kennisdeling in stand houdt (Theunissen, 2003). Bijvoorbeeld; het willen verbeteren van je communicatieve vaardigheden door om feedback te vragen bij collega's. Jij krijgt hierdoor meer zelfkennis en hebt de kennis van collega's daarvoor nodig. De factor wordt in dit onderzoek 'Competentieontwikkeling' genoemd.



Factor 5: Dialoog en open klimaat

Deze factor gaat in op de communicatie tussen medewerkers. Open klimaat staat voor een stimulerende omgeving waarin dialoog kan plaatsvinden (Van den Brink, 2003). Het delen van ideeën, vaardigheden en ervaringen moet kunnen plaatsvinden, ongeacht welke rol iemand heeft. Een eerlijke en open manier van communiceren is van belang om kennis te delen. Het meebeslissen en het meedenken met beslissingen zijn hier voorbeelden van (Van den Brink, 2003). De factor zal in dit onderzoek 'Communicatie' heten.

Factor 6: Speling

Speling houdt in, de beschikbare tijd om kennis te delen (Van den Brink, 2003). Indien medewerkers geen tijd krijgen om kennis te delen dan is de kans groot dat ze minder kennisdelen omdat de dagelijkse werkzaamheden dan voorrang krijgen. De leidinggevende heeft een faciliterende rol hierin, hij/zij heeft de mogelijkheid heeft om barrières weg te halen, te weinig tijd, en op die manier medewerkers te prikkelen om kennis te delen (Chong, 2006). 'Tijd' is de factor die in dit onderzoek getoetst wordt.

Factor 7: Gemeenschap en samenwerking

Deze twee factoren gaan over de interactie tussen individuen en om de onderlinge relaties. Deze factor gaat in op de samenstelling van de organisatie en om de samenwerking die er bestaat binnen de gemeenschap (Van den Brink, 2003). De IT-sector kenmerkt zich door de platte organisatiestructuur en het veelvuldig werken in teams (Valgaeren, 2007). Dit is bij Services ook het geval, daarom wordt er in dit onderzoek gekeken naar de samenwerking binnen de afdeling en binnen de teams. De platte organisatiestructuur heeft invloed op de kennisstromen, kennisdeling is gemakkelijker in organisaties die horizontaal gestructureerd zijn (Van Wijk, 1999). De factor 'Teamwork' wordt in dit onderzoek getoetst.



Factor 8: Samenwerkingsplatform

De laatste factor die onderzocht wordt is het gebruik van een samenwerkingsplatform. Een samenwerkingsplatform is een plek, vaak op intranet, die mensen creëren om ideeën, ervaringen en oplossingen op te zetten zodat het beschikbaar wordt voor collega's (Van den Brink, 2003). Services is bezig met het ontwikkelen van een samenwerkingsplatform hoewel dat in dit onderzoek niet centraal staat, wordt er wel gekeken naar de tevredenheid van de huidige faciliteiten.

Aan de hand van alle bovengenoemde factoren kan geconcludeerd worden dat het stimuleren van kennisdelen deels afhankelijk is van de inzet van de medewerkers, en deel afhankelijk is van de processen en faciliteiten die de organisatie biedt. Om de factoren te toetsen zijn er hypothesen opgesteld. De hypothesen zijn positief gesteld, dat betekent dat hoe meer een factor aanwezig is hoe beter de kennisdeling is. In onderstaande tabel zijn de hypothesen weergegeven.

Tabel 1: Hypothesen

Hypothesen

- H1)** Hoe meer vertrouwen een medewerker in collega's heeft, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H2)** Hoe meer een medewerker investeert in zijn competentieontwikkeling, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H3)** Hoe meer zelfmanagement een medewerker heeft, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H4)** Hoe meer communicatie tussen medewerkers plaatsvindt, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H5)** Hoe meer tijd medewerkers krijgen van hun leidinggevenden om kennis te delen, hoe meer kennis een medewerker deelt met zijn/haar collega's.
- H6)** Hoe beter het teamwork is tussen collega's, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H7)** Hoe beter kennisdeling gefaciliteerd is, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.



Kenmerken van de IT sector

Kennisdeling is in veel organisaties een belangrijk ontwikkelpunt, omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd in een IT-organisatie is het interessant om de kenmerken van de IT-sector uiteen te zetten. De kenmerken kunnen relevant zijn voor het onderzoek, als het gaat om het toetsen van variabelen en het bepalen van de controle variabelen.

Een kenmerk van de IT sector is het hoge aantal mannelijke medewerkers (Valgaeren, 2007). Ook bij McKesson is dit zichtbaar, 70% van de medewerker is man en 30% van de medewerker is vrouw. Mannen delen minder kennis dan vrouwen, dit zou dan ook een verklaring kunnen zijn voor de geringe kennisdeling binnen McKesson (Karreman, 2007). Deze variabele wordt in dit onderzoek derhalve meegenomen als controlevariabele.

Een andere variabele die belangrijk is om te meten in dit onderzoek is de duur van het dienstverband. Er bestaat een positief verband tussen taakcomplexiteit en de duur van het dienstverband (Herpers, 2008). De assumptie die gemaakt wordt is, hoe complexer de taak is die iemand heeft, hoe meer kennis iemand heeft. Dit leidt tot meer kennis bij mensen die langer in dienst zijn. Indien er meer kennis aanwezig is, kan er ook meer kennis gedeeld worden. De duur van het dienstverband zal derhalve als controle variabele ingezet worden.

Kort samengevat zijn er acht factoren die in dit onderzoek getoetst worden op aanwezigheid, omdat Services in de personalisatiestrategie past wordt gekeken naar kennisdeling door middel van sociaal contact.



Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd.

Soort onderzoek

Het onderzoek is een toegepast onderzoek, dit betekend dat het gericht is op een probleem dat afkomstig is uit de praktijk en dat door middel van de resultaten opgelost kan worden. Het is te typeren als een wetenschappelijk, praktijkgericht onderzoek dat toetsend is van aard. De vraag die vanuit McKesson is gesteld is het creëren van inzicht in de mate van kennisdeling. Om meer inzicht te creëren zijn er zeven onafhankelijke variabelen die getoetst worden op aanwezigheid. De invloed van zeven variabelen, op de algemene mate van kennisdeling wordt daarna behandeld. De methoden die hiervoor zijn gehanteerd worden in onderstaande paragrafen beschreven.

Gestructureerde vragenlijst

De aanwezigheid van de factoren is getoetst door middel van een gestructureerde vragenlijst (zie bijlage 1). Het voordeel van de survey methode is dat er op een snelle en goedkope manier, een grote groep mensen bereikt kan worden (Baarda & de Goede, 2006). De succesfactoren hangen positief samen met de mate van kennisdeling. Dit houdt in dat hoe meer de factor aanwezig is hoe hoger de mate van kennisdeling is (Baarda en de Goede, 2006). Dit betekend dat de vragen in de vragenlijst positief gesteld zijn. De vragenlijst is gestructureerd door de onderverdeling van de factoren in sociale, organisatorische en technische omgevingen. De vragenlijst begint met een aantal algemene stellingen over kennisdeling. Daarna volgen er stellingen over de sociale en organisatorische factoren. De antwoordcategorieën zijn gebaseerd op een vijf-punt Likertschaal. De vijf-puntschaal bestaat uit de volgende antwoordmogelijkheden: 1= helemaal mee oneens, 2= enigszins mee eens, 3= niet eens/niet oneens, 4= enigszins mee eens, 5= helemaal mee eens. De factoren die bij de technische omgeving horen, bestaan uit een stelling en meerdere meerkeuze vragen, hierbij is het niet mogelijk om meer dan



drie antwoordmogelijkheden te geven. Tot slot zijn er een aantal open vragen en een aantal meerkeuze vragen, deze vragen toetsen de controlevariabelen. Om de vragenlijst inhoudelijk te valideren is aan vijf collega's van de afdeling Services gevraagd kritisch naar de vragen te kijken, aan te geven of de vragen op elkaar aansluiten en of de vragen begrijpelijk zijn. De medewerkers zijn op willekeurige basis geselecteerd en verschillen allemaal in functie. Zij hebben feedback gegeven op een aantal vragen, dit had voornamelijk betrekking op onduidelijke vraagstelling. Aan de hand van de feedback zijn twee vragen uit de vragenlijst gehaald, de andere twee vragen zijn aangepast. De gewijzigde of verwijderde vragen troffen allemaal de algemene vragen over kennisdeling.

Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer vijf minuten en is door middel van het programma *Qualtrics* uitgezet. Dit programma is ontwikkeld om online vragenlijsten uit te zetten. De vragenlijst heeft twee weken uitgestaan en er zijn twee mails ter herinnering gestuurd, één herinnering halverwege de periode en één herinnering aan het einde van de periode (zie bijlage 2). Een paar uur na het sturen van de mailtjes zijn er additioneel ook hard copy versies van de vragenlijst verstrekt om de respons te verhogen. Het doel van het uitzetten van de vragenlijst was het toetsen van de hypothesen. De deelvraag die beantwoordt zal worden door middel van deze methode is:

In hoeverre verklaren deze factoren de mate van kennisdeling binnen de afdeling Services van McKesson?

Steekproef

De vragenlijst is uitgezet bij de onderzoekspopulatie, namelijk alle 48 medewerkers van Services. De teams die onder de afdeling Services vallen zijn Technische Inrichting en Applicatie Beheer (TAB), Functioneel Inrichting en Applicatie Beheer (FAB), Customer Care Services Desk (CC) en Project Buro. De meerderheid van de medewerkers zijn werkzaam als consultant, zij worden door klanten ingeschakeld als er moeilijke vraagstukken zijn. Zij zijn weinig op kantoor en dat is ook de reden geweest om de



vragenlijst online uit te zetten. Hoewel een web-survey betrouwbaarder is naarmate de steekproef groter is, was dit helaas niet mogelijk. McKesson heeft te maken met veel interne veranderingen, een aantal afdelingen hebben veel met deze veranderingen te maken daarom wil McKesson deze medewerkers niet belasten met dit onderzoek.

Respons

In een periode van twee weken zijn er 40 vragenlijsten ontvangen, dit is een respons van 83 procent. Hoewel de steekproef klein is, is de respons erg hoog. De 40 vragenlijsten zijn allen volledig ingevuld. De respons per mail is 32 en de respons die hard copy is ingeleverd is 8. Om de medewerkers te stimuleren zijn er incentives ingezet, namelijk twee bioscoopbonnen ter waarde van 15 euro. Deze zijn verloten onder alle deelnemers.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid hangt samen met de kans op toevalligheden en fouten. De kans op toevalligheden en fouten in de data is kleiner als de steekproef groter is. De steekproef van dit onderzoek is 48 medewerkers, dit is een kleine steekproef en dat heeft negatieve invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. De kans op fouten in de data is echter geprobeerd te beperken. Door het programma *Qualtrics* wordt de data automatisch in een SPSS bestand getransporteerd, de kans op fouten in de verwerking van de data is daarom kleiner dan wanneer de data handmatig ingevoerd moet worden. De vraagstelling en de antwoordcategorieën zijn zo consistent mogelijk gehouden. Dit betekent dat de vragen allemaal positief gesteld zijn en dat de antwoordcategorieën hetzelfde zijn. Dit zorgt voor zo min mogelijk verwarring bij de respondenten. Omdat de respons hoog is, 83 procent, en alle vragenlijsten correct zijn ingevuld, heeft dit positieve invloed op de betrouwbaarheid.



Operationalisering

Deze paragraaf geeft een overzicht van de verschillende variabelen die in dit onderzoek behandeld worden. Eerst is de afhankelijke variabele weergegeven, daarna worden de onafhankelijke variabelen besproken. Tot slot zullen de controlevariabelen behandeld worden. De afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn door middel van meerdere items in de vragenlijst getoetst. Met items worden de verschillende vragen bedoeld. Om er één variabele van te maken is er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan. Alleen de variabelen die zijn getoetst aan de hand van meerdere items zijn getoetst op betrouwbaarheid. De variabelen tijd, beloning en informatiesysteem zijn niet op betrouwbaarheid. Beloning wordt enkel beschreven aan de hand van beschrijvende statistiek, de toegevoegde waarde van deze factor is bij het beleidsadvies. Om de betrouwbaarheid te toetsen is de Cronbach's alpha berekend, deze geeft de onderlinge correlaties weer tussen de items. De Cronbach's alpha is altijd een score tussen de 0 en 1. Om de toets betrouwbaar te laten zijn moet de minimale score 0.7 zijn. Bij vijf van de zes factoren is de Cronbach's alpha hoger dan 0.7. De uitkomsten van deze analyse worden hieronder in een tabel weergegeven. De onafhankelijke variabelen zijn de succesfactoren.

Tabel 2: Uitkomsten Cronbach's alpha

Factoren	Items	Cronbach's alpha
Kennisdeling	<ol style="list-style-type: none">1. Ik vraag collega's geregeld om advies over werkinhoudelijke zaken.2. Ik krijg geregeld advies van collega's over werkinhoudelijke zaken.3. Collega's vragen mij geregeld om advies over werkinhoudelijke zaken.4. Ik geef collega's geregeld advies over werkinhoudelijke zaken.5. Collega's luisteren als ik advies geef over werkinhoudelijke zaken.6. Ik ben bereid mijn kennis te delen met mijn collega's	0.878



Vertrouwen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik vertrouw erop dat ik door mijn collega's wordt betrokken bij zaken die belangrijk zijn voor mijn functioneren. 2. Ik vertrouw erop dat collega's waarmee ik samenwerk mij helpen als dat nodig is. 	0.843
Beloning	-	
Competentieontwikkeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen vraag ik om feedback op mijn werk, van collega's 2. Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen creëer ik tijd om regelmatig op mijn eigen werk te reflecteren. 3. Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen lever ik een bijdrage aan vakinhoudelijke discussies 4. Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen volg ik werk gerelateerde cursussen. 	0.796
Zelfmanagement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik heb genoeg autoriteit om mijn werk goed uit te voeren. 2. Ik heb de juiste informatie beschikbaar om mijn werk goed te doen. 3. Ik heb de juiste vaardigheden om mijn werk goed te doen. 	0.827
Communicatie*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik kan mijn ideeën altijd open uitspreken tegenover mijn collega's. 2. Ik kan meebeslissen met zaken die met mijn werk te maken hebben. 3. Ik word betrokken bij het opstellen van de visie, missie en/of strategie van de afdeling Services. 	0.611
Tijd	-	
Teamwork	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik heb een sterke band met mijn collega's. 2. Ik ben er trots op dat ik deel uitmaak van Services. 3. Ik geef collega's veel terugkoppeling over de bijdrage die hij/zij heeft op de afdeling. 4. Ik weet precies wat collega's van mij verwachten op het gebied van kennisdelen. 	0.722
Informatiesysteem	-	

Bovenstaande tabel geeft alle Cronbach's alpha's weer van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De items waarmee de Cronbach's alpha is berekend staan weergegeven. Opvallend is dat communicatie een lage alpha heeft, namelijk 0.611. De laatste item heeft veel invloed op de lage score. De Cronbach's alpha is 0.748 if item 3 is deleted, dit betekend dat wanneer de laatste item uit de



betrouwbaarheidsanalyse gehaald wordt, de alpha betrouwbaar is met een score van 0.748. De laatste item is aan de hand van deze gegevens uit de analyse gehaald met als resultaat een alpha van 0.748 voor de variabele communicatie algemeen. Dit zou invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid van de toets die uitgevoerd wordt met die factor, maar aangezien het om één item gaat kan er aangenomen worden dat het effect verwaarloosbaar is.

De vragenlijst sluit af met een aantal algemene vragen. Deze vragen zijn open en meerkeuze vragen. Het doel van deze vragen is het in kaart brengen van de persoonskenmerken van de respondenten. Deze kenmerken worden gebruikt als controlevariabelen. Door deze algemene kenmerken te toetsen wordt het onderzoek meer betrouwbaar en valide doordat storende factoren kunnen worden uitgesloten. De controlevariabelen op een rij: duur van het dienstverband in hun huidige functie, sekse, leeftijd en fulltime/parttime werken. De controle variabelen zijn bepaald door middel van de literatuurstudie en door middel van de oriënterende gesprekken die zijn gevoerd met alle teamleiders van Services.

De eerste controlevariabele is de duur van het dienstverband. De antwoordmogelijkheden zijn; < 1 jaar, 1 t/m 4jaar, 5 t/m 9 jaar, 10 t/m 15 jaar en > 15 jaar. De daaropvolgende controle variabele is sekse. De derde controle variabele is leeftijd. De vierde controle variabele is fulltime/parttime. De laatste twee controle variabelen zijn getoetst door middel van open vragen.

Een korte terugblik op dit hoofdstuk. De succesfactoren zijn door middel van stellingen in een vragenlijst getoetst op aanwezigheid. De controle variabelen controleren op storende persoonskenmerken. Onderstaand figuur geeft alle variabelen weer:



Figuur 4: Overzicht van variabelen

	Controlevariabelen	Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabele
	Leeftijd Sekse Duur dienstverband Fulltime/Part-time Afdeling	Vertrouwen Beloning Zelfmanagement Competentieontwikkeling Tijd Teamwork Communicatie Informatiesysteem	Mate van kennisdelen



Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven en geanalyseerd met als doel het verwerpen of aannemen van onderstaande hypothesen.

Tabel 3: Hypothesen

Hypothesen

- H1)** Hoe meer vertrouwen een medewerker in collega's heeft, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H2)** Hoe meer een medewerker investeert in zijn competentieontwikkeling, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H3)** Hoe meer zelfmanagement een medewerker heeft, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H4)** Hoe meer communicatie tussen medewerkers plaatsvindt, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H5)** Hoe meer tijd medewerkers krijgen van hun leidinggevenden om kennis te delen, hoe meer kennis een medewerker deelt met zijn/haar collega's.
- H6)** Hoe beter het teamwork is tussen collega's, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
- H7)** Hoe beter kennisdeling gefaciliteerd is, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.
-



Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf zullen de variabelen beschreven worden. Onderstaande tabellen geven de afhankelijke, onafhankelijke en controle variabelen weer.

Tabel 4: Beschrijvende tabel afhankelijke en onafhankelijke variabelen

	Range	Gemiddelde	SD	N
Afhankelijke variabele				
Kennisdeling	1-5	4.26	0.69	40
Onafhankelijke variabelen				
Vertrouwen	2-5	4.25	0.88	40
Zelfmanagement	1-5	3.84	0.81	40
Competentieontwikkeling	1-5	3.68	0.75	40
Tijd	1-5	3.35	1.17	40
Teamwork	2-5	3.71	0.68	40
Communicatie Algemeen	2-5	3.96	0.92	40
Informatiesysteem	1-5	3.10	1.03	40

In Tabel 4 is zichtbaar dat de gemiddelde tevredenheid van de respondenten over de factoren hoog is. Hoe hoger het getal, hoe hoger de tevredenheid. Bij alle factoren is het gemiddelde hoger dan 3, men is het dus over het algemeen enigszins eens/enigszins mee oneens met de stellingen. Opvallend is dat de medewerkers van Services gemiddeld het hoogst scoren op kennisdeling. Deze uitkomst is anders dan werd verwacht, er werd vanuit gegaan dat de kennisdeling slecht is. Het gemiddelde van de variabele vertrouwen is erg hoog. Het gemiddelde van de variabele informatiesysteem is het laagst, dit



betekend dat de medewerkers van Services zijn het minst tevreden over de faciliteiten van het kennisdelen ten opzichte van de andere onafhankelijke variabelen.

Tabel 5 beschrijft de controle variabelen. De variabelen zijn in percentages en in absolute aantallen weergegeven. Er zijn twee rijen met aantallen, die van Services en die van McKesson Nederland. Door de persoonskenmerken van Services naast de persoonskenmerken van McKesson Nederland te leggen, kan er gekeken worden naar de representativiteit van de steekproef en naar de mogelijkheden wat betreft de generaliseerbaarheid van de uitkomsten voor McKesson Nederland.

Tabel 5: Beschrijvende tabel van de controle variabelen

Controle variabelen	Services		McKesson Nederland	
	%	N	%	N
Leeftijd	100	40	100	114
20 t/m 30 jaar	17,5	7	17	19
31 t/m 40 jaar	30,0	12	28	32
41 t/m 50 jaar	25,0	10	28	32
51 t/m 60 jaar	25,0	10	24	28
61 t/m 70 jaar	2,5	1	3	3
Geslacht	100	40	100	114
Man	65	26	70	80
Vrouw	35	14	30	34
Duur dienstverband	100	40	100	114
< 1 jaar	21,0	10	19,0	22
1 t/m 4 jaar	31,0	15	29,0	33
5 t/m 9 jaar	10,0	5	18,0	20
10 t/m 15 jaar	21,0	10	19,0	22
> 15 jaar	17,0	8	15,0	17
Uur per week	100	40	100	114
20 t/m 30 uur	7,5	3	5,0	6
31 t/m 40 uur	65,0	26	95,0	108
41 t/m 50 uur	27,5	11	0	0



Tabel 5 laat zien dat 75% van de respondenten bestaat de leeftijden 31 t/m 60 jaar. Opvallend is dat de ruime meerderheid van man is, namelijk 65%. Meer dan de helft van de respondenten is 0 t/m 4 jaar werkzaam in hun huidige functie namelijk 65%. Het aantal uur dat de respondenten werken per week ligt voor 65% tussen de 31 en 40 uur. Als de gegevens van Services vergeleken worden met McKesson Nederland, dan is aan de percentages te zien dat ze dichtbij elkaar liggen. De variabele waarin verschil zichtbaar is, is het aantal uur per week. Deze variabele is lastig te vergelijken omdat bij Services is gemeten hoeveel uur de medewerkers daadwerkelijk maken en bij McKesson Nederland zijn het de contracturen die zijn afgesproken. Er zijn geen contracten afgesloten voor meer dan 40 uur, wat niet betekend dat de medewerkers niet meer dan 40 uur werken. Deze gegevens zijn niet te vergelijken maar aan de hand van de overeenkomsten in de andere variabelen is te zien dat de samenstelling van persoonskenmerken overeenkomt. Dit betekend dat de verhoudingen van Services representatief zijn voor McKesson en dat de resultaten generaliseerbaarheid zijn voor McKesson Nederland.

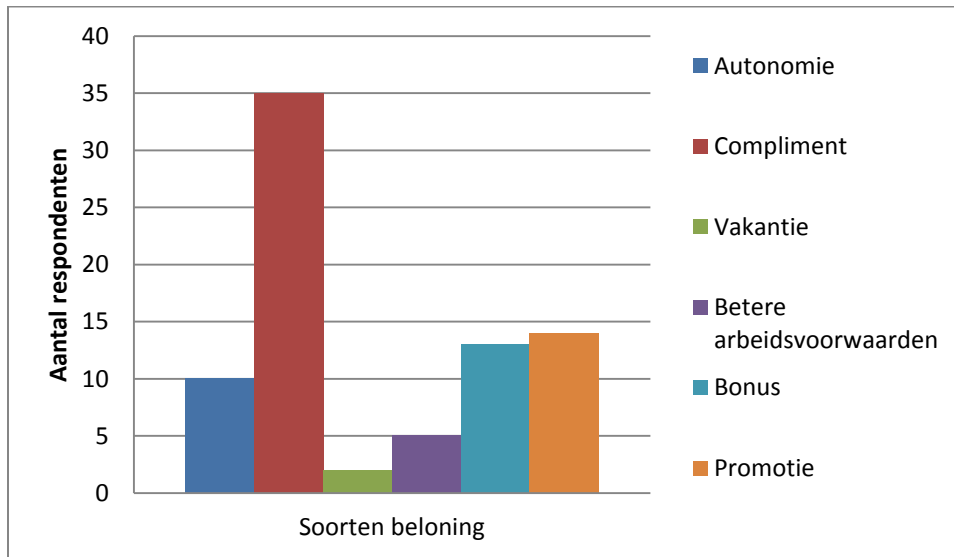
Tabel 6: Overzicht beloning in absolute aantallen

	Beloning	Aantal respondenten
Immateriële beloning	Autonomie	10
	Compliment	35
	Vakantie	2
	Totaal	47
Materiële beloning	Betere arbeidsvoorwaarden	5
	Bonus	13
	Promotie	14
	Totaal	32

Tabel 6 laat zien hoe de respondenten de variabele beloning waarderen. De soorten beloning zijn in twee clusters te verdelen, de eerste is immateriële beloning, de tweede is materiële beloning. De respondenten konden maximaal drie antwoordmogelijkheden kiezen, de uiteindelijke aantallen komen daarom niet op 40 uit. Onderstaand figuur visualiseert Tabel 6.

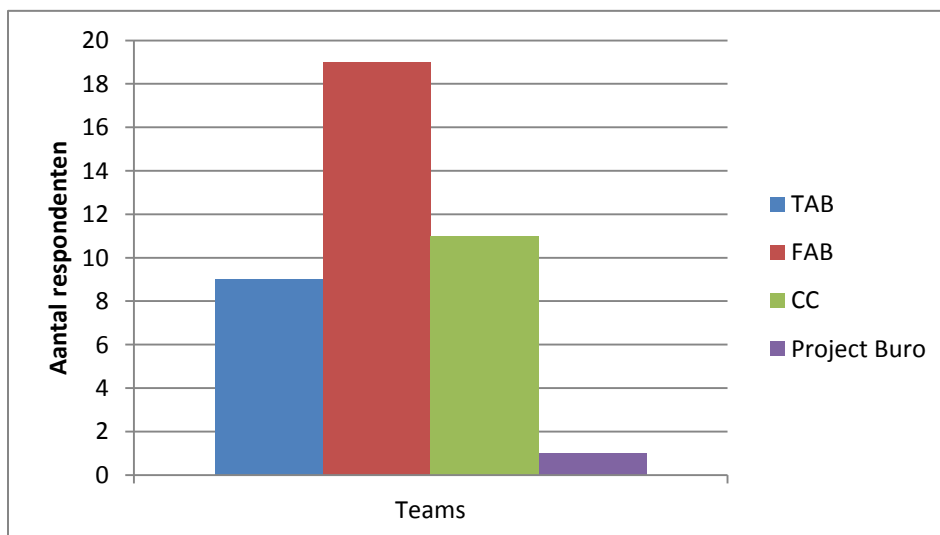


Figuur 5: Soorten beloning in absolute aantallen



Figuur 5 laat de top drie beloningen zien namelijk: compliment (35 keer ingevuld), promotie (14 keer ingevuld) en bonus (13 keer ingevuld). Hoewel de materiële vormen van beloning er twee keer in naar voren komen is het totaal aantal van de immateriële beloning hoger, namelijk 47. De meerderheid van de respondenten zouden door middel van immateriële beloning gewaardeerd willen worden wanneer ze kennisdelen.

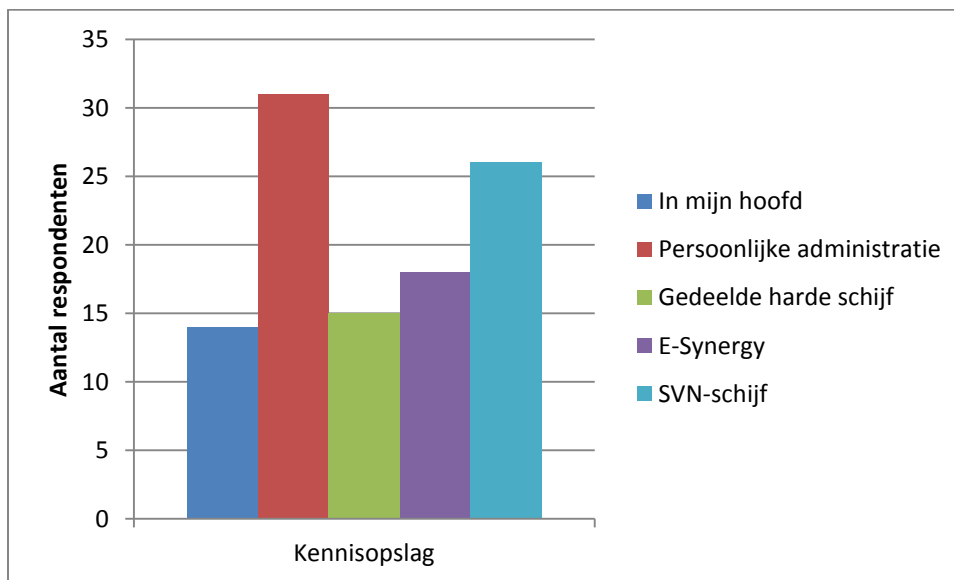
Figuur 6: Respondenten per team in absolute aantallen



In Figuur 6 is zichtbaar dat de meerderheid van de respondenten bij de FAB werkzaam zijn, daaropvolgend heeft CC de meeste respondenten. De verhouding in respons is hetzelfde als het aantal werknemers binnen Services. Functioneel Applicatie Consultants (FAB) is het grootste team, daarna komt Customer Care (CC), daarop volgen de Technisch Applicatie Consultants (TAB) en Project Buro is het kleinst.

Onderstaande figuren 7, 8 en 9 sluiten aan bij de uitkomsten van de factor informatiesysteem. De respondenten konden maximaal 4 antwoorden aankruisen. Figuur 7 geeft weer waar de respondenten hun informatie opslaan.

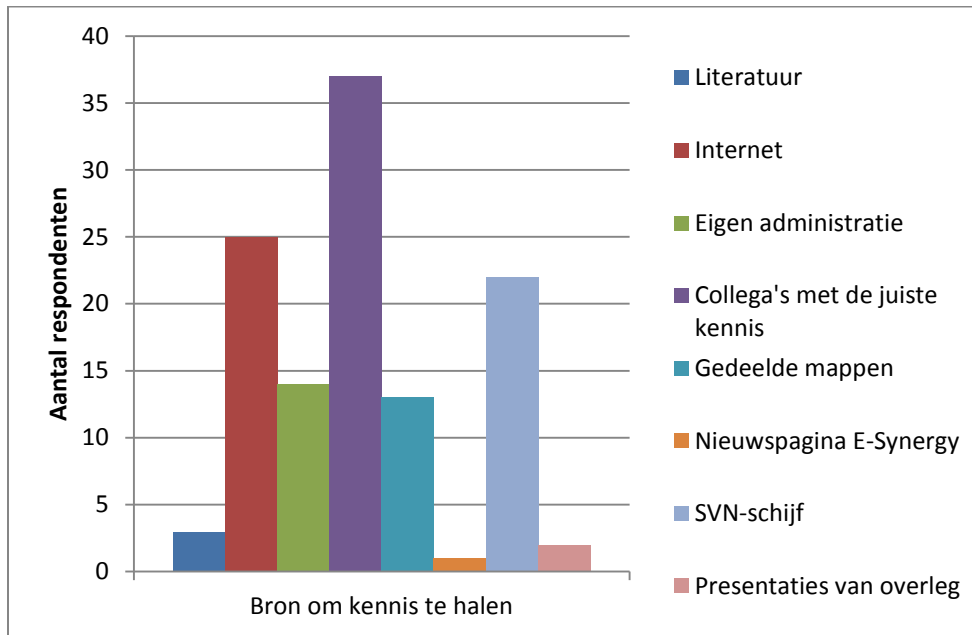
Figuur 7: Kennisopslag in absolute aantallen



Bovenstaande figuur geeft aan dat de meerderheid van de respondenten informatie opslaat in hun persoonlijke administratie en op de SVN-schijf. Figuur 8 geeft weer hoe de respondenten aan hun kennis komen als ze ergens niet uitkomen.

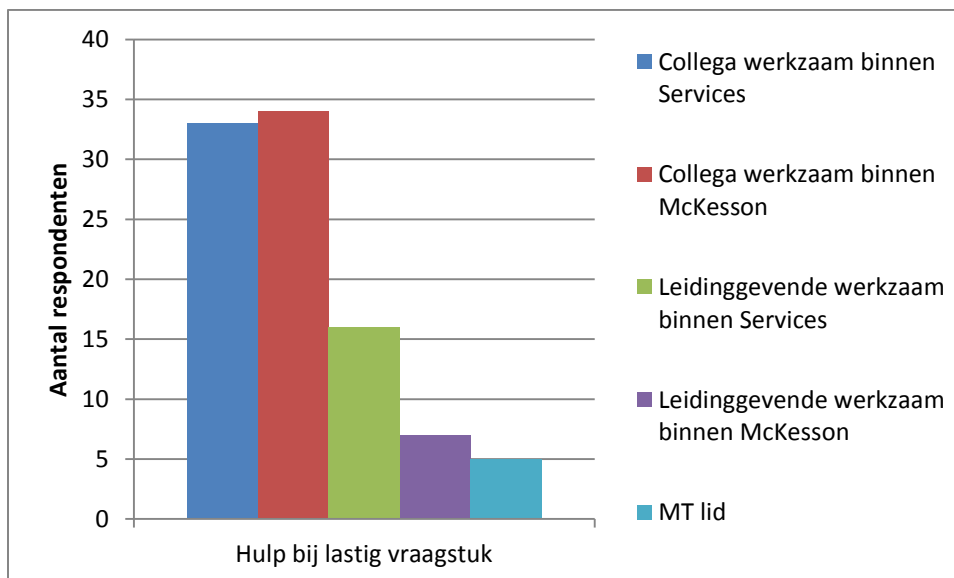


Figuur 8: Kennisbron in absolute aantallen



Opvallend is dat in Figuur 8 zichtbaar is dat de meeste respondenten informatie vergaren bij collega's die de juiste kennis hebben. Op de tweede plaats staat internet, en daarna komt de SVN-schijf. Figuur 9 laat zien bij wie medewerkers van Services om hulp komen vragen bij lastige vraagstukken.

Figuur 9: Hulp in absolute aantallen



Er is in figuur 9 te zien dat de meeste respondenten naar collega's gaan die werkzaam zijn binnen McKesson, daarna gaan ze naar collega's die werkzaam zijn binnen Services. Het verschil tussen het om hulp vragen bij collega's en het om hulp vragen bij leidinggevenden binnen Services en McKesson is groot.

Toetsen

Om de invloeden van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele weer te geven, worden er twee toetsen uitgevoerd. De samenhang wordt getoetst door middel van een Spearman correlatiecoëfficiënt. Het doel van het weergeven van de correlaties is het bepalen van de vervolgttoets.

Tabel 7: Correlatiematrix (Spearman, one-tailed)

	Kennis deling	Vertrouwen	Competentie ontwikkeling	Zelfmanagement	Team work	Tijd	Informatie systeem	Com. algemeen
Kennisdeling	1.000	.438**	.358*	.524**	.334*	.108	.392*	.239
		1.000	.373*	.236	.230	.033	.172	.385*
Competentie ontwikkeling			1.000	.353*	.471**	.185	.503**	.303
Zelfmanagement				1.000	.273	.308	.540**	.173
Teamwork					1.000	.483**	.499**	.574**
Tijd						1.000	.433**	.126
Informatie systeem							1.000	.423**
Com. algemeen								1.000

**P <.01; * P<.05



In Tabel 7 is te zien dat 6 variabelen correleren bij $P < .05$ en 10 variabelen correleren bij $P < .01$. Kennisdelen hangt positief samen met 5 factoren namelijk vertrouwen ($r = .438$; $P < .01$), competentieontwikkeling ($r = .358$; $P < .05$), zelfmanagement ($r = .524$; $P < .01$), teamwork ($r = .334$; $P < .05$) en informatiesysteem ($r = .392$; $P < .05$). Kortom, naarmate de medewerkers van Services meer vertrouwen hebben in hun collega's, meer kunnen doen aan hun competentieontwikkeling, in staat zijn hun werk zelf te managen, tevreden zijn over hun teamwork en een faciliterend informatiesysteem hebben, dan zullen zij meer kennisdelen.

De onafhankelijke variabelen correleren onderling ook met elkaar. Vertrouwen correleert met competentieontwikkeling ($r = .373$; $P < .05$) en met communicatie algemeen ($r = .385$; $P < .05$). Wanneer medewerkers meer invloed hebben op hun competentieontwikkeling en tevreden zijn over de communicatie met hun collega's zal het vertrouwen in collega's stijgen. Competentieontwikkeling correleert met de variabelen zelfmanagement ($r = .353$; $P < .05$), teamwork ($r = .471$; $P < .01$) en informatiesysteem ($r = .503$; $P < .01$). Als medewerkers veel investeren in individuele competentieontwikkeling dan zijn ze beter in staat om hun werk zelf te managen en beter in staat om in een team samen te werken. De tevredenheid over de ondersteunende faciliteiten zal ook stijgen. De volgende variabelen die correleren zijn zelfmanagement en informatiesysteem ($r = .540$; $P < .01$). Hoe beter de faciliteiten zijn om kennisdelen te stimuleren hoe beter medewerkers in staat zijn om hun eigen werk te managen. Teamwork hangt samen met tijd ($r = .483$; $P < .01$), informatiesysteem ($r = .499$; $P < .01$) en communicatie algemeen ($r = .574$; $P < .01$). Hoe beter het teamwork is hoe meer tijd medewerkers krijgen van hun leidinggevenden om kennis te delen en hoe hoger de tevredenheid is over de ondersteunende faciliteiten. De communicatie zal ook verbeteren als het teamwork stijgt. Tot slot zijn tijd en informatiesysteem positief gecorreleerd ($r = .433$; $P < .01$) en informatiesysteem en communicatie



algemeen ($r=.423$; $P<.01$). Dit betekent dat indien de tevredenheid over de ondersteunende faciliteiten stijgt dat de medewerkers meer tijd krijgen om kennis te delen en dat de communicatie zal verbeteren.

Opvallend aan deze uitkomsten zijn de grote hoeveelheid relaties tussen kennisdeling en de onafhankelijke factoren. Ook zijn er verbanden tussen de onafhankelijke variabelen, dit betekent dat de multiple regressie uitgevoerd wordt, deze analyse zal aangeven in hoeverre de onafhankelijke variabelen een verklarende invloed hebben op kennisdeling.

Tabel 8: Regressieanalyse controle variabelen en multiple regressie onafhankelijke variabelen

	Model 0		Model 1	
Onafhankelijke variabelen	B	SE	B	SE
Constant			1.738	.520
Vertrouwen			.321**	.113
Competentieontwikkeling			.122	.126
Zelfmanagement			.439**	.122
Teamwork			.026	.167
Tijd			-.117	.080
Communicatie Algemeen			-.167	.114
Informatiesysteem			-.008	.101
Controle variabelen				
Leeftijd	.040	.099		
Geslacht	-.159	.229		
Fulltime/Parttime	-.032	.198		
Duur dienstverband	.028	.095		

**P <.01; * P<.05



Tabel 8 geeft twee modellen weer. Model 0 geeft de uitkomsten weer van de regressie analyse die is uitgevoerd met de controle variabelen en de afhankelijke variabele. De controle variabelen zijn allemaal niet significant, er kan daarom geen uitspraken gedaan worden over het verband. De opvallendheden zullen wel genoemd worden maar zullen verder niet meegenomen worden in de analyse. Kennisdeling wordt voor 0,4% verklaard door de leeftijd van de werknemers ($R^2 = 0.004$; $P >.05$). Het aantal jaar dat iemand werkt binnen McKesson verklaard slechts voor 0,2% de mate van kennisdeling binnen Services ($R^2 = 0.002$; $P >.05$). De twee andere controlevariabelen worden kort besproken omdat het opvallend is dat de Bèta negatief uitvalt. Fulltime/Parttime werken is negatief en dat houdt in dat hoe meer uren de medewerkers van Services werken, hoe minder kennis ze delen ($R^2 = 0.001$; $P >.05$). Het aantal uur dat iemand werkt, per week, verklaart slechts 0.1% van de kennisdeling. Geslacht heeft een negatieve invloed op de mate van kennisdeling. Dit is niet significant dus er kunnen geen uitspraken over gedaan worden. Dat de variabelen niet significant zijn kan te maken hebben met de kleine steekproef. Samengevat kan er gesteld worden dat de regressie analyse geen significante verbanden laat zien, de controle variabelen hebben geen invloed op de kennisdeling en zullen daarom niet meegenomen worden in het volgende model.

Model 1 geeft de uitkomsten weer van de multiple regressie analyse die is uitgevoerd met de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Vertrouwen is significant verbonden met kennisdelen ($B=.321$; $SE=.113$; $P<.01$). De mate van kennisdeling is te verklaren aan de hand van het vertrouwen dat bestaat tussen collega's. Zelfmanagement en kennisdelen zijn ook gecorreleerd ($B=.439$; $SE=.122$; $P<.01$). Naarmate er meer zelfmanagement mogelijk is, is er meer sprake van kennisdeling. De factoren competentieontwikkeling, teamwork, tijd, communicatie algemeen en informatiesysteem blijken allen geen verklarende invloed te hebben op de mate van kennisdeling binnen Services. Tijd, communicatie en informatiesysteem hebben zelfs een negatief verband met kennisdelen. Hoewel de



Bèta niet hoog is, is het toch opvallend dat de uitkomst negatief is. Dit betekent dat als medewerkers meer tijd hebben om kennis te delen, dat dit een slechte invloed heeft op de kennisdeling. Wanneer er open gecommuniceerd wordt zal er minder kennisdeling plaatsvinden en wanneer het beter gefaciliteerd wordt er minder kennis gedeeld.

Samenvattend blijkt dat twee van de zeven hypothesen aan de hand van dit onderzoek bevestigd worden, die hypothesen vormen derhalve ook de basis voor het advies dat uitgebracht wordt aan Services. Onderstaande tabel geeft weer welke hypothesen worden aangenomen en welke worden verworpen aan de hand van uitgevoerde analyses.

Tabel 9: Overzicht hypothesen en resultaat

Hypothesen	Resultaat
H1) Hoe meer vertrouwen medewerkers in collega's hebben, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega.	Aangenomen
H2) Hoe meer een medewerker investeert in zijn competentieontwikkeling, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.	Verworpen
H3) Hoe meer zelfmanagement een medewerker heeft, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.	Aangenomen
H4) Hoe meer communicatie tussen medewerkers plaatsvindt, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.	Verworpen
H5) Hoe meer tijd medewerkers krijgen van hun leidinggevenden om kennis te delen, hoe meer kennis een medewerker deelt met zijn/haar collega's.	Verworpen
H6) Hoe beter teamwork is tussen collega's, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.	Verworpen
H7) Hoe beter kennisdeling gefaciliteerd is, hoe meer een medewerker kennis deelt met zijn/haar collega's.	Verworpen



Conclusie & Discussie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten beschreven en geanalyseerd, in dit hoofdstuk wordt door middel van de resultaten de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord.

De eerste deelvraag is welke factoren de mate van kennisdeling stimuleren in organisaties. Door middel van een literatuurstudie is de keuze gemaakt om het onderzoek van, Van den Brink (2003) als uitgangspunt te nemen. In zijn onderzoek worden 18 factoren beschreven die kennisdeling in organisaties stimuleren (Van den Brink, 2003). De 18 factoren op een rij: vertrouwen, beloning, zorg, speling, klimaat van openheid, empowerment, hefboom van competenties, dialoog, samenwerking, gemeenschap, samenwerkingsplatform, kennisgroep, metriek, kennisroute map, geïntegreerd systeem, opslagplek voor kennis en organisch en gestructureerd lerende organisatie. De factoren zijn onderverdeeld in vijf fasen, de onwetendheidsfase, de samenwerkingsplatform fase, de kennisroute map fase, de kennisbron fase en de organisatie leerfase. De fasen geven weer in welke mate kennisdeling is ontwikkeld in een organisatie. In de onwetendheidsfase is er nog geen besef van het nut van kennisdelen en in de organisatieleerfase is kennisdelen onderdeel van de cultuur en van het proces van de organisatie. De factoren zijn per fase te structureren door middel van drie omgevingen namelijk sociaal, organisatorisch en technisch. De sociale omgeving betreft de sociale interactie, de organisatorische omgeving betreft de structuur van de organisatie en de technische omgeving betreft de technische faciliteiten die kennisdelen ondersteunen. Van den Brink (2003) gaat uit van twee strategieën die de focus van de organisatie bepaald. De eerste strategie legt de nadruk op kennisdeling door middel van techniek, de codificatie strategie. De tweede strategie legt de nadruk op kennisdeling door middel van persoonlijk contact, de personalisatie strategie.

Afhankelijk van de strategie van Services en van de ontwikkeling van kennisdeling binnen Services kunnen de factoren bepaald worden die van toepassing zijn op de situatie bij Services. De



strategie van Services is de personalisatie strategie, er bestaat geen faciliterend systeem en kennisdeling vindt plaats door middel van persoonlijk contact. Services bevindt zich momenteel in de samenwerkingsplatform fase, dit is een verkennende fase. De prioriteit van kennisdelen is al duidelijk maar de volgende stap moet nog gezet worden. De factoren die in die fase invloed hebben op de kennisdeling zijn: vertrouwen, beloning, zelfmanagement, competentieontwikkeling, communicatie, teamwork, informatiesysteem en tijd (Van den Brink, 2003). De tweede deelvraag gaat in op de verklarende factor van de factoren op de mate van kennisdeling binnen Services. In de resultaten komt naar voren dat de medewerkers van Services tevreden zijn over de kennisdeling op hun afdeling, dit werd niet verwacht. De medewerkers van Services zijn positief over de aanwezigheid van de factoren maar in hoeverre de factoren de kennisdeling verklaren is de volgende stap. Dit onderzoek toont aan dat de factoren vertrouwen en zelfmanagement een verklarende functie hebben met betrekking tot de mate van kennisdeling binnen Services. Er is aan de hand van dit onderzoek geen verband aan te tonen tussen kennisdelen en teamwork, tijd, communicatie, beloning, competentieontwikkeling en informatiesysteem. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het een kleine steekproef is.

Het vertrouwen en het zelfmanagement bieden aanknopingspunten om de kennisdeling te verbeteren. Bij vertrouwen gaat het om twee aspecten namelijk het vertrouwen in collega's als het gaat om betrokken worden bij werkrelevante zaken en om hulp krijgen bij werkrelevante zaken. Bij zelfmanagement gaat het om drie aspecten namelijk autoriteit, de juiste informatie ter beschikking hebben en de juiste vaardigheden hebben om werkzaamheden goed uit te voeren.

De eindconclusie van dit onderzoek en tevens het antwoord op de hoofdvraag is dat, als er naar de mate van kennisdeling wordt gekeken aan de hand van de aanwezigheid van de succesfactoren, dan zijn de medewerkers van Services tevreden over de mate van kennisdeling. Het kan nog wel verbeterd worden aan de hand van de twee factoren 'vertrouwen' en 'zelfmanagement'. Deze twee verklarende



factoren bieden handvatten voor het beleidsadvies, dat ten behoeve van het bevorderen van de mate van kennisdeling wordt gegeven.

Verbeterpunten

Het onderzoek heeft behalve het bieden van een goed advies ook een aantal verbeterpunten. Deze verbeterpunten zijn vooral te vinden in de uitvoering van het onderzoek.

Er zijn twee verbeterpunten die de volgende keer anders zouden kunnen. Het eerste verbeterpunt is een grotere omvang van de steekproef. De steekproef bestaat nu uit slechts 48 individuen. Hoewel de respons 83% is, is het absolute aantal slechts 40. Terugkijkend op het onderzoek zou het onderzoek meer representatief zijn als het organisatie breed was uitgevoerd.

Het tweede verbeterpunt is de timing van de dataverzameling. Het moment van het uitzetten van de vragenlijst kwam veel medewerkers slecht uit. Er waren veel medewerkers op vakantie en de periode om nieuwe producten te testen was net begonnen. De medewerkers waren weinig aanwezig en als ze wel aanwezig waren, hadden ze het erg druk. Door de slechte samenkomst van werkzaamheden is de kans op het onzorgvuldig invullen van de vragenlijst groter. De volgende keer zou daar beter op gelet moeten worden ten behoeve van de belasting van de medewerkers en ten behoeve van de betrouwbaarheid van de resultaten.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek heeft toegang gegeven tot nieuwe informatie en dat geeft aanleiding tot vervolgonderzoek. Drie suggesties voor vervolgonderzoek zullen nader besproken worden.

De eerste suggestie is om de belemmerende factoren van kennisdeling te onderzoeken. Er is veel onderzoek gedaan naar de stimulerende factoren voor kennisdeling, het in kaart brengen van de belemmerende factoren kan wellicht interessant zijn omdat het wegnemen van belemmeringen soms gemakkelijker is dan het stimuleren van factoren.



De tweede suggestie voor vervolgonderzoek is het nader onderzoeken van de wensen van de medewerkers van McKesson, wat betreft de faciliteiten voor het stimuleren van de mate van kennisdeling. De medewerkers van Services zijn hier het minst tevreden over en aangezien er momenteel gewerkt wordt aan een communicatietool, is het nuttig om te weten wat van toegevoegde waarde is voor de medewerkers. Deze suggestie is gedaan aan de hand van de beschrijvende statistieken, er is geen significant verband met de mate van kennisdeling aangetoond. Dat het voldoen aan de wensen van de medewerkers, de mate van kennisdeling stimuleert kan aan de hand van dit onderzoek niet geconcludeerd worden.

De laatste suggestie voor vervolgonderzoek is het bestuderen van de invloed van kennisdeling op de factoren. In dit onderzoek is onderzocht in welke mate de factoren invloed hebben op de mate van kennisdeling maar het zou ook mogelijk kunnen zijn dat de mate van kennisdeling invloed heeft op de factoren. Dit onderzoek is een mooie aanleiding om dat verband nader te onderzoeken.



Beleidsadvies

In dit hoofdstuk wordt advies gegeven aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Het advies is gebaseerd op twee zaken, het moet passen binnen de organisatie en het moet handvatten bieden voor de medewerkers om met kennisdelen aan de slag te gaan. Het advies bestaat uit één aanbeveling die is opgesteld aan de hand van de factoren vertrouwen en zelfmanagement.

De meerderheid van de medewerkers van Services gaat naar collega's als ze kennis nodig hebben. Dit is deels te verklaren doordat er weinig gedocumenteerd wordt, het zoeken naar kennis door gebruik te maken van opgestelde documenten is daardoor lastig. Een andere verklaring hiervoor is dat McKesson een relatief kleine organisatie is met een informele cultuur en met een grote hoeveelheid ad hoc vragen. Dat de medewerkers het persoonlijk contact waarderen, blijkt uit de manier waarop ze beloond zouden willen worden voor de mate waarin ze kennisdelen. De meerderheid wil beloond worden door een compliment te krijgen. Impliciete kennis wordt voornamelijk gedeeld door middel van sociaal contact, wanneer de kennis wordt vastgelegd wordt de kennis expliciet. Het gebruik van de kennis is minder afhankelijk van het sociale contact. Op basis van deze informatie en aan de hand van de twee verklarende factoren is het volgende advies tot stand gekomen:

Het stimuleren van de mate van kennisdeling door middel van het structureren van het sociaal contact.

Het structureren van het sociale contact is mogelijk door bijeenkomsten te documenteren. Documentatie zorgt voor efficiëntere communicatie en het geeft de medewerkers de mogelijkheid om informatie later terug te lezen. Informatie krijgt door documentatie een onafhankelijke positie waardoor medewerkers de mogelijkheid hebben om hun werkzaamheden zelf te managen. Het schriftelijk vastleggen van de zaken die besproken worden zorgt er ook voor dat medewerkers merken dat ze serieus genomen worden, dit stimuleert het vertrouwen. Uiteindelijk zal dit leiden tot meer kennisdeling. De factor vertrouwen is ook op een andere manier te stimuleren namelijk door het



verbeteren van het persoonlijk contact met collega's. Het opmerken van inconsistenties in de samenwerking met collega's of in het gedrag van collega's bevordert het persoonlijk contact. Een citaat die het belang van het persoonlijk contact goed weergeeft luidt als volgt:

“Het grootste verlies in tijd en geld van een organisatie zit in niet opgeloste kleine miscommunicaties”
(Estariippa, 2012)

Kleine inconsistenties verbeteren leidt tot meer vertrouwen. Het opmerken van de inconsistenties en de tijd nemen om ze op te lossen zorgt voor persoonlijke aandacht voor elkaar, dit wordt gewaardeerd en hierdoor groeit het vertrouwen. Het oplossen van kleine inconsistenties zorgt ook voor het voorkomen van grote inconsistenties. Indien een kleine inconsistentie groot wordt dan komt er veel emotie bij kijken en dan slaat het vertrouwen direct om in wantrouwen. Het oplossen van het probleem en het terug krijgen van het vertrouwen is erg lastig en duurt vaak lang. Kleine inconsistenties kunnen opgelost worden door middel van rationeel zijn en verwachtingen gelijk stellen, bij grote inconsistenties zal eerst de emotie weggehaald moeten worden, dit is veel lastiger. Het schriftelijk vastleggen van de afspraken is hierbij van belang, het wekt de indruk dat het serieus genomen wordt en het voorkomt miscommunicaties (Estariippa, 2012).

De leidinggevenden hebben in dit advies een coördinerende rol. Zij zullen de eerste stap moeten zetten door de nieuwe werkwijze te introduceren ook zijn zij verantwoordelijk voor het in stand houden van het proces. Bijvoorbeeld; het bepalen van de agenda, het aanwijzen van een notulist en het controleren van het plaatsen van de documentatie is de rol van de leidinggevenden. Het meewerken en input geven aan de agenda en het proces is in dit voorbeeld de rol van de medewerker.

Dit advies is passend voor de situatie van Services omdat het dicht bij de huidige situatie ligt maar toch veel kan opleveren wat betreft het stimuleren van de kennisdeling.



Literatuur

Alavi, M & Leidner, D. (2001). Review, Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Mis Quarterly*, 25, 107-136.

Alawi, A, Al-Marzooqi, N.Y & Mohammed, Y, F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management. The learning organization; Emerald group*, 11, 22-42.

Awad, E, M en Ghaziri, H, M. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education International.

Baarda, D, B & Goede, de, M, P, M. (2006). *Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.

Blees, G. (2008). Kennis delen in ontwikkeling; Succes- en faalfactoren van kennisdeling door partnerorganisaties van Oxfam Novib. Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Brink, P. van den (2003). *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*. Delft: Technische Universiteit Delft.

Chong, S, C. (2006). KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian IT companies. *The Learning Organization*, 13, 230 – 256.

Dijk, van, M. (2007). Is kennisdeling te sturen? De voorspellende relatie tussen kennisdelen en waardering, autonomie, fysieke afstand en competitie. Twente: Universiteit van Twente.

Estarippa, C. (2012). Turbulente context; herstel van vertrouwen, slimmer en sterker door de crisis heen. O&O: *Tijdschrift voor Human Resources Development*, 25, 3.

Frijters, D. (2009). Betrokkenheid van oudere IT-medewerkers. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form Corporation. *Strategic Management Journal (JSTOR)*, 15, 73-90. Zweden: School of economics.



Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of IT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*. Nijmegen: Universiteit van Nijmegen.

Herpers, L. (2008). Ratio versus gevoel, de relatie tussen organisatie betrokkenheid en prestatie en de rol van lengte dienstverband en taakcomplexiteit. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Karreman, M. (2007). Een onderzoek naar de relatie tussen transformationeel leiderschap, cohesie en kennis delen. Hoe werkt het binnen teams? Twente: Universiteit Twente.

Kerver, J, T. (2011). Kennisdeling in de praktijk. Kwalitatief onderzoek naar kennisdeling in de praktijk en de reactie tussen organisatiecultuur en kennisdeling. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Kessels, J, W, M. (2001). Verleiden tot kennisproductiviteit. *The learning company: Kessels & Smit*. Twente: Universiteit Twente.

Koolmees, H. (2005). Communities of practice; Kennis die samenwerkt. Leiden: Universiteit Leiden.

Koster, F, Fouarge, D, Grip, de, A. (2009). Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 1-51.

Lin, T, C, WU, S & Lu, C, T. (2012). Expert Systems with Applications. Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. Taiwan: National Sun Yat-Sen University. *Elsevier*, 39, 751-765.

Nuiver, H. (2002). *Doen wat je bedacht hebt. Resultaatgericht werken in kennisintensieve organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Oye, N, D, Salleh, M & Noorminshah, A. (2011). Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators. *International Journal of Managing Information Technology*, 3.



Schoonhoven, R. van (2005). *Werken aan leren. Bijdragen aan een beleidsagenda bve vanuit de leergang 2005*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

Stam, C, Evers, A, Leenheers, P, Man, de, A & Spek, van der, R. (2004). *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Pearson Education Benelux.

Stam, C. (2004) *Productiviteit van de kenniswerker. Wegwijzer in kennismanagement: van theorie naar de praktijk van kennisproductiviteit*. Noordwijk: de Baak.

Theunissen, N, C, M, Friele, R, F, & Keijsers, J, F, E, M. (2003). *Implementeren door Kennismanagement: theorie en praktijk*. Assen: van Gorcum.

Valgaeren, E. (2007). *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. België: Universiteit Hasselt.

Weggeman, M. (1997), *Kennismanagement. Inrichting en bestuur van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.

Wijk, van, R, A & Bosch, van, den, F, A, J. (1999). *Interne netwerken en intraorganisationele kennisdeling*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Wit, de, D, Huysman, M. (2000). *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*. Assen: Van Gorcum.



Bijlage 1, Vragenlijst

Vragenlijst over de aanwezigheid van stimulerende en belemmerende factoren voor de mate van kennisdeling op de afdeling Services

Beste collega,

Fijn dat u mee wilt werken aan mijn afstudeeronderzoek. Dit onderzoek komt voort uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek waarin een groot deel van de medewerkers aangaf meer behoefte te hebben aan kennisdeling. Om aan deze behoefte te voldoen is er meer inzicht wenselijk op het gebied van kennisdeling. Door middel van deze vragenlijst wordt de mate van kennisdeling gemeten aan de hand van een aantal factoren. Kennisdelen heeft zowel voor de organisatieprocessen als voor de medewerkers toegevoegde waarde. Door kennisdeling kunnen de werkprocessen efficiënter gestructureerd worden. Dit zal u, als medewerker, helpen bij het vinden van de juiste informatie die u nodig hebt om uw werk goed uit te voeren.

De vragenlijst bestaat uit stellingen en een aantal open vragen. Er wordt in de vragenlijst gesproken over collega's, dit zijn collega's die bij u op de afdeling Services werken. Alle antwoorden worden anoniem verwerkt en kunnen dus niet naar u persoonlijk herleid worden. Het invullen van de vragenlijst zal 5-10 minuten duren.

Alvast bedankt voor de moeite en de tijd!

Met vriendelijke groet,

Leonike Kijlstra



Kennisdeling

Onderstaande stellingen gaan over kennisdeling in het algemeen. Ik vraag u om aan te geven in hoeverre u het met deze stellingen eens bent.

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik vraag collega's geregeld om advies over werkinhoudelijke zaken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg geregeld advies van collega's over werkinhoudelijke zaken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collega's vragen mij geregeld om advies over werkinhoudelijke zaken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef collega's geregeld advies over werkinhoudelijke zaken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collega's luisteren als ik advies geef over werkinhoudelijke zaken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid mijn kennis te delen met mijn collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sociale omgeving

Een stabiele sociale omgeving is belangrijk om kennis te delen. De sociale omgeving bestaat uit het wederzijds vertrouwen, de beloning die iemand krijgt voor het delen van kennis en de individuele ontwikkelingen.

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik vertrouw erop dat ik door mijn collega's wordt betrokken bij zaken die belangrijk zijn voor mijn functioneren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vertrouw erop dat collega's waarmee ik samenwerk mij helpen als dat nodig is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen vraag ik om feedback op mijn werk, van collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen creëer ik tijd om regelmatig op mijn eigen werk te reflecteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen lever ik een bijdrage aan vakinhoudelijke discussies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om mijn persoonlijke ontwikkeling te bevorderen volg ik werkgerelateerde cursussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb genoeg autoriteit om mijn werk goed uit te voeren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de juiste informatie beschikbaar om mijn werk goed te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de juiste vaardigheden om mijn werk goed te doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisatiele omgeving

De organisatiele omgeving geeft de onderlinge communicatie, de beschikbare tijd en de aanwezigheid van teamwork weer.

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik kan mijn ideeën altijd open uitspreken, tegenover mijn collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan meebeslissen over zaken die met mijn werk te maken hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word betrokken bij het opstellen van de visie, missie en/of strategie van de afdeling Services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik krijg genoeg tijd van mijn leidinggevende om kennis te delen met collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb een sterke band met mijn collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben er trots op dat ik deel uitmaak van Services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef collega's veel terugkoppeling over de bijdrage die hij/zij heeft op de afdeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet precies wat collega's van mij verwachten op het gebied van kennisdelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Technische omgeving

De technische omgeving heeft betrekking op het vinden van een systeem dat het kennisdelen kan vergemakkelijken. Er is een stelling en een aantal vragen met verschillende antwoordmogelijkheden. Per vraag staat hoeveel antwoordmogelijkheden u mag aankruisen.

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Kennisdeling wordt binnen Services goed gefaciliteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Als u kennis wilt opslaan, waar doet u dat dan? Maximaal 3 antwoorden aankruisen.
 - In mijn hoofd
 - In persoonlijke administratie (mail, papier of harde schijf)
 - Op een gedeelde harde schijf
 - In e-synergy
 - Op de SVN schijf

2. Als u kennis nodig hebt, welke bronnen raadpleegt u dan? Maximaal 3 antwoorden aankruisen.
 - Literatuur (boeken, tijdschriften, artikelen)
 - Internet
 - Mijn eigen administratie



- Collega's met de juiste kennis
 - Gedeelde mappen
 - Nieuwspagina van e-synergy
 - SVN schijf
 - Presentaties van overleg
3. Welk van onderstaande factoren schakel je in bij een lastig vraagstuk? Maximaal 3 antwoorden aankruisen.
- Een collega, werkzaam binnen Services
 - Een andere collega, werkzaam binnen McKesson
 - Een leidinggevende, werkzaam binnen Services
 - Een andere leidinggevende, werkzaam binnen McKesson
 - Een MT lid
4. Als ik beloond zou worden op hoeveel kennis ik deel met collega's, dan zou ik beloond willen worden door middel van (maximaal 4 antwoorden aankruisen):
- autonomie
 - compliment
 - vakantie
 - betere arbeidsvoorwaarden
 - bonus
 - promotie

Algemeen

Tot slot een aantal algemene vragen.

1. Wat is uw leeftijd?
..... jaar
2. Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
3. Hoe lang bent u werkzaam bij McKesson?



- < 1 jaar
- 1 t/m 4 jaar
- 5 t/m 9 jaar
- 10 t/m 15 jaar
- > 15 jaar

4. In welk team bent u momenteel werkzaam?

- FAB
- TAB
- CC
- Project Buro

5. Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week?

..... uur

6. Heeft u nog overige vragen of opmerkingen?

.....

Ik wil u hartelijk bedanken voor het invullen van de vragenlijst! U hoort zo spoedig mogelijk wat de resultaten zijn.

Met vriendelijke groet,

Leonike Kijlstra

Stagiaire Universiteit Utrecht



Bijlage 2, Mails naar medewerkers

Beste collega's,

Zoals jullie weten ben ik momenteel met mijn afstudeeronderzoek bezig. Na een hele tijd literatuur doorgespit te hebben is het dan eindelijk zover dat ik mijn vragenlijst kan gaan uitzetten.

Een eis vanuit Universiteit Utrecht is een minimale respons van 50 vragenlijsten, dit in verband met de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dit is in mijn geval al niet te halen, maar een respons van 100% is gewenst. Medewerking is daarom heel erg belangrijk.

Om jullie te motiveren om mij te helpen om dit ambitieuze doel te halen zal ik twee bioscoopbonnen verloten onder alle deelnemers. Aangezien de vragenlijst alleen bij de afdeling Services wordt uitgezet is de kans groot dat je een bon wint!

De vragenlijst duurt 5 tot 10 minuten. Onderstaande link opent direct de vragenlijst.

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0PqQIjqbAPS4HkN

Alvast heel erg bedankt voor jullie medewerking en ik hou jullie op de hoogte van de vorderingen!

Groeten,

Leonike Kijlstra

Stagiaire HRM



Beste collega's,

Iedereen die de vragenlijst al heeft ingevuld wil ik heel erg bedanken voor hun medewerking!

Helaas ben ik er nog lang niet, dus zou iedereen die de vragenlijst nog niet heeft ingevuld hier nog tijd voor kunnen vrij maken?

Het kost je maar 5 minuten en je helpt mij er heel erg mee!

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0PqQIjqbAPS4HkN

Groeten,

Leonike Kijlstra

Stagiair HR



Beste collega's,

Het is de laatste dag dat mijn vragenlijst uitstaat, helaas krijg ik niet meer tijd van de Universiteit voor het verzamelen van de data.

Hoewel veel collega's de vragenlijst al hebben ingevuld, zijn er nog een aantal die hier niet aan toe zijn gekomen.

Het halen van 100% respons zal niet meer lukken, maar als iedereen die de vragenlijst nog niet heeft ingevuld dit nog zou willen doen dan zou dat erg fijn zijn! Ik ben er namelijk nog lang niet.

Door onderstaande link aan te klikken komt u bij de vragenlijst, die maar 5 minuten duurt!

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0PqQIjqbAPS4HkN

Alvast heel erg bedankt voor jullie medewerking!

Groeten,

Leonike Kijlstra

HR stagiair



Bijlage 3, Output

* BETROUWBAARHEIDSANALYSES.

* (Tijd, informatiesysteem en beloning zijn niet getoetst op betrouwbaarheid, deze werden getoetst door middel van 1 vraag).

* Kennisdeling:

DATASET ACTIVATE DataSet1.

RELIABILITY

/VARIABLES=KD1 KD2 KD3 KD4 KD5 KD6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

* Vertrouwen:

RELIABILITY

/VARIABLES=VER1 VER2

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

* Competentieontwikkeling:

RELIABILITY

/VARIABLES=COMPONT3 COMPONT4 COMPONT5 COMPONT6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

* Zelfmanagement:

RELIABILITY

/VARIABLES=ZELFMAN1 ZELFMAN2 ZELFMAN3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

* Communicatie:

RELIABILITY

/VARIABLES= COMALG1 COMALG2 COMALG3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA



/SUMMARY=TOTAL.

RELIABILITY

/VARIABLES=COMALG1 COMALG2

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

* Teamwork:

RELIABILITY

/VARIABLES=TEAMWORK1 TEAMWORK2 TEAMWORK3 TEAMWORK4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

* VARIABELEN MAKEN

* Kennisdeling:

COMPUTE Kennisdeling=(KD1 + KD2 + KD3 + KD4 + KD5 + KD6) / 6.

EXECUTE.

* Vertrouwen:

COMPUTE Vertrouwen=(VER1 + VER2) / 2.

EXECUTE.

* Competentieontwikkeling:

COMPUTE Competentieontwikkeling=(COMPONT3 + COMPONT4 + COMPONT5 + COMPONT6) / 4.

EXECUTE.

* Zelfmanagement:

COMPUTE Zelfmanagement=(ZELFMAN1 + ZELFMAN2 + ZELFMAN3) / 3.

EXECUTE.

* Communicatie:

COMPUTE Communicatie=(COMALG1 + COMALG2) / 2.

EXECUTE.

Teamwork:

COMPUTE Teamwork=(TEAMWORK1 + TEAMWORK2 + TEAMWORK3 + TEAMWORK4) / 4.

EXECUTE.

* BESCHRIJVENDE TABELLEN

DESCRIPTIVES VARIABLES=Vertrouwen Kennisdeling Competentieontwikkeling Zelfmanagement
Teamwork Communicatiealg Tijd Informatiesysteem

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.



```
FREQUENCIES VARIABLES= Geslacht Leeftijd Uurperweek Dienstverband  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

* Team

```
FREQUENCIES VARIABLES=Team  
/STATISTICS=MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

* BELONING

```
FREQUENCIES VARIABLES=BELONING1 BELONING2 BELONING3 BELONING4 BELONING5 BELONING6  
/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

* Kennisopslag

```
FREQUENCIES VARIABLES=OPSLAG1 OPSLAG2 OPSLAG3 OPSLAG4 OPSLAG5  
/STATISTICS=MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

* Kennisbron

```
FREQUENCIES VARIABLES=BRON1 BRON2 BRON3 BRON4 BRON5 BRON6 BRON7 BRON8  
/STATISTICS=MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

* Persoon voor hulp

```
FREQUENCIES VARIABLES=FACTOR1 FACTOR2 FACTOR3 FACTOR4 FACTOR5  
/STATISTICS=MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

* Correlatie onafhankelijke variabelen.

```
NONPAR CORR  
/VARIABLES=Kennisdeling Vertrouwen Competentieontwikkeling Zelfmanagement Teamwork Tijd  
Informatiesysteem Communicatiealg  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

*MULTIPLE REGRESSIE ONAFHANKELIJKE

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Kennisdeling
```



/METHOD=ENTER Vertrouwen Competentieontwikkeling Zelfmanagement Teamwork Tijd
Communicatiealg
Informatiesysteem.

* Regressie CONTROLE VARIABELEN:

* Leeftijd en KD

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kennisdeling
/METHOD=ENTER Leeftijd.

* Geslacht en KD

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kennisdeling
/METHOD=ENTER Geslacht.

* Duur dienstverband en KD

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kennisdeling
/METHOD=ENTER Dienstverband.

* Fulltim/parttime en KD

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kennisdeling
/METHOD=ENTER Uurperweek.



Betrouwbaarheidsanalyses

Kennisdeling

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	6

Vertrouwen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	2

Competentieontwikkeling

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,26	4

Zelfmanagement

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	3

Communicatie (inclusief)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,611	3

Communicatie Algemeen (exclusief)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	2

Teamwork

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	4

Beschrijvende tabellen

Onafhankelijke variabelen

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vertrouwen	40	2	5	4,25	,884
Kennisdeling	40	1	5	4,26	,688
Competentieontwikkeling	40	2	5	3,68	,749
Zelfmanagement	40	1	5	3,83	,813
Teamwork	40	2	5	3,71	,679
Communicatiealg	40	2	5	3,96	,916
Tijd	40	1	5	3,35	1,167
Informatiesysteem	40	1	5	3,10	1,033
Valid N (listwise)	40				

Controle variabelen

Uurperweek

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 t/m 30 uur	3	7,5	7,5	7,5
	31 t/m 40 uur	26	65,0	65,0	72,5
	41 t/m 50 uur	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Geslacht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	26	65,0	65,0	65,0
	vrouw	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Leeftijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 t/m 30 jaar	7	17,5	17,5	17,5
	31 t/m 40 jaar	12	30,0	30,0	47,5
	41 t/m 50 jaar	10	25,0	25,0	72,5
	51 t/m 60 jaar	10	25,0	25,0	97,5
	61 t/m 70 jaar	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Dienstverband

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 jaar	10	21,0	21,0	30,0
	1 t/m 4 jaar	15	31,0	31,0	65,0
	5 t/m 9 jaar	5	10,0	10,0	82,5
	10 t/m 15 jaar	10	21,0	21,0	95,0
	> 15 jaar	8	17,0	17,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Correlatie Onafhankelijke en Afhankelijke variabelen

Correlations

			Kennisdeling	Vertrouwen	Competentieontwikkeling	Zelfmanagement	Teamwork	Tijd	Informatiesysteem	Communicatiealg
Spearman's rho	Kennisdeling	Correlation Coefficient	1,000	,438**	,358*	,524**	,334*	,108	,392*	,239*
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,023	,001	,035	,506	,012	,137
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Vertrouwen	Correlation Coefficient	,438**	1,000	,373*	,236	,230	,033	,172	,385*
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,018	,142	,153	,840	,290	,014
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Competentieontwikkeling	Correlation Coefficient	,358*	,373*	1,000	,353*	,471**	,185	,503**	,303
		Sig. (2-tailed)	,023	,018	.	,026	,002	,254	,001	,057
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Zelfmanagement	Correlation Coefficient	,524**	,236	,353*	1,000	,273	,308	,540**	,173
		Sig. (2-tailed)	,001	,142	,026	.	,089	,053	,000	,286
		N	40	40	40	40	40	40	40	40



Teamwork	Correlation Coefficient	,334*	,230	,471**	,273	1,000	,483**	,499**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,035	,153	,002	,089		,002	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Tijd	Correlation Coefficient	,108	,033	,185	,308	,483**	1,000	,433**	,126
	Sig. (2-tailed)	,506	,840	,254	,053	,002		,005	,440
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Informatiesysteem	Correlation Coefficient	,392*	,172	,503**	,540**	,499**	,433**	1,000	,423**
	Sig. (2-tailed)	,012	,290	,001	,000	,001	,005		,007
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Communicatiealg	Correlation Coefficient	,239	,385*	,303	,173	,574**	,126	,423**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,137	,014	,057	,286	,000	,440	,007	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regressie analyse controle variabelen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,153	,285		14,574	,000
	Leeftijd	,040	,099	,065	,400	,691

a. Dependent Variable: Kennisdeling

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,473	,329		13,615	,000
	Geslacht	-,159	,229	-,112	-,694	,492

a. Dependent Variable: Kennisdeling

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,195	,242		17,341	,000
	Dienstverband	,028	,095	,047	,292	,772

a. Dependent Variable: Kennisdeling

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,329	,449		9,646	,000
	Uurperweek	-,032	,198	-,026	-,163	,871

a. Dependent Variable: Kennisdeling



Multiple regressie onafhankelijke en afhankelijke variabelen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,426	,530		2,691	,011
	Vertrouwen	,246	,116	,316	2,123	,042
	Competentieontwikkeling	,299	,150	,289	1,985	,056
	Zelfmanagement	,390	,120	,461	3,243	,003
	Teamwork	-,009	,160	-,009	-,057	,955
	Tijd	-,092	,077	-,156	-1,185	,245
	Communicatiealg	-,131	,111	-,175	-1,188	,244
	Informatiesysteem	-,009	,095	-,013	-,094	,926

a. Dependent Variable: Kennisdeling

