

Veni, Vidi, Wiki

De ontwikkeling van kennisdelen binnen de
Cordys Community

Masterscriptie

Aart Hendrik Geluk (3141357)

Begeleider en eerste beoordelaar:

dr. J.C. Bos, Faculteit Algemene Sociale Wetenschappen

Tweede beoordelaar:

dr. P.A.H. Hormann, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap



Universiteit Utrecht



Samenvatting

Kennis is van groeiend belang voor een toekomstbestendige organisatie en een gedegen concurrentiepositie. Voor het beheren van deze kennis wordt in een aantal organisaties gebruik gemaakt van IT-oplossingen zoals een *wiki* of een online bedrijfscommunity.

Dit onderzoek gaat over de ontwikkelingen rond interactie en het delen van kennis binnen de bedrijfscommunity van softwareonderneming Cordys in de afgelopen drie jaar. Om terug te kunnen kijken, heb ik gebruik gemaakt van gegevens uit Google Analytics en uit online enquêtes die eerder gehouden zijn in de Cordys Community. Deze gegevens heb ik aangevuld met een pilot-enquête en een nieuwe online enquête. Op basis van opvallende gegevens uit 2010 heb ik aanvullende interviews verricht.

De Cordys Community heeft een gigantische groei in ledental doorgemaakt in de afgelopen jaren. Opvallende genoeg, besteden de leden niet veel meer tijd in de community en is er een dip te zien in 2010 naar aanleiding van een grote reorganisatie. Ook geeft een groot deel van de leden aan weinig tot geen bijdrage te leveren aan de inhoud van de community. De community wordt wel gewaardeerd door leden en zij gebruiken de community volop voor het zoeken naar informatie en het verkrijgen van antwoorden. Ook krijgt de community de voorkeur bij het communiceren over het delen van kennis. Slechts een klein deel van de leden zegt de community te gebruiken voor het gezamenlijk werken aan kennis.

In de literatuur over kennismanagement en de rol van IT hierin worden relatief hoge verwachtingen geschept. Binnen de Cordys Community is wel een groei en verandering van gedrag zichtbaar maar de hoge verwachtingen worden niet waargemaakt. Om meer interactie te creëren, zal geïnvesteerd moeten worden in nieuwe functionaliteiten als chat en een beloningssysteem.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1 <i>Cordys</i>	5
1.1.1 Product	6
2. Theorie	7
2.1 <i>Kennis</i>	7
2.1.1 Impliciete en expliciete kennis	9
2.2 <i>Knowledge Management (KM)</i>	11
2.2.1 Knowledge Value Chain	12
2.3 <i>Kennisdelen en interactie</i>	15
2.4 <i>Digitale bedrijfscommunicatie</i>	16
2.4.1 Online communities	16
3. Onderzoeksvraag	19
4. Methode	21
4.1 <i>Bestaande gegevens</i>	21
4.1.1 Data uit eerder gehouden enquêtes	21
4.1.2 Data uit Google Analytics	22
4.2 <i>Enquêtes</i>	22
4.2.1 Pilot-enquête	23
4.2.2 Online enquête	24
4.3 <i>Aanvullende interviews</i>	27
5. Resultaten	30
5.1 <i>Pilot-enquête</i>	30
5.2 <i>Online enquête</i>	32
5.2.1 Algemeen	32
5.2.2 Kennisdelen	35

5.2.3 Interactie	39
5.3 Aanvullende interviews	41
6. Conclusies	43
6.1 Algemeen	43
6.2 Kennisdelen	44
6.3 Interactie	47
6.4 Algemene conclusies	48
7. Discussie	51
7.1 Aanbevelingen	52
8. Literatuur	56
8.1 Gebruikte websites	59
9. Bijlagen	60
<i>Bijlage 1: Vragen pilot-enquête</i>	60
<i>Bijlage 2: Antwoorden pilot-enquête</i>	61
<i>Bijlage 3: E-mails online survey</i>	68
<i>Bijlage 4: Online survey</i>	70
<i>Bijlage 5: Gegeven n.a.v. online enquête</i>	76
<i>Bijlage 6: Resultaten uit eerdere enquêtes</i>	89
<i>Bijlage 7: E-mail & antwoorden aanvullende interviews</i>	98

1. Inleiding

'Knowledge is power' – Sir Francis Bacon, 1597.

In 2006 schreef Tim Hindle voor het Britse magazine *The Economist* het artikel 'The New Organization'. In deze analyse noemt Tim Hindle het efficiënt beheren van kennis 'de grootste uitdaging voor organisaties waarin professionals kennis produceren'. Volgens Hindle is het beheren van kennis van onbetaalbaar belang voor een solide concurrentiepositie nu informatie steeds meer waarde krijgt. Volgens Oye e.a. (2011) is het efficiënt beheren van kennis een van de sleutels in het succes van organisaties en vergroot het de kansen op overleven, ook wanneer de omstandigheden niet gunstig zijn. Bedrijven moeten op een zo efficiënt mogelijke manier omgaan met het 'verkrijgen, opslaan, verplaatsen, ontvangen, toepassen en visualiseren van kennis' (Oye, 2011).

In dit onderzoek bekijk ik de ontwikkelingen in de manier waarop werknemers van softwareonderneming Cordys kennis zijn gaan delen in een bedrijfscommunity. Het onderzoek heb ik verricht aan de hand van onder andere een online enquête en gegevens uit enquêtes die in de afgelopen jaren zijn gehouden in de Cordys Community. Voordat ik de resultaten hiervan beschrijf, ga ik in op de relevante literatuur over kennis, kennisdelen en het belang van interactie. Daarna beschrijf ik de gebruikte methode en na de rapportering van de resultaten trek ik mijn conclusies en sluit ik af met de discussie waarin ik aanbevelingen doe. Om een goed beeld te geven van de werkzaamheden bij Cordys heb ik hieronder het bedrijf en de producten beschreven.

1.1 Cordys

Cordys ontwerpt software-oplossingen waarmee geautomatiseerde bedrijfsprocessen kunnen worden verbeterd. Met deze software-oplossing kan bestaande software in gebruik blijven doordat er een 'softwarelaag' overheen

gelegd wordt. Deze 'laag' moet ervoor zorgen dat de afzonderlijke bestaande systemen samenwerken en eventueel kunnen worden aangepast. Cordys combineert het optimaliseren van bedrijfsprocessen met de mogelijkheden van het internet en online werken.

Cordys is opgericht door Chief Innovation Officer (CIO) en bestuursvoorzitter Jan Baan en is momenteel werkgever van zo'n 450 mensen. Naast het hoofdkantoor in Putten heeft Cordys kantoren in de Benelux, de Verenigde Staten, de DACH-regio, het Verenigd Koninkrijk, Zuid-Afrika, Zuid-Korea, China, India, Japan en Australië.

1.1.1 Product

Technologie neemt een grote plaats in het bedrijf in. Er wordt veel geïnvesteerd in de ontwikkeling en verbetering van producten. Ter illustratie: de afdeling 'ontwikkeling' heeft driehonderd mensen in dienst terwijl de marketingafdeling zo'n vijfendertig mensen in dienst heeft.

Het product dat Cordys ontwikkelt en verkoopt wordt het Cordys Business Operations Platform (BOP) genoemd. Dit is een software-oplossing die ervoor moet zorgen dat slecht functionerende bedrijfssoftware goed inzetbaar blijft zonder die te vervangen. Om ervoor te zorgen dat de gebruiker zo min mogelijk merkt van de onderliggende systemen kan de gebruikersomgeving (ook wel *user interface* genoemd) worden aangepast en gebruikt vanuit bijvoorbeeld een programma of internetbrowser. Hierbij kunnen eventueel extra toepassingen worden ontworpen met behulp van Cordys Process Factory. Dit is een gereedschapskist waarmee de software kan worden gebouwd met behulp van online programmatuur. Klanten van Cordys zijn onder anderen Shell, Fujitsu, KPN, ING, Siemens, Philips en Tata Steel.

2. Theorie

Dit onderzoek gaat over de ontwikkeling van kennisdelen binnen de bedrijfscommunity van Cordys. Om te kunnen onderzoeken hoe dit verloopt, moeten we eerst duidelijk hebben wat ‘kennis’ precies is. En hoe deel je kennis? Deze vragen wil ik beantwoorden vanuit de literatuur, waarbij ik inga op Knowledge Management en de (Knowledge) Value Chain.

2.1 Kennis

Het geven van een eenduidige omschrijving van ‘kennis’ is geen gemakkelijke opgave. Daarvoor lopen de definities in de literatuur te ver uiteen en spreken zij elkaar in enkele gevallen zelfs tegen. In de jaren '80 werd onderscheid gemaakt tussen de begrippen ‘kennis’ en ‘informatie’ (zie o.a. Machlup, 1980 en Dretske, 1981). Dit levert echter geen duidelijke definitie op omdat er per auteur verschillen zijn tussen de eigenschappen van informatie en kennis.

In de epistemologie wordt kennis omschreven als “een ware en gerechtvaardigde overtuiging”. Deze omschrijving wordt ook door Nonaka e.a. (2000) gebruikt. De nadruk komt bij hen te liggen op ‘gerechtvaardigde’ en minder op ‘ware’. In de traditionele Westerse epistemologie is ‘waarachtigheid’ een essentieel onderdeel van kennis. Dit resulteert echter in een behoorlijk absolute, statische en niet-menselijke visie op kennis en doet tekort aan de dynamische en menselijke dimensies van kennis. Kennis is namelijk dynamisch omdat zij gecreëerd wordt tussen individuen en is onlosmakelijk verbonden met menselijk handelen (Nonaka e.a., 2000). We vergaren kennis doordat we handelen in een sociale en fysieke wereld. Door te handelen geven we vorm aan die wereld. Dat wat we weten is dan ook niet alleen gericht op het bezitten van die kennis maar het stelt ons in staat om de interactie aan te gaan met de sociale en fysieke wereld waarin we ons bevinden (Cook & Seely Brown, 1999).

Kennis heeft ook een context specifiek karakter omdat het afhankelijk is van een specifieke plaats en een bepaalde tijd. ‘Oudegracht 10’ bijvoorbeeld, is een gegeven dat op zichzelf niets betekent. In de juiste context wordt het echter kennis: “Hé, ik weet nog wel een leuk café, het zit op Oudegracht 10 naast die hippe kledingwinkel”. Kennis heeft ook een actieve en subjectieve aard en dat wordt duidelijk bij begrippen als ‘toewijding’ en ‘geloof’ die voor iedereen wat anders betekenen en diep geworteld zijn in mensen. Gegevens worden geïnterpreteerd door mensen die het in de juiste context plaatsen en verankeren in hun overtuigingen en toewijding. Dat kennis ook relationeel is, blijkt wel uit het feit dat ook ‘waarheid’, ‘goedheid’ en ‘schoonheid’ voor iedereen wat anders betekenen (Nonaka e.a., 2000).

Gelijkkluidende omschrijvingen lezen we ook bij anderen waaronder Nonaka & Takeuchi (1995) en Michael (1998). Michael stelt dat kennis niet als een object maar als een proces moet worden gezien. Kennis ontstaat in een proces tussen personen waarin vaardigheden worden aangevuld en toegepast. Hiervoor is een focus nodig op het onderzoeken, aanleren en delen van kennis. Michael omschrijft twee manieren om kennis te benaderen: de subjectivistische benadering en de objectivistische benadering.

- De subjectivistische benadering suggereert dat kennis beperkt is tot onze persoonlijke ervaringen. We kunnen niet meer weten dan de kennis uit onze eigen ideeën en belevingen. Uitgaan van de subjectivistische benadering heeft als consequentie dat het delen van kennis min of meer zinloos is: we kunnen niet meer weten dan de kennis uit onze persoonlijke ervaringen; daarnaast vindt er geen overdracht van informatie plaats.
- De objectivistische benadering gaat ervan uit dat we weet hebben van een materiële wereld en dat we conceptuele ideeën die in eerste instantie buiten onze eigen ervaring liggen, kunnen begrijpen. Uit deze twee dingen, de materiële wereld en concepten die buiten onszelf liggen, halen we onze kennis en leren we (Michael, 1998). De

objectivistische benadering past goed bij het principe van Knowledge Management (KM), waarop ik later terug zal komen.

Onder anderen Polany (1962), Nonaka & Takeuchi (1995), Lim (1999) en Heaton (2008) maken een onderverdeling van kennis in twee soorten: ‘impliciete’ en ‘expliciete kennis’. Volgens hen zijn deze twee soorten kennis van invloed op de manier waarop we kennis delen.

2.1.1 Impliciete en expliciete kennis

Volgens Heaton (2008) is er sprake van kennisdelen wanneer mensen expliciete kennis én impliciete kennis overdragen. Ook Nonaka en Takeuchi (1995) noemen de noties ‘expliciete’ en ‘impliciete kennis’ wanneer zij beargumenteren dat het succesvol delen van kennis afhankelijk is van een systeem dat het voor werknemers mogelijk maakt om impliciete kennis om te zetten in expliciete kennis. Kennis kan volgens hen pas gedeeld worden wanneer het van impliciet omgezet wordt in expliciet; dit in tegenstelling tot Heaton die betoogt dat zowel impliciete als expliciete kennis moeten worden gedeeld (Heaton, 2008). Maar wat is impliciete en expliciete kennis eigenlijk? Deze begrippen zijn voor het eerst beschreven door Michael Polanyi.

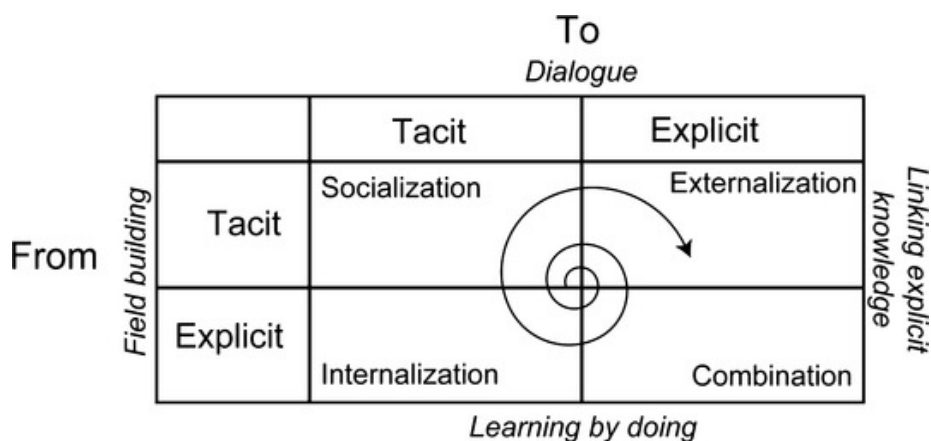
Michael Polanyi schreef in 1962 in zijn stuk ‘Tacit Knowing’ de beroemde woorden “*we know more than we can tell*”. Hij beschreef een concept van kennis bestaande uit drie aannames:

1. Nieuw opgedane kennis kan niet worden verklaard door vastgelegde regels of algoritmen;
2. Kennis is deels publiek, deels persoonlijk en wordt sociaal geconstrueerd;
3. Kennis die ten grondslag ligt aan expliciete kennis is impliciet en daarvan zijn we ons niet bewust. Alle kennis is impliciet of geworteld in impliciete kennis.

Polanyi betoogt dat impliciete kennis wel aanwezig is maar niet gedeeld kan worden. Het is kennis die zich in het onderbewuste bevindt en onbereikbaar is

voor het bewustzijn. Simpel gezegd: we weten meer dan we kunnen vertellen (Polanyi, 1962). Na Polanyi zijn er ook anderen geweest die ingegaan zijn op het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis. In 1991 publiceerde Nonaka zijn onderzoek getiteld 'The Knowledge Creating Company'. Nonaka ziet impliciete kennis in tegenstelling tot Polanyi niet als kennis waar we geen weet van hebben maar als kennis die we moeilijk onder woorden kunnen brengen.

Nonaka concludeert dat expliciete kennis makkelijk overgedragen, opgeslagen en opnieuw gebruikt kan worden. Het wordt veelal overgedragen in de vorm van data, boeken, handleidingen, enz. Impliciete kennis daarentegen, is "persoonlijk, lastig te formaliseren en daarom moeilijk over te brengen naar anderen". Impliciete kennis is diep geworteld in dingen die we doen en persoonlijke toewijding aan specifieke zaken. Ze bestaat deels uit technische vaardigheden en deels uit mentale modellen, overtuigingen en perspectieven die zo diep zitten dat we ze voor lief nemen en ze niet verwoorden (Nonaka, 1991). Impliciete en expliciete kennis vullen elkaar aan. We gebruiken ze volgens Nonaka wanneer we bijvoorbeeld creatieve activiteiten ondernemen. Dit proces, waarbij impliciete kennis 'samenwerkt' met expliciete kennis, noemt Nonaka het *knowledge conversion*-proces.



Afbeelding 1 - Knowledge Spiral (Nonaka, 1991)

Het conversieproces doorloopt een viertal fasen: socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie (zie ook afbeelding 1). Tijdens de eerste fase, socialisatie, wordt impliciete kennis overgedragen tussen individuen door middel van observatie, imitatie en oefening. In de volgende fase, die van externalisatie, is er sprake van dialoog, gezamenlijke reflectie en wordt impliciete kennis omgezet in expliciete kennis en opgeslagen in bijvoorbeeld documenten en procedures. De fase van combinatie geeft vorm aan expliciete kennis door het sorteren, toevoegen aan andere kennis, combineren en categoriseren van kennis om die zo door de organisatie te kunnen verspreiden. In de laatste fase, die van internalisatie, vertaalt expliciete kennis zich weer naar persoonlijke, impliciete kennis. Dit conversieproces of deze 'kennispiraal' is volgens Nonaka belangrijk omdat zo het creëren en delen van kennis onderdeel van de bedrijfscultuur wordt (Nonaka, 1991). In dit conversieproces zien we, net als bij Michael (1998), dat kennis gecreëerd wordt tussen personen. Door elkaar te observeren, imiteren en met elkaar te converseren ontstaat kennis in een proces tussen verschillende personen waarin vaardigheden of informatie worden aangevuld en toegepast (Michael, 1998).

Ook *Knowledge Management* gaat over de processen en methoden voor het delen van kennis, maar richt zich voornamelijk op het belang hiervan voor organisaties.

2.2 Knowledge Management (KM)

Het goed beheren van kennis is volgens Heaton (2008) het identificeren en samenbrengen van de intellectuele eigendommen van de organisatie om zo (1) verder te kunnen bouwen op ervaringen uit het verleden en (2) nieuwe mechanismen te ontwikkelen voor het uitwisselen en ontstaan van kennis. Knowledge Management is een van de methoden om het delen van kennis in een organisatie in kaart te brengen en te organiseren.

Volgens Hall (2003) is Knowledge Management (KM) naast globalisering, concurrentie, veranderende bedrijfsstructuren, veranderende

werknemersprofielen en de opkomst van informatie- en communicatietechnologie één van de grootste uitdagingen van bedrijven die in het huidige ondernemingsklimaat opereren. Volgens hem krijgt Knowledge Management steeds meer een sleutelrol in het realiseren en verstevigen van bedrijven die zich richten op efficiëntie, innovatie en concurrentie. Knowledge Management is een principe dat zich richt op het belang van kennis in organisaties. Volgens Bassi (1997) heeft KM betrekking op het proces van creëren, vastleggen en gebruiken van kennis om de prestaties van de onderneming te verbeteren. Dit proces bestaat volgens hem uit het documenteren en vastleggen van kennis en het verspreiden ervan via databases en communicatiekanalen. Rosset & Marshall (1999) schrijven dat KM alles te maken heeft met het herkennen, documenteren en distribueren van zowel expliciete als impliciete kennis die van belang is voor medewerkers, klanten en andere betrokkenen. “The key-objective of KM is to ensure that the right knowledge is available with the right person at the right time in a consistent and systematic manner to enable timely decision-making” (Hariharan, 2002).

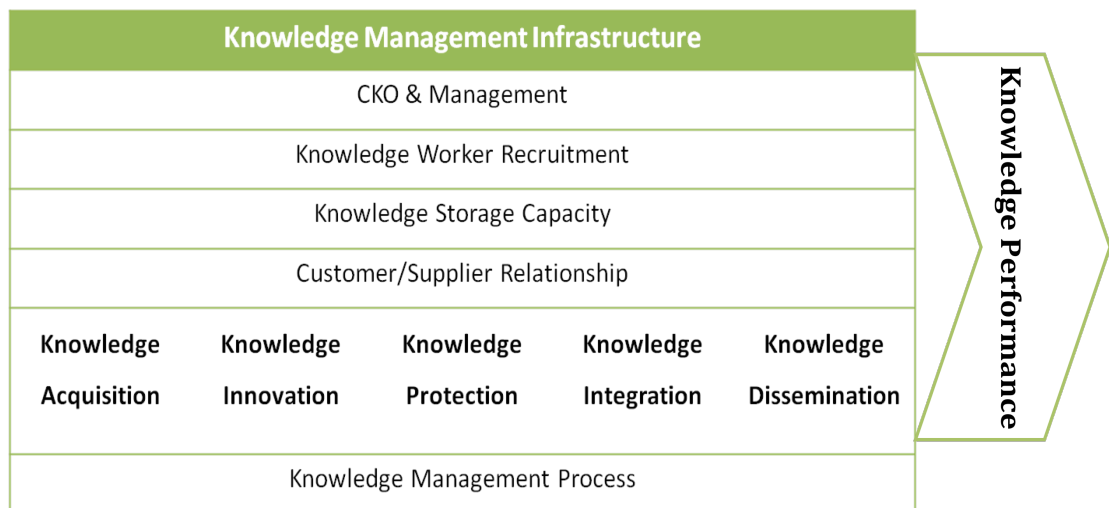
Binnen Knowledge Management is door onder anderen Lee & Yang (2000) en Wang & Ahmed (2005) de *Knowledge Value Chain* gemodelleerd op basis van de *Value Chain* van Porter (1985).

2.2.1 Knowledge Value Chain

De Value Chain of waardeketen van Porter is een model waarmee alle activiteiten van een organisatie in kaart gebracht kunnen worden om te onderzoeken of de bedrijfsprocessen waarde toevoegen aan het eindproduct of dienst. Deze Value Chain wordt veel toegepast bij het optimaliseren van bijvoorbeeld productieketens. Waarde wordt door Porter (1985) gezien als “het aantal klanten dat bereid is te betalen voor wat de organisatie hen biedt”. Hij meet waarde aan de hand van de omzet, de prijs die de organisatie moet vragen en het aantal eenheden dat verkocht zou kunnen worden. Een organisatie is winstgevend op het moment dat de waarde groter is dan de kosten die gemaakt moeten worden. Waarde is volgens Porter vooral

belangrijk bij het bepalen van de concurrentiepositie. Uit de analyse van Tim Hindle (2006) bleek al dat ook kennis hierop van invloed is. In het onderzoek van Almeida (2011) komen deze zaken samen: kennis kan een significante bijdrage leveren aan een positief bedrijfsresultaat, maar daarvoor moet zij waarde krijgen. De waarde van kennis is afhankelijk van de kwaliteit ervan en hoe goed men in de organisatie in staat is deze kennis te delen (Almeida, 2011).

Op basis van Porter's Value Chain hebben Lee & Yang (2000) maar ook Wang & Ahmed (2005) de 'Knowledge Value Chain' beschreven (zie ook afbeelding 2). Zij willen hiermee de essentie van de *knowledge economy* beschrijven. Daarin is niet alleen kapitaal maar ook kennis een basis voor een sterkere concurrentiepositie: "Competitive advantage lies in an organization's ability to identify and acquire knowledge from a strategic stance and through knowledge dissemination, refinement, application and creation processes provide added value" (Wang & Ahmed, 2005). In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van het KVC-model van Lee & Yang.



Afbeelding 2 - KVC-model van Lee & Yang (2000)

Voor de *Knowledge Management Processes* uit het KVC-model zijn van toepassing in dit onderzoek:

1. **Verkrijgen van kennis** – om aan de slag te kunnen met kennis, moet eerst de kennis die beschikbaar is, verkregen worden. De twee manieren om die kennis te verkrijgen zijn volgens Lee & Yang ‘zoeken’ en ‘leren’. Werknemers kunnen zowel intern als extern op zoek gaan naar beschikbare kennis. Deze beschikbare kennis gebruiken werknemers om van te leren op twee manieren:
 - *Know how* verkrijgen over het oplossen van problemen op basis van bestaande kennis;
 - De bestaande kennis verbeteren en nieuwe werkwijzen ontwikkelen.
2. **Innoveren van kennis** – kennis wordt gecreëerd in sociale processen op drie niveaus: individueel, in een groep en in de organisatie. De conversie van impliciete kennis naar expliciete kennis is cruciaal bij het innoveren van kennis. Ook volgens Lee en Yang verloopt dat proces zoals dat beschreven is in de *Knowledge Spiral* van Nonaka (1991, zie afbeelding 1).
3. **Beschermen van kennis** – om de creativiteit en het belang van de kenniswerkers te beschermen moeten de juiste rechten en copyrights worden vastgelegd. Als voor het delen van kennis gebruik gemaakt wordt van een IT-systeem als een online bedrijfscommunity, moeten gebruikers de juiste rollen hebben en weten wat ze mogen delen met derden en wat niet.
4. **Integratie van kennis** – door gebruik te maken van de laatste IT, kunnen processen als het verkrijgen en verspreiden van kennis worden gefaciliteerd. Toch is het uiteindelijk aan de werknemers om te beslissen hoe ze hun impliciete kennis willen omzetten in expliciete kennis. Dit soort gedrag kan niet worden verplicht.
5. **Verspreiden van kennis** – het delen van kennis is een sociaal proces. Mensen moeten met elkaar een bijdrage leveren en worden zo onderdeel van het kennisnetwerk. IT kan ook hier een significante bijdrage leveren aan dit proces maar zal op zichzelf niet het gedrag van mensen veranderen. Om het delen van kennis te stimuleren moet het

juiste gedrag beloond worden. Voor werknemers moet duidelijk worden dat een deel van hun zakelijke succes samenhangt met hun vaardigheden in het delen van kennis (Lee en Yang, 2000).

2.3 Kennisdelen en interactie

In aanvulling op de stappen uit het KVC-model, wil ik verder ingaan op de theorie over en de interactieve voorwaarden voor kennisdelen. Kennisdelen is “het proces waarin individuen wederzijds hun impliciete en expliciete kennis uitwisselen om nieuwe kennis te creëren” (Van Den Hooff e.a., 2004).

Interactie is volgens Spaho (2011) zo belangrijk dat organisaties zonder interactie niet zouden bestaan. De organisatie en het werk krijgen vorm door interactie. Tijdens het vergaderen, bespreken en onderhandelen krijgt het werk betekenis. Andersom heeft het werk invloed op de interactie. Zodra het werk verandert, veranderen de gesprekken en de manier van samenwerken (Spaho, 2011). Volgens Robbins en Coulter (2008) gaat interactie over de overdracht en het begrip van kennis. Zonder interactie kan er volgens hen geen sprake zijn van de overdracht van informatie of ideeën.

Er wordt steeds meer informatie en kennis gedeeld met behulp van het wereldwijde web. Maar waarom zou je iets delen met iemand die je niet of slechts oppervlakkig kent?

Volgens Muniz en O’Guinn (2001) worden communities gevormd door deelname van en interactie tussen mensen die ertoe behoren. Maar een online community onderscheidt zich van ‘normale’ communities doordat mensen die ertoe behoren, communiceren via een apparaat en niet face-to-face. Volgens Chang en Chuang (2011) zijn wederzijdse interactie, communicatie en een langetermijnverhouding de sleutel tot een duurzame online community. Zij stellen daarom ook dat sociale interactie (naar Chiu, 2006) ervoor zorgt dat er binding ontstaat tussen leden van een online community. Hoe meer deze sociale interactie zich ontwikkelt, hoe meer, vaker en diepgaander er kennis wordt gedeeld (Chiu, 2006). Chang en Chuang (2011) tonen door middel van een online enquête onder bezoekers van online communities aan dat dit

inderdaad klopt. Sociale interacties en relaties helpen community-leden in het bijdragen van kennis aan de community, zowel kwalitatief als kwantitatief.

2.4 Digitale bedrijfscommunicatie

Digitale bedrijfscommunicatie heeft in de afgelopen decennia een steeds grotere plek ingenomen op de werkvloer. Waar we elkaar eerst alleen opbelden of opzochten, zijn we digitaal met elkaar gaan communiceren door middel van e-mail, (video)chat en fora. Voor veel mensen zal e-mail niet meer weg te denken zijn uit het dagelijks werk. In veertig jaar heeft e-mail langzaam zijn plek veroverd in persoonlijke, maar vooral in bedrijfscommunicatie. Zo'n grote plek dat er bedrijven zijn die klagen over een *overload* aan e-mail (Sumecki e.a., 2011).

E-mail zorgt bij een deel van de bedrijven dus voor overlast, maar heeft nog een nadeel. De informatie die in een e-mail verzonden is, is beschikbaar voor de verzender en de ontvanger(s). Soms is dat precies wat de verzender wil. Maar voor het delen van informatie waar meer werknemers gebruik van zouden kunnen maken, is e-mail ongeschikt. Ondernemingen, en met name (grote) ondernemingen in de software- en technologiebranche, zoeken daarom naar efficiënte alternatieven voor e-mail als middel voor het delen van kennis. Een van die oplossingen is een *online community*.

2.4.1 Online communities

Een community wordt ook wel omschreven als 'een sociale organisatie van mensen die kennis, waarden en doelen delen' (Jonassen e.a., 1998). Met de opkomst van het internet bestaan communities niet meer alleen in de fysieke wereld maar ook virtueel op het wereldwijde web. Owston (1998) definieert het concept van een online community als volgt: "een groep mensen die regelmatig online de interactie aangaat en doelen, ideeën en waarden deelt".

Bij digitale media wordt in de literatuur gesproken over verschillende *communicative practices*. Jensen & Helles (2011) beschrijven zes van deze praktijken en maken onderscheid tussen asynchrone en synchrone

communicatie (zie afbeelding 3). Essentieel is tijd: er is een groot verschil tussen het bellen van een vriend en het bewerken van zijn bijdrage op een community-pagina en dat verschil zien we ook tussen het lezen van een blog en chatten met de schrijver van dat blog. De ene vorm heeft niet de voorkeur boven de andere maar zij hebben wel verschillende doelen.

	<i>Asynchroon</i>	<i>Synchroon</i>
One-to-One	E-mail, tekstbericht	Stem, instant messenger
One-to-Many	Boek, krant, geluids- of video-opnamen, webpagina's	Radio of televisie-uitzending
Many-to-Many	Wiki, online community, social network-sites	Online chatrooms

Afbeelding 3 - Zes communicatieve praktijken (Jensen & Helles, 2011)

Naast de dimensie 'tijd' is het aantal deelnemers van belang: wie communiceert er iets naar wie? Een tweetal voorbeelden:

- Wanneer iemand een e-mail verstuurt, is er sprake van asynchrone one-to-one-communicatie: zender en ontvanger communiceren via e-mail maar communiceren niet tegelijk doordat een e-mail nooit gelezen kan worden door de ontvanger terwijl hij geschreven wordt.
- Bij het uitzenden van een live televisieprogramma is er sprake van one-to-many-communicatie: één zender stuurt een boodschap naar meerdere ontvangers die allemaal tegelijk hetzelfde zien en horen.

In het verband van dit onderzoek is het van belang de communicatieve aspecten van een online community te belichten. Een online community heeft als belangrijke eigenschap dat er meerdere leden zijn die allemaal aan dezelfde artikelen of gegevens kunnen werken. Doordat er altijd een vertraging zit tussen het schrijven en het lezen van een artikel of document, is er in een online community sprake van asynchrone many-to-many-communicatie. Naast het werken aan documenten en dergelijke, is er soms een online chatfunctie aanwezig in de community. Op het moment dat daarvan gebruik

gemaakt wordt, is er sprake van synchrone many-to-many-communicatie: meerdere leden kunnen tegelijkertijd communiceren en meelesen. Het feit dat er in een community sprake is van many-to-many-communicatie, geeft een heel nieuwe dimensie aan het delen van kennis. Waar in het verleden iemand een boek schreef, een film maakte of een college gaf om anderen iets te leren (one-to-many-communicatie), is er nu sprake van meerdere mensen die elkaar wat leren (many-to-many-communicatie).

Het principe achter veel bedrijfscommunities is het *wiki*-principe zoals dat ook door www.wikipedia.org gebruikt wordt. Het Hawaïaanse *wiki wiki* betekent 'snel, vlug of beweeglijk'. Leden van een wiki kunnen online content ontwikkelen, veranderen, aanvullen, structureren, enzovoorts. Op deze manier wordt door meerdere mensen aan één pagina gewerkt en de kennis van alle deelnemers vormt zo de uiteindelijke inhoud van een wiki(-pagina). Binnen bedrijfswiki's is deze functionaliteit veelal aangevuld met allerlei communicatietechnologieën als (persoonlijke) chat, een e-mail-inbox en de mogelijkheid voor statusupdates.

Hoe belangrijk zijn deze online communities geworden voor het delen van kennis binnen bedrijven? Dat is een interessante vraag, die echter niet altijd makkelijk te beantwoorden is. Dit komt doordat veel online bedrijfscommunities niet toegankelijk zijn voor derden omdat er confidentiële informatie in gedeeld wordt. Doordat ik zelf werkzaam ben bij Cordys, een bedrijf dat gebruik maakt van een online community voor het delen van kennis, heb ik toegang gekregen tot data uit enquêtes die gehouden zijn in deze community en heb ik zelf een online enquête kunnen houden. De Cordys Community is gebaseerd op het *wiki*-principe en wordt daardoor afwisselend 'de wiki' en 'de community' genoemd door de leden ervan.

In dit onderzoek ben ik op zoek gegaan naar de vraag of in de *Cordys Community* de afgelopen drie jaar een ontwikkeling zichtbaar is geweest in de manier waarop werknemers bij Cordys kennis zijn gaan delen en de interactie aangaan in deze community.

3. Onderzoeksvraag

Het lijkt erop dat in een aantal bedrijven een significante verschuiving heeft plaatsgevonden van de ‘traditionele’ communicatietechnologieën zoals telefoon en e-mail naar nieuwe online communicatietechnologieën. Een online bedrijfscommunity is één van die technologieën. Zoals gezegd, is het niet makkelijk om toegang te krijgen tot het ledenbestand en de informatie in een online bedrijfscommunity vanwege de vertrouwelijke informatie die daarin vaak aanwezig is. Omdat ik zelf werkzaam ben bij Cordys, kon ik onderzoek kon doen in de Cordys Community. Deze is in een paar jaar uitgegroeid tot een community met 7880 leden. Dit bood mij de mogelijkheid om onder een groot aantal mensen te onderzoeken of er in deze community een ontwikkeling is geweest in de manier waarop leden de afgelopen drie jaar kennis zijn gaan delen. Daarnaast was ik benieuwd naar de interactie tussen Cordys-werknemers als het gaat om het delen van kennis. Gebruiken zij hiervoor de online community of vallen zij nog terug op andere kanalen?

Mijn onderzoeksvraag luidt daarom:

Hoe hebben de interactie en het delen van kennis zich de afgelopen drie jaar ontwikkeld in de Cordys Community?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, heb ik twee hypothesen getest, die ik hieronder omschreven en toegelicht heb.

Hypothese 1:

Ik verwacht een groei te zien in (het gebruik van) de Cordys Community in de afgelopen drie jaar. Dit zal blijken uit bijvoorbeeld een toename van het aantal leden, de tijd die zij doorbrengen in de community en het percentage leden dat de community gebruikt voor het opzoeken en delen van kennis.

Uit de literatuur blijkt een groeiend belang van Knowledge Management en de rol van IT (o.a. Bassi, 1997; Nonaka, 2000; Hall, 2003; Heaton, 2008). Ik verwacht dat dit terug te zien is in de ontwikkeling van de Cordys Community in de afgelopen drie jaar. Deze community is tenslotte in gebruik genomen om het delen en ontwikkelen van kennis binnen Cordys te stimuleren en een meer centrale rol te geven in het dagelijks werk.

Hypothese 2:

Ik verwacht dat de Cordys Community in de afgelopen drie jaar een groeiende plek ingenomen heeft in de interactie die binnen Cordys plaatsvindt rond het delen van kennis. Dit zal bijvoorbeeld blijken uit een voorkeur voor de community als communicatiekanaal en een meerderheid van de leden dat de community gebruikt om gezamenlijk aan kennis te werken.

Het delen van kennis gaat volgens veel auteurs niet zonder interactie (o.a. Lee & Yang, 2000; Van Den Hooff e.a., 2004; Spaho, 2011). Omdat ik verwacht dat de Cordys Community een steeds grotere rol is gaan spelen bij het delen van kennis in de in de afgelopen drie jaar, verwacht ik dat dit ook terug te zien is in de interactie rondom het delen van kennis.

4. Methode

De data voor dit onderzoek heb ik op drie manieren verzameld:

1. Bestaande gegevens:
 - a. Data uit eerder in de Cordys Community gehouden online enquêtes (vanaf 2009)
 - b. Data uit Google Analytics (vanaf 2009/2010)
2. Enquêtes:
 - a. Pilot-enquête: face-to-face interviews met zes Cordys Community-leden
 - b. Online enquête onder 7880 Cordys Community-leden
3. Aanvullende interviews met zeven Cordys-werknemers naar aanleiding van opvallende resultaten uit 2010

4.1 Bestaande gegevens

4.1.1 Data uit eerder gehouden enquêtes

De manager die verantwoordelijk is voor de Cordys Community heeft vanaf juni 2009 vijf enquêtes gehouden onder de community-leden. Deze enquêtes zijn gehouden in juni 2009, juni & november 2010 en mei & november 2011. Niet alle data uit deze enquêtes zijn relevant voor dit onderzoek, maar de vragen die te maken hebben met interactie en het delen van kennis in de community, heb ik opnieuw gesteld en de data uit de eerdere enquêtes gecombineerd met data uit de online enquête die ik zelf gehouden heb. De gegevens uit de eerdere enquêtes zijn opgeslagen in grafieken waarin de uitkomsten gerapporteerd zijn in percentages (zie bijlage 6 voor alle gebruikte gegevens uit eerdere enquêtes). In die enquêtes die sinds 2009 gehouden zijn, werden niet altijd dezelfde vragen gesteld. Dit is terug te zien in de resultaten doordat ik een enkele keer kan vergelijken met gegevens tot en met juni 2009 en soms maar tot november 2011.

4.1.2 Data uit Google Analytics

Google Analytics (analytics.google.com) is een online dienst van Google waarmee het gedrag en gebruik van bezoekers van een website kan worden geanalyseerd. Elke keer dat een gebruiker lid wordt of inlogt op de Cordys Community, wordt geregistreerd in Google Analytics. Voor dit onderzoek heb ik gekeken hoeveel leden de Cordys Community heeft vanaf 2009 en hoeveel tijd bezoekers erin doorbrengen (aantal minuten per maand per bezoeker).

4.2 Enquêtes

Bij het bepalen van de onderwerpen voor het stellen van de vragen in de enquêtes, heb ik gebruik gemaakt van de Knowledge Value Chain (Lee en Yang, 2000). De stappen of fasen die zij beschreven hebben, zijn echter niet gemakkelijk te onderzoeken in de online enquête die ik afgenomen heb: de ruimte die ik had in de online enquête was vrij beperkt. Om toch zoveel mogelijk te weten te komen over het delen van kennis in de Cordys Community, heb ik zoveel mogelijk bevraagd op gedrag. Daarom heb ik ervoor gekozen om het KVC-model te vereenvoudigen in vier stappen of fasen:

1. **Beschikbaar maken**

Ik heb vragen gesteld over gedrag rond het ‘innoveren van kennis’ en ‘verspreiden van kennis’ zoals beschreven in het originele KVC-model. Zo heb ik gevraagd naar het bijdragen in de community en het veranderen van informatie in de community.

2. **Vinden**

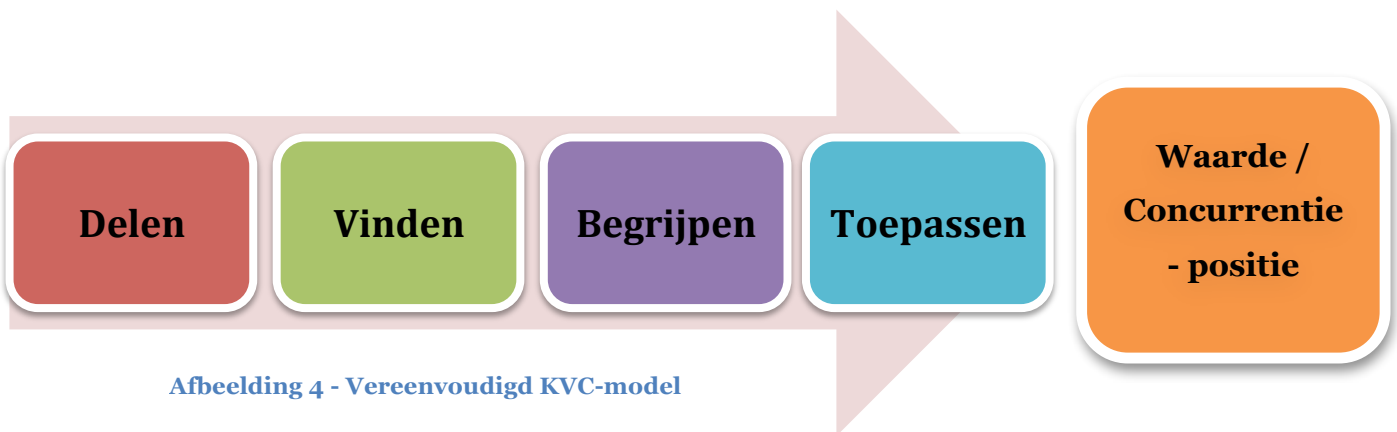
Bij dit onderdeel heb ik gevraagd naar gedrag rond het ‘verkrijgen van kennis’ en ‘integratie van kennis’ zoals beschreven in het KVC-model. Ik heb gevraagd naar bijvoorbeeld de methode van zoeken en de vindbaarheid van informatie.

3. **Begrijpen**

Ik heb het onderdeel ‘begrijpen’ ingevoegd omdat ik meer wilde weten over de manier waarop naar de informatie in de community gekeken wordt. Dit heeft ook te maken met het ‘verkrijgen van kennis’ omdat de informatie begrijpelijk genoeg moet zijn om eigen gemaakt te kunnen worden.

4. Toepassen

Deze fase of stap heeft raakvlakken met meerdere *Knowledge Sharing Processes* uit het originele KVC-model. Zo heeft deze fase te maken met het gebruiken van bestaande kennis om nieuwe kennis te creëren, maar ook met het verspreiden van kennis door deze met anderen te delen.



Afbeelding 4 - Vereenvoudigd KVC-model

De stappen of fasen uit dit model heb ik gebruikt bij het overzichtelijk opstellen van de enquêtes en ook bij het verwerken van de resultaten en het beschrijven van de conclusies.

4.2.1 Pilot-enquête

Om de juiste vragen te kunnen bepalen voor de uiteindelijke online enquête, heb ik een semi-gestandaardiseerd interview gehouden onder een zestal leden van de Cordys Community. Het is aannemelijk dat de verschillende functies binnen Cordys ieder op een andere manier gebruik maken van de community. Om hier rekening mee te kunnen houden, heb ik leden met verschillende functies geïnterviewd: Marketing, Pre-sales, Softwareontwikkeling, Product Management, Financiën en Solution Architecture. Deze mensen heb ik via e-mail of persoonlijk gevraagd om mee te werken aan dit interview. Daarbij heb ik ze kort uitgelegd waar de vragen over zouden gaan en wat het doel was van het interview.

De vragen die ik heb gesteld, gingen over interactie en de vier stappen uit het Knowledge Value Chain-model dat ik vereenvoudigd heb, bijvoorbeeld:

- ‘Zet je zelf wel eens wat op de Community?’
- ‘Wordt er wel eens op je bijdragen gereageerd? Zo ja, op welke manier?’
- ‘Snap je altijd wat je aantreft in de Community?’

De complete lijst met vragen staat in bijlage 1.

De interviews heb ik afgenomen in het Cordys-kantoor. Ik heb gebruik gemaakt van vierpersoonskamers die bedoeld zijn voor vergaderingen en besprekingen op kleine schaal. Voor de interviews begonnen, heb ik toestemming gevraagd voor het maken van geluidsopnames. De opnames heb ik gemaakt met een daarvoor bestemde applicatie op een Apple iPad en Apple iPhone. De duur van de interviews was vijftien tot twintig minuten.

4.2.2 Online enquête

Onder de gebruikers van de community heb ik een online enquête afgenomen. Voor het formuleren van de vragen heb ik de uitkomsten van de pilot-enquête gebruikt omdat deze een redelijk beeld gaven van de manier waarop leden de community gebruiken.

Met de online enquête kon ik de 7880 leden van de Cordys Community bevragen op onderwerpen die ik uit bestaande data niet of slechts voor een deel had kunnen verkrijgen. Om terug te kunnen kijken en te kunnen vergelijken met de antwoorden uit de nieuwe enquête, heb ik een aantal vragen herhaald uit de eerdere enquêtes die gehouden zijn (zie ook bijlage 6). De resultaten hiervan heb ik gecombineerd met de resultaten uit mijn eigen enquête en in grafieken gepresenteerd. De resultaten uit de eerdere enquêtes bestonden uit percentages waardoor ik geen verdere bewerkingen heb kunnen uitvoeren en alleen percentages kon rapporteren.

Voor het opstellen en uitsturen van de enquête heb ik gebruik gemaakt van de betaalde online dienst www.websurveycreator.com. De manager van de Cordys

Community heeft hiervoor een licentie en om onnodige kosten te besparen, viel de keuze al snel op deze dienst.

De enquête heb ik verzonden om tien uur 's morgens. Alle leden ontvingen een e-mail waarin de enquête werd uitgelegd. In deze e-mail stond ook een link en door op deze link te klikken, gingen de leden naar de juiste pagina waarop de online enquête kon worden ingevuld. Voor het invullen hadden de respondenten twee tot vijf minuten nodig. Een week na het versturen heb ik alle leden een herinneringsmail gestuurd. De e-mails staan in bijlage 3.

Na het versturen van de herinneringsmail, heb ik nog een week gewacht. Na het afsluiten van de online enquête, kon ik vanuit de online dienst een spreadsheet downloaden waarin alle antwoorden stonden. De antwoorden heb ik per vraag en soms per categorie gecombineerd in pivot-tabellen. Op basis van deze tabellen heb ik grafieken gemaakt. Voor het analyseren van de data en het maken van de tabellen heb ik gebruik gemaakt van Microsoft Excel.

Vragen

De online enquête was verdeeld in acht onderdelen:

1. Introductie
2. Bijdragen
3. Kennisdelen
4. Zoeken naar kennis
5. Begrijpen van kennis
6. Gebruiken van kennis
7. Evaluatie van de Cordys Community
8. Mening

De stellingen in de enquête konden worden beantwoord in een vijfpunts-Likertschaal. De antwoordmogelijkheden liepen van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens' en hadden 'neutraal' als middelpunt. De overige onderdelen uit de enquête konden met meerkeuze-antwoorden worden ingevuld en in sommige gevallen waren meerdere antwoorden tegelijk mogelijk. Hieronder geef ik een korte samenvatting van de enquête en zal ik sommige vragen als voorbeeld gebruiken. De volledige enquête zoals deze gebruikt is, staat in

bijlage 4. Een groot deel van de community-leden spreekt geen Nederlands, de enquête heb ik daarom opgesteld en afgenomen in het Engels.

In de introductie heb ik een aantal vragen gesteld om een beeld te krijgen van de respondenten. De vragen betroffen bijvoorbeeld de regio, functie en de relatie met Cordys van de respondent. Deze vragen konden beantwoord worden doormiddel van meerkeuze-opties.

In de onderdelen ‘bijdragen’, ‘kennisdelen’, ‘zoeken naar kennis’, ‘begrijpen’ en ‘gebruiken van kennis’ heb ik gemeten hoe de respondenten de ‘activiteiten’ invullen die ik geformuleerd heb in het aangepaste KVC-model. Daarvoor heb ik stellingen gebruikt als ‘Ik verander regelmatig bijdragen van anderen’, ‘Ik gebruik de community om antwoorden te krijgen op mijn vragen’ en ‘Ik begrijp de informatie in de community.’

I use the Community to get answers to my questions

Afbeelding 5 - Community als vraagbaak?

Naast het voorleggen van stellingen heb ik ook vragen gesteld. Voorbeelden hiervan zijn ‘Hoe zoekt u naar de informatie in de community? (Meerdere antwoorden mogelijk)’ en ‘Ik krijg reacties op mijn bijdragen via... (Meerdere antwoorden mogelijk)’.

How do you find your information? (multiple answers can apply)

Search

Browse by tree

Browse by topic/task

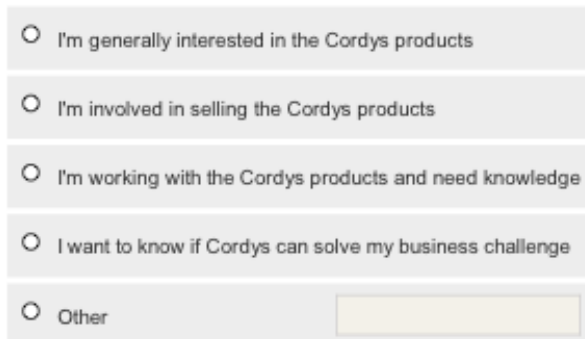
Browse via (daskboard) links

Other

Afbeelding 6 - "Hoe zoekt u uw informatie?"

In de laatste twee onderdelen, de ‘evaluatie van de Cordys Community’ en ‘mening’ heb ik vragen gesteld die in iedere Cordys Community-enquête terugkomen om de algemene waardering en de redenen voor het gebruiken van de community te onderzoeken. Hier werden vragen gesteld als ‘Waarvoor bezoek je de Cordys Community’ en ‘Wat is je algemene beoordeling van de community?’.

What are you currently looking for on the Cordys Community?



I'm generally interested in the Cordys products

I'm involved in selling the Cordys products

I'm working with the Cordys products and need knowledge

I want to know if Cordys can solve my business challenge

Other

Afbeelding 7 - Redenen voor het bezoeken van de Cordys Community

Als laatste wordt de community-leden altijd de mogelijkheid geboden om overig commentaar te plaatsen en een e-mailadres in te vullen waarop eventueel contact opgenomen kan worden.

4.3 Aanvullende interviews

Uit de gegevens die ik gebruikte uit eerdere enquêtes en de nieuwe enquête die ik afnam, kwamen opvallende gegevens naar voren. In de maanden juli tot en met augustus 2010 is er een flinke daling te zien in het aantal bezoeken van community-leden en de tijd die zij erin doorbrengen. Om te verhelderen wat de oorzaak van deze daling is geweest, heb ik aanvullende interviews gehouden en gegevens over de reorganisatie in die periode opgevraagd bij de ondernemingsraad van Cordys.

Voor de interviews heb ik contact opgenomen met zeven Cordys-werknemers uit India en uit Nederland. De geïnterviewden werkten voor de afdelingen Research & Development, Secretariaat, Marketing en Academy. Ik heb hen

telefonisch of persoonlijk gevraagd of ik hen een paar vragen mocht stellen en deze per e-mail aan hen voorgelegd. Met een klein aantal vragen heb ik hen gevraagd of zij bij Cordys werkten tijdens de reorganisatie, of ze zich deze periode konden herinneren, welke invloed de reorganisatie op hun werk en het gebruik van de Cordys Community had. De gebruikte e-mail en de gestelde vragen vindt u in bijlage 7.

Overzicht instrumenten

In de tabel hieronder (afbeelding 8) heb ik kort samengevat met welke instrumenten ik mijn gegevens heb verzameld en waarvoor deze gegevens dienden.

Instrument	Inhoud	Doel
Data Google Analytics	Gegevens over aantal leden, bezoeken en duur van de bezoeken (minuten per bezoeker per maand).	Het verkrijgen van inzicht in het patroon van bezoeken en de lengte hiervan in de afgelopen drie jaar.
Data uit eerdere enquêtes	Gegevens en vragen uit online enquêtes die eerder gehouden zijn in de Cordys Community. Dit betreft vragen over de waardering en het gebruik van de community.	Relevante vragen en gegevens uit deze enquêtes heb ik gebruikt om de resultaten van de nieuwe online enquête te kunnen vergelijken met bestaande gegevens en zo ‘terug te kijken’ in de afgelopen drie jaar.
Pilot-enquête	Vragen over het delen van kennis en de interactie in de Cordys Community. Deze pilot-enquête heb ik face-to-face afgenomen met een zestal Cordys-werknemers.	Om relevante vragen te kunnen stellen in de online enquête, heb ik Cordys-werknemers bevraagd op hun gedrag rondom het delen van kennis en de interactie in de community.
Online enquête	Stellingen en multiple-choice-vragen, geformuleerd op basis van de pilot-enquête.	Het in kaart brengen van gedrag in de Cordys Community rondom de vier stappen/fasen uit het vereenvoudigde Knowledge Value

		Chain-model: delen, vinden, begrijpen en toepassen van kennis.
Aanvullende interviews	Een aantal vragen over de periode juni – oktober 2010 waarin ik de situatie en het werk rondom de reorganisatie bevroeg.	Helderheid verschaffen over de oorzaak van snel dalende cijfers m.b.t. het aantal bezoeken aan de Cordys Community en de duur hiervan tijdens de reorganisatie die plaatsvond in 2010.

Afbeelding 8 - Overzicht onderzoeksinstrumenten

5. Resultaten

5.1 Pilot-enquête

Uit de antwoorden op de vragen in de pilot-enquête is wel gebleken dat de Cordys Community voor een aantal werknemers onmisbaar is. Om het met één van de Cordys-medewerkers te zeggen: “Ik zou niet weten hoe het delen van kennis zou verlopen zonder community. Je zou dan met de juiste mensen moeten gaan praten maar dat is juist niet wat je wilt. De wiki is vrij toegankelijk voor iedereen”.

De eerste zeven vragen betroffen het bijdragen van kennis aan de Cordys Community. Op de financieel medewerker na, zette iedereen met enige regelmaat informatie op de community. Ze deden dit allemaal om kennis te delen met anderen, zij het dat sommigen informatie alleen voor directe collega's beschikbaar maakten en anderen juist aan iedereen toegang verschaften. Redenen om informatie niet met iedereen te delen waren geheimhouding, tijdsgebrek, schadelijkheid voor het bedrijf of relevantie van de informatie. De meeste geïnterviewden kregen wel eens reacties op hun bijdragen. Opvallend is dat die reacties vrijwel altijd buiten de community om binnenkomen. Veelal komen reacties mondeling, via e-mail of telefonisch. Volgens één van de geïnterviewden is de functionaliteit van de community niet geschikt om te reageren omdat ‘er te weinig naar gekeken wordt’. De geïnterviewden veranderen zelf vrijwel nooit iets aan informatie die door anderen op de community gezet is. Er werd ook weinig aan hun eigen stukken veranderd. Degene bij wie dat wel voorkomt, vindt dat geen enkel probleem: “daar is de community ook voor bedoeld”.

Vraag acht tot en met veertien gingen voornamelijk over het zoeken, vinden en begrijpen van informatie op de community. De geïnterviewden zoeken allemaal naar informatie op de community, zij het dat bijvoorbeeld de marketingmedewerker dit heel veel doet en de financieel medewerker een stuk minder. Voor het zoeken gebruiken ze allemaal de zoekfunctie. Over het

zoeken op andere manieren geeft de Solution Architect aan dat de structuur van de community daarvoor niet geschikt is.

Wat alle geïnterviewden aangeven, is dat de informatie tot op zekere hoogte nog te begrijpen is. Als het inhoudelijk erg technisch wordt, is het voor hen te moeilijk. Opvallend is daarom dat alleen de marketeer soms om verduidelijking vraagt: “Ja, ik vraag om verduidelijking, maar eigenlijk te weinig. Ik gebruik hiervoor ook niet de community terwijl dit wel zou kunnen. Ik benader leden persoonlijk of via e-mail”.

Vraag vijftien tot en met zeventien betreffen het gebruiken en toepassen van de informatie op de Cordys Community en vraag achttien gaat in op de waarde van de community. Alle geïnterviewden zeiden dat ze informatie uit de community gebruiken in hun werk. Zo gebruikt de marketeer de informatie om zich een beeld te vormen van de projecten bij klanten en de ontwikkelaar gebruikt de informatie om te leren over het Cordys-product. De pre-sales-medewerker over hoe hij de informatie gebruikt: “Ik gebruik wat ik vind om dat bij klanten te kunnen laten zien. Zo kan ik ze tonen wat we voor ze kunnen betekenen”.

De Cordys Community blijkt voor alle respondenten een belangrijk middel om kennis te delen. Op de vraag hoe het delen van kennis zou verlopen zonder de Cordys Community moesten de meesten even nadenken, maar ze kwamen tot min of meer dezelfde conclusie: een stuk lastiger. Een paar voorbeelden:

- Pre-sales: “Het is handig dat er een vaste plek is waar kennis te vinden is. Het is daarnaast ook een goed verkoopargument want het voegt waarde toe aan het product dat we verkopen”.
- Ontwikkelaar: “Ik denk dat het delen van de kennis veel meer face-to-face zou gebeuren, op een minder transparante manier”.
- Product Manager: “Het delen van kennis zou moeilijk verlopen. Kennis zal dan gedeeld moeten worden door middel van persoonlijke contacten. Je moet dan weten wie welke kennis heeft. Als je dat niet weet, krijg je de kennis ook niet te pakken”.

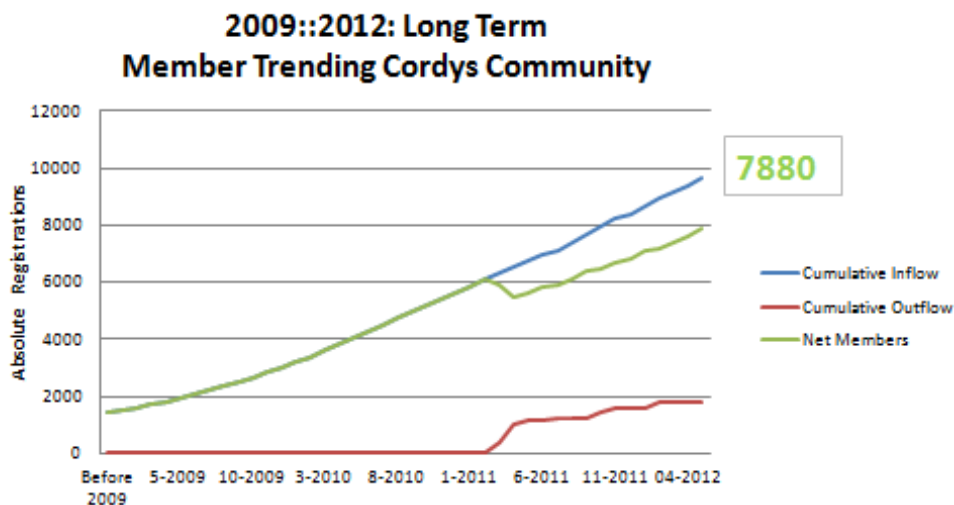
5.2 Online enquête

In dit hoofdstuk staat een samenvatting van resultaten uit eerder gehouden enquêtes, gecombineerd met gegevens uit een nieuwe online enquête in de Cordys Community. Alle resultaten vindt u in bijlage 5. Zoals ik al aangaf, bestonden de gegevens uit eerder gehouden enquêtes alleen uit percentages waardoor ik geen verdere bewerkingen kon uitvoeren. Ik rapporteer de resultaten daarom in percentages. Van de 7880 community-leden die in mei 2012 een uitnodiging voor het invullen van de enquête ontvingen, hebben er 341 deelgenomen.

5.2.1 Algemeen

Aantal leden

Het aantal leden is in de afgelopen drie jaar gestegen van zo'n 1500 naar 7880 leden. Dat is een stijging van ruim 400%, iets wat aangeeft dat de community flink gegroeid is in de afgelopen jaren.



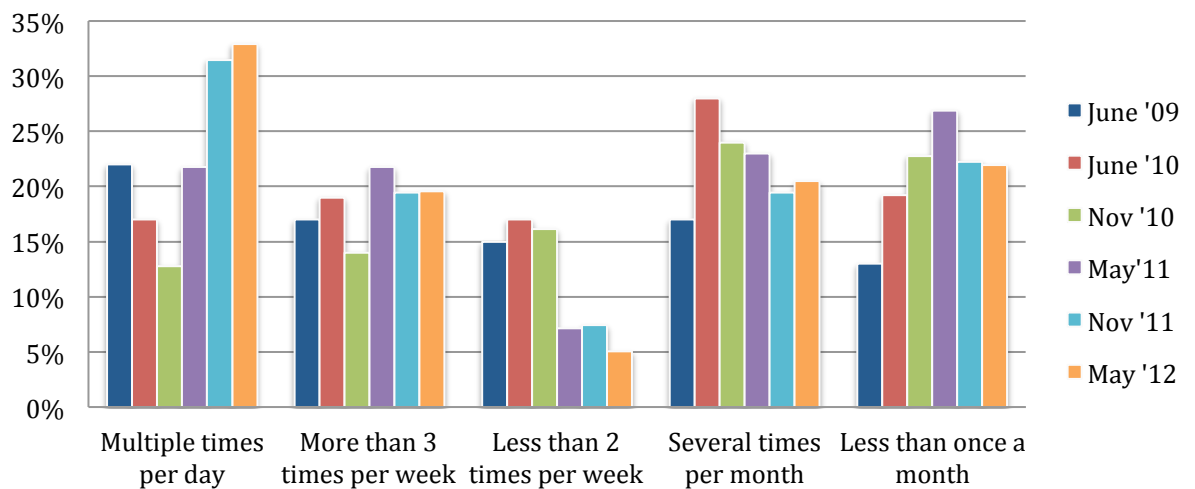
Grafiek 1 - Aantal leden vanaf 2009 tot en met april 2012

Begin 2011 is een daling te zien (groene lijn in grafiek 1). Vanaf dat moment zijn de inactieve leden verwijderd uit de community. Daarna stijgt het aantal weer tot 7880 leden in april 2012.

Tijd

In de afgelopen twee á drie jaar heeft het aantal en de frequentie van de bezoeken nogal gewisseld. Dat blijkt uit de gegevens uit Google Analytics, maar ook uit wat de respondenten zelf hebben aangegeven op in de enquête.

How often do you visit the Community?



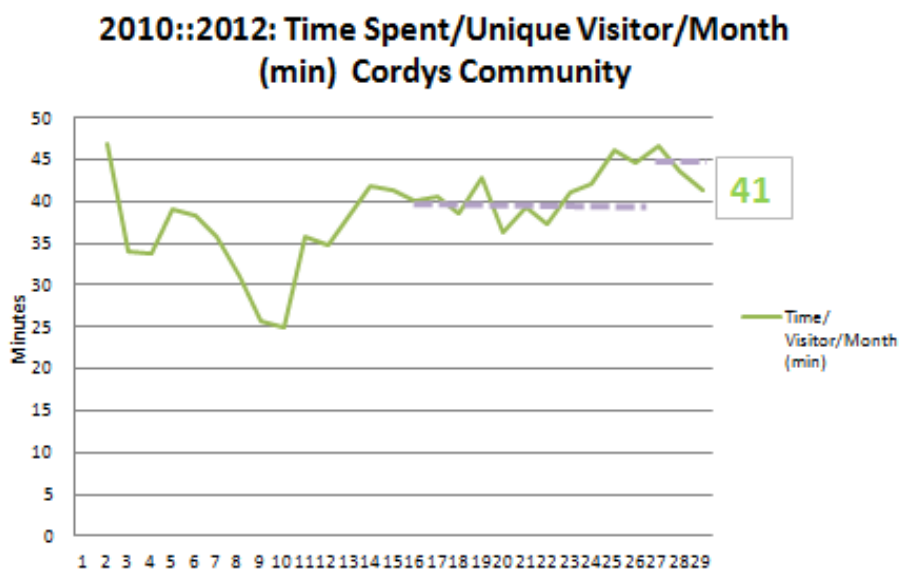
Grafiek 2 - Hoe vaak bezoekt u de Community?

Van juni tot november 2010 is er een opvallende neergaande lijn te zien in het aantal bezoekers dat meerdere keren per dag de community bezoekt (van 22% naar 13%). Vanaf november 2010 stijgt het aantal bezoekers dat meerdere keren per dag de community bezoekt weer met 20% om in mei 2012 op 33% procent uit te komen. Voor het aantal bezoekers dat minder dan één keer per maand de community bezoekt, zien we een tegenovergestelde beweging. Dat percentage stijgt van juni 2009 tot en met mei 2011 van 13% naar 27% om daarna weer te dalen naar 22% in 2012 (zie ook grafiek 2). Dit lijkt een logisch patroon: het percentage leden dat meerdere keren per dag de community bezoekt neemt toe, terwijl het percentage dat minder vaak de community bezoekt juist afneemt.

De hoeveelheid tijd die bezoekers op de community doorbrengen heeft de afgelopen twee jaar ook gewisseld. Begin 2010 lag dit rond de 46 minuten per bezoeker per maand. In de loop van 2010 daalde dit naar zo'n 25 minuten om

daarna met wisselend verloop weer te stijgen naar ruim 45 minuten in de eerste maanden van 2012 (grafiek 3).

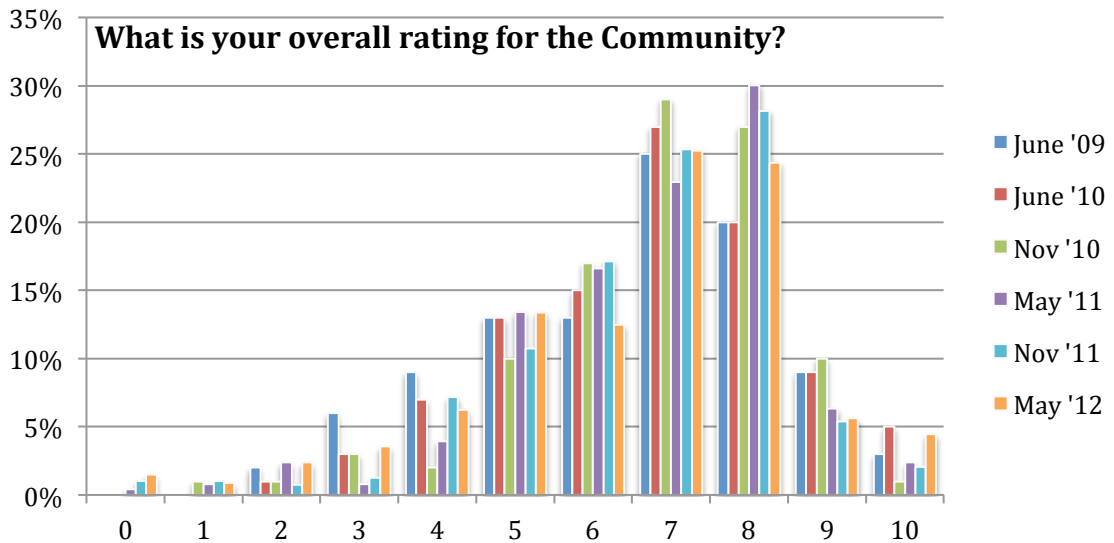
In zowel het aantal bezoeken van leden als in de tijd die ze aan de community besteden, is in 2010 een opvallende dip te zien. Hier kom ik later op terug.



Grafiek 3 - Gemiddelde duur van bezoek (bezoeker/maand/minuut)

Waardering

In de enquêtes die gehouden worden in de Cordys Community wordt altijd gevraagd naar de algemene waardering van de community. Daarin is een verschuiving te zien in de afgelopen twee jaar. In november 2010 en mei 2011 werden er relatief veel zevens (29% - 23%) en achten (27% - 30%) gegeven. Vanaf dat moment daalde het aantal zevens en achten naar respectievelijk 25% en 24% in mei 2012 (zie ook grafiek 4). Opvallend is dat voor het aantal drieën en vieren een tegenstelde trend te zien is (bijvoorbeeld vieren: 9% in juni 2009, 2% in november 2010 en zo'n 7% procent in 2012). Het dalende aantal zevens en achten en het stijgende aantal drieën en vieren in de afgelopen twee jaar duidt dus op een algehele dalende waardering van de Cordys Community. Werknemers van Cordys waarderen de community relatief hoog (6,7) en de community wordt het laagst beoordeeld door klanten en potentiële klanten (5,6) (bijlage 5, grafiek 28).



Grafiek 4 - Algemene waardering van de Cordys Community

Deze zelfde lijn zien we ook bij de vragen over de structuur en actualiteit van de informatie. Bij de stelling ‘De informatie in de community is up-to-date’, hebben ook minder mensen op ‘mee eens’ geklikt: 42% in mei 2011 en 29% in mei 2012, een daling van 13%. Het aantal mensen dat het niet eens was met deze stelling, steeg met elf procent van 10% in mei 2011 naar 21% in mei 2012. Ook de structurering van de informatie werd minder gewaardeerd in mei 2012 dan in mei 2011 (bijlage 5, grafiek 16 & 17).

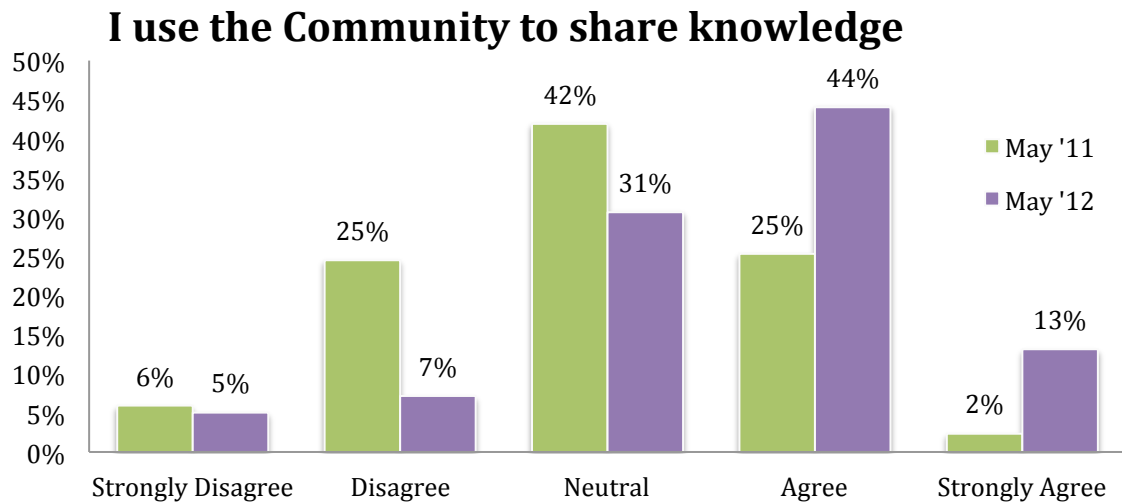
Met de stelling ‘De Community is voor mij onmisbaar’ is 39% het eens en 18% het helemaal eens (bijlage 5, grafiek 25).

5.2.2 Kennisdelen

Delen

33% procent van de respondenten zegt een bijdrage te leveren aan de Cordys Community. Een ruime meerderheid van 67% zegt zelf dus geen bijdrage te leveren (bijlage 5, grafiek 6). Bij de stelling ‘Ik gebruik de community voor het delen van kennis’ klikte 44% op ‘mee eens’ en dat is 19% meer dan in mei 2011. Het aantal mensen dat bij deze stelling op ‘niet mee eens’ klikte is tussen mei 2011 en mei 2012 juist afgenomen met 18% (grafiek 5). Dit geeft aan dat de

community in het afgelopen jaar door een stijgend aantal mensen gebruikt werd voor het delen van kennis. Dit lijkt in tegenspraak met het percentage leden dat niet zegt bij te dragen aan de community, iets waarop ik in mijn conclusies op terug zal komen.



Grafiek 5 - Percentage respondentent dat de Community gebruikt voor het delen van kennis

Zetten leden alles op de community dat voor anderen interessant kan zijn? En mag iedereen het dan ook zien? Bij de stelling 'Ik zet alles online wat voor anderen interessant kan zijn' was 29% positief (mee eens: 23%; helemaal mee eens: 6%). 29% van de respondenten schermt informatie wel eens af voor anderen door alleen bepaalde mensen toegang te geven (mee eens: 25%; helemaal mee eens: 4%) (bijlage 5, grafiek 12).

Vinden

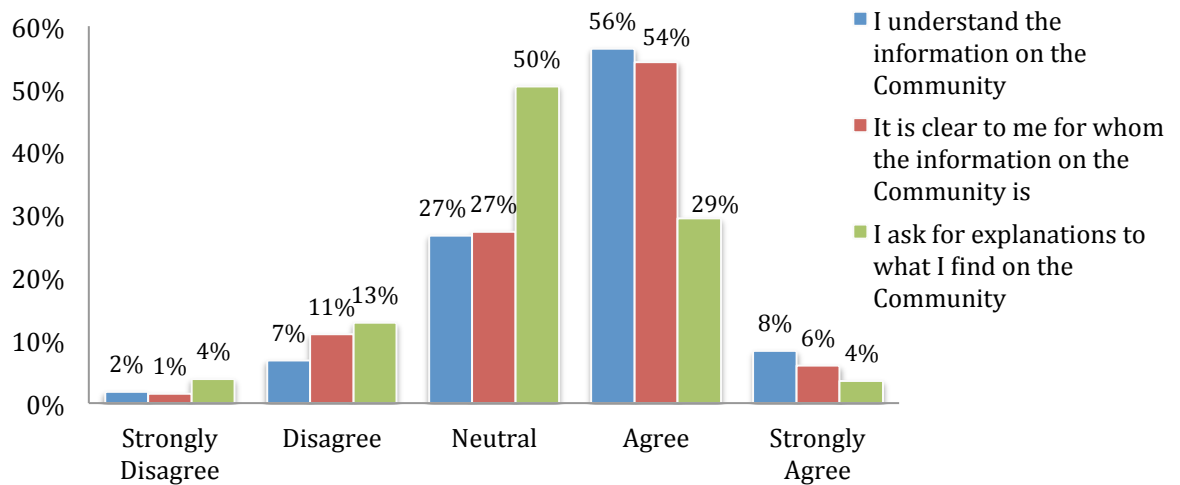
Voor het zoeken naar informatie is de standaard zoekfunctionaliteit veruit het meest populair en in het afgelopen jaar is het gebruik ervan met 11% gestegen (37% in juni 2010 en 48% in mei 2012) (bijlage 5, grafiek 18). Kunnen community-leden ook vinden waar ze naar op zoek zijn? Steeds meer leden klikken op 'mee eens' bij de stelling 'Ik kan vinden wat ik zoek op de community' (van 30% in juni 2009 naar 43% in mei 2012). Het aantal mensen dat het hier helemaal mee eens was daalde van 15% in juni 2009 naar 5% in

mei 2012. Het aantal respondenten dat het hier helemaal niet of niet mee eens was, is min of meer gelijk gebleven (bijlage 5, grafiek 14). De compleetheid van de informatie werd minder gewaardeerd. Het aantal respondenten dat het ermee eens was dat de informatie compleet was, daalde in een jaar met tien procent (41% in mei 2011 – 31% in mei 2012) (bijlage 5, grafiek 15).

Community-leden gebruiken de Cordys Community veel voor het krijgen van antwoorden. In mei 2011 gaf 54% van de respondenten aan het daarmee eens te zijn. Dat aantal is in 2012 afgenomen naar 46% maar het aantal mensen dat het hier sterk mee eens is, is toegenomen van 18% in mei 2011 tot 22% in mei 2012 (bijlage 5, grafiek 13). Het grootste deel van de respondenten bezoekt de community omdat zij werken met het Cordys-product en daar informatie over nodig hebben (56%). Een kleiner deel is betrokken bij het verkopen van het Cordys-product (9%), wil weten of Cordys een probleem in het bedrijf kan oplossen (13%) of heeft een algemene interesse in het Cordys-product (16%) (bijlage 5, grafiek 24).

Begrijpen

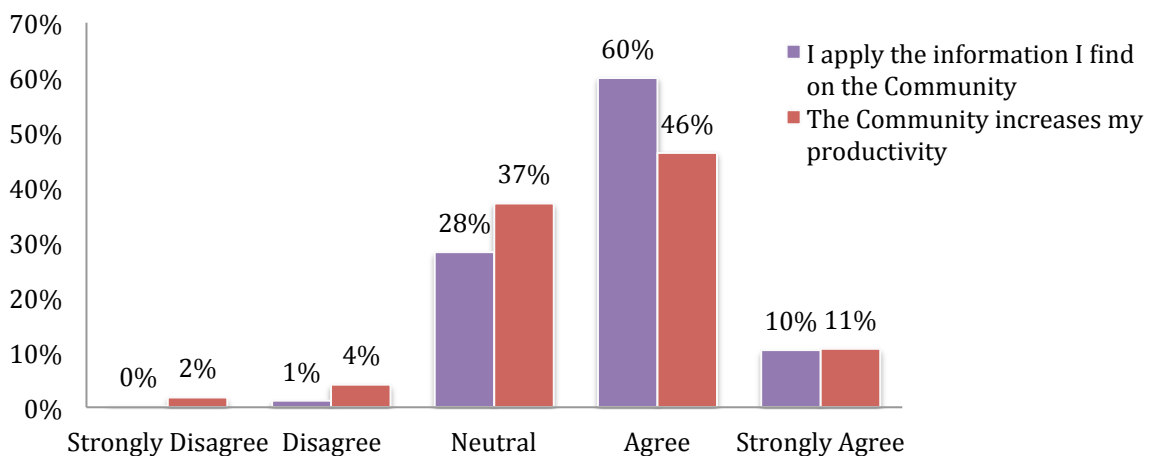
Een meerderheid van de respondenten (56%) zegt de informatie op de Cordys Community te begrijpen. 27% staat hier neutraal tegenover en 12% begrijpt de informatie deels of helemaal niet. 33% van de respondenten vraagt om uitleg bij wat ze vinden op de Community (mee eens: 29%; helemaal mee eens: 4%). Voor het grootste deel van de respondenten is het duidelijk voor wie de informatie is (mee eens: 54%; helemaal mee eens: 6%) (grafiek 6).



Grafiek 6 - Begrijpen van informatie op de Community

Toepassen

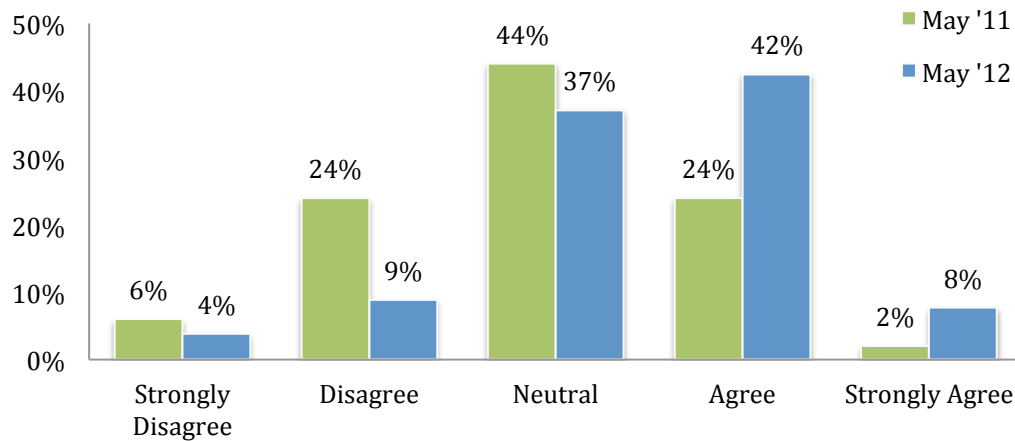
Bij de stelling 'Ik pas de informatie die ik in de community vind toe' was een meerderheid van 71% positief (mee eens: 60%; helemaal mee eens: 11%). De community verhoogt voor de meeste respondenten ook de productiviteit (mee eens: 46%; helemaal mee eens: 11%) (grafiek 7).



Grafiek 7 – Toepassen van informatie en productiviteit

Het aantal respondenten dat informatie die uit de community komt, deelt met anderen is in het afgelopen jaar gestegen met ruim 20%. Bij de stelling 'Ik deel informatie uit de community met anderen' klikte in mei 2012 42% op 'mee eens' en 8% op 'helemaal mee eens' tegenover respectievelijk 24% en 2% in mei 2011 (grafiek 8).

I share information from the Community with others



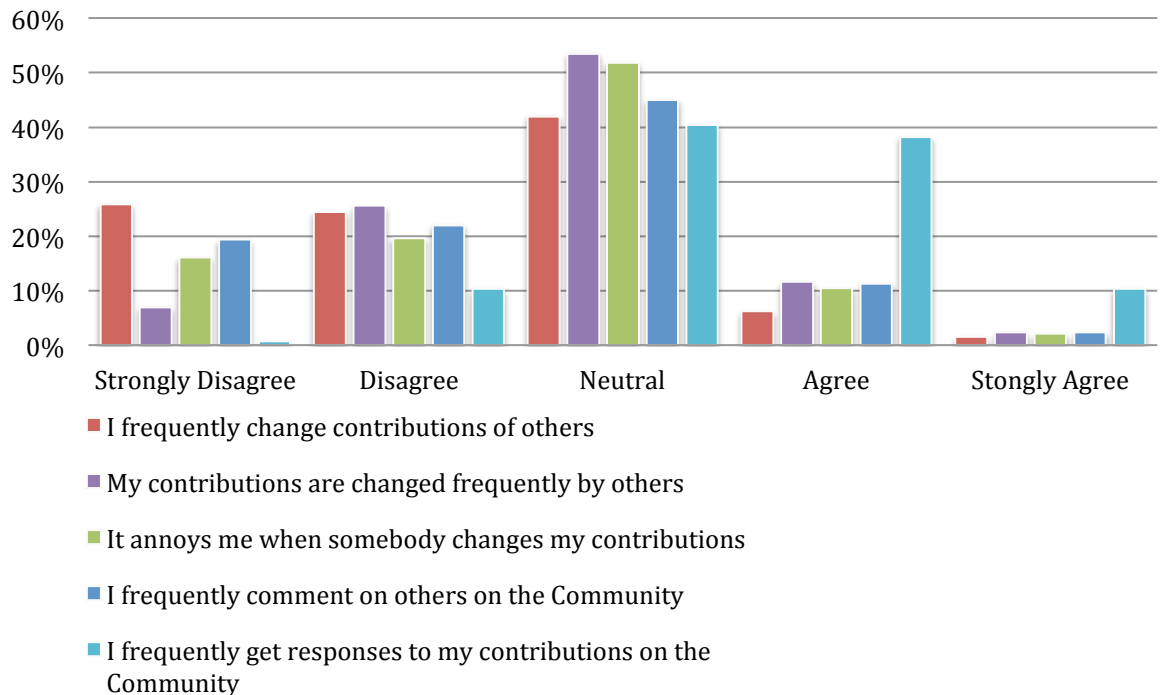
Grafiek 8 - Ik deel informatie uit de Community met anderen

5.2.3 Interactie

38% van de respondenten reageert nooit op anderen in de Cordys Community. Van degenen die wel op anderen reageren, gebruikt 30% daarvoor de community zelf, 17% zowel e-mail als de community en 10% alleen e-mail. De percentages met betrekking tot het krijgen van reacties zijn nagenoeg hetzelfde: 37% krijgt nooit een reactie, 26% krijgt die via de community, 19% via de community of via e-mail en 11% krijgt reacties via e-mail (bijlage 5, grafiek 10).

Bij de stelling 'Ik ben tevreden met de beantwoording' was een dalend aantal respondenten neutraal (van 48% in mei 2011 naar 44% in mei 2012) en een stijgend aantal was het eens met deze stelling (van 36% in mei 2011 naar 43% in mei 2012) (bijlage 5, grafiek 8). Ditzelfde geldt voor de tevredenheid over de bijdragen van andere leden. In mei 2011 was 48% hier neutraal over en in mei 2012 was dit 43%. Het percentage respondenten dat positief was over de bijdragen van anderen steeg met 7% van 36% in mei 2011 naar 43% in mei

2012 (bijlage 5, grafiek 9).



Grafiek 9 - Veranderingen en commentaar

Een minderheid (12%) plaatst wel eens een commentaar bij anderen in de community. Bij de stelling 'Ik plaats regelmatig commentaar op anderen in de community' bleef het grootste deel neutraal (45%). Een kleiner deel was het niet eens (22%) of helemaal niet eens met deze stelling (19%). De stelling 'Ik verander wel eens bijdragen van anderen' kreeg min of meer dezelfde beantwoording: 42% antwoordde 'neutraal' en slechts 7% beantwoordde deze stelling positief (mee eens: 6%; helemaal mee eens: 1%). 14% van de respondenten gaf aan dat hun bijdragen regelmatig veranderd worden (mee eens: 12%; helemaal mee eens: 14%).

48% van de leden geeft aan dat ze regelmatig reacties krijgen op hun bijdragen (mee eens: 38%; helemaal mee eens: 10%). Op de stelling 'Ik vind het vervelend wanneer mijn bijdragen veranderd worden, heeft 52% 'neutraal' geantwoord en 36% vindt het niet erg (mee oneens: 20%; helemaal mee oneens: 16%) (grafiek 9).

5.3 Aanvullende interviews

Uit de resultaten van de enquêtes en de gegevens uit Google Analytics kwamen opvallende gegevens uit 2010 naar voren: de tijd die leden per maand in de community doorbrengen in de maanden juni tot en met september halveerde bijna (van 41 naar 25 minuten) en het aantal leden dat meerdere keren per dag de community bezoekt daalde met tien procent van 23% naar 13%. In de maanden daarna steeg de doorgebrachte tijd en het aantal bezoeken weer naar het niveau van de eerste maanden van 2010 (zie hiervoor ook grafiek 2 en 3).

In de periode van 2010 waarin deze daling te zien is, heeft er een reorganisatie plaatsgevonden bij Cordys. Bij de ondernemingsraad van Cordys kreeg ik het document waarmee de reorganisatie werd aangevraagd. Hieruit bleek dat naar aanleiding van ‘de aanhoudende verlieslatende situatie’ waarin Cordys in 2010 verkeerde, het bestuur van Cordys besloot een personeelsreductie door te voeren van zo’n 30%. Dat hield in dat het aantal werknemers wereldwijd terugging van 591 naar zo’n 400 werknemers. Het grootste deel van de werknemers werd ontslagen in India: zo’n 140 mensen. In Nederland werden er 18 mensen ontslagen. De herstructurering van het bedrijf werd uitgevoerd in de maanden juli, augustus en september 2010.

“It was a tough time then when we had to encourage all the other team members to keep their confidence in the organization and continue our work”, vertelde de designer uit India die ik interviewde over deze periode. De reorganisatie had voor alle geïnterviewde werknemers direct impact op hun werk. Zes van de zeven geïnterviewden maken gewag van een lagere moraal en veel onzekerheid binnen Cordys. Wat ook duidelijk wordt uit hun antwoorden is dat de productiviteit daalde. De manager R&D zegt hierover: “Normaal gesproken waren we veel meer bezig met het product en daarvoor maken we veel gebruik van de wiki. Tijdens de reorganisatie was ik dus veel drukker met mijn personeel dan met de ontwikkeling van het product”. Ook de manager van de afdeling Academy herkent dit: “Het geeft een hoop onrust en ook een periode van weinig productiviteit”. Volgens een aantal geïnterviewden

maakten zij in de periode van de reorganisatie niet minder gebruik van de community. De ontwikkelaar uit Nederland geeft wel aan dat hij zich dit niet meer goed kan herinneren: “Ik vermoed van wel. Aangezien we een stuk minder productief waren, denk ik dat we een stuk minder hebben bijgedragen aan de community. Maar dat is meer hoe ik er nu op terugkijk. Ik kan het me niet meer levendig herinneren”.

6. Conclusies

6.1 Algemeen

Knowledge Management (KM) behoort volgens Hall (2003) tot de grootste uitdagingen voor ondernemingen in het huidige economische klimaat. Om deze uitdaging aan te kunnen gaan is bij Cordys een bedrijfscommunity in gebruik genomen. Uit de statistieken blijkt dat deze community sterk gegroeid is: ruim 400% in de afgelopen drie jaar. Gezien het belang dat de wetenschap hecht aan *Knowledge Management*, is een dergelijke groei ook te verwachten. KM krijgt volgens Hall (2003) namelijk steeds meer een sleutelrol in het succes van ondernemingen.

Met zo'n sterke groei zou je verwachten dat de Cordys Community ook een steeds grotere rol gaat spelen in het dagelijks werk van de leden. Als we kijken naar de tijd die leden in de community besteden, valt dit erg tegen en zien we zelfs een sterke terugloop in de maanden juli – september van 2010. In april 2012 besteden leden weer evenveel tijd aan de community als drie jaar geleden, geen enkele groei dus. De dip in 2010 wordt overduidelijk veroorzaakt door de reorganisatie die plaatsvond in deze maanden. Meerdere Cordys-werknemers bevestigen een terugval in moraal en productiviteit in deze periode. Het heeft twee jaar geduurd voordat leden weer evenveel tijd besteedden aan de community als voor de reorganisatie. In deze twee jaar zijn leden wel frequenter gebruik gaan maken van de community want een groeiend percentage leden logt meerdere keren per dag in. Tegelijk zien we tegenovergestelde patronen bij het aantal bezoeken vanaf twee keer per week en minder. Toch komen de cijfers uit 2012 niet ver boven die van 2009/2010 uit. We zien dus een groei in het aantal keren dat leden inloggen maar de tijd die zij er vervolgens aan besteden is min of meer gelijk gebleven in de afgelopen drie jaar.

Waardering

Voor het grootste deel van de respondenten is de community onmisbaar en wordt de community gewaardeerd met veel zevens en achten. We zien echter een dalende trend in de afgelopen anderhalf á twee jaar. Community-leden zijn steeds kritischer over de structuur en compleetheid van de informatie en de algemene waardering van de community daalde vooral in de afgelopen twee jaar sterk. De community wordt het laagst gewaardeerd door klanten (5,6) en het hoogst door Cordys-werknemers (6,7). Een kernfunctie van KM is ervoor zorgen dat de juiste kennis op het juiste moment beschikbaar is voor degenen die het nodig hebben (Rosset & Marshall, 1999). De dalende waardering van de community staat daarom in schril contrast met het stijgende belang van KM. Vooral het feit dat klanten de community laag waarderen is geen goed teken. Kennis is immers onderdeel van de bedrijfswaarde en Porter (1985) betoogt dat waarde bepaald wordt door wat klanten bereid zijn te betalen.

Eenieder zal beamen dat het internet qua omvang en functionaliteit een gigantische vlucht genomen heeft in de afgelopen jaren. Diensten worden steeds gebruiksvriendelijker en online informatie wordt completer. De Cordys Community is gegroeid maar tegelijk achtergebleven. De waardering daalt en leden worden kritischer, waarschijnlijk omdat ze door alle ontwikkelingen ook in de community complete informatie en een logische structuur verwachten.

6.2 Kennisdelen

Delen

Almeida (2011) schrijft dat kennis pas waarde krijgt door haar te delen. En waarde is juist wat gecreëerd moet worden door de community. Het valt dan ook tegen dat een ruime meerderheid van 67% niet bijdraagt aan de Cordys Community en dat minder dan één derde informatie die voor anderen interessant kan zijn online zet. Dit staat in contrast met het percentage leden dat de community wél gebruikt voor het delen van kennis (57%). Blijkbaar verstaan de leden onder het ‘delen van kennis’ iets anders dan onder ‘bijdragen aan de community’.

Om kennis op te slaan in documenten en andere data die gedeeld kan worden in een community, moet impliciete kennis worden omgezet in expliciete kennis in een aantal fasen (Nonaka, 1991). Een online community lijkt niet voor alle fasen geschikt te zijn, en dat vormt een goede verklaring voor het feit dat slechts een derde van de respondenten documenten en data deelt in de Cordys Community. In de fase van socialisatie is observatie, imitatie en oefening belangrijk. In een online community is dit lastig omdat andere leden in een community niet zichtbaar en ook niet direct aanspreekbaar zijn. Ditzelfde gaat op voor de fase van externalisatie waarbij dialoog en gezamenlijke reflectie ervoor moeten zorgen dat de documenten en gegevens hun vorm krijgen. Slechts voor de fasen van ‘combineren’ en ‘internaliseren’ lijkt een online community geschikt te zijn want in deze fasen wordt de kennis opgeslagen, gesorteerd, gecategoriseerd en omgezet in persoonlijke kennis.

Vinden

De eerste stap in de Knowledge Value Chain van Lee & Yang (2000) is het verkrijgen van kennis: werknemers moeten zoeken naar kennis en hiervan leren. Ruim 70% van de respondenten gebruikt de community voor het krijgen van antwoorden op vragen. Om de informatie te kunnen vinden, is vooral de zoekfunctie van de community populair; dit is voor de hand liggend nu ‘Googlen’ steeds meer synoniem wordt voor het zoeken naar informatie op het wereldwijde web. In de afgelopen drie jaar zijn er meer leden die ook kunnen vinden waar ze naar op zoek zijn, al vinden ze de gevonden informatie wel steeds minder compleet en up-to-date.

Volgens Lee & Yang is het zoeken naar informatie de eerste belangrijke stap in het toevoegen van waarde aan kennis. Een systeem dat bedoeld is voor het delen van kennis moet dus geschikt zijn voor het zoeken naar informatie. De Cordys Community voldoet aan deze belangrijke eis en voegt daarmee waarde toe aan het proces van kennisdelen binnen Cordys. Werknemers moeten echter niet alleen zoeken naar de kennis, ze moeten ervan leren en de kennis ook verbeteren (Lee & Yang, 2000). Daarvoor moet de kennis wel compleet en actueel zijn en op dat punt valt duidelijk nog winst te halen.

Begrijpen & toepassen

Om kennis eigen te kunnen maken en te kunnen verbeteren is het belangrijk dat de kennis ook begrijpelijk is. Om dit te meten, kon ik slechts gebruik maken van gegevens uit de enquête van mei 2012. Daaruit blijkt dat 64% van de respondenten de informatie begrijpt. Dat er een deel is dat niet alles begrijpt is vrij logisch: er is behoorlijk wat technische informatie aanwezig waarvoor veel achtergrondkennis over software nodig is om het te kunnen begrijpen.

Omdat 54% van de respondenten de community gebruikt voor het krijgen van antwoorden, is het opvallend dat slechts een derde om uitleg vraagt als de informatie niet begrepen wordt. Blijkbaar zoeken leden naar een antwoord en als ze dat niet kunnen vinden, gaan ze in de meeste gevallen buiten de community of helemaal niet op zoek naar het antwoord. De Cordys Community heeft genoeg functionaliteiten om vragen te stellen aan anderen. Het is wel zo dat vragen en commentaren die geplaatst worden, zichtbaar zijn voor anderen. Het zou goed kunnen dat leden zich hierbij ongemakkelijk voelen en het daarom niet doen.

Volgens Nonaka en Takeuchi (1995) is het succesvol delen en beheren van kennis afhankelijk van twee factoren: (1) een systeem waarmee werknemers hun kennis kunnen delen zodat het gebruikt kan worden in beslissingsprocessen en de bedrijfsvoering en (2) een systeem dat werknemers in staat stelt om betekenis te geven aan kennis zodra zij het in bezit krijgen. Het is daarom positief dat bijna driekwart van de respondenten de informatie die zij vinden, gebruikt en toepast in het dagelijks werk. Ook is bijna twee derde van de respondenten van mening dat zij productiever zijn dankzij de community.

De waarde van kennis is mede afhankelijk van hoe goed men in een organisatie in staat is om kennis te delen met anderen (Almeida, 2011). Dat tussen 2011 en 2012 een sterk stijgend aantal leden kennis is gaan delen met derden (+20%) is daarom een zeer positieve ontwikkeling.

Op basis van de conclusies die ik getrokken heb over de groei van de Cordys Community en de manier waarop respondenten de community bijvoorbeeld gebruiken voor het opzoeken en delen van kennis, moet ik hypothese 1 voor een deel afwijzen en voor een deel goedkeuren. De community heeft, zoals ik verwachtte, een enorme groei doorgemaakt in het aantal leden. De tijd die zij erin doorbrengen is echter niet toegenomen en heeft naar aanleiding van een reorganisatie zelfs een flinke dip gekend. Al met al is er wel een verandering zichtbaar: leden gebruiken de community vaker voor het delen van kennis en gebruiken de community volop voor het zoeken naar kennis en het krijgen van antwoorden. Daar staat tegenover dat een groot deel van de leden zelf weinig bijdraagt aan de inhoud en verbetering van de community en dat de waardering van de community in de afgelopen jaren steeds verder daalt.

6.3 Interactie

In een aanzienlijk deel van de behandelde literatuur wordt het belang van interactie voor het delen van kennis betoogt. Verschillende auteurs gaan zelfs de stelling aan dat er zonder interactie geen sprake kan zijn van kennisdelen. De creatie en het delen van kennis vindt volgens hen plaats in sociale processen tussen personen (o.a. Nonaka, 1991; Michael, 1998 en Spaho, 2011). Het is daarom ook niet verwonderlijk dat ruim zestig procent van de leden op elkaar reageert. De community blijkt voor het reageren op elkaar het populairst en slechts een tiende van de leden gebruikt alleen e-mail voor het reageren op anderen. Omdat er in de jaren voor de community weinig anders was dan e-mail en telefoon, is dit een overduidelijke verandering in de manier waarop Cordys-werknemers met elkaar communiceren als het gaat om het delen van kennis. Community-leden zijn de afgelopen jaren ook meer gewend geraakt aan de community als communicatiekanaal: ze reageren sneller op elkaar en zijn hierover steeds vaker tevreden.

Een belangrijk deel van de interactie bij het delen van kennis, is het samenwerken aan deze kennis. Het valt daarom nogal tegen hoeveel leden de bijdragen van anderen wel eens veranderen (7%) of hoeveel leden aangeven dat hun eigen bijdragen wel eens veranderd worden (14%). Leden zijn steeds minder tevreden over de compleetheid en actualiteit van informatie op de

community maar bijna niemand neemt blijkbaar de moeite om hier wat aan te veranderen. Dit wijst op een nogal passieve en afwachtende houding bij het gebruiken van de Cordys Community.

Op basis van de conclusies die ik getrokken heb over de ontwikkeling van de interactie rond het delen van kennis in de Cordys Community, moet ik hypothese 2 grotendeels afwijzen. De community heeft de voorkeur als communicatiekanaal als het gaat om het delen van kennis. De samenwerking aan kennis blijft echter ver achter bij de verwachtingen. Minder dan een tiende van de respondenten werkt wel eens samen aan de inhoud van pagina's en dat is veel minder dan de meerderheid die ik verwacht had.

6.4 Algemene conclusies

Few-to-many-communicatie

Veel van de literatuur die ik behandeld heb, schetst een veelbelovend beeld van Knowledge Management en de rol van technologische ontwikkelingen hierin. Uit de resultaten en de voorgaande conclusies ontstaat echter een beeld waarin de respondenten de Cordys Community wel belangrijk vinden en waarderen maar toch een passieve houding aannemen. Slechts een deel zegt een bijdrage te leveren aan de community terwijl een grote meerderheid de community gebruikt voor allerlei doelen zoals het delen van kennis en het krijgen van antwoorden. Jensen en Helles (2011) hebben een zestal communicatieve praktijken beschreven zoals asynchrone one-to-one-communicatie (e-mail, sms) en synchrone one-to-many-communicatie (radio, tv). Een online community wordt door hen ingedeeld in de categorie asynchrone many-to-many-communicatie. Uit de resultaten blijkt wel dat dit een te positieve voorstelling is als het gaat om de Cordys Community. Daarom wil ik de Cordys Community indelen in een nieuwe communicatieve praktijk: *asynchrone few-to-many-communicatie*. Immers, uit de resultaten ontstaat een beeld van een minderheid die een meerderheid voorziet van informatie. Veel respondenten vinden de community erg belangrijk: ze consumeren de

kennis die erin beschikbaar is maar slechts een derde draagt zelf een steentje bij.

IT zaligmakend?

Lee & Wang (2000) kennen IT een belangrijke rol toe in de beschrijving van hun Knowledge Value Chain. Het kan volgens hen een significante bijdrage leveren in het proces van kennisdelen maar zij plaatsen hierbij een terechte kanttekening. IT zal volgens hen niet op zichzelf het gedrag van mensen stimuleren en veranderen. Dat is duidelijk terug te zien in het gedrag van Cordys Community-leden. In de afgelopen jaren is er wel degelijk een verandering te zien, maar die is niet zo groot als je zou verwachten wanneer je afgaat op de literatuur.

Zoals ik eerder al zei, zijn er een aantal fasen in het conversieproces van impliciete naar expliciete kennis die maar matig vorm kunnen krijgen in een online community: socialisatie en externalisatie. Dit komt doordat er gedrag voor nodig is dat in een online community niet goed mogelijk is omdat fysieke aanwezigheid van anderen nodig is: observatie, imitatie en dialoog. In deze fasen ontstaat de kennis en wordt die omgezet in documenten en gegevens. Deze fasen lijken zich voornamelijk buiten de community af te spelen. Pas bij de twee fasen erna komt de community in beeld: combinatie en internalisatie. Hiervoor is het namelijk van belang dat geëxpliciteerde kennis wordt gesorteerd, opgeslagen, gecategoriseerd en eigengemaakt. Dit zijn handelingen waarvoor een online community zich juist uitstekend leent.

Hoe belangrijk is een online community eigenlijk? En hoe belangrijk vinden leden de Cordys Community? Uit de literatuur blijkt dat Knowledge Management een significante bijdrage kan leveren aan de concurrentiepositie en het succes van een onderneming (o.a. Bassi, 1997 en Hall, 2003). Toch heeft IT daarin niet de dikste vinger in de pap. Werknemers kiezen zelf hoe zij kennis delen en welke middelen ze daarvoor gebruiken. Hun gedrag is niet stuurbaar door bepaalde technische middelen in te zetten. De online community blijkt ook niet geschikt voor alle processen die te maken hebben

met het delen van kennis. Al met al is een online community een handig middel om het delen van kennis onderdeel te maken van de bedrijfscultuur maar is het van groot belang dat mensen elkaar blijven ontmoeten en in elkaars nabijheid werken aan de kennis waaraan bedrijven als Cordys grote behoefte hebben.

7. Discussie

Werknemer

Sinds februari 2011 ben ik zelf werkzaam bij Cordys. Eerst heb ik daar een half jaar als stagiair gewerkt en daarna ben ik in dienstverband gaan werken op de marketingafdeling. Daar ben ik verantwoordelijk voor de afdeling *Public Relations* en interne communicatie. Het feit dat ik werk bij het bedrijf waar ik nu mijn afstudeeronderzoek heb gedaan heeft twee kanten. Aan de ene kant heb ik geen volledig objectief beeld van de organisatie. Doordat ik er werk, weet ik van interne kwesties en van successen en problemen. Aan de andere kant heb ik, doordat ik er werk, toegang gekregen tot de Cordys Community om er onderzoek te doen. Dit heeft 7880 community-leden opgeleverd, een doelgroep die anders lastiger te bereiken was geweest. Daarnaast heb ik geen taken die direct te maken hebben met het onderhouden en inrichten van de Cordys Community. De enquête is anoniem afgenomen, waardoor de respondenten niet wisten dat ik degene was die de vragen gesteld heb. Zodoende kan het feit dat ik de zender was geen effect hebben gehad op de gegeven antwoorden. Dit geldt niet voor de interviews die ik heb afgenomen. Om bij deze interviews het effect van mijn persoonlijke functie te verkleinen, heb ik zoveel als mogelijk was werknemers geïnterviewd die mij niet of slechts zijdelings kennen.

Data uit eerdere enquêtes

De gegevens uit eerder gehouden Cordys Community-enquêtes zijn met een ander doel verzameld dan waarvoor ik ze gebruikt heb. De manager die verantwoordelijk is voor de Cordys Community houdt sinds 2009 met enige regelmaat enquêtes om te meten hoe de leden tegen het gebruik en de inhoud ervan aankijken. Hij heeft de enquêtes dus niet gehouden om te meten hoe het delen van kennis in de community verliep. Toch overlapte een aantal vragen uit de eerder gehouden enquêtes de vragen die ik wilde stellen. Daarom heb ik deze vragen letterlijk overgenomen en opnieuw gesteld om ze zo goed te kunnen vergelijken met de gegevens uit eerdere enquêtes.

Beperkteid

Het houden van een enquête als deze in slechts één community is zeer beperkt. De resultaten zeggen alleen iets over de Cordys Community en niet over communities in andere ondernemingen. Daarvoor zal een onderzoek gedaan moeten worden dat meerdere bedrijfscommunities overstijgt. Het is in dat geval erg interessant om te kijken of ook in andere communities dezelfde ontwikkelingen te zien zijn of dat deze juist wel aan in de literatuur geschetste verwachtingen voldoen.

7.1 Aanbevelingen

In de literatuur over kennisdelen wordt veel waarde gehecht aan de sociale component ervan. Uit de resultaten van de enquêtes bleek dat de interactie in de Cordys Community achterblijft bij de verwachtingen die geschetst worden in de literatuur. Lee & Yang (2000) gaan bij hun beschrijving van de Knowledge Value Chain in op de rol van IT. IT kan volgens hen een bijdrage leveren aan het delen van kennis, maar zal het gedrag van mensen niet veranderen. De Cordys Community op zichzelf zal er dus niet voor gaan zorgen dat leden op een andere manier de interactie zullen aangaan. Het is me opgevallen dat er bepaalde functionaliteit ontbreekt die wel degelijk zou kunnen bijdragen aan deze interactie. Zo ontbreekt een goede chatfunctie waarin leden met elkaar kunnen chatten binnen de community. Bij Cordys is Google Mail in gebruik. Dit biedt ook een chatfunctie maar die 'hoort' bij de e-mailconversaties. Door deze functionaliteit toe te voegen aan de community, zou de conversatie rond de inhoud ervan vaker in de community kunnen plaatsvinden. In de chat moeten verschillende soorten gesprekken gevoerd kunnen worden: persoonlijk, algemeen en per onderwerp. Zo kan gezamenlijk gewerkt worden aan de inhoud maar kunnen ook zaken besproken worden die niet voor iedereen bestemd zijn. Een nog verdergaande ontwikkeling is het verplaatsen van e-mail naar de community. Bijlagen moeten dan verplicht worden geüpload in de community. Zo wordt een groot deel van de bedrijfscommunicatie verplaatst naar de community. Naar alle waarschijnlijkheid zal dit het gebruik van de community verder stimuleren doordat leden hun bestanden hierin moeten uploaden. Zij moeten daarbij wel

goed geïnstrueerd worden over welke bestanden zij wel en niet voor iedereen toegankelijk mogen maken.

Een andere functie die ik mis, is een 'ratingsysteem'. Hiermee wordt in veel online communities weergegeven hoeveel een lid bijdraagt aan de community. Bij elk lid wordt vermeldt welke 'rang' hij of zij heeft. Is de schrijver 'beginner' dan weet de lezer dat dit iemand is die nog weinig bijgedragen heeft aan de community. Staat er 'expert' bij de naam, dan weet iedereen dat dit iemand is die al veel geschreven heeft en vaak vragen beantwoordt. Deze 'ratings' dienen twee doelen:

- Lezers kunnen hieruit afleiden of de schrijver kennis van zaken heeft. De kans dat iemand met een hoge rating weet waarover hij praat is groter dan bij iemand die een lagere rating heeft. Zonder deze rating moet je iemand kennen om te weten hoe lang hij bij Cordys werkt en hoeveel kennis hij bezit. De ratings kunnen bijdragen aan het beeld dat iemand van zichzelf kan schetsen in de online community bij Cordys.
- Lee & Yang (2000) schreven dat het juiste gedrag bij kennisdelen gestimuleerd moet worden door het te belonen. Werknemers moet duidelijk gemaakt worden dat hun zakelijk succes mede afhangt van de manier waarop ze kennisdelen. Wil je serieus genomen worden? Dan moet je laten zien wat je weet, je kennis beschikbaar maken in de community en vragen van andere leden accuraat beantwoorden. Zo stijgt je rang en krijg je een centralere rol in het kennisnetwerk.

Deze digitale manier van belonen past binnen de ontwikkeling van *gamification*. Er is sprake van gamification wanneer spelelementen worden gebruikt in serieuze toepassingen. Hierdoor wordt aan het gewone werk een extra uitdaging toegevoegd die werknemers op een luchtige manier stimuleert om bepaald gedrag te vertonen en dat vol te houden. Zo kan actief deelnemen in een community in stappen beloont worden doordat de werknemer steeds verder in rang stijgt naarmate hij of zij meer bijdraagt en actiever is in het

delen van kennis en het aangaan van de conversatie hierover. IT-toepassingen zoals een online community maken dit makkelijker: wanneer de functionaliteit eenmaal geïnstalleerd is, wordt automatisch bijgehouden hoe actief een lid is en krijgt hij of zij aan de hand van deze gegevens ook automatisch hogere of lagere rangen.

Een serieuzere manier om in de Cordys Community te werken aan zwakkere kanten als de compleetheid, actualiteit en structuur van de informatie, is het verplichten van bepaald gedrag. Nu is het bijhouden en updaten van de community vrijwillig. Een aantal leden heeft de rol van *moderator* om deze taken te verrichten maar dit is nog geen officieel onderdeel van het takenpakket van deze mensen. Er zou per afdeling of projectgroep ook iemand aangesteld kunnen worden die het bijhouden van de community voor zijn afdeling als extra taak krijgt en hierop aangesproken kan worden. Zetten de werknemers waar jij verantwoordelijk voor bent online wat voor anderen relevant is? Houdt je in de gaten of alles actueel blijft? Zorg je dat het te vinden is voor anderen? Naast of in plaats van de beloning in een spelelement, zou hieraan ook een financiële beloning verbonden kunnen worden om zo een extra stimulans te geven aan het verbeteren van de Cordys Community.

Als de Cordys Community blijft groeien zoals hij de afgelopen jaren gedaan heeft, zal het leden bestand binnen een paar jaar boven de 15.000 leden uitkomen. Om de community in de komende jaren niet alleen in ledental maar ook in gebruik en toepassing te laten groeien, zal geïnvesteerd moeten worden in functionaliteit die dat ondersteunt. Toch blijft in de komende jaren ook gelden dat IT nooit het gedrag van mensen zal veranderen. Om gedrag van mensen te veranderen, zal management het goede voorbeeld moeten geven en zal het juiste gedrag gestimuleerd moeten worden. Welke stimulansen gegeven kunnen worden en hoe het management zo zichtbaar mogelijk invulling kan geven aan het gebruik van de Cordys Community, daarvoor zal verder onderzoek nodig zijn. Zeker is, dat het de moeite zal lonen.

“Kennis is macht” zei Sir Francis Bacon al in de 16^e eeuw. Nog steeds zijn veel schrijvers dat hardgrondig met hem eens. Ook wetenschappelijke literatuur en wetenschappelijk onderzoek bevestigt het belang van kennis voor organisaties die willen groeien en een krachtige positie willen verkrijgen. Ook voor Cordys geldt dat extra investeringen in een sterker kennisnetwerk geen weggegooid geld zullen zijn.

“If a man empties his purse into his head no one can take it away from him. An investment in knowledge always pays the best interest” (Benjamin Franklin (1706 - 1790)).

8. Literatuur

Almeida, F.L.F & Rocha, R.M. (2011). Introduction of a Wiki in an Enterprise: Motives and Challenges. *Journal of Systems Integration*, Vol. 2, No. 4.

Bassi, L.J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development*, Vol. 51, No. 12, p. 25–30.

Chiu, C., Hsu, M. & Wang, E. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 3, p. 1872–1888.

Cook, S.D.N. & Seely Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, p. 381-400.

Dretske, F.I. (1981). *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge: Mass.

Hall, R. (2003). *Knowledge Management in the New Business Environment*. Sydney: Acirrt, University of Sydney.

Hariharan, A. (2002). Knowledge Management: A Strategic Tool. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 3, No. 3, p. 50-59.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, Vol. 35, p. 519-530.

Heaton, L.H. (2008). Knowledge Management. *International Encyclopedia of Communication*. Boston: Blackledge.

Hooff, B. van den & De Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC usage on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, p. 117-30.

Jensen, K.B., & Helles, R. (2011). The Internet as a cultural forum: Implications for research. *New Media Society*, Vol. 13, p. 517.

Jonassen, D.H., Peck, K.C. & Wilson, B.G. (1998). Creating Technology-supported Learning Communities. URL (bezocht: januari 2012): <http://carbon.ucdenver.edu/~bwilson/learncomm.html>.

Lee, J. & Lee, H. (2010). The computer-mediated communication network: exploring the linkage between the online community and social capital. *New Media Society*, Vol. 12, p. 711.

Lee, C.C. & Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, p. 783-794.

Lim, K.K. (1999). Managing for quality through knowledge management. *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 415, p. 615-22.

Machlup, F. (1980). Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance. *Knowledge and Knowledge Production*, Vol. 1.

Muniz, A.M., & O'Guinn, T.C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 4, p. 412-432.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, Vol. 69, p. 96-104.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Oye, N.D., Salleh, M. & Noorminshah, A. (2011). Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, Vol. 3, No. 4.

Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. In M. Polanyi & E. Grene (ed), *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi* (p. 159–180). Chicago: University of Chicago Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How information gives you a competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, p. 149–160.

Robbins, S. & Coulter, M. (2008). *Management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Rossett, A. & Marshall, J. (1999). Signposts on the road to knowledge management. *Academy of Human Resource Development, Conference Proceedings* (p. 496–503), Arlington, VA: Academy of HRD.

Scott, W.G. & Mitchell, T.R. (1976). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.

Spaho, K. (2011). Organizational Communication as an important factor of company success: case study of Bosnia and Herzegovina. *Business Intelligence Journal*, Vol.4, No.2.

Sumecki, D., Chipulu, M., & Ojiako, U. (2011). Email overload: Exploring the

moderating role of the perception of email as a 'business critical' tool.
International Journal of Information Management, Vol. 31, No. 5, p. 407-414.

Wenger, E. (2008). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press.

Zeleny, M. (1987). Management support systems: towards integrated knowledge management. Human Systems Management, Vol. 16, No. 7, p. 59-70.

8.1 Gebruikte websites

Google Analytics

www.analytics.google.com

Websurvey Creator

www.websurveycreator.com

Wikipedia.org

www.wikipedia.org

9. Bijlagen

Bijlage 1: Vragen pilot-enquête

1. Zet je zelf wel eens wat op de community?
2. Waarom doe je dit?
3. Wanneer doe je dit niet?
4. Wordt er op je bijdragen gereageerd? Zo ja, op welke manier?
5. Wordt er wel eens wat aan je bijdragen veranderd?
6. Wat vind je daarvan?
7. Verander je zelf wel eens wat van iemand anders?

8. Zoek je wel eens wat op de community?
9. Hoe zoek je daarnaar?
10. Kun je altijd vinden wat je zoekt?
11. Waarom wel/niet?
12. Snap je altijd wat je op de community aantreft?
13. Waarom wel/niet?
14. Vraag je wel eens om verduidelijking? Hoe doe je dat? (community/e-mail/anders?)

15. Gebruik je wat je op de community aantreft? Of: Kun je wat je vindt op de community ook toepassen?
16. Waarom wel/niet?
17. Hoe gebruik je het?
18. Hoe zou het delen van kennis gaan zonder de Cordys Community?

Bijlage 2: Antwoorden pilot-enquête

Vraag	Marketing	Pre-sales	Development	Product management	Financial Analysis	Solution Architect (Extern)
1.	Met enige regelmaat. Paar keer per maand. Beschikbaar maken van materiaal voor marketing.	Ja, wel een wat. Ongeveer twee, drie keer in de maand. Ik reageer soms.	Ja.	Vooral in mijn vorige functie zette ik heel veel op de community. Nu doe ik dat iets minderen.	Nee.	Ja.
2.	Anderen kunnen dit gebruiken en delen met de markt.	Zodat mijn directe collega's daar wat aan hebben. Ik scherm dat wat ik online zet helemaal af en geef partners en dergelijke geen toegang.	Om kennis te delen met anderen zodat zij er wat aan hebben.	Zodat anderen gebruik kunnen maken van deze kennis. Dat deed ik vooral vanuit het perspectief van de gebruiker, dus voor bepaalde toepassingen. Dit is wel heel moeilijk omdat je niet altijd weet of anderen zitten te wachten op de kennis die		Alles wat met een breder verband gedeeld moet worden. Voor projecten die met India worden gedaan maak ik een project space aan. Die hebben een vaste structuur.

				ik deel.		Daarnaast hebben we space rondom interne onderwerpen en procedures.
3.	Informatie die persoonlijk is, niet voor meerdere mensen. Een specifieke vraag uit een mail. Alleen online zetten wat voor meerderen nuttig is.	Als ik het weg wil houden bij mensen die daar volgens mij geen recht op hebben.	Als het niet bij anderen hoort maar ook op tijdsgebrek of omdat ik het niet goed gestructureerd krijg.	Als de informatie in een ander documentatie hoort. Maar ook niet als het de reputatie van Cordys kan schaden. Als ik geen oplossing voor het probleem heb, breng ik het probleem ook niet ter sprake.	Bij finance delen we eigenlijk geen kennis. De wiki gebruiken we passief om bepaalde kennis buiten finance te verkrijgen.	Er zijn zaken die niet geschikt zijn voor op de wiki, die staan vaak op mijn laptop. De opmaakmogelijkheden zijn behoorlijk beperkt waardoor er een bottleneck ontstaat in het gebruik ervan. Voor bepaalde issues gebruiken we Google

						Docs omdat dit meer functionaliteiten biedt.
4.	Ja, soms komt er feedback. Persoonlijk en via mail, buiten de community om.	Ja, telefonisch. Mensen vertellen mij dat ze mijn werk hebben gebruikt. Mondeling of telefonisch. Ze vragen soms waar ze wat kunnen vinden.	Jawel, face-to-face of via comments in de wiki zelf.	Ja, via comments in de wiki zelf. Buiten de wiki om werd er gereageerd door middel van telefoon en face-to-face.	Nee, er staat niets op.	Weinig. Als er reacties komen, krijg ik die via mail waarin linkjes staan. De community/comments worden niet echt gebruikt omdat er te weinig naar gekeken wordt.
5.	Nee, eigenlijk nooit.	Nee.	Ja, als de ontwikkeling vorderde van projecten dan veranderde daarmee ook de inhoud van de wiki-artikelen.	Nee, meestal niet. Behalve wanneer dit besproken was van te voren. Aanpassen gebeurde niet, wel reageren via comments.	-	Weinig.
6.	-	-	Prima, daar is de wiki ook voor bedoeld.		-	-

7.	Nee, eigenlijk ook nooit.	Nee.	Weinig. Alleen als ik echt fouten aantrof.	Ja, soms voegde is informatie toe die ook relevant was in de betreffende context. Dit deed om ik de aanwezige informatie te verrijken.	-	Ja, ik vul projectonwikkelingen aan en wijzigingen voer ik door op de pagina's.
8.	Heel veel.	Heel veel.	Ja.	Ja.	Ja.	Ja.
9.	Met de zoekfunctie en via de verschillende spaces die aangemaakt zijn.	Via zoekfunctie, altijd.	Met de zoekfunctie. Eigenlijk alleen om die manier omdat ik de structuur van de wiki nog niet goed snap.	Met de searchfunction aliet.	Ik zoek met de zoekfunctie naar hele specifieke zaken.	Ik gebruik de zoekfunctie. Ik surf nooit, daarvoor vind ik de structuur en actualiteit van de informatie tekort schieten.
10 / 11 .	Niet altijd, meestal wel. Ik kan het niet vinden omdat het niet gedeeld wordt.	Nee. Veel te veel informatie, niet goed gestructureerd of te verouderd. Soms is de waarde ervan	Lastig, ik snap de structuur niet goed. Het is was ondoorzichtig. Het feit dat de wiki voor zowel	Nee, niet altijd. Dat komt door de zoekfunctionaliteit. Vaak staat het wel online maar	Ja, ik kom er vaak via de zoekfunctie wel op terecht.	Niet altijd. Ik moet zeggen dat mij de waarde van de informatie

		niet duidelijk.	klanten als intern is snap ik niet.	kun je het niet vinden omdat je niet weet hoe het genoemd is. Je moet de juiste keywords weten om alles te kunnen vinden.		niet altijd duidelijk is. Soms weet ik niet of functionaliteit echt in het product zit of dat het alleen maar ideeën zijn.
12/13.	Nee, vaak erg technisch en dit snap ik vaak niet.	Ja, in de regel wel. Doordat ik er al wel veel van weet.	Ja. Meestal wel. Door mij achtergrondkennis. Maar de kennis op de community is ook goed.	Ja, totdat het heel technisch wordt.	Ja, het is ook heel behapbaar. Wat er op staat begrijpen we bij finance ook nog wel.	Niet altijd. Soms is het te technisch, maar kan ik het wel plaatsen.
14.	Ja, maar te weinig. Gebruik daarvoor niet de community terwijl dit wel zou kunnen. Ik benader leden persoonlijk of via mail.	Nee, dat duurt me te lang.	Nee.	Nee, dat komt omdat ik vooral met de hoofdlijnen bezig ben en niet altijd alles in detail hoeft te weten. Soms voeg ik commentaar toe of vraag ik het persoonlijk aan iemand. Reacties op dit	Nee, eigenlijk nooit.	Nee, eigenlijk nooit.

				commentaar laat vaak wel lang op zich wachten.		
15/ 16.	Ja, meestal wel. Veel is niet voor mij bestemd of geschikt. Veel is te vertalen in wat ik zelf nodig heb.	Soms. Als het bruikbaar en valide is gebruik ik het.	Ja.	Ja, ik gebruik het om zelf iets te weten te komen maar voornamelijk om anderen van informatie te voorzien. Ik stuur bijvoorbeeld links op naar klanten of partners.	Ja.	Ja.
17.	Om een beeld te vormen van het product of wat we doen bij een klant. Ik vul wat ik weet aan met de kennis die ik aantreft en ik produceer er nieuwe producten mee.	Ik gebruik wat ik vind om dat bij klanten te kunnen laten zien wat we voor ze kunnen betekenen.	Ik leer er veel mee over de Cordys functionaliteit en regels.	Ik deel kennis met anderen niet wanneer het schadelijk is voor anderen of wanneer ik de kennis niet duidelijk is. Dan moet ik het wel uitleggen.	Ik gebruik het om beter te begrijpen wat er binnen Cordys allemaal gebeurt. We blijven via de wiki op de hoogte van de ontwikkeling en.	ik ben bezig met het compleet maken van het plaatje. Ik vul mijn kennis en andere kennis aan met wat ik in de community aantref.
18.		Handig dat er	Kennisdelen	Kennisdelen	Ik zou niet	Dan zouden

	<p>een vaste plek is waar kennis te vinden. Het is een goed verkoopargument. Het voegt waarde toe.</p>	<p>zou face-to-face gebeuren en op een veel minder transparantere manier. Er zou meer in bepaalde groepjes gedeeld zou worden.</p>	<p>zou moeizaam verlopen. Dat wordt kennis gedeeld aan de hand van persoonlijke contacten. Je moet dan weten wie wat gemaakt heeft. Als je dit niet weet, krijg je de kennis ook niet te pakken.</p>	<p>weten hoe het dan loopt. Je zou met de juiste mensen moeten gaan praten maar dat is juist niet wat je wilt. De wiki is vrij toegankelijk voor iedereen. Het is de beste manier om informatie intern uit te wisselen.</p>	<p>we meer gebruik maken van e-mail en Google Docs en chatfuncties en andere programma's.</p>
--	--	--	--	---	---

Bijlage 3: E-mails online survey

CORDYS COMMUNITY

Can you spare us 3 or 4 minutes?

A really quick survey on the Cordys Community

Dear {FIRST_NAME},

As most of you know we send every half year a survey to our Community members. Now it's May so it's survey time! This time we also like to know what our colleagues think about the Community. So we'd like you to tell us where to invest in the next six months and ask you to spend 3 or 4 minutes "to tell us what you think". The survey is strictly anonymous.

OK TAKE THE [SURVEY](#) NOW

For any questions please ask Eva van Gent at evgent@cordys.com

Best Regards:
The Cordys Community team.

FOLLOW US:   

CORDYS COMMUNITY

Can you spare us 2 or 3 minutes?

REMINDER: A really quick survey on the Cordys Community

Dear {FIRST_NAME},

Last week we sent you a request for a survey. For those of you who filled it: Thank you very much. We already have quite good hints on what to do.

For those of you who may have missed it: We'd like you to tell us where to invest in the next six months and ask you again to spend 2 or 3 minutes "to tell us what you think". As always, the survey is strictly anonymous.

OK TAKE THE SURVEY NOW

Tell me some more...

Cordys Community is now more than 7500 external BPM Professionals, plus all Cordys employees. Compared to last year, traffic has more than doubled! We feel honored by your activities. Last survey was good info and we hope that you like what we have done so far. We have many more ideas but you drive our priorities.

In order to serve you in the future, we ask you to tell us again what we should work on and tell us if we have improved. For those who have participated earlier, you will see some familiar questions. Those are to measure long term appreciation improvements. We really do not know who responds so we have to ask that again. The new questions are predominantly for you to tell us where we should invest.

Your feedback is anonymous and will only be used as input to improve our service to you.

So, please click [here](#) and tell us what you think. It really takes 2 or 3 minutes.


Best Regards:

The Cordys Community team.

FOLLOW US:



Bijlage 4: Online survey



Cordys Community Survey May 2012

1. Introduction

This survey is guaranteed anonymous, so please feel free to speak openly about what you think. Thank you in advance for your cooperation.

What is your business relationship with Cordys?

- Customer
- Partner
- Potential Customer
- Potential Partner
- Employee
- Student
- Other

What role do you have in your company?

- Pre Sales Consultant
- Business Analyst
- Architect
- Project Manager
- System Administrator
- Developer
- Sales/Business Developer
- Other

What is your region?

- Americas
- Europe

Veni, Vidi, Wiki

- India
- China
- Asia Other
- Australia

How often do you visit the Cordys Community?

- Multiple times per day
- More than 3 times per week
- Less than 2 times per week
- Several times per month
- Less than once a month

When did you join the Cordys Community?

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012

2. Contribution

Do you contribute to the Cordys Community?

- Yes
- No

If you do not contribute to the Community you can skip these questions.

How much do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I frequently get responses to my contributions on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My contributions are changed frequently by others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How much do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I am satisfied with the responsiveness of other Community members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the contributions of other Community members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I frequently comment on others on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I frequently change contributions of others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It annoys me when somebody changes by contributions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

To respond to others in the Community I use (multiple answers can apply)

- E-mail
- Phone
- Community
- I do not respond to others
- Other

I receive response on my contributions via (multiple answers can apply)

- E-mail
- Phone
- Community
- I do not receive response
- Other

3. Share knowledge

How much do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I use the Community to share knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I put everything that others might find interesting on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I restrict the information that I put online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I use the Community to get answers to my questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Search for knowledge

How much do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I can find what I'm looking for on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The Community provides me with a complete set of information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The information on the Community is always up to date	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The information on the Community is well structured	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you find your information? (multiple answers can apply)

- Search
- Browse by tree
- Browse by topic/task
- Browse via (daskboard) links
- Other

5. Understand the knowledge

How much do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I understand the information on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is clear to me for whom the information on the Community is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I ask for explanations to what I find on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Use of knowledge

How much do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
I apply the information I find on the Community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I share information on the Community with others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The Community increases my productivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I'm able to learn the Cordys Business Operations Platform via the web
0<--- Not at all | Completely agree --->10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

How do you value the content on the Cordys Community?
0<--- Not at all | Completely agree --->10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Evaluation of the Cordys Community

What are you currently looking for on the Cordys Community?

- I'm generally interested in the Cordys products
- I'm involved in selling the Cordys products
- I'm working with the Cordys products and need knowledge
- I want to know if Cordys can solve my business challenge
- Other

How much do you agree or disagree with the following statement?

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
To me the Community is indispensable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What is your overall rating for the Community?
0<--- Very Dissatisfied | Very Satisfied --->10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

How likely are you to recommend the Community to a colleague or a friend?
0<--- Not likely at all | Extremely likely --->10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

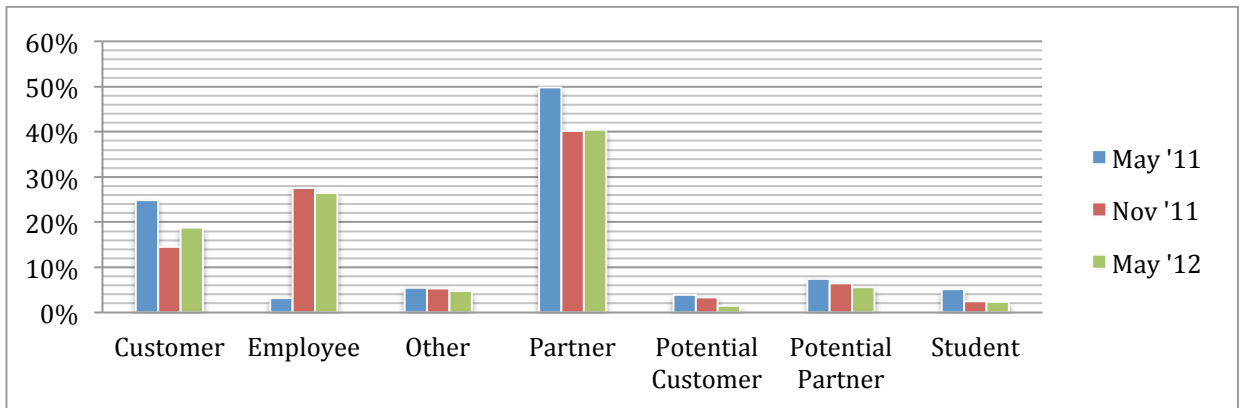
8. Give your opinion

Any other comment you would like to give?

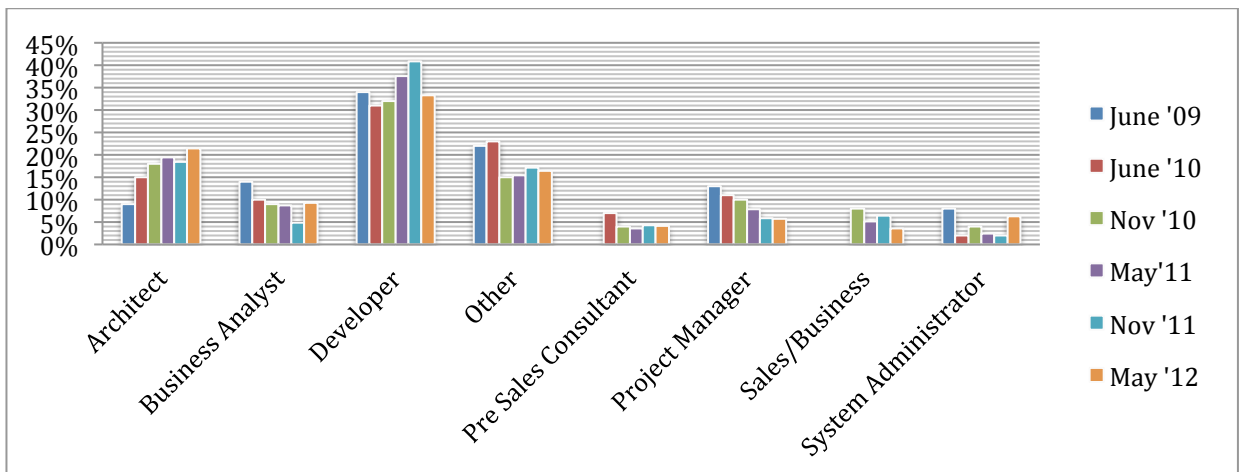
Are we allowed to contact you to ask a little more? If so, please fill in your email address below

Bijlage 5: Gegeven n.a.v. online enquête

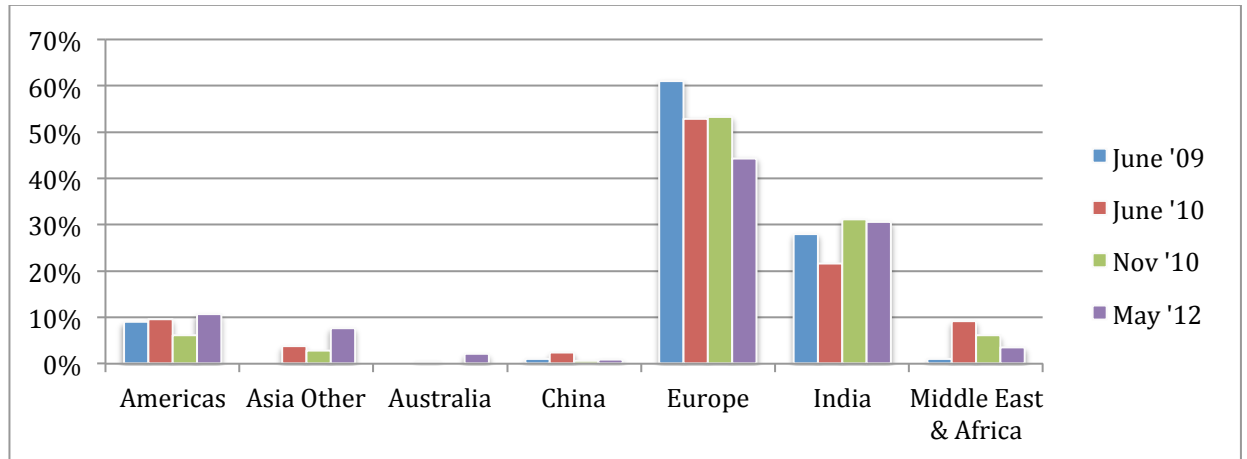
Grafiek 1: Which business relation do you have with Cordys?



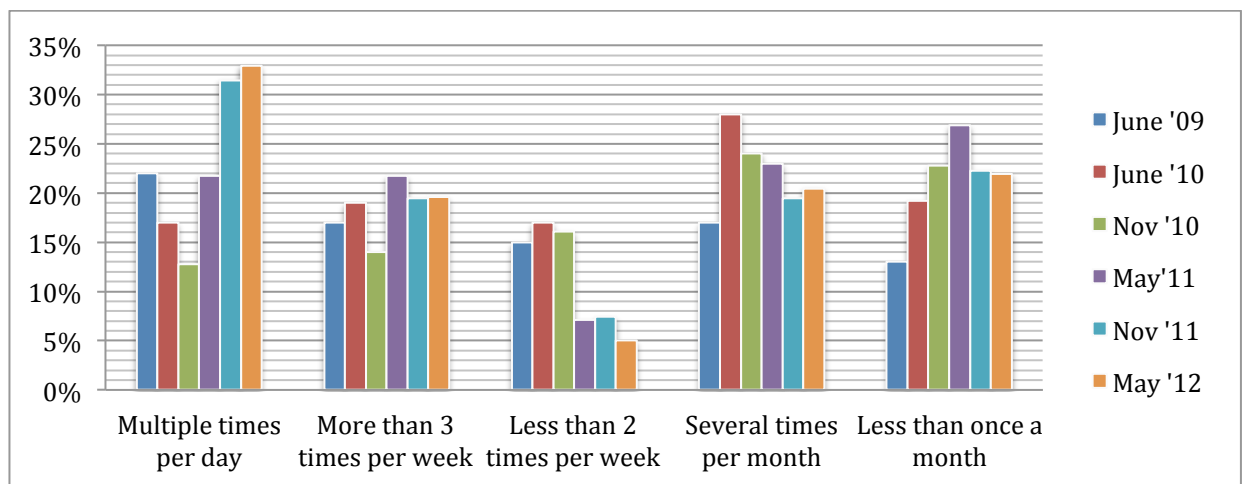
Grafiek 2: Which business role do you have within you company?



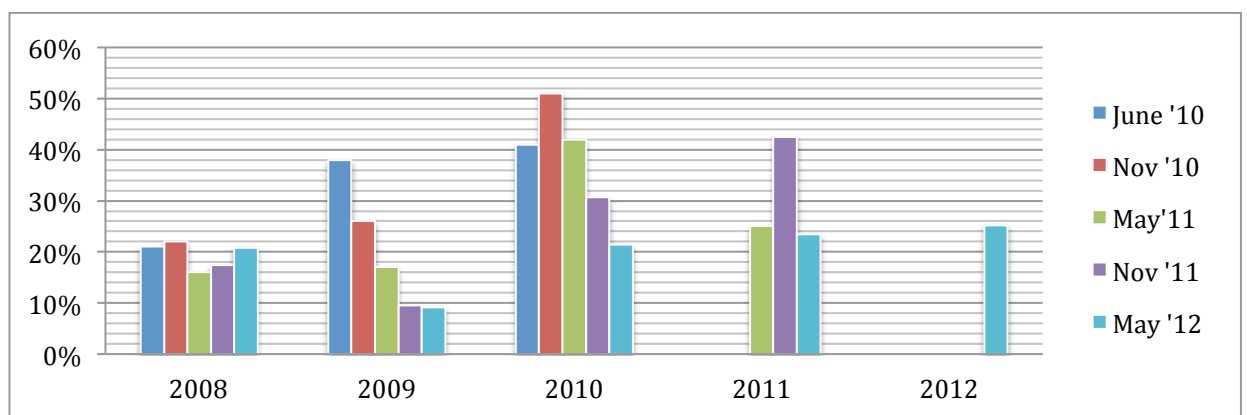
Grafiek 3: What is your region?



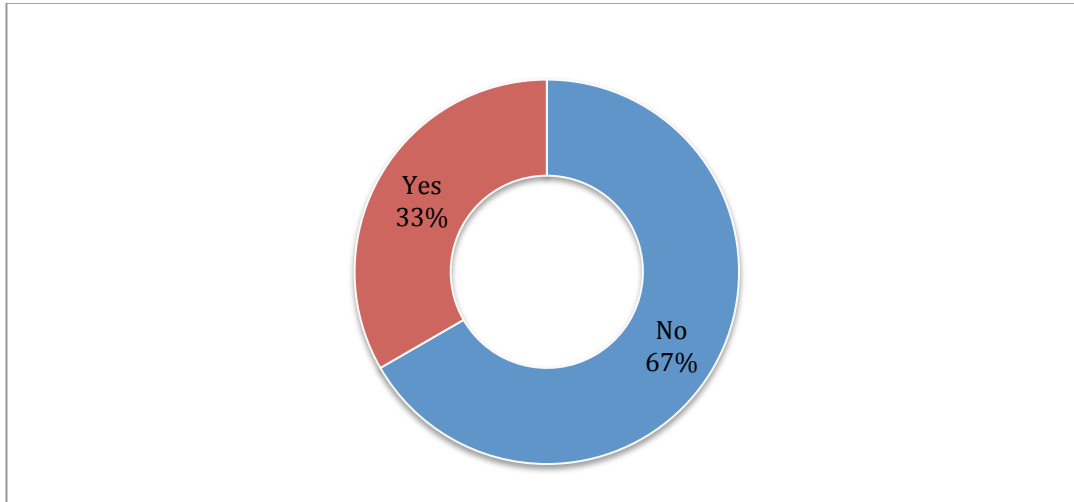
Grafiek 4: How often do you visit the Community?



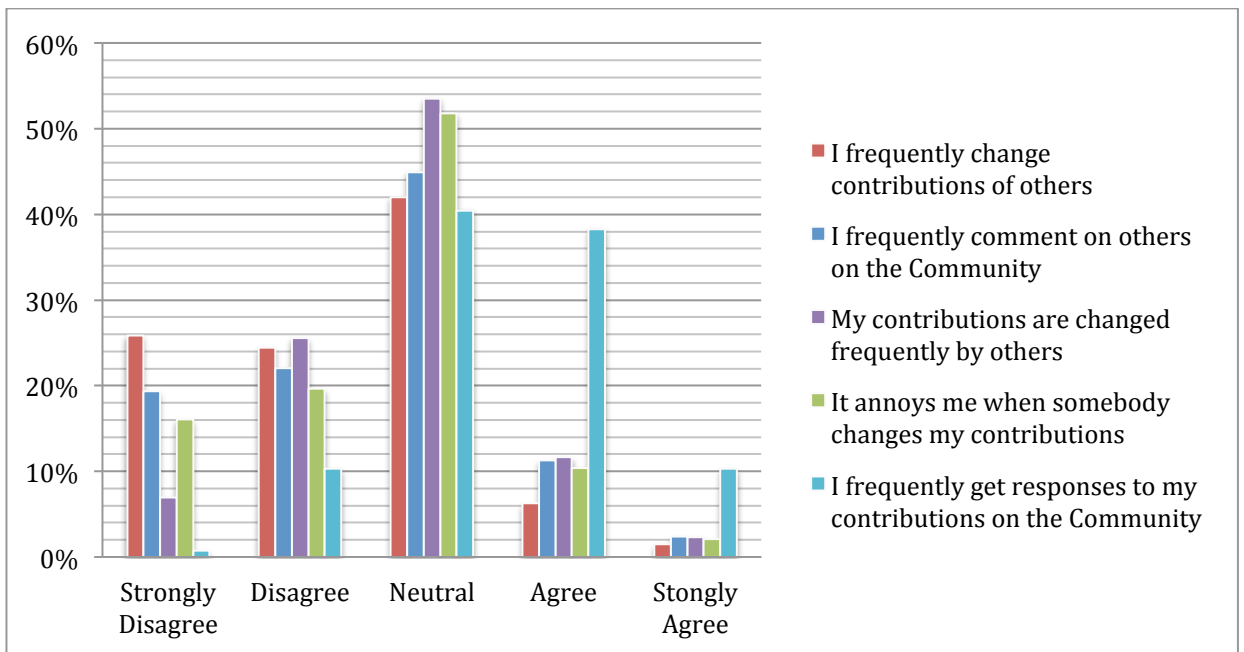
Grafiek 5: When did you join the Community?



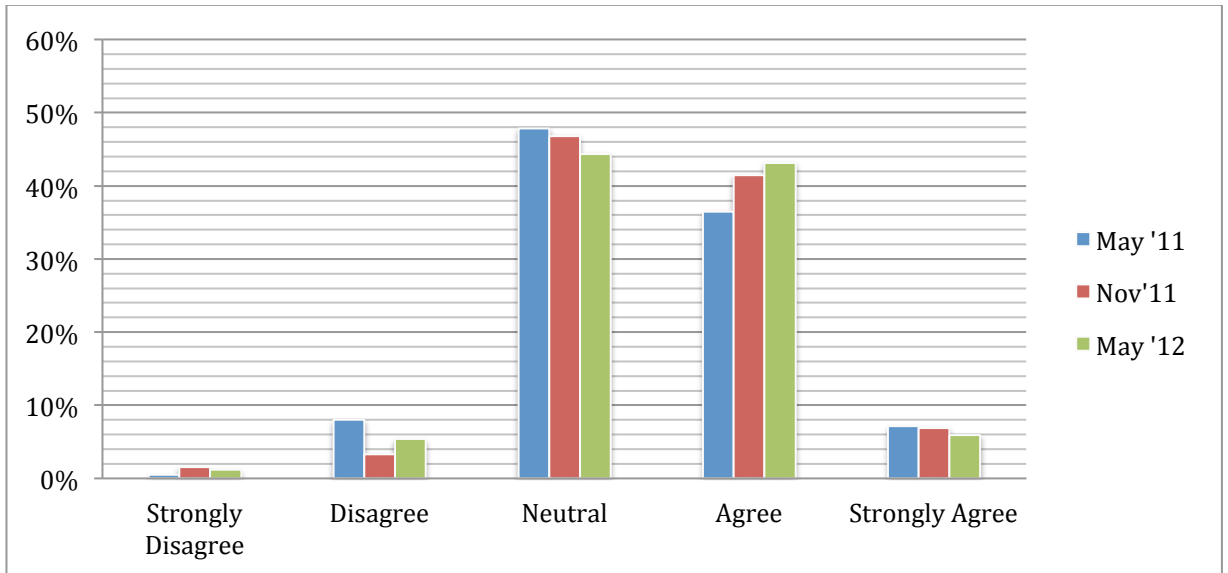
Grafiek 6: Do you contribute to the Community?



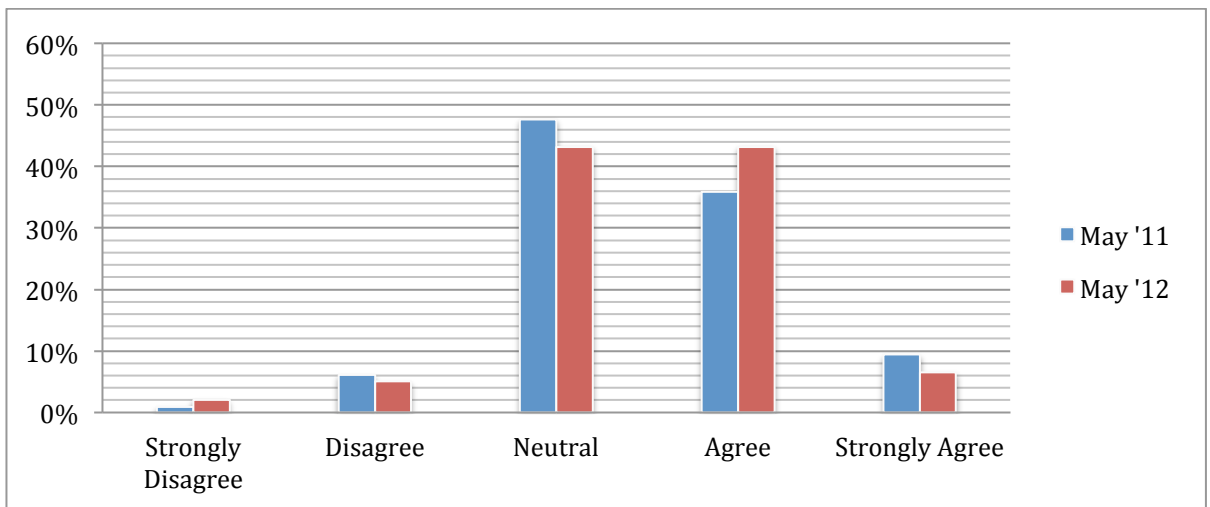
Grafiek 7: Responses and changes



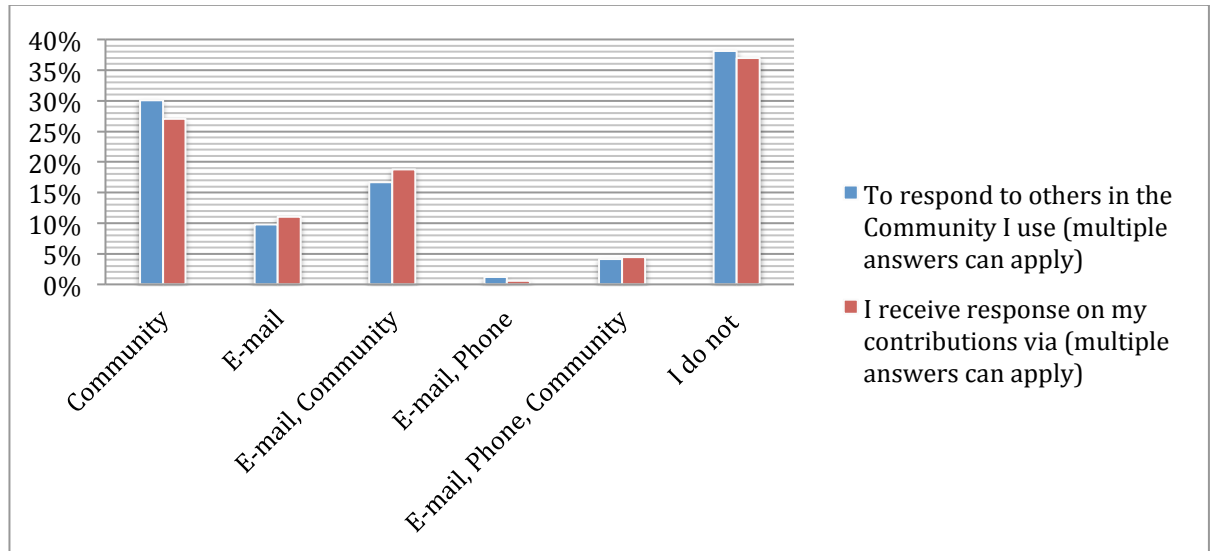
Grafiek 8: I am satisfied with the responsiveness



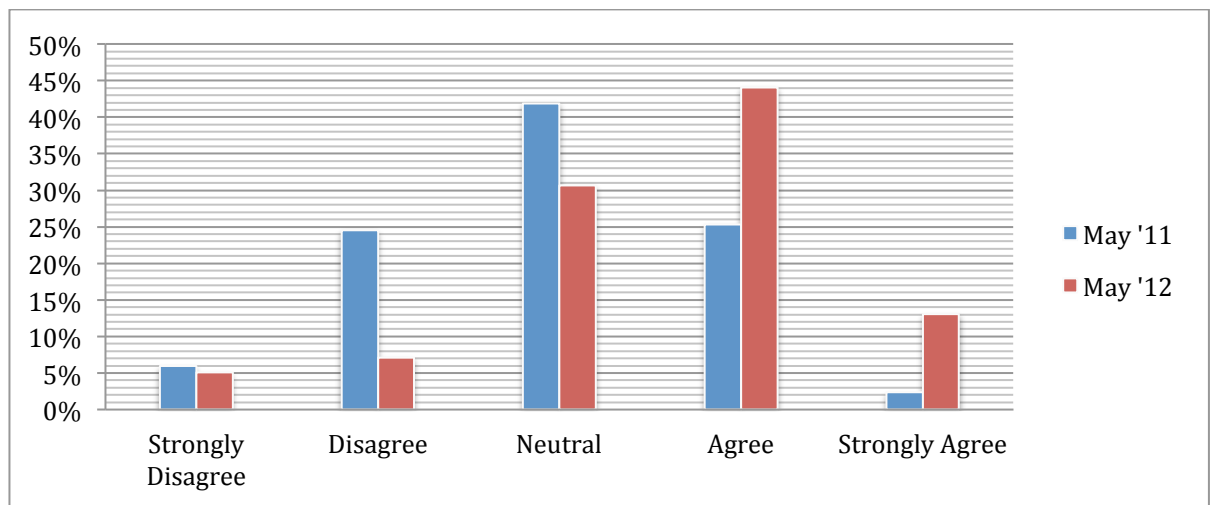
Grafiek 9: I am satisfied with the contribution of other members



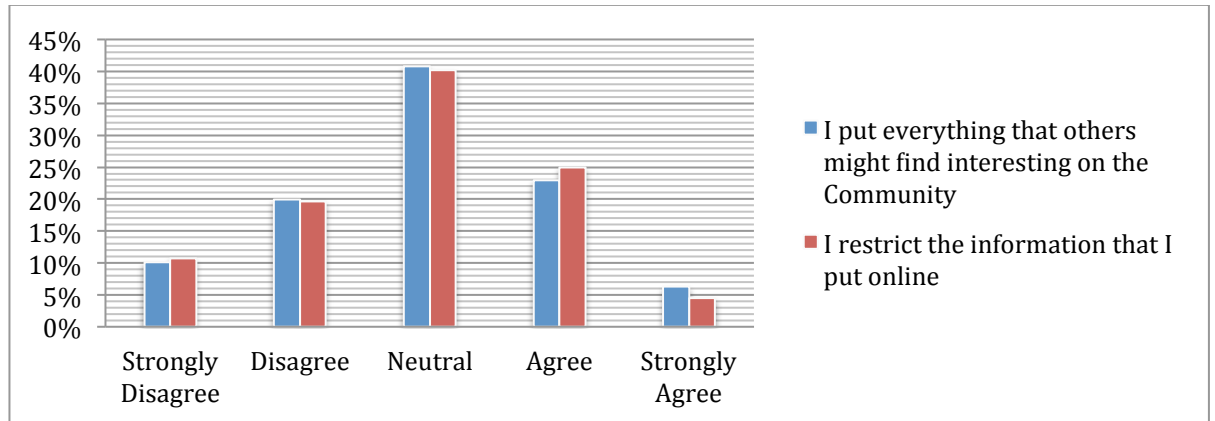
Grafiek 10: Responses via...



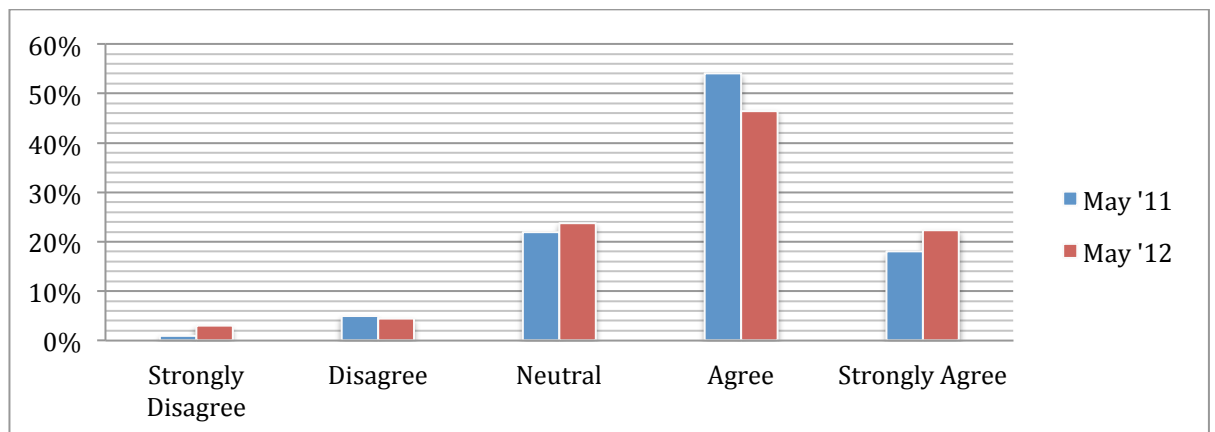
Grafiek 11: I use the Community to share knowledge



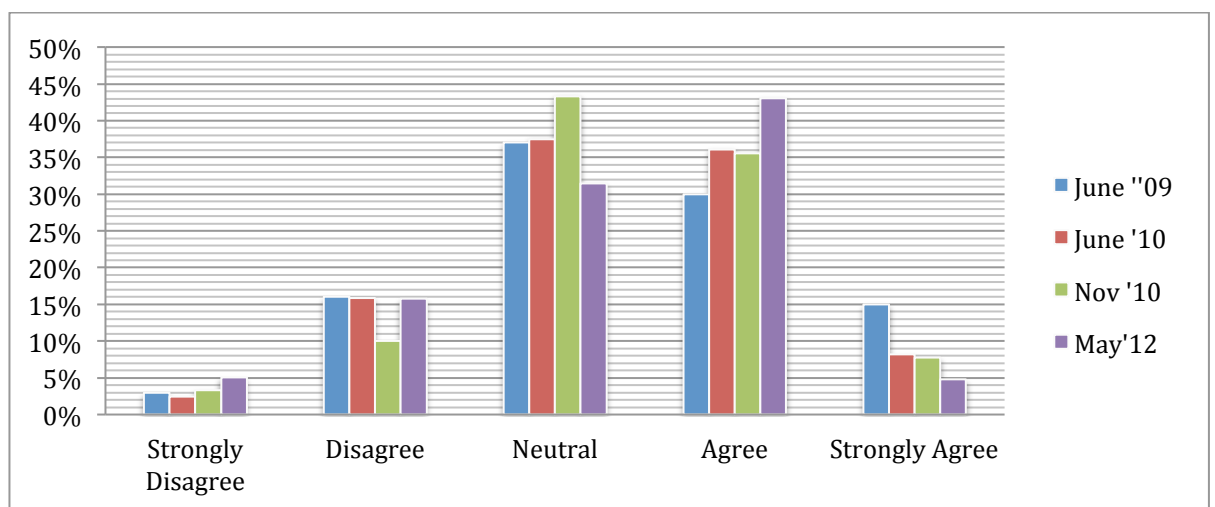
Grafiek 12: Uploading and restricting



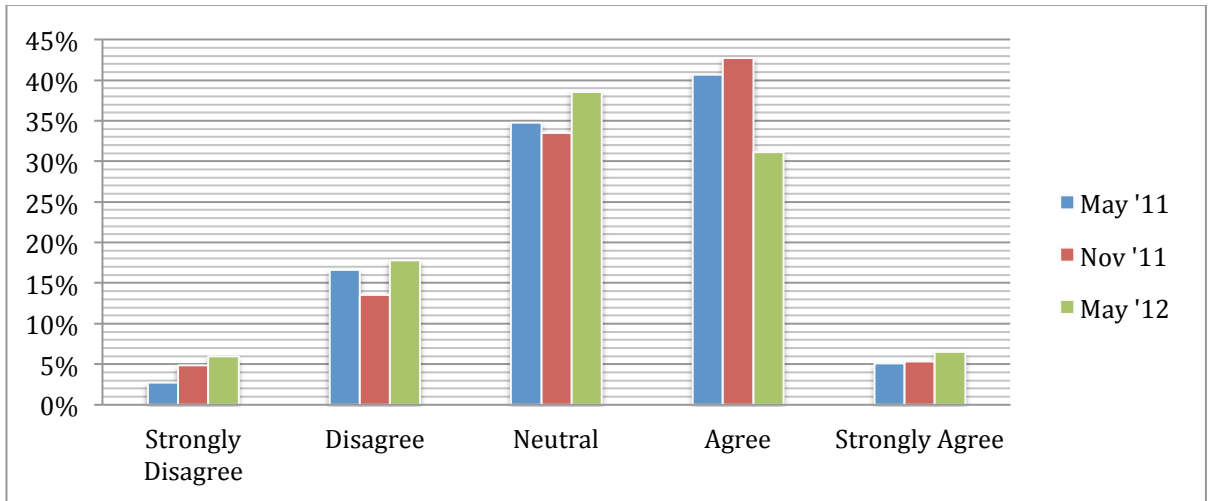
Grafiek 13: I use the Community to get answers to my questions



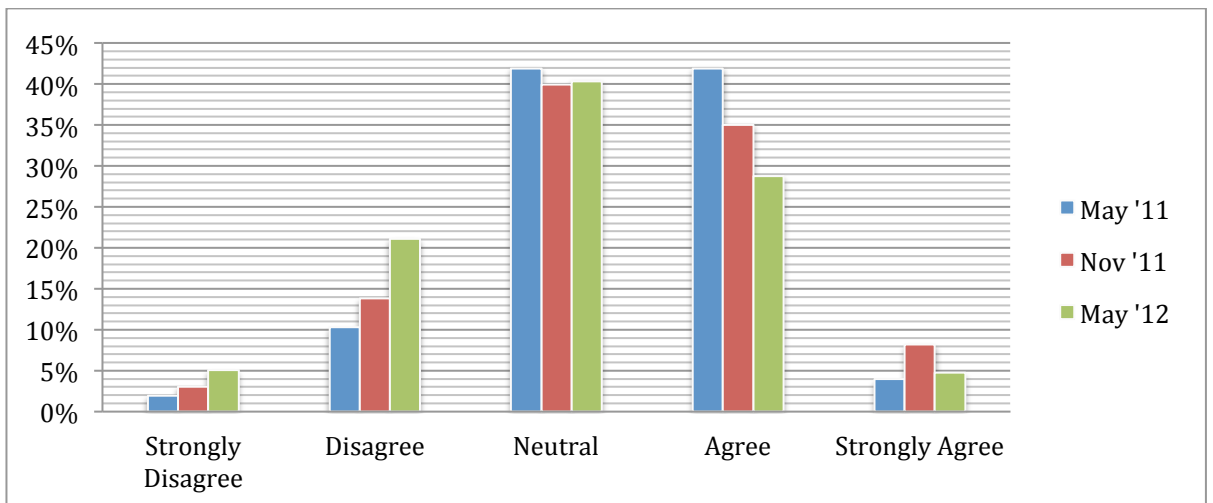
Grafiek 14: I can find what I look for in the Community



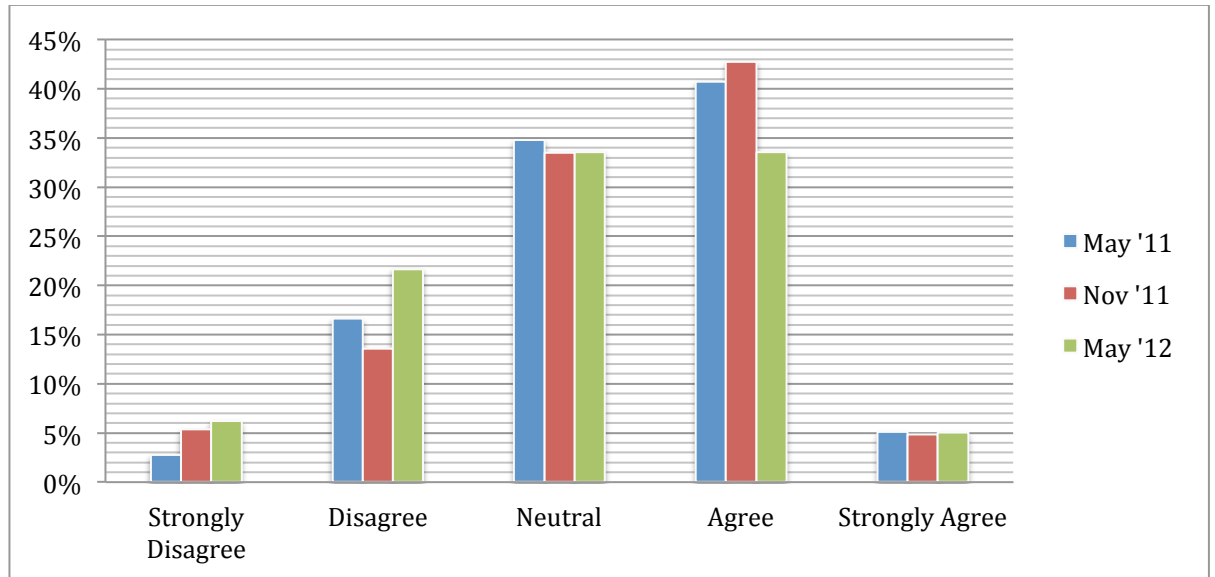
Grafiek 15: The Community provides me with a complete set of info



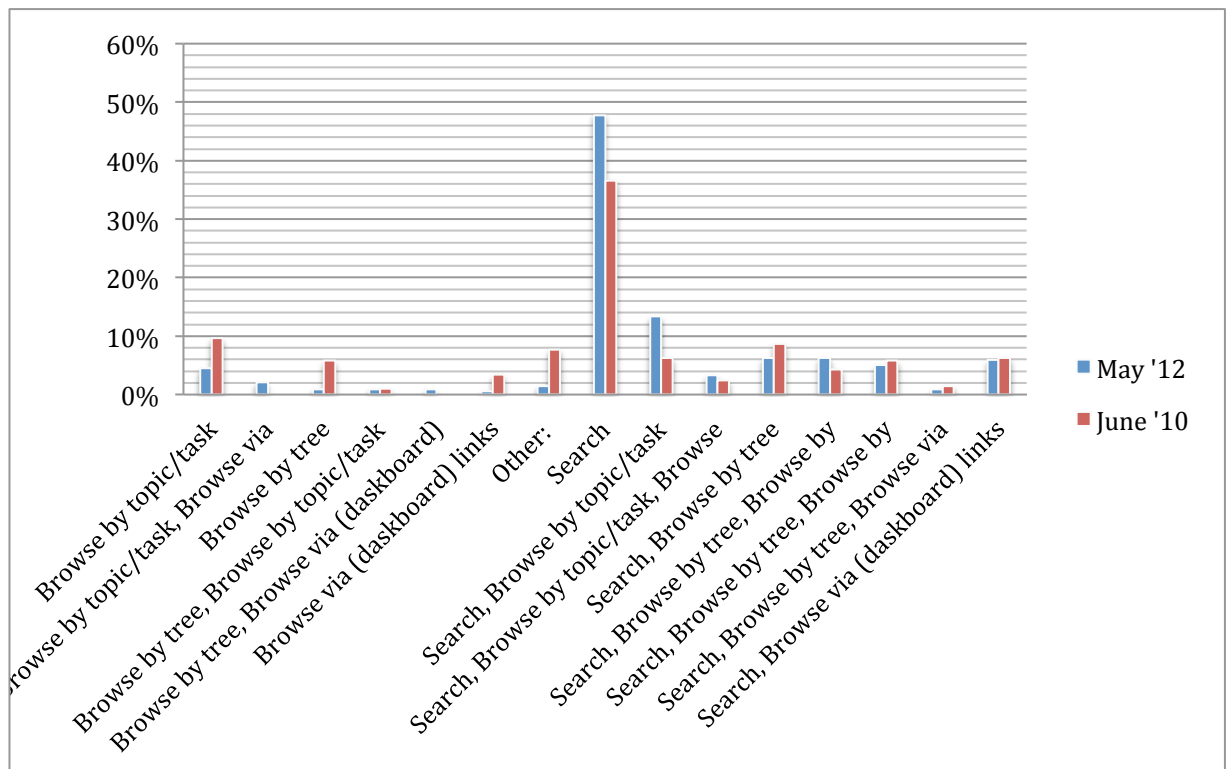
Grafiek 16: The information on the Community is always up to date

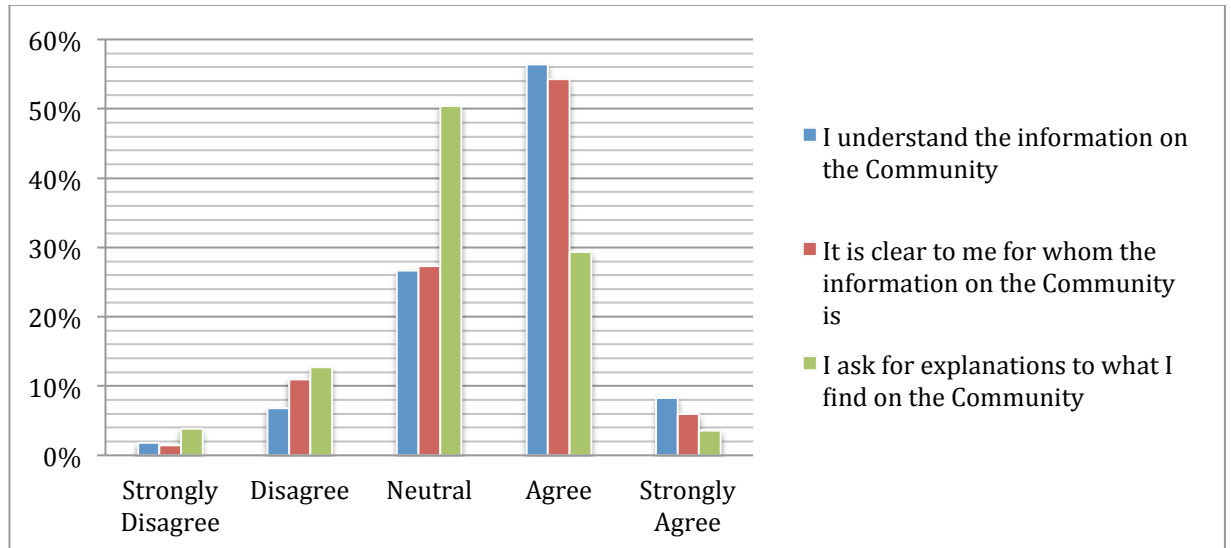
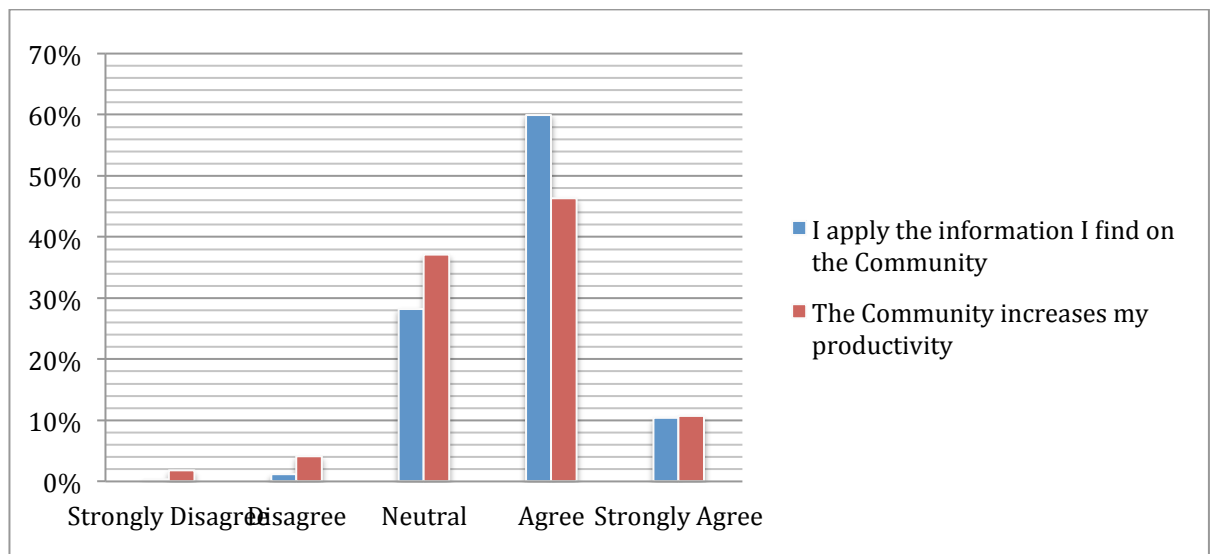


Grafiek 17: The information in the Community is well structured

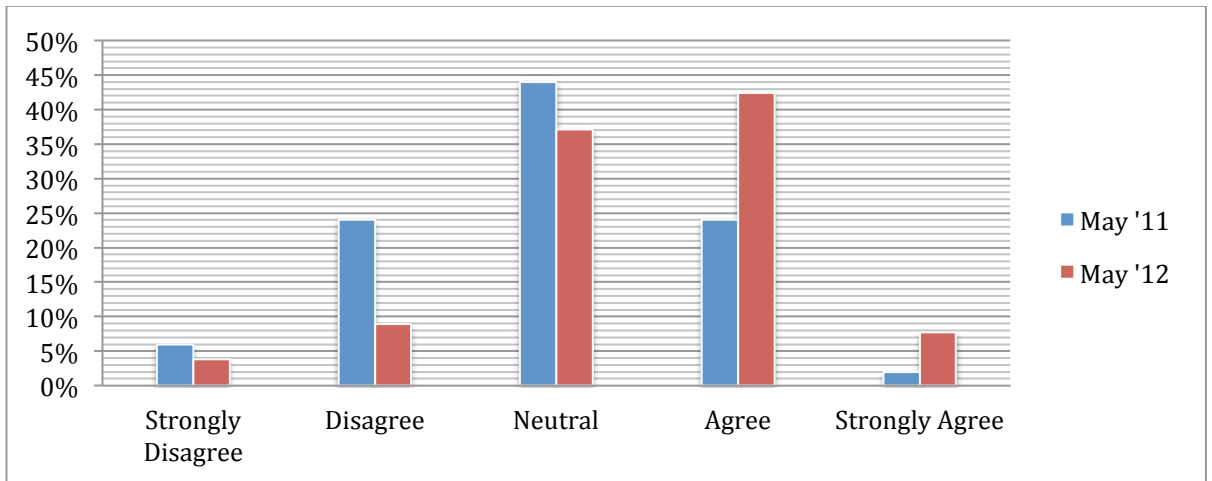


Grafiek 18: How do you find your information?

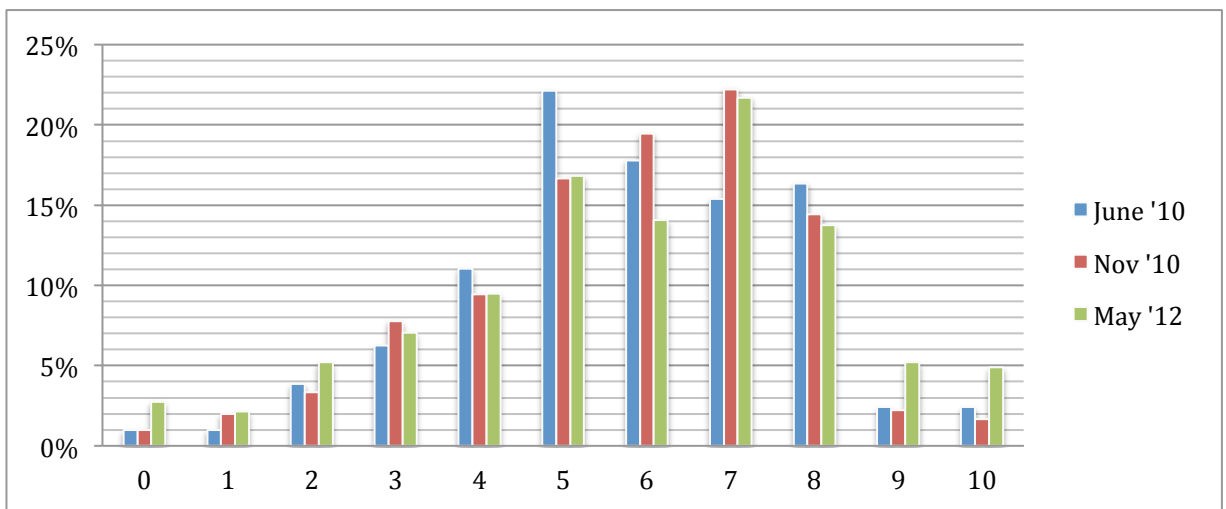


Grafiek 19: Understanding the information**Grafiek 20: Applying and productivity**

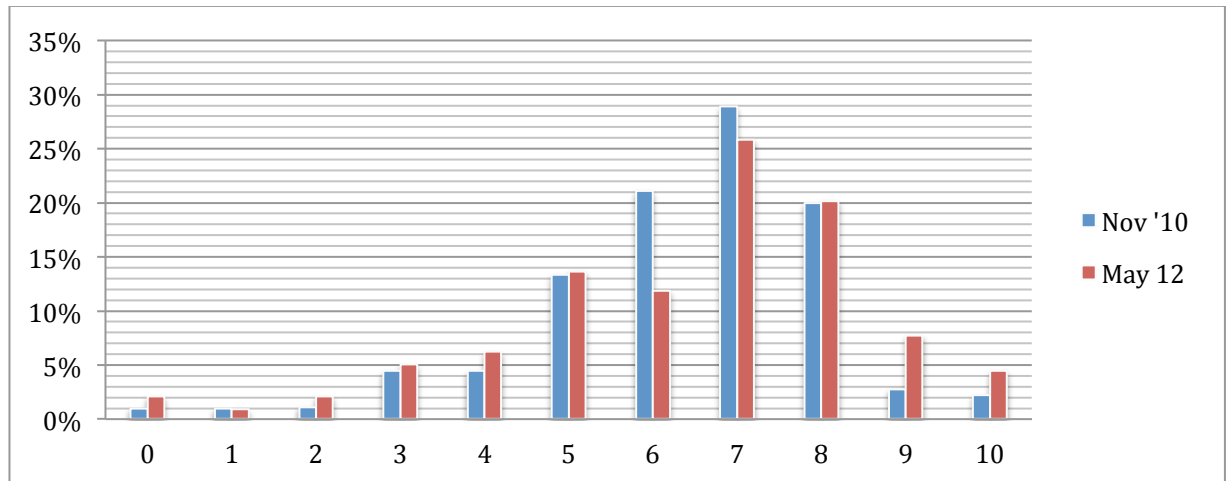
Grafiek 21: I share the information from the Community with others



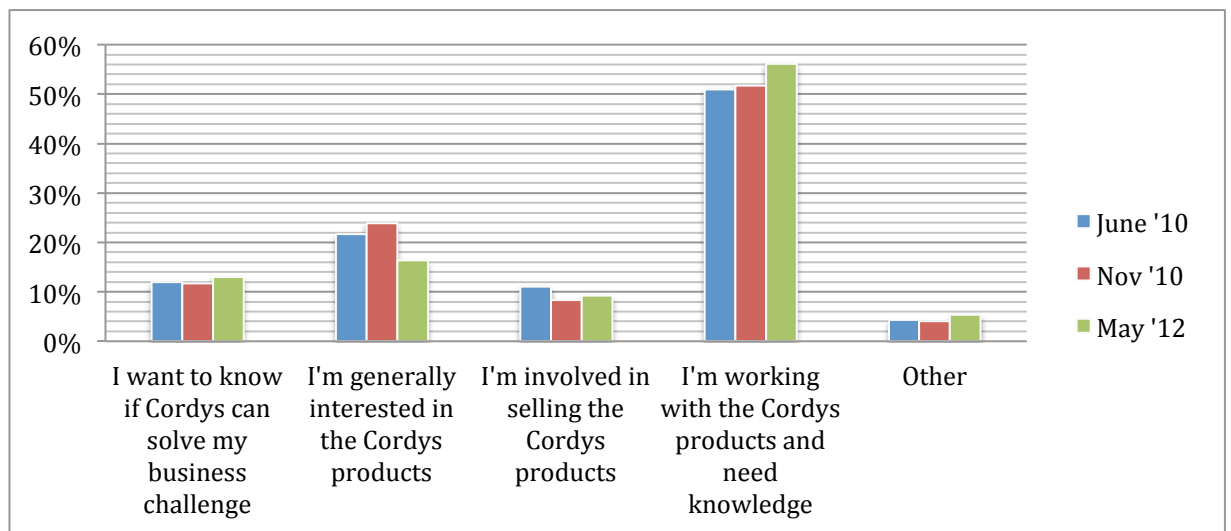
Grafiek 22: I am able to learn Cordys BOP via the web



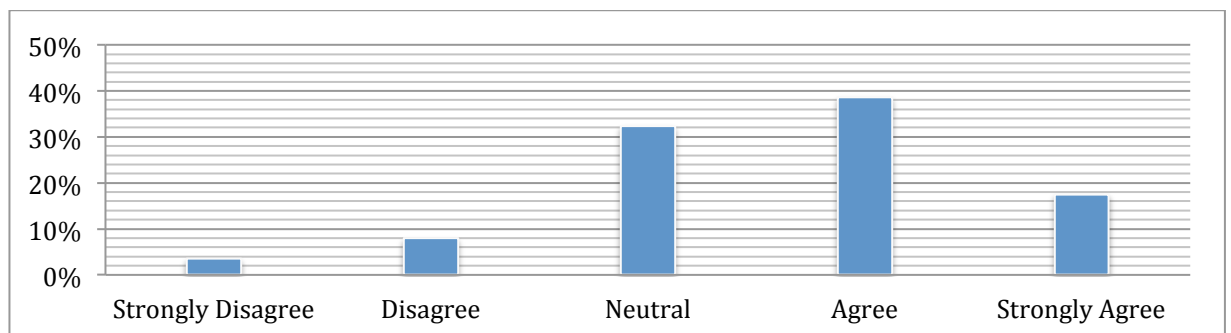
Grafiek 23: How do you value the content on the Cordys Community?



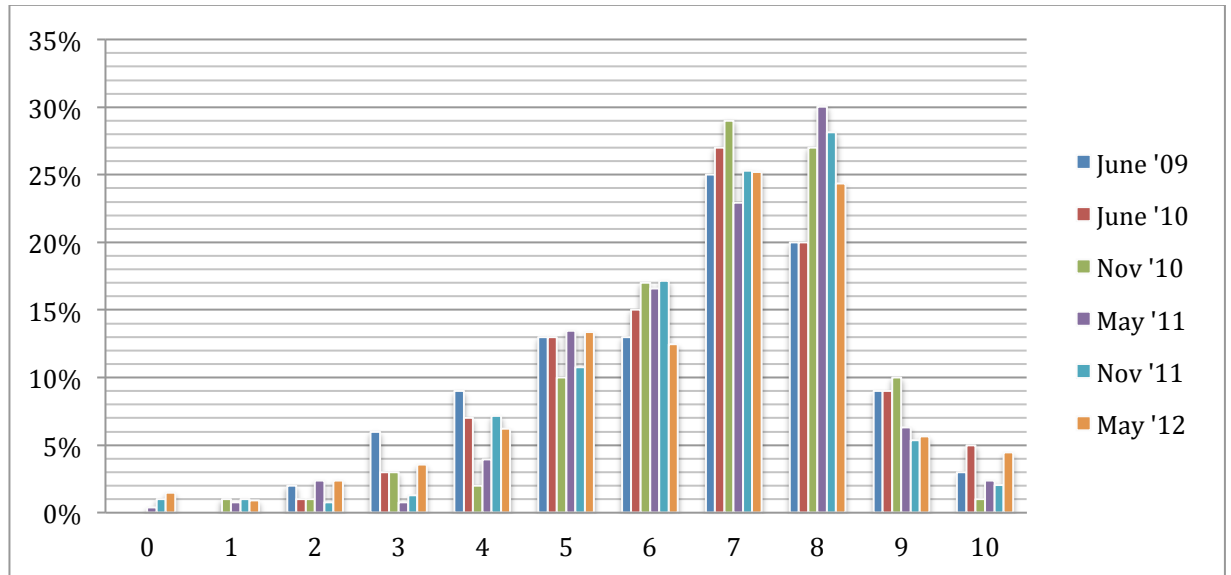
Grafiek 24: What are you looking for in the Community?



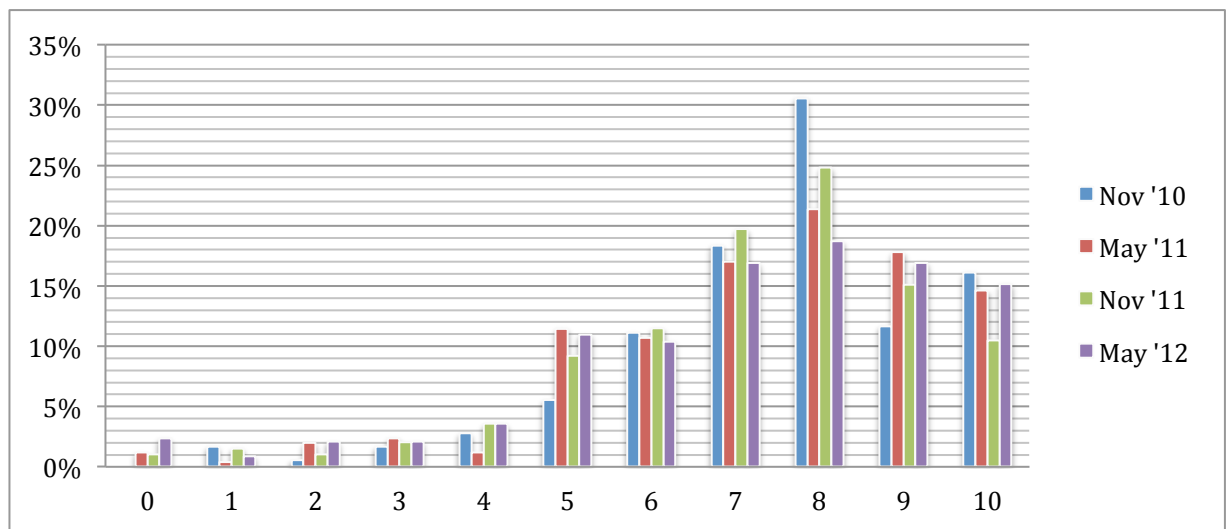
Grafiek 25: To me, the Community is indispensable

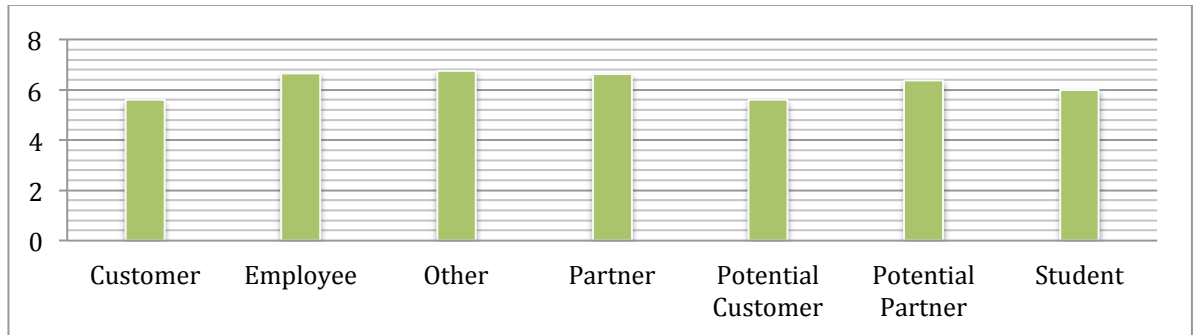
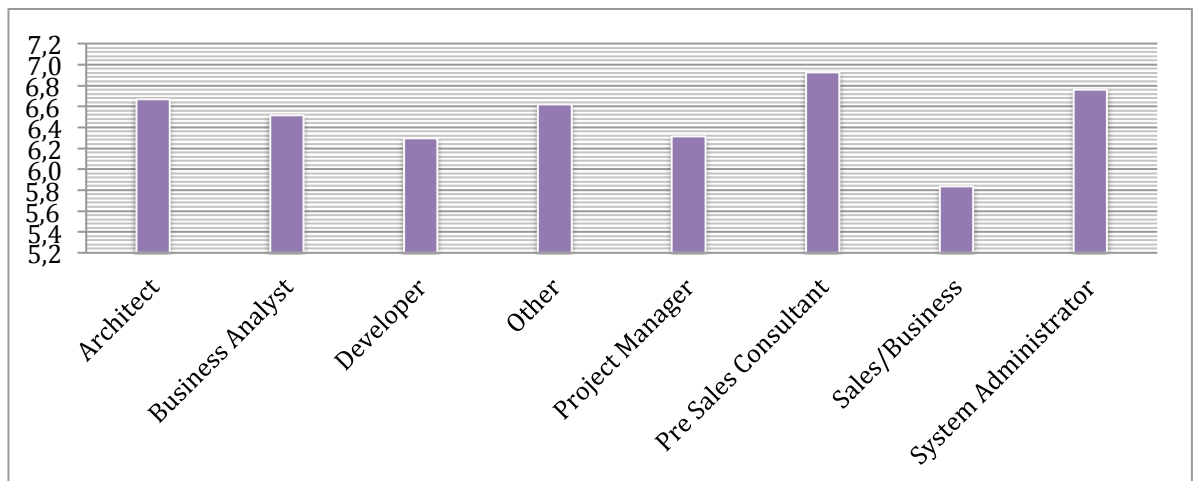


Grafiek 26: What is your overall rating for the Community?



Grafiek 27: How likely are you to recommend the Community to a colleague or a friend?

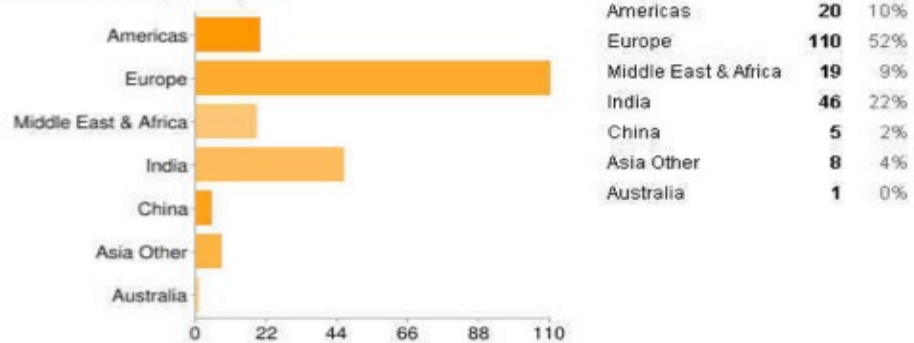


Grafiek 28: Rating Community by relation**Grafiek 29: Rating Community by role**

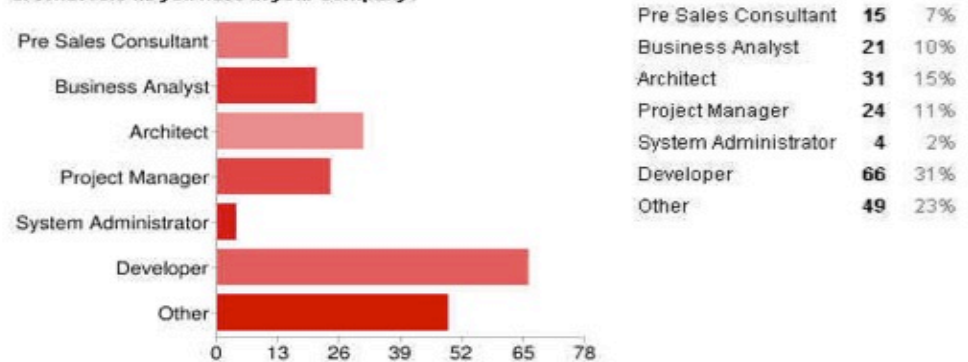
Bijlage 6: Resultaten uit eerdere enquêtes

Vragen uit Community-survey juni 2010

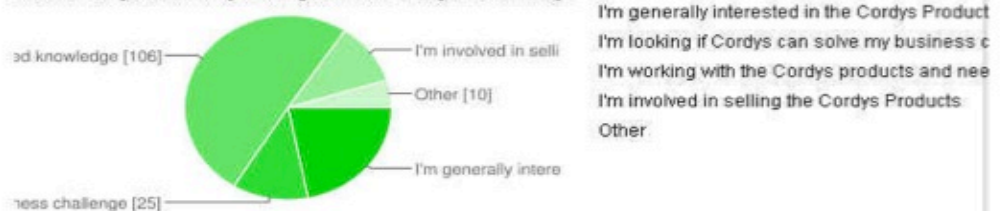
2. From which region are you?



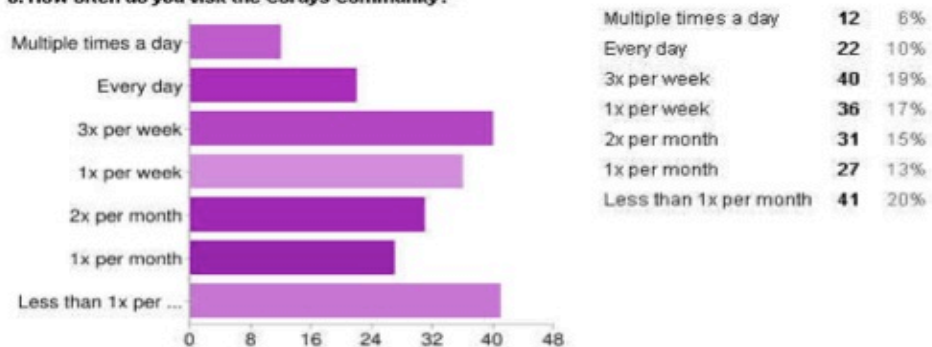
3. What role do you have in your company?



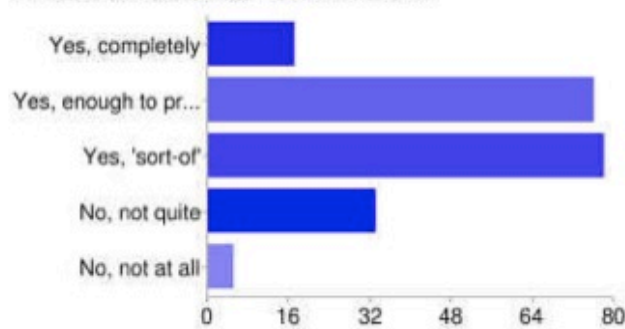
5. What are you currently looking for in the Cordys Community?



6. How often do you visit the Cordys Community?

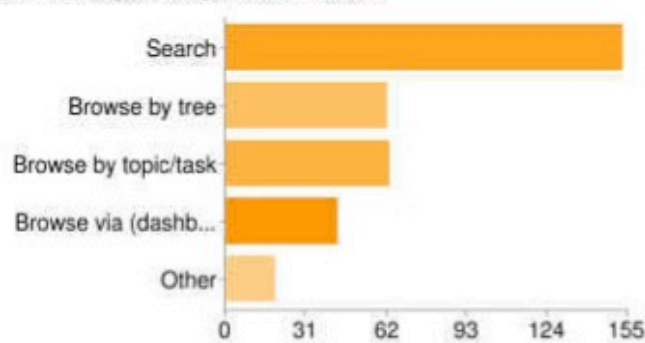


7a. Did you find what you were looking for?



Yes, completely	17	8%
Yes, enough to proceed	76	36%
Yes, 'sort-of'	78	37%
No, not quite	33	16%
No, not at all	5	2%

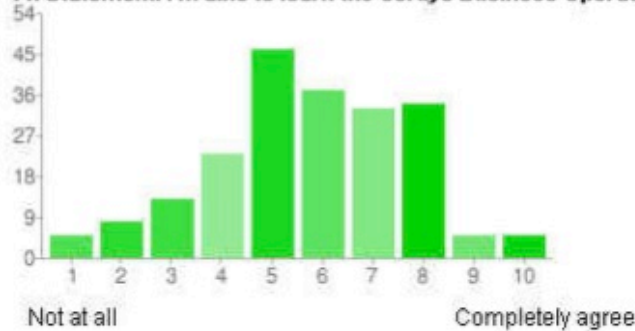
8. How do you find your information?



Search	153	73%
Browse by tree	62	30%
Browse by topic/task	63	30%
Browse via (dashboard) links	43	20%
Other	19	9%

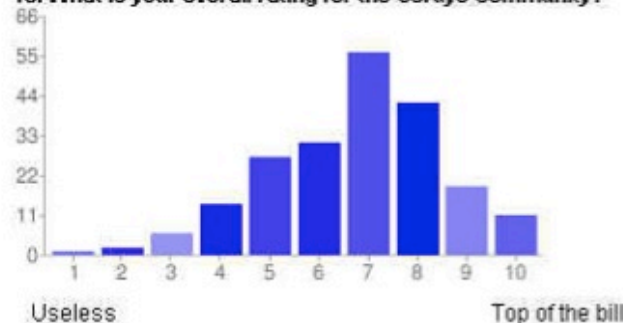
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

11. Statement: I'm able to learn the Cordys Business Operations Platform via the web



1 - Not at all	5	2%
2	8	4%
3	13	6%
4	23	11%
5	46	22%
6	37	18%
7	33	16%
8	34	16%
9	5	2%
10 - Completely agree	5	2%

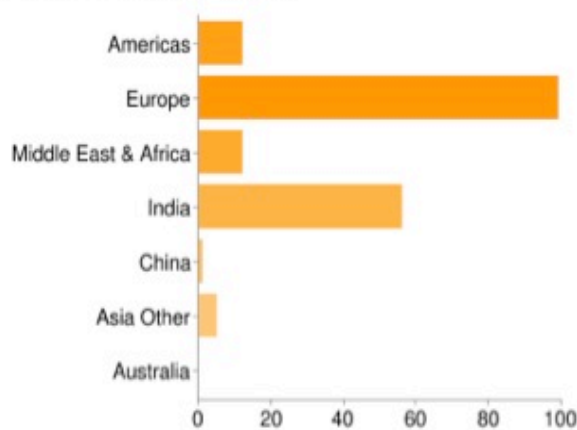
13. What is your overall rating for the Cordys Community?



1 - Useless	1	0%
2	2	1%
3	6	3%
4	14	7%
5	27	13%
6	31	15%
7	56	27%
8	42	20%
9	19	9%
10 - Top of the bill	11	5%

Vragen uit Community-survey november 2010

2. From which region are you?



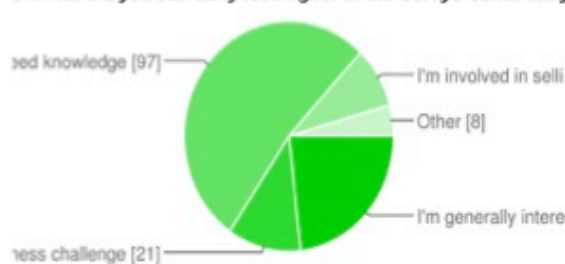
Americas	12	6%
Europe	99	54%
Middle East & Africa	12	6%
India	56	30%
China	1	1%
Asia Other	5	3%
Australia	0	0%

3. What role do you have in your company?



Pre Sales Consultant	7	4%
Business Analyst	17	9%
Architect	33	18%
Project Manager	18	10%
System Administrator	7	4%
Developer	60	32%
Sales/Business Development	15	8%
Other	28	15%

5. What are you currently looking for in the Cordys Community?



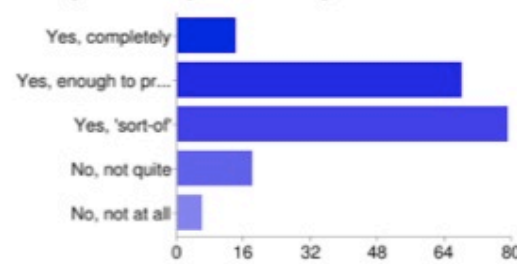
I'm generally interested in the Cordys Platform	43	23%
I'm looking if Cordys can solve my business challenge	21	11%
I'm working with the Cordys products and need knowledge	97	52%
I'm involved in selling the Cordys Platform	16	9%
Other	8	4%

6. How often do you visit the Cordys Community?



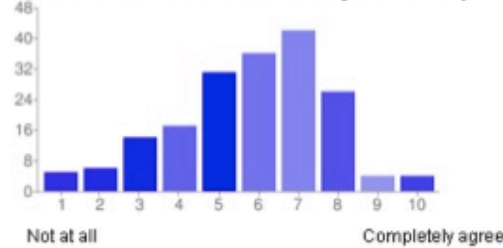
Multiple times a day	17	9%
Every day	24	13%
3x per week	27	15%
1x per week	29	16%
2x per month	23	12%
1x per month	24	13%
Less than 1x per month	41	22%

7a. Did you find what you were looking for?



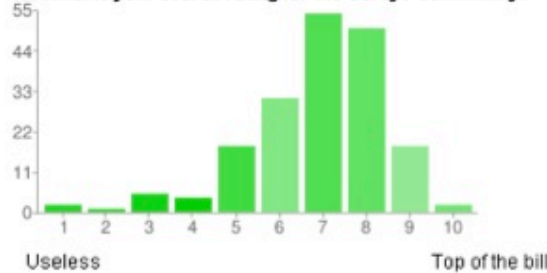
Yes, completely	14	8%
Yes, enough to proceed	68	37%
Yes, 'sort-of'	79	43%
No, not quite	18	10%
No, not at all	6	3%

11. Statement: I'm able to learn the Cordys Business Operations Platform via the web



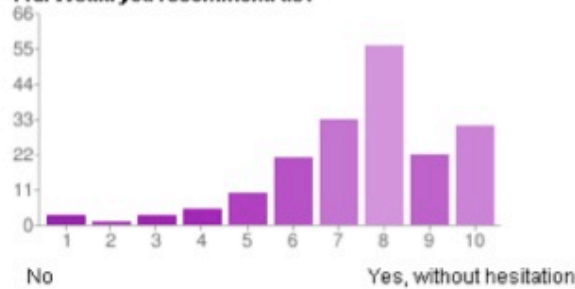
1 - Not at all	5	3%
2	6	3%
3	14	8%
4	17	9%
5	31	17%
6	36	19%
7	42	23%
8	26	14%
9	4	2%
10 - Completely agree	4	2%

13. What is your overall rating for the Cordys Community?



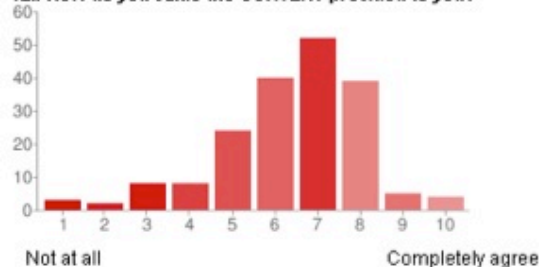
1 - Useless	2	1%
2	1	1%
3	5	3%
4	4	2%
5	18	10%
6	31	17%
7	54	29%
8	50	27%
9	18	10%
10 - Top of the bill	2	1%

14a. Would you recommend us?



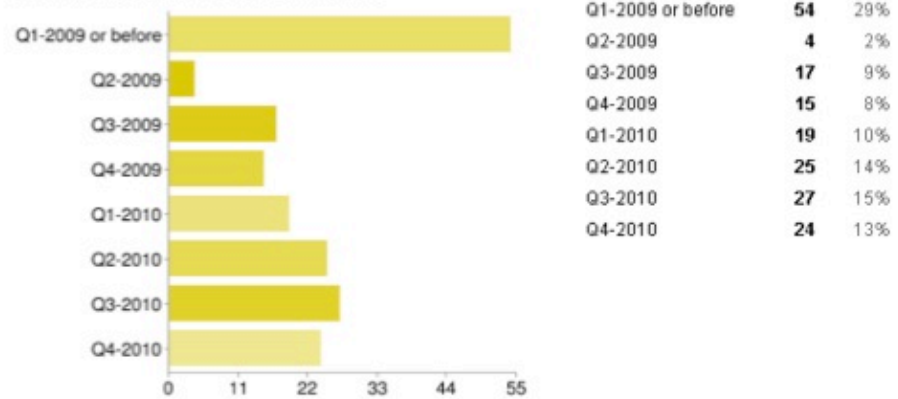
1 - No	3	2%
2	1	1%
3	3	2%
4	5	3%
5	10	5%
6	21	11%
7	33	18%
8	56	30%
9	22	12%
10 - Yes, without hesitation	31	17%

12b How do you value the CONTENT provided to you?

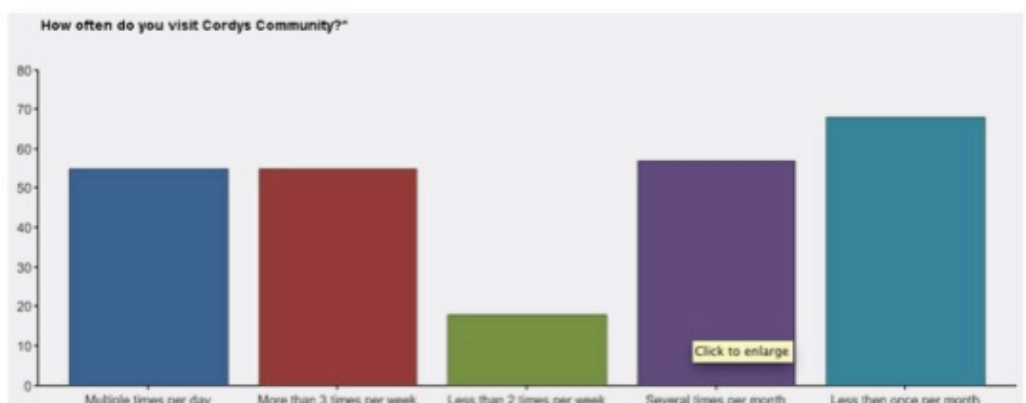
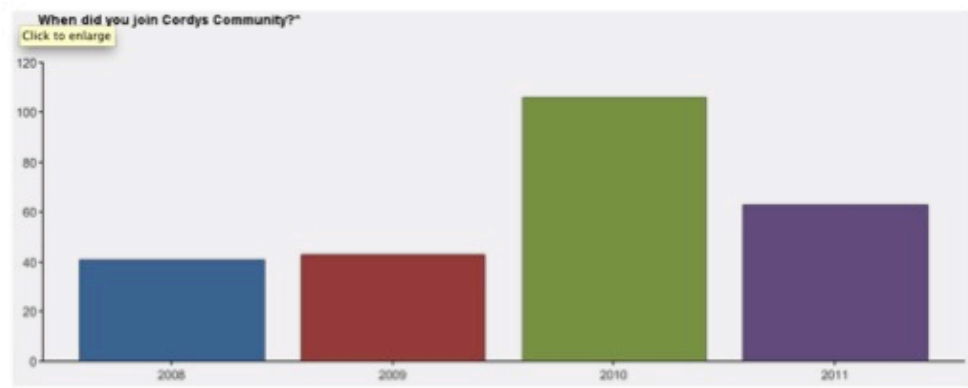
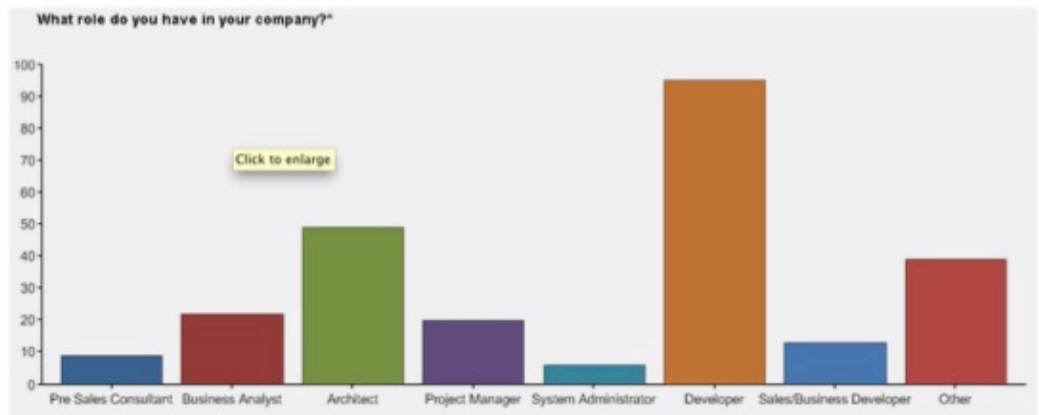


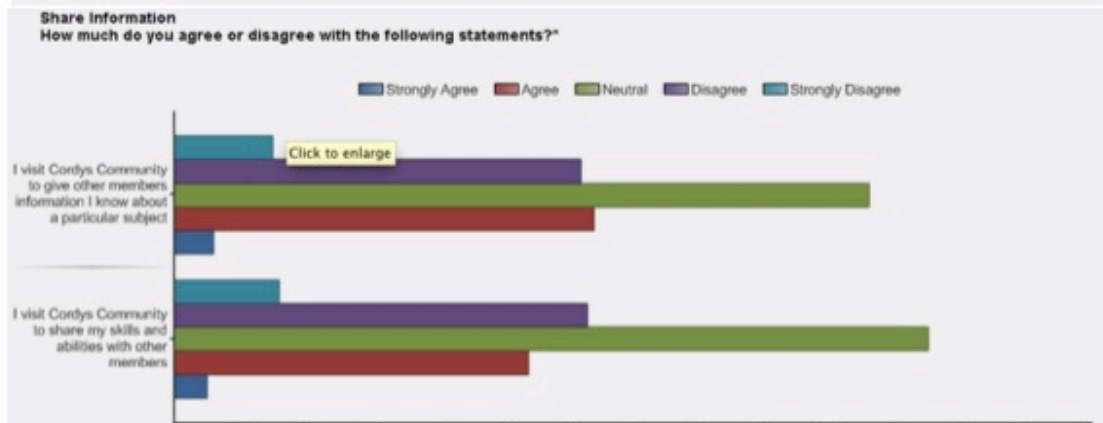
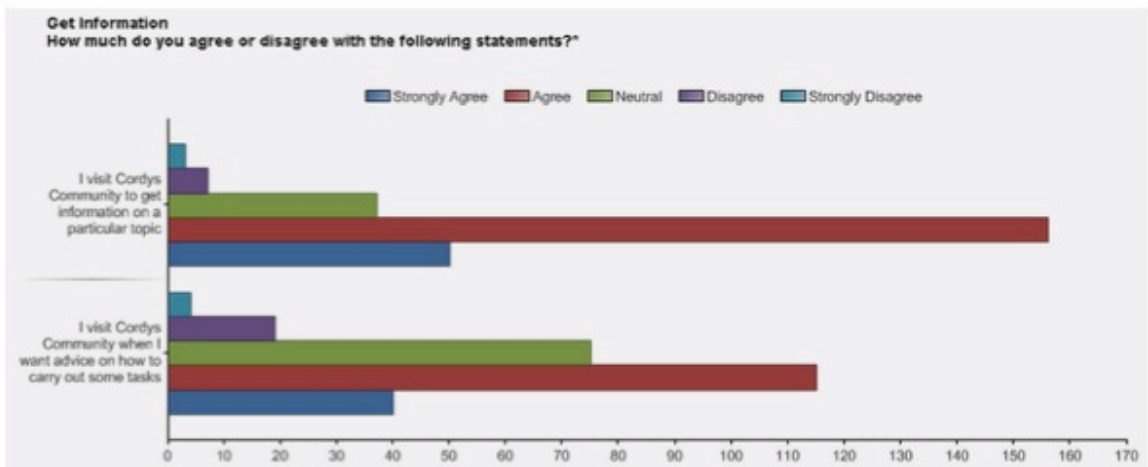
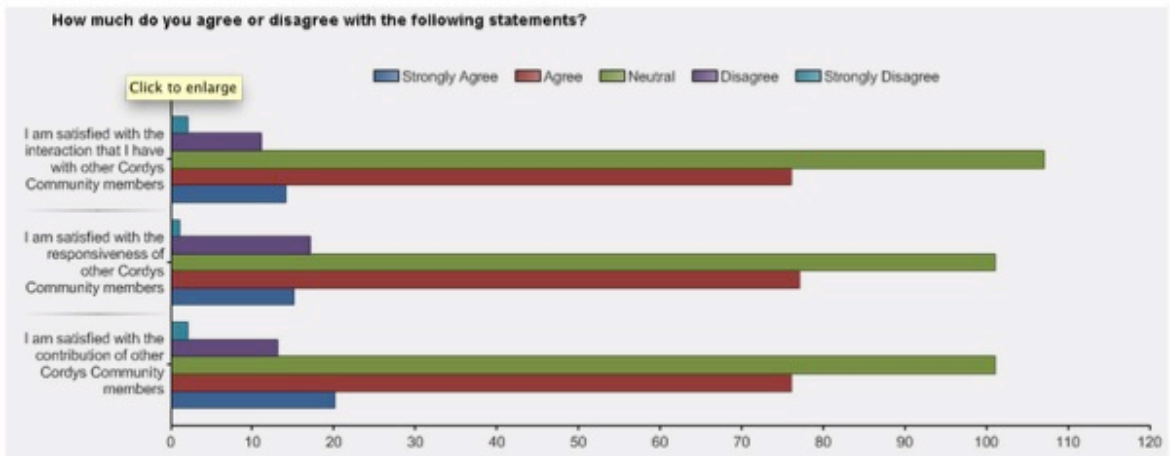
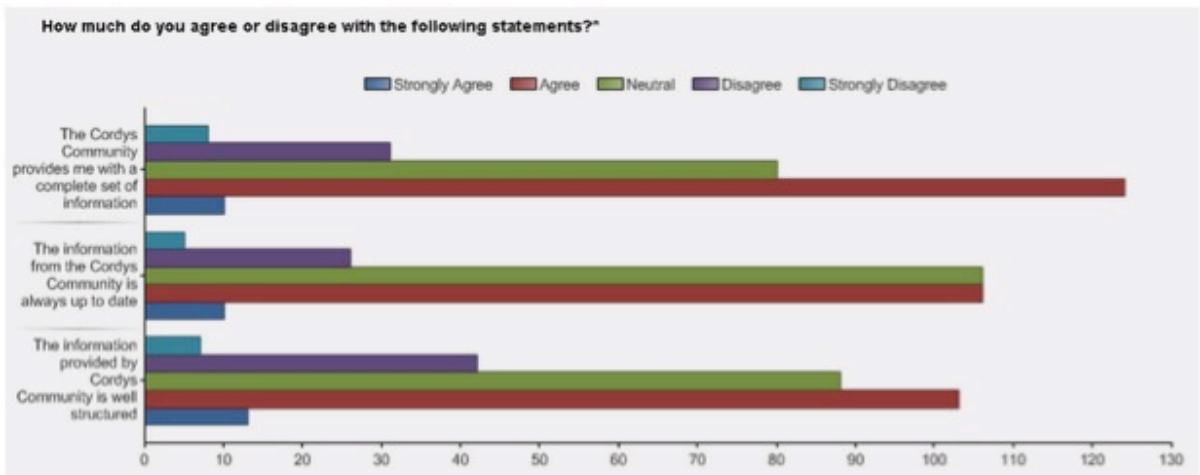
1 - Not at all	3	2%
2	2	1%
3	8	4%
4	8	4%
5	24	13%
6	40	22%
7	52	28%
8	39	21%
9	5	3%
10 - Completely agree	4	2%

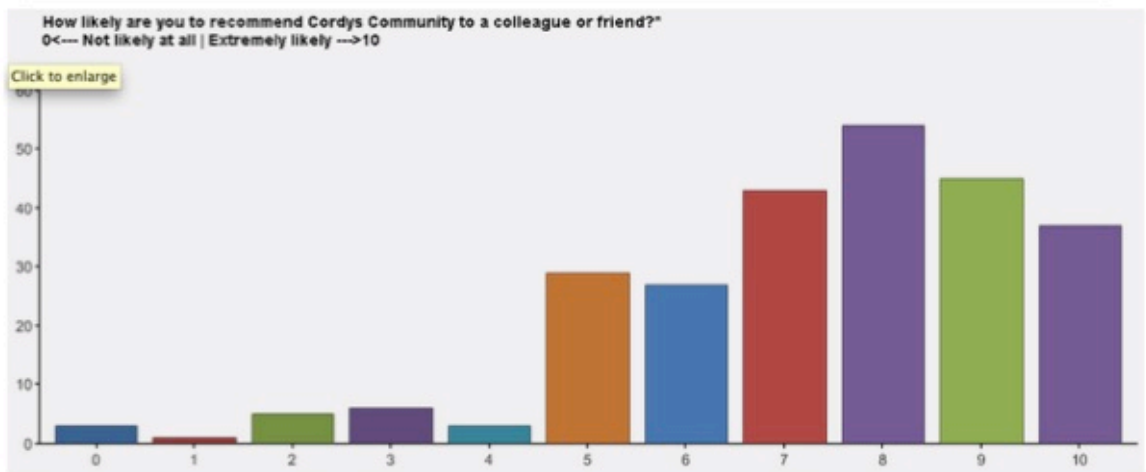
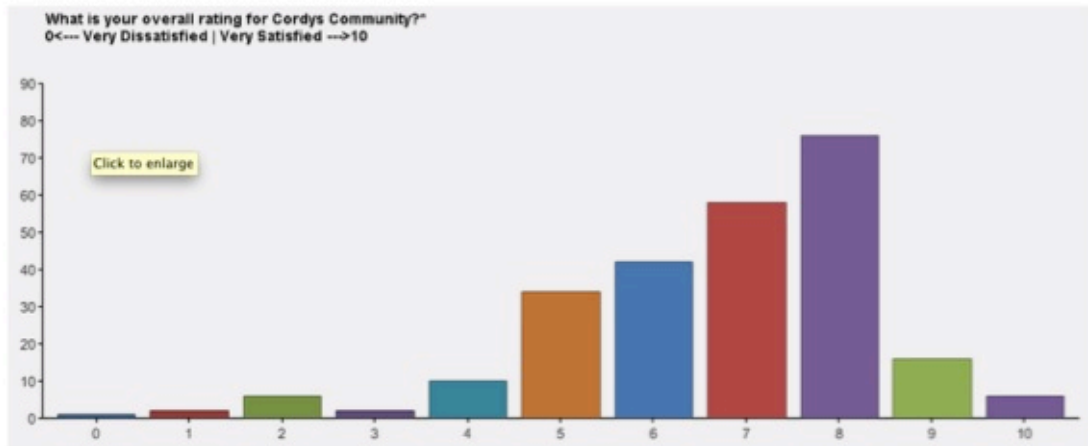
4. When did you join the Cordys Community?



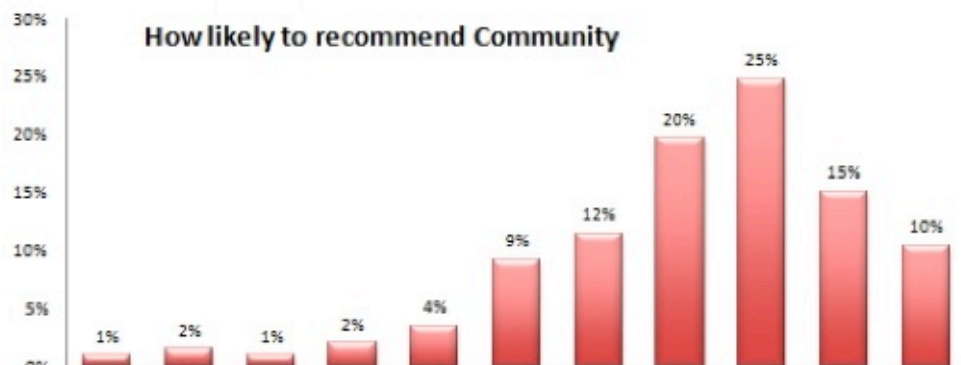
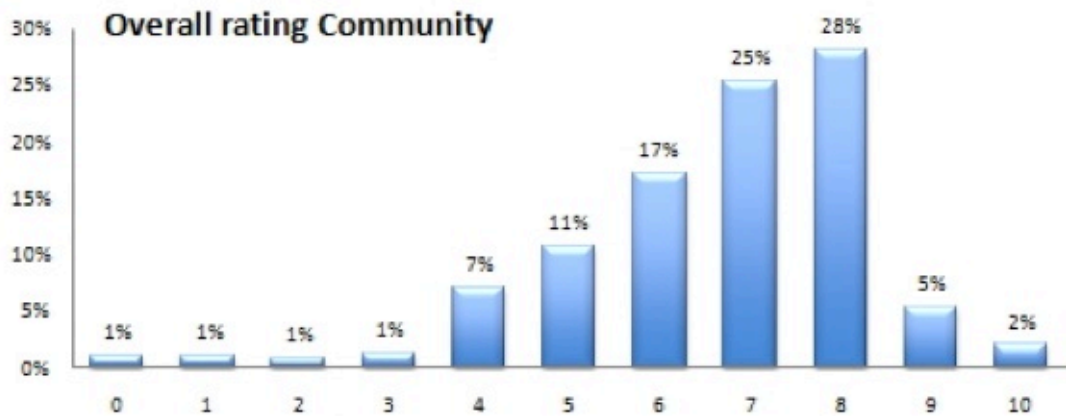
Vragen uit Community-survey mei 2011



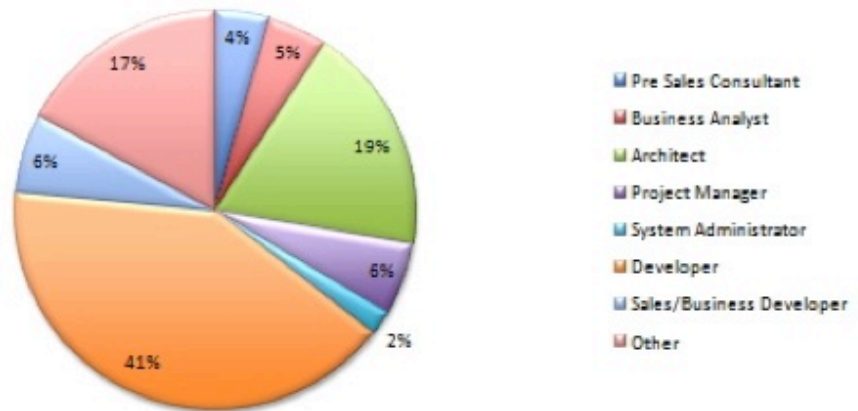




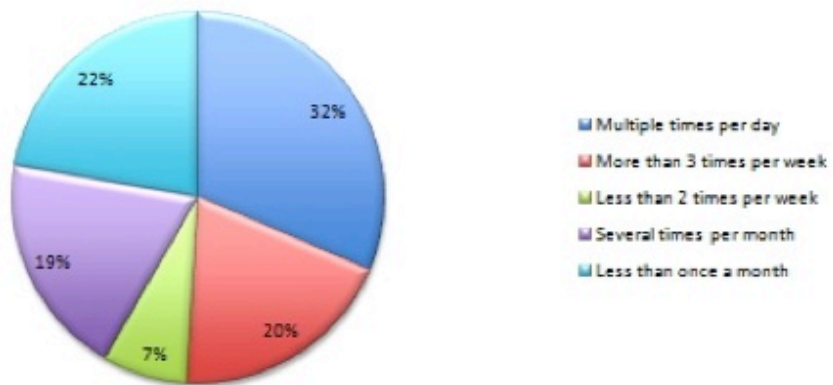
Vragen uit Community-survey november 2011



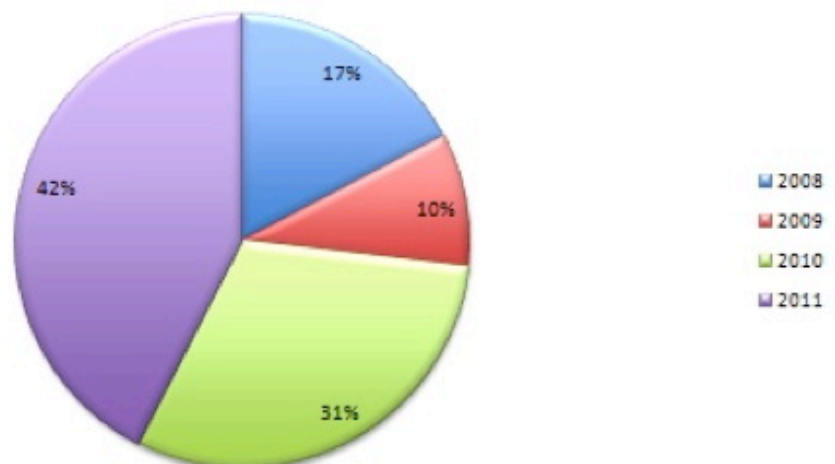
What role do you have in your company

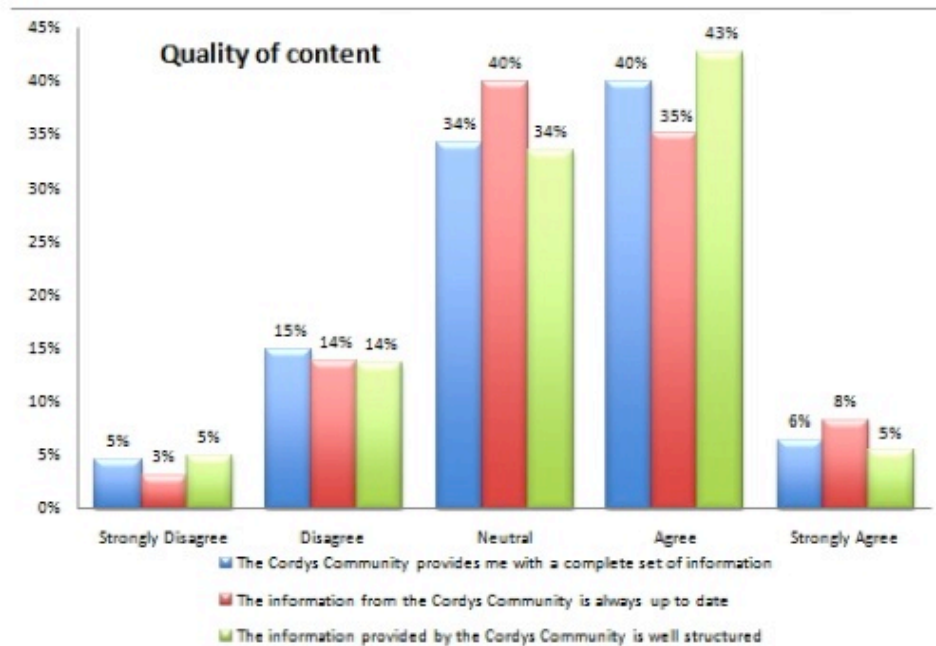
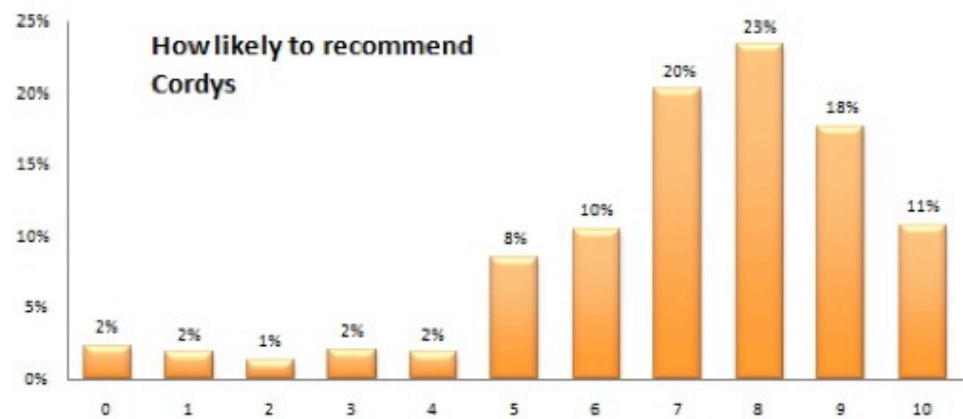
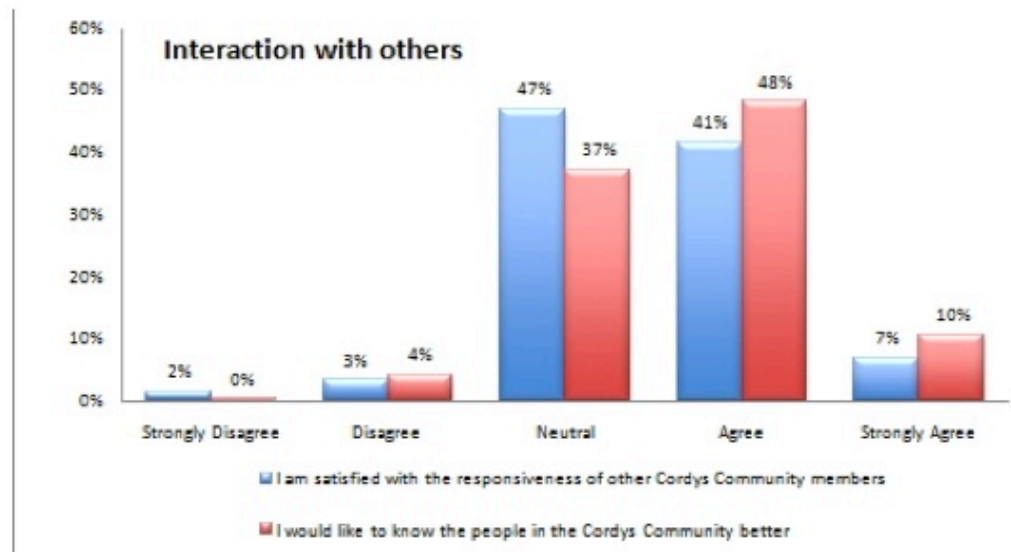


How often do you visit



When did you join





Bijlage 7: E-mail & antwoorden aanvullende interviews

Hi [naam],

Momenteel ben ik bezig met een onderzoek in de Cordys Community. Ik wil je een paar simpele vragen stellen over het werk en de Community in 2010, tijdens de reorganisatie. Ik heb de afgelopen tijd gegevens uit Google Analytics en oude enquêtes doorgenomen en ik stuitte op wat opvallende onregelmatigheden. Om hierover wat meer duidelijkheid te krijgen de volgende vragen:

1. Werkte je in 2010 bij Cordys? In welke functie?
2. Kun je je de reorganisatie die plaatsvond nog herinneren?
3. Zo ja, beïnvloedde die reorganisatie je werk? Hoe?
4. Heeft de reorganisatie invloed gehad op de manier waarop je de Cordys Community gebruikte? Hoe?

Fijn dat je bereid bent om deze vragen te beantwoorden!

Met vriendelijke groeten,

Erik Geluk

Antwoorden

	Vraag 1	Vraag 2	Vraag 3	Vraag 4
Senior Instructional Designer, India	I joined Cordys on October 7, 2004. I was in the organization when the change took place. I was working as a Senior Instructional Designer. The team was called as Marketing Content Team and we were reporting to the R&D Hyderabad.	Yes, I remember the reorganization. We were not sure as to why it was happening and everyone was a bit worried as to why such a thing was happening in such a stable company	In our team, 4 people were asked to leave, and because of that we had to work very hard. The people who were asked to leave were given 3 - 5 months duration. It was a tough time then when we had to encourage all the	We were using the Cordys Community only to get information. So, it did not affect the way we worked. It was also used as a repository, for example, we worked on Product Screencasts which

			other team members to keep their confidence in the organization and continue our work.	were placed on the Community. We also worked on many movies which helped in explaining about the product in a simple way. It was also during this time we introduced Social Media in Cordys.
Development Manager, India	I was the Development Manager for the Marketing team, India.	Yes, the restructuring and downsizing was a painful exercise with some of my team members being asked to leave the organization.	Yes, it did. The team was reduced in numbers and I had to come to terms with the post-lay off scenario. We could not implement all the projects we had planned, we had to prioritize them. The toughest task was to uplift the morale of the team members, especially those who were laid off. To make them work was quite a challenge. And we had to complete our deliverables in spite of these changes and uncertainties.	No, I don't think so.
Manager Collaborative Workspace, Nederland	Ja, bij Cordys R&D als program manager Collaborative Workspace	Ja	Ja, ik kreeg een andere functie binnen Cordys, nl Manager Operations Benelux en ik heb toen mijn OEM bij-rol meegenomen als Manager	Ja, meer als gebruiker en minder als contributor. Wel heb ik toen meer gezien welke informatie er ontbrak en daar of zelf of via R&D een community-

			Operations OEM. Dit was alleen Argility (in SA), later is er Fujitsu bijgekomen. Ik krijg toen een dubbel-functie. Het was mijn eerste functie buiten R&D. Dat was wel een beetje wennen....	artikel voor geschreven.
Manager Academy, Nederland	Ik werk bij Cordys sinds 2004, dus al weer een poosje. Ik was destijds al manager van de afdeling Academy.	Ik moest ook even goed nadenken om welke reorganisatie het nu ook weer ging :-). Heb er meerdere meegemaakt hier. Dit gaan om de reorganisatie waarbij een deel van services meeinging naar CSC.	Ik kreeg er rechtstreeks mee te maken omdat mij wederom eenvoudigweg werd meegedeeld dat er 1 man van de afdeling ging verdwijnen. Ik hoefde zelf geen keuze te maken, dat was al voor me gedaan en ik hoefde ook het gesprek niet te voeren. Hoe ervaar je dat: toch wel een beetje als 'lijdend voorwerp' in dit geval. Hiervoor had ik 8 jaar bij Baan in Ede / Barneveld gewerkt en daar ook de nodige reorganisaties meegemaakt (Baan => Invensys => SSA Global).	Het geeft een hoop onrust en ook een periode van weinig productiviteit. Dat zou ook (voor een deel) de schommelingen op de Community kunnen verklaren: mensen houden zich even bezig met wat andere dingen :-). Voor mijzelf heeft die reorganisatie niet heel veel verschil uitgemaakt voor wat betreft de Community en/of het gebruik daarvan. Het kan prima zo zijn dat ik in die periode er minder gebruik van heb gemaakt, maar dat zou dan geheel te wijten zijn aan het gebrek aan productiviteit in z'n geheel: de zorg die je jezelf maakt (toch wel ook) om je eigen baan en

				afdeling, zorgt er uiteraard voor dat er minder uit je pen vloeit! Ook training kun je onder de noemer 'services' gooien, en dat was nou net waar Cordys vanaf wilde...
Ontwikkelaar, Nederland	Ik was toen ook al ontwikkelaar. In die tijd was ik betrokken bij de ontwikkeling van een nieuw onderdeel van het Cordys platform.	Ja, nog levendig. Een aantal van mijn collega's werd ontslagen en ik heb ook gevreesd voor mijn baan.	Het beïnvloedde eigenlijk alles op kantoor. De sfeer was bedrukt en iedereen 'liep op eieren'. Ik was eigenlijk een beetje moedeloos maar ik heb wel gewoon mijn werk gedaan in die tijd. Ik kon wel merken dat we er als team niet productiever van werden en dat we blij waren dat alles op een gegeven moment weer stabiliseerde.	Dat weet ik niet zo goed meer. Ik vermoed van wel. Aangezien we een stuk minder productief waren, denk ik dat we een stuk minder hebben bijgedragen aan de community. Maar dat is meer hoe ik er nu op terug kijk. Ik kan het me niet meer levendig herinneren.
Management Secretaresse, Nederlands	Ja zeker, ik was toen ook secretaresse op dezelfde afdeling als nu.	Jawel, ik weet nog dat er veel spanning en onrust was binnen het bedrijf.	Ja, ik kreeg het een stuk drukker. Natuurlijk veel vragen van medewerkers en veel administratief werk dat gepaard ging met de ontslagen die vielen.	Ja, ik heb ik die tijd wat meer gebruik gemaakt van de community dan anders. Een deel van de informatie deelden we via de community. Dat betekent dat ik af en toe wat online plaatste maar bleef het ook bij.
Manager R&D, Nederland	Ik werk al zo'n negen jaar bij Cordys dus ook in 2010. Ik werkte toen als manager R&D	Zeker, ook personeel dat onder mij werkzaam was	Natuurlijk had het een grote impact op de dagelijkse gang	Absoluut. Normaal gesproken waren we veel meer bezig

	op een wat kleinere afdeling.	werd ontslagen.	van zaken. Mijn werk verschoof vooral van het product naar mijn personeel. Ik fungeerde vaak als luisterend oor.	met het product en daarvoor maken we veel gebruik van de wiki. Tijdens de reorganisatie was ik dus veel drukker met mijn personeel dan met het de ontwikkeling van het product. Daardoor zullen we zeker weten minder op de wiki geweest zijn.
--	-------------------------------	-----------------	--	--