

PSYCHOLOGISCHE FACTOREN EN HET DELEN VAN KENNIS IN ORGANISATIES: DE INVLOED VAN HET ERVAREN VAN EEN SOCIAAL DILEMMA, SOCIALE STEUN EN COMPETITIEGEVOEL

Jolien E. Smulders, BSc

*Begeleiding Universiteit Utrecht: Dr. Veerle Brenninkmeijer, Masterthesis Arbeids- &
Organisatiepsychologie*

Abstract

This study examined whether experiencing a social dilemma concerning knowledge sharing, social support of colleagues and superiors, feelings of competition and job-level have an effect on knowledge sharing. In addition, it was examined if social support, feelings of competition and the job-level have a moderating effect on the relationship between a social dilemma and knowledge sharing. A total of 196 participants, working in a consultancy firm have filled in online questionnaires. It was found that social support and feelings of cooperation both, had a positive significant association with knowledge sharing. Another variable, the number of months employed at the organization had a negative significant association with knowledge sharing. Implications and directions for further research will be discussed.

Samenvatting

In deze studie is onderzocht of het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling, sociale steun van collega's en leidinggevende, competitiegevoel en het functieniveau van invloed zijn op de mate van kennisdeling. Ook is onderzocht of sociale steun, competitiegevoel en het functieniveau een modererende werking hebben op de relatie tussen het sociale dilemma en kennisdeling. Binnen een consultancyorganisatie hebben 196 participanten online vragenlijsten ingevuld. Het bleek dat sociale steun en coöperatiegevoel beiden afzonderlijk positief significant samenhangen met het delen van kennis. Een demografische variabele, het aantal maanden in dienst bij de organisatie, hangt negatief significant samen met het delen van kennis. De implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek worden in de discussie besproken.

Inleiding

In deze 21^{ste} eeuw zijn goed kennismanagement en daarbij goede kennisdeling cruciaal voor organisaties in de consultancywereld. Organisaties worden steeds kennisintensiever (Drucker, 1988) en steeds meer organisaties beseffen dat de kennis van hun medewerkers hun meest waardevolle bezit is (Davenport, 1997). Volgens Davenport kost goed kennismanagement een hoop geld, maar geen kennismanagement kost nog veel meer geld! Kennisdeling voorkomt namelijk dat organisaties steeds het wiel opnieuw uitvinden. Door middel van goed kennismanagement kan onder andere een competitief voordeel voor een organisatie worden gecreëerd (Cabrera & Cabrera, 2002). Ook Renzl (2008) benadrukt het belang van kennisdeling, omdat kennis ervoor zorgt dat organisaties vaardigheden en competenties kunnen ontwikkelen, en hiermee hun waarde kunnen verhogen. Kennis kan namelijk bijdragen als een belangrijk strategisch onderdeel van de organisatie. Het kan worden gezien als een ongrijpbaar en uniek goed dat moeilijk valt te imiteren door concurrenten. Ook kan door middel van goed kennismanagement de marketingeffectiviteit worden vergroot, door het creëren en toevoegen van waarde in de organisatie. Verder kan d.m.v. kennismanagement de focus meer op de klant worden gelegd en op het identificeren van diens behoeften. Daarnaast kan kennismanagement bijdragen aan productinnovatie, bijvoorbeeld door middel van het uitwisselen en samenvoegen van specifieke kennis.

Het delen van kennis blijkt echter volgens Davenport vaak tegennatuurlijk te zijn. Hij ziet kennis als een waardevolle bron en stelt dat om deze reden mensen niet altijd kennis met elkaar delen. Verder stelt Davenport dat het veel moeite kost om kennis te delen (vooral wanneer de kennis d.m.v. een computersysteem wordt ingevoerd en gedeeld) en dat mensen zeer gemotiveerd moeten zijn, willen ze dit (extra) werk verrichten. Ook volgens Bock en Kim (2002) zijn mensen minder geneigd kennis met elkaar te delen als zij denken dat deze kennis waardevol en belangrijk is. Verder benoemt Renzl de angst om d.m.v. kennisdeling een persoonlijke unieke waarde te verliezen. Het gaat dus niet altijd om het feit of mensen kennis kunnen delen, maar vooral ook om het feit of mensen kennis willen delen.

Aangezien mensen niet automatisch geneigd zijn kennis te delen, is het belangrijk inzicht te krijgen in de factoren die bepalen of iemand kennis deelt of niet. Volgens Bock (2002) is er maar weinig bekend over de determinanten van het kennisdelingsgedrag van individuen. Uit zijn onderzoek kwam naar voren dat bijvoorbeeld de verwachte beloning voor kennisdeling,

waarvan werd verondersteld dat dit de meest belangrijke motiverende factor zou zijn, niet significant gerelateerd is aan kennisdeling. Hij vond echter wel dat een positieve attitude t.o.v. kennisdeling leidt tot een positieve intentie tot het delen van kennis en ten slotte tot daadwerkelijke kennisdeling. In onderzoek van Renzl werden weer andere factoren benoemd die kennisdeling bevorderen zoals interpersoonlijk vertrouwen en coöperatie. Coöperatie is echter niet in het onderzoek van Renzl onderzocht. Het is dus interessant deze variabele mee te nemen in het huidige onderzoek. Ook andere factoren die bepalen of er wel of geen kennis wordt gedeeld, zullen worden belicht. Connelly en Kelloway (2003) hebben aanbevolen vervolgonderzoek te doen naar verschillen in status. In het huidige onderzoek zal hieraan aandacht worden besteed door o.a. te kijken naar verschillen in functieniveau. Overige psychologische factoren die onderzocht gaan worden zijn het ervaren van een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling, sociale steun en competitiegevoel. Organisaties kunnen zich vervolgens op deze factoren richten en er op die manier voor zorgen dat de kennisdeling wordt verbeterd.

Sociaal dilemma

Een eerste factor die samen met het delen van kennis centraal staat binnen dit onderzoek is het concept van het sociale dilemma. De laatste jaren is de interesse in sociale dilemma's toegenomen (Dawes, 1980). Van de problemen die we tegenkomen in onze samenleving zijn de meeste oorspronkelijk sociale dilemma's (Kollock, 1998). Een sociaal dilemma wordt volgens Dawes gekenmerkt door twee eigenschappen. De eerste eigenschap is dat de (sociale) beloning voor ieder individu op zich hoger is wanneer deze niet meewerkt met wat er wordt verlangd, dan wanneer deze zich coöperatief opstelt. De tweede eigenschap van het dilemma is echter dat ieder individu beter af is wanneer iedereen meewerkt dan wanneer niemand meewerkt. Borgstede, Dahlstrand en Biel (1999) noemen een voorbeeld van een sociaal dilemma waarbij er kan worden gekozen met het openbaar vervoer te reizen of met de auto. Wanneer men de auto neemt, ervaart men directe positieve gevolgen zoals het besparen van tijd en comfortabel reizen. Wanneer echter iedereen ervoor kiest met de auto te reizen (direct positief gevolg), dan zal de lange termijn uitkomst voor iedereen negatief zijn (aangetast milieu, files, broeikas effect, etc.). Iemand kan echter ook kiezen met het openbaar vervoer te reizen of per fiets. Deze alternatieven verminderen waarschijnlijk het persoonlijke gemak, maar in ruil daarvoor wordt er rekening gehouden met het milieu. Dit is de positieve lange

termijn uitkomst. Met andere woorden: een keuze tussen het reizen met de auto of met het openbaar vervoer is een keuze tussen eigen en collectieve uitkomsten. Kennisdeling wordt binnen het huidige onderzoek opgevat als een sociaal dilemma en dit dilemma stelt dat een individu mogelijk een groter voordeel geniet wanneer deze geen kennis deelt met anderen. Er zijn namelijk wellicht meer persoonlijke nadelen omdat er tijd en moeite moeten worden geïnvesteerd in het uitwerken, invoeren en/of uitwisselen van informatie en het verlies van een unieke waarde. Anderen kunnen mogelijk hun voordeel halen uit deze kennisuitwisseling (wellicht hun status verhogen), terwijl het individu op dat moment mogelijk alleen persoonlijke kosten heeft. Zo aarzelen groepsleden vaak om hun kennis te delen, omdat kennis in groepen vaak wordt gezien als een bron van macht die men niet graag uit handen wil geven (Cress & Hesse, 2004). De mogelijke kosten leiden tot een situatie waarin ieder individu persoonlijk een groter voordeel verkrijgt door zelf geen informatie aan te dragen. Als alle mensen zich echter op zo'n manier gaan gedragen, dan is er helemaal geen kennisdeling en hebben deze mensen meer kosten en nadelen dan wanneer zij zouden samenwerken. Kortom, het sociale dilemma rondom kennisdeling stelt dat het rationeel gezien voor een individu efficiënter is informatie achter te houden, terwijl het rationeel gezien voor een groep efficiënter is wanneer al de leden hun informatie met elkaar delen. Ook Cabrera et al. melden dat eerder onderzoek heeft aangetoond dat het delen van persoonlijke inzichten met medewerkers, bepaalde kosten met zich mee kan brengen en kan leiden tot een dilemma waarbij coöperatie centraal staat. Op basis van deze literatuur kan de eerste hypothese van het onderzoek worden gevormd namelijk:

Hypothese 1: Naarmate men sterker een sociaal dilemma rondom kennisdeling ervaart, is men minder geneigd kennis te delen.

Sociale steun

Een andere factor die ook in dit onderzoek onderzocht zal worden is de ervaring van sociale steun. House (1981) gebruikt een concept waarin sociale steun bestaat uit emotionele steun (*emotional support*), beoordelingssteun (*appraisal support*) en informatiele steun (*informational support*). Emotionele steun staat voor affectieve medewerking, empathie, elkaar aardig vinden of respect voor elkaar hebben. Beoordelingssteun houdt in dat men meningen met elkaar deelt en dat er relevante informatie wordt gedeeld voor zelfevaluatie (bijvoorbeeld wanneer een manager een medewerker een compliment geeft over een bepaalde

prestatie). Informatieele steun bestaat uit de informatie die nodig is om je werk goed te doen en instrumentele steun bestaat uit verschillende vormen van directe hulp. Brandt en Weinert (1981) gebruiken een definitie van sociale steun waarbij er rekening wordt gehouden met vijf aspecten. Er moet (1) een indicatie zijn dat iemand wordt gewaardeerd, (2) dat iemand deel van een groep is, (3) de bepaling voor hechting en intimiteit, (4) de mogelijkheid tot verzorging en (5) de beschikbaarheid van informatiele, emotionele en materiële hulp. Steun kan uit verschillende hoeken komen (zoals steun van familie, vrienden of geliefden), maar in het huidige onderzoek gaat het over de sociale steun van collega's en leidinggevende.

Veel onderzoek m.b.t. sociale steun heeft betrekking op bijvoorbeeld stress en risico's op ziekten. Over het algemeen heeft sociale steun een positieve invloed, het werkt bijvoorbeeld als stressbuffer en het heeft een positieve impact op gezondheid (Cohen & Wills, 1985). Een vernieuwend aspect van het huidige onderzoek is dat sociale steun in relatie tot kennisdeling wordt onderzocht. Uit een onderzoek van Phillips, Mannix, Neale en Gruenfeld (2004) blijkt dat het delen van informatie afhangt van de mate waarin er sociale steun wordt ervaren. Meer sociale steun kan leiden tot een grotere betrokkenheid naar de organisatie toe en zo tot meer kennisdeling. Ook andersom blijkt er een relatie te zijn gevonden door Butler (2001). Uit dit onderzoek blijkt dat hoe meer kennis er wordt gedeeld, hoe meer (potentiële) sociale steun er wordt gegeven. Verder blijkt uit het onderzoek van Bock en Kim dat medewerkers hun werk beter verrichten en meer kennis delen wanneer er o.a. sociale steun wordt gegeven. Hierdoor wordt er verwacht dat hoe meer sociale steun er wordt ervaren, hoe meer kennis er wordt gedeeld. Door middel van deze literatuur kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 2a: Sociale steun hangt positief samen met het delen van kennis.

Al eerder werd (in hypothese 1) verondersteld dat door het ervaren van een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling men minder geneigd is kennis te delen. In dit onderzoek wordt ook verwacht dat deze negatieve relatie kan worden verminderd door het ervaren van sociale steun van collega's en leidinggevende. Meer sociale steun zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot een betere verstandhouding met collega's en de leidinggevende en daardoor tot het minder sterk ervaren van een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling.

Hypothese 2b: De negatieve relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, is sterker voor personen die een lage mate van sociale steun ervaren, dan voor personen die een hoge mate van sociale steun ervaren.

Competitiegevoel

Een volgend element wat onderzocht zal worden is competitiegevoel. Mensen die competitief georiënteerd zijn, worden gekarakteriseerd door het onafhankelijk werken van anderen en ‘tegen’ anderen. Competitief georiënteerde individuen focussen op het differentiëren van zichzelf ten opzichte van anderen door zichzelf superieur te doen lijken (Stapel & Koomen, 2005). Volgens Brink (2003) neigen veel consultants er naar competitief te zijn. Veel consultants zijn gewend om in het zakelijk leven individueel en competitief gericht te zijn in plaats van samenwerkend en delend (O’Dell & Jackson Grayson, 1998). Veel culturen promoten competitie ook als een manier om een streepje voor te krijgen (Brink).

Kennisdeling vereist echter een ander perspectief van mensen. Coöperatie, communicatie en samenwerking staan hierbij centraal en worden soms gehinderd door interne competitie (Brink). Uit literatuur blijkt dat wanneer men zich in een competitieve omgeving bevindt en meer kennis deelt dan nodig is, men macht verliest en minder invloed kan uitoefenen (Krogh, 1998). Uit onderzoek blijkt ook dat interne competitie een belangrijk aandachtspunt is met betrekking tot kennisdeling. Persoonlijke carrièreaspiraties kunnen bijvoorbeeld een reden zijn voor verminderde kennisdeling (Brink). Competitieve motieven kunnen volgens Brink schadelijk zijn en carrièrekwesties tussen personen kunnen een negatieve invloed hebben op kennisdeling. Dit kan betekenen dat des te meer competitie iemand ervaart, des te minder kennis deze persoon deelt en dat leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3a: Competitiebeleving hangt negatief samen met het delen van kennis.

Al eerder werd verondersteld dat door het ervaren van een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling men minder geneigd is kennis te delen. In het huidige onderzoek wordt ook verwacht dat deze negatieve relatie kan worden versterkt door het ervaren van competitie tussen collega’s. Meer competitiebeleving zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot een minder goede verstandhouding met collega’s en daardoor zou het ervaren van een sociaal dilemma meer invloed kunnen hebben op kennisdeling. Men zou dus uit collectief oogpunt wel kennis willen delen, maar als individu met competitiegevoel en het eventueel ervaren van een sociaal dilemma, zou men waarschijnlijk liever bepaalde kennis voor zichzelf willen houden.

Hypothese 3b: De negatieve relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, is sterker voor personen die een hoge mate van competitie ervaren, dan voor personen die een lage mate van competitie ervaren.

Functionieniveau

De laatste factor waarin wordt verdiept is het functionieniveau. Relatief weinig onderzoek is gedaan naar het (werk)functionieniveau van werknemers in relatie tot kennismanagement of kennisdeling. McDermott en O'Dell (2001) stellen wel dat per functie in de organisatie het belang om kennis te delen kan verschillen. Iedere functie heeft zo zijn eigen benaderingen en zijn eigen zakelijke belangen om wel of geen kennis te delen. Er zijn meerdere perspectieven van waaruit we dit onderwerp kunnen bekijken. Het kan bijvoorbeeld zijn dat iemand met een laag functionieniveau weinig kennis deelt met anderen, omdat deze simpelweg nog niet veel kennis heeft om te delen. Een persoon hoog in de hiërarchie zou echter ook (uit angst om niet nog hoger op te komen of deze hoge functie weer kwijt te raken) geneigd kunnen zijn deze kennis voor zich te houden, zodat hij of zij zelf over meer kennis bezit dan collega's. Een andere optie kan zijn dat iemand met een hoog functionieniveau meer moet delegeren aan collega's en via deze weg juist wel meer kennis deelt. Connelly et al. concluderen dat de leeftijd en het functionieniveau van de werknemer het kennisdelingsgedrag kunnen beïnvloeden. Zij beweren dat meer ervaren werknemers door middel van de grootte en toegankelijkheid van hun sociale netwerken beter in staat zijn hun kennis te delen, omdat zij beter weten bij welke mensen in de organisatie zij moeten zijn. Dit kan betekenen dat hoe hoger het functionieniveau van iemand is, des te meer kennis deze persoon kan delen. Op grond van deze literatuur kan de laatste hypothese worden opgesteld:

Hypothese 4a: Een hoger functionieniveau hangt positief samen met het delen van kennis.

Al eerder werd verondersteld dat door het ervaren van een sociaal dilemma m.b.t.

kennisdeling men minder geneigd is kennis te delen. In dit onderzoek wordt ook verwacht dat deze negatieve relatie kan worden verminderd door een hoger functionieniveau. Een hoger functionieniveau zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot meer inzet voor de organisatie en daardoor zou het ervaren van een sociaal dilemma minder invloed kunnen hebben op kennisdeling.

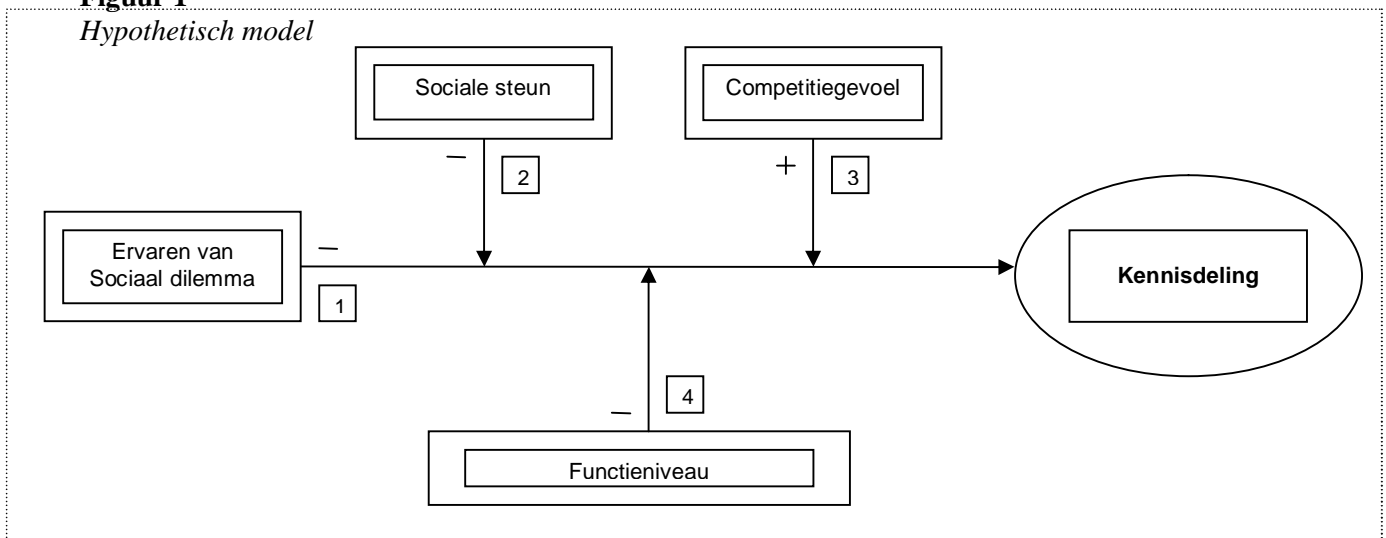
Hypothese 4b: De negatieve relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, is sterker voor personen die een lagere functie hebben, dan voor personen die een hogere functie hebben.

Verder worden in het huidige onderzoek nog een aantal demografische variabelen meegenomen zoals: het geslacht, de leeftijd, de hoogst afgeronde opleiding, de afdeling waarop de participant werkzaam is, het arbeidscontract en het aantal dienstmaanden van de participant.

Figuur 1 geeft een overzicht van de hierboven besproken variabelen en hun hypothetische relaties.

Figuur 1

Hypothetisch model



Methoden

Participanten

Het huidige onderzoek vond plaats binnen één organisatie met ongeveer 600 werknemers die gespecialiseerd zijn op de vakgebieden van consulting, finance, interim management of outsourcing. De organisatie is opgericht in 2004 en heeft drie vestigingen, namelijk in Utrecht, Amsterdam en Den Haag. Het huidige onderzoek is uitgevoerd binnen het filiaal in Utrecht. De participanten waren afkomstig van de drie grootste afdelingen namelijk: Finance Professionals (FP), Management Consulting (MC) en Process Consulting (PC).

Het responspercentage van het onderzoek was 46,6%. In totaal hebben 197 van de 423 potentiële participanten deelgenomen aan het onderzoek, de onderzoeksdata van één participant zijn echter uit het onderzoek weggelaten, wegens ontbrekende waarden.

Uiteindelijk zijn de data van de overige 196 deelnemers geanalyseerd en in Tabel 1 staan de demografische gegevens van de participanten weergegeven. Zoals in de Tabel te zien is, hebben meer mannen aan het onderzoek meegedaan dan vrouwen. De gemiddelde leeftijd lag op 31,2 jaar en het merendeel van de participanten had een HBO of een WO opleiding. De meeste deelnemers waren afkomstig van de afdeling Finance Professionals. Verder hadden de meeste participanten een arbeidscontract voor onbepaalde tijd (85,7%) en de participanten waren gemiddeld 28,5 maand in dienst bij de organisatie.

Tabel 1

Demografische gegevens van de participanten

Demografische variabelen	N	%	M	SD	MIN	MAX
<u>Geslacht</u>						
Man	135	68,9				
Vrouw	61	31,1				
<u>Leeftijd</u>						
			31,2	5,84	22	57
<u>Opleiding</u>						
MBO	1	0,5				
HBO	83	45,4				
WO	101	51,5				
WO +	11	2,6				

	N	%	M	SD	MIN	MAX
<u>Afdeling</u>						
Finance Professionals (FP)	87	44,4				
Management Consulting (MC)	62	31,6				
Process Consulting (PC)	47	24				
<u>Functie</u>						
Partner	8	4,1				
Associate Partner	2	1				
Managing Consultant / Manager	30	15,3				
Senior Consultant / Senior Finance Specialist	62	31,6				
Consultant / Finance Specialist	58	29,6				
Junior Consultant / Junior Finance Professional	36	18,4				
<u>Arbeidscontract</u>						
Tijdelijk contract	28	14,3				
Contract voor onbepaalde tijd	168	85,7				
Aantal maanden in dienst			28,5	27,3	1	138

Procedure

In het huidige onderzoek is kwantitatieve data verzameld door middel van online vragenlijsten. Eerst werd er een pilot-studie gehouden waaraan vijf mensen hebben deelgenomen. Op deze manier kon de vragenlijst worden o.a. getest op correctheid, duur en helderheid. De vragenlijsten werden binnen de organisatie uitgezet door middel van een online onderzoeksapplicatie van onderzoeksbureau MWM2 (Meer Weten van Mensen & Markten). Door middel van deze onderzoeksapplicatie werden de deelnemers uitgenodigd via hun zakelijke e-mailadres om deel te nemen aan het onderzoek. In deze e-mail werd de respondent aangesproken als collega en werd er een korte introductie gegeven over het belang en het doel van het onderzoek (het verkrijgen van meer inzicht in en het optimaliseren van de kennismanagementprocessen van de organisatie). Een voorwaarde voor deelname was dat de participant bij de eerder beschreven organisatie werkzaam was binnen één van de drie afdelingen (FP, MC of PC).

Vanuit de e-mail kon via een link worden doorgelinkt naar de online vragenlijst. Deze vragenlijst was geheel aangepast aan de huisstijl van de organisatie, inclusief de kleuren en het logo. Op de eerste pagina begon de vragenlijst met een korte introductie. In deze

introductie werd vermeld dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 10 minuten in beslag zou nemen en dat er eerst persoonsgegevens zouden worden gevraagd en dat daarna de daadwerkelijke vragenlijst zou beginnen. Verder werd vermeld dat de vragenlijst vertrouwelijk werd behandeld en de resultaten anoniem zouden worden verwerkt. Ook werd de participant gevraagd de vragen zo eerlijk mogelijk in te vullen en liever geen vragen over te slaan. Voor vragen of opmerkingen over het onderzoek stonden het telefoonnummer en het e-mail adres van de onderzoeker vermeld. Onder aan de introductie kon op een link worden geklikt en daarna begon de vragenlijst.

Er werd in aparte schermen eerst om wat persoonsgegevens van de participant gevraagd (geslacht, leeftijd, hoogst afgeronde opleiding, afdeling, functie) en er werd nog gevraagd naar het (arbeids)contract van de participant (proeftijd, tijdelijk, voor onbepaalde tijd of iets anders) en hoelang de participant bij de organisatie in dienst was. Na iedere vraag, kon de participant doorklikken naar een volgende pagina en dus de volgende vraag. Er kon alleen op 'verder' worden geklikt om naar de volgende vraag te gaan als er een (geldig) antwoord was ingevuld. De respondent kon echter wel altijd terug naar een vorige vraag. In de bijlage is de complete vragenlijst opgenomen.

Instrumenten

Afhankelijke variabele

De *kennisdeling* van de participanten is gemeten door middel van een vragenlijst genaamd 'knowledge donating and knowledge collecting' van Van den Hooff en De Ridder (2004). Knowledge donating betekent het naar anderen toe communiceren van je persoonlijke kennis. Knowledge collecting is het overleggen met collega's om ervoor te zorgen dat zij hun kennis met jou delen. De schaal 'knowledge donating' bestaat uit zes items die elk gescoord worden op een vijf-punts schaal lopend van 1 = 'helemaal mee oneens' tot 5 = 'helemaal mee eens'. In het midden van de vijf-punts schaal bevindt zich een optie 'neutraal'. Een voorbeelditem is: 'Ik deel de informatie die ik heb met collega's binnen mijn afdeling'. De betrouwbaarheid (Cronbach's alfa) van deze schaal was .88.

De schaal 'knowledge collecting' bestaat uit vier items ook gescoord worden op een vijf-punts schaal lopend van 1 = 'helemaal mee oneens' tot 5 = 'helemaal mee eens'. Een voorbeelditem is: 'Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat zij weten, wanneer ik hen ernaar vraag'. Voor deze schaal gold een Cronbach's alfa van .87.

Ook is er een factoranalyse uitgevoerd om te controleren of ‘knowledge donating’ en ‘knowledge collecting’ op verschillende factoren laadden. De data zijn geanalyseerd met behulp van een principiële componentenanalyse, met varimax rotatie. Er waren twee componenten zichtbaar met een eigenwaarde groter dan 1.0. De eerste zes items van ‘knowledge donating’ laadden op component 1 en de volgende vier items van ‘knowledge collecting’ laadden op component 2. Uiteindelijk is de schaal ‘knowledge collecting’ uit het onderzoek gelaten en is met de schaal ‘knowledge donating’ het delen van kennis gemeten.

Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabele *sociaal dilemma* is uitgevraagd, door zo direct mogelijk te vragen of de participant een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling ervaart. De items zijn samengesteld door de onderzoeker en bestaan uit twee onderdelen.

De vier items in het eerste onderdeel waren: ‘Als ik mijn kennis deel met een collega dan ervaar ik dat op dat moment als een nadeel voor mijzelf’; ‘Als ik mijn kennis deel met een collega dan ervaar ik dat op dat moment als een voordeel voor mijn collega’; ‘Als een collega zijn/haar kennis met mij deelt, ervaar ik dat op dat moment als een voordeel voor mijzelf’ en ‘Als een collega zijn/haar kennis met mij deelt, ervaar ik dat op dat moment als een nadeel voor mijn collega’. In deze schaal kon er worden gescoord op een vijf-punts schaal lopend van 1 = ‘helemaal mee oneens’ tot 5 = ‘helemaal mee eens’. Het tweede en derde item zijn tijdens de analyses gehercodeerd. Voor de interpretatie betekent na deze hercodering een hoge score (5) dat iemand het helemaal oneens is met de stelling en een lage score (1) betekent dat iemand het helemaal eens is met de stelling. Na deze hercodering was de Cronbach’s alfa van deze schaal .79.

De items uit het tweede onderdeel zijn uitgevraagd aan de hand van een eigen gemaakte case. De case had als titel ‘Een dilemma?’ en het verhaal ging over een vrouw (Karin) die binnen een organisatie werkte die vrijwel gelijk was aan de organisatie waar de participanten werkzaam waren. Daarna werd verteld over een sociaal dilemma met betrekking tot kennisdeling dat Karin ervoer. Ten slotte werden de drie vragen gesteld: ‘Ik ervaar (net als Karin in de case) het bovenstaande dilemma m.b.t. kennisdeling’; ‘Wanneer ik kennis deel met collega’s, dan vind ik dat dit mij tijd en moeite kost’ en ‘Wanneer ik kennis deel met collega’s, dan denk ik dat daardoor mijn macht en unieke positie binnen de organisatie gevaar kunnen lopen’. In deze schaal kon ook worden gescoord op een vijf-punts schaal lopend van 1

= 'helemaal mee oneens' tot 5 = 'helemaal mee eens'. De Cronbach's alfa van deze schaal was .59. Uiteindelijk is ervoor gekozen alleen het eerste onderdeel van deze vragen te gebruiken om het sociale dilemma te meten en het tweede onderdeel te laten vervallen.

De variabele *sociale steun* van collega's en leidinggevende is gemeten door middel van de vragenlijst 'Steun van anderen' van Peeters, Buunk en Schaufeli (1995). Deze schaal bevat acht items die elk gescoord worden op een vijf-punts schaal lopend van 1 = 'nooit' tot 5 = 'altijd'. Een voorbeelditem is: 'Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen'. De Cronbach's alfa van deze vragenlijst was .92.

Competitiegevoel werd gemeten met behulp van de 'Competitiveness-Cooperation Scale' van Stapel en Koomen (2005) en deze 'Cooperative-competitive orientation' schaal had tijdens hun onderzoek een interne betrouwbaarheid van .87. In het onderzoek van Stapel en Koomen werden de coöperatie- en competitieschaal als één geheel gebruikt. In het huidige onderzoek leverde dit geheel een onacceptabele alfa op en daarom is ervoor gekozen coöperatie en competitie te splitsen tot twee aparte schalen. De ene helft van de schaal bevat zes items met betrekking tot coöperatie die elk worden gescoord op een vijf-punts schaal lopend van 1 = 'helemaal mee oneens' tot 5 = 'helemaal mee eens'. Een voorbeelditem is: 'Ik werk liever samen met anderen in een groep, dan alleen'. In het huidige onderzoek was de Cronbach's alfa van deze schaal .50. Voor deze schaal van coöperatie kon de Cronbach's alfa worden opgehoogd van .50 naar .61 door een item te verwijderen ('Het is belangrijk om tegen iedereen aardig te zijn').

De andere helft van de schaal bevat nog vijf items met betrekking tot competitie die elk worden gescoord op dezelfde vijf-punts schaal als de items van coöperatie. Een voorbeelditem is: 'Je best doen is niet genoeg; het is belangrijk de beste te zijn'. De Cronbach's alfa van deze schaal was .60.

Het *functieniveau* van de participant werd uitgevraagd aan het begin van de vragenlijst. Men kon de desbetreffende functie aanklikken (Junior Consultant / Junior Finance Professional, Consultant / Finance Specialist, Senior Consultant / Senior Finance Specialist, Managing Consultant / Manager, Associate Partner of Partner) of een functie aangeven die niet vermeld stond in het lijstje.

Overige variabelen

Ook de demografische variabelen geslacht, leeftijd, de hoogst afgeronde opleiding, de afdeling (Finance Professionals, Management Consulting of Process Consulting), het (arbeids)contract (Tijdelijk, Onbepaalde tijd, ZZP / Consultant to the firm of een open veld voor iets anders) en het aantal maanden in dienst zijn gemeten.

Analyse

De ruwe data van de vragenlijsten konden worden gedownload op de website van de onderzoeksapplicatie van MWM2. Daarna zijn de datagegevens ingevoerd en de hypothesen uit het onderzoek getoetst met de analytische software van SPSS (versie 16.0).

Nadat de factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses waren uitgevoerd, kon het hypothetisch model daadwerkelijk worden getoetst. Dit werd gedaan door middel van een multiële regressie-analyse, waarbij eerst de ruwe schaalscores zijn omgezet in gestandaardiseerde z-scores. Op deze manier zijn de variabelen vergelijkbaar gemaakt. In de multiële lineaire regressie werden eerst de demografische variabelen getoetst, daarna de hoofdeffecten en ten slotte de interactie-effecten. Er werd gebruik gemaakt van eenzijdige toetsing.

Resultaten

Correlaties

In Tabel 2 zijn de correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties te vinden van de variabelen uit het onderzoeksmodel. Hieruit valt op te maken dat de respondenten redelijk hoog scoren op kennisdeling ($M = 3.49$ op een schaal van 1-5). Zij scoren voorts relatief laag op het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling ($M = 1.70$). De respondenten scoren relatief hoog op het ervaren van sociale steun van collega's en leidinggevende ($M = 3.19$). Verder scoren zij gemiddeld op het ervaren van competitie ($M = 2.51$) en zijn de respondenten gemiddeld genomen afkomstig uit de wat lagere functies ($M = 2.63$).

Tabel 2

Correlaties, gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) van de onderzoeksvariabelen (N = 196)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	M (bereik)	SD
(1) Kennisdeling	-					3.49 (1-5)	0.68
(2) Sociaal dilemma	-.07	-				1.70 (1-5)	0.53
(3) Sociale steun	.19**	-.27**	-			3.19 (1-5)	0.80
(4) Competitiegevoel	-.04	.17**	-.02	-		2.51 (1-5)	0.53
(5) Functieniveau	.05	-.04	-.03	-.13*	-	2.63 (1-7)	1.21

* Coëfficiënt is significant bij $p < .05$ (eenzijdig getoetst)

** Coëfficiënt is significant bij $p < .01$ (eenzijdig getoetst)

De correlatie tussen kennisdeling en het sociale dilemma rondom kennisdeling was niet significant ($r = -.07$, $p = ns$), dit was tegen de verwachting in. Ook de correlaties tussen kennisdeling en competitiegevoel ($r = -.04$, $p = ns$) en tussen kennisdeling en functieniveau ($r = .05$, $p = ns$) waren niet significant, terwijl bij deze variabelen wel een samenhang was voorspeld. Er was echter wel een sterke positieve correlatie tussen kennisdeling en sociale steun, zoals voorspeld ($r = .19$, $p < .01$).

De correlaties tussen het sociale dilemma rondom kennisdeling en sociale steun ($r = -.27$, $p < .01$) en tussen het sociale dilemma en competitiegevoel ($r = .17$, $p < .01$) waren ook significant. Er was ook een significante correlatie tussen het sociale dilemma en functieniveau ($r = -.04$, $p = ns$). Deze drie resultaten komen overeen met de verwachtingen.

Een opvallend resultaat uit de correlaties is nog dat er een significante negatieve correlatie was tussen competitiegevoel en functieniveau ($r = -.13, p < .05$).

Multipale regressie

In de multipale lineaire regressie werden eerst de demografische variabelen getoetst, daarna de hoofdeffecten en ten slotte de interactie-effecten (zie Tabel 3).

Tabel 3

Multipale regressieanalyses, F Change, R Square (R^2) Change en de Bèta-waarden (N = 196)

Model	Kennisdeling		
	F Change	R^2 Change	Bèta (β)
1 Controlevariabele (blok 1)	8.10**	.04**	
Aantal Maanden in dienst			-.20**
2 Hoofdeffecten (blok 2)	3.67**	.09**	
Sociaal dilemma			.00
Sociale steun			.15*
Competitiegevoel			-.02
Coöperatiegevoel			.20**
Functieniveau			.12
3 Interactie-effecten (blok 3)	.92	.02	
Sociaal dilemma*Sociale steun			-.01
Sociaal dilemma*Competitiegevoel			.10
Sociaal dilemma*Coöperatiegevoel			-.05
Sociaal dilemma*Functieniveau			.09

* Coëfficiënt is significant bij $p < .05$ (eenzijdig getoetst)

** Coëfficiënt is significant bij $p < .01$ (eenzijdig getoetst)

In de eerste stap werd de controlevariabele ‘aantal maanden in dienst’ opgenomen en dit model was significant ($F(1, 194) = 8.100, p < .01$). Model 1 verklaart 4% van de variantie in de afhankelijke variabele (kennisdeling). De samenhang tussen ‘het aantal maanden in dienst’ en kennisdeling was significant ($\beta = -.20, p < .01$). Uit de negatieve Bèta kan worden geconcludeerd dat hoe langer iemand in dienst is bij de organisatie, hoe minder kennis hij of zij gaat delen.

In de tweede stap zijn de hoofdeffecten van ‘sociaal dilemma’, ‘sociale steun’, ‘competitiegevoel’, ‘coöperatiegevoel’ en ‘functieniveau’ toegevoegd. Ook dit model was significant ($F(6, 189) = 3.672, p < .01$). In model 2 vond een toename van 9% plaats in verklaarde variantie van kennisdeling ten opzichte van model 1.

Hypothese 1 voorspelde dat naarmate een sociaal dilemma rondom kennisdeling sterker wordt ervaren, men minder geneigd is kennis te delen. In tegenstelling tot de verwachting, bleek de samenhang van het sociale dilemma met kennisdeling niet significant ($\beta = .00, p = ns$) en dat betekent dat hypothese 1 kan worden verworpen. Hypothese 2a voorspelde dat sociale steun van collega’s en leidinggevende positief samenhangt met het delen van kennis. In overeenstemming met de verwachting, bleek het resultaat significant ($\beta = .15, p < .05$) en dat betekent dat hypothese 2a kon worden aanvaard. Uit deze positieve Bèta kan worden geconcludeerd dat hoe meer sociale steun van collega’s en leidinggevende iemand ervaart, hoe meer kennis deze persoon gaat delen. In hypothese 3a werd voorspeld dat competitiebeleving negatief samenhangt met het delen van kennis. Deze samenhang werd getoetst en het resultaat was niet significant ($\beta = -.02, p = ns$). Dit betekent dat hypothese 3a kan worden verworpen. Volgens hypothese 4a werd verwacht dat een hoger functieniveau positief samenhangt met het delen van kennis. Deze samenhang werd ook in dit model getoetst en het resultaat was niet significant ($\beta = .12, p = ns$) en dus kan deze hypothese worden verworpen.

Nog een significant resultaat is gevonden bij de samenhang tussen coöperatiegevoel (de tegenhanger van competitiegevoel) en kennisdeling ($\beta = .20, p < .01$). Uit deze positieve Bèta kan worden geconcludeerd dat hoe meer gevoelens van coöperatie iemand ervaart, hoe meer kennis die persoon deelt.

In de derde stap werden ten slotte de interactie-effecten toegevoegd namelijk ‘sociaal dilemma * sociale steun’, ‘sociaal dilemma * competitiegevoel’, ‘sociaal dilemma * coöperatiegevoel’ en ‘sociaal dilemma * functieniveau’. Dit model als geheel was niet significant ($F(10, 185) = 0.915, p = ns$). Model 3 liet geen significante R^2 Change waarde zien.

Hypothese 2b voorspelde dat de negatieve relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, sterker is voor personen die een lage mate van sociale steun ervaren, dan voor personen die een hoge mate van sociale steun ervaren. Dit is

getoetst door middel van de interactie ‘sociaal dilemma * sociale steun’ op kennisdeling. Dit resultaat was niet significant ($\beta = -.01, p = ns$) en dat betekent dat hypothese 2b kan worden verworpen. Hypothese 3b voorspelde dat de negatieve relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, sterker is voor personen die een hoge mate van competitie ervaren, dan voor personen die een lage mate van competitie ervaren. Dit is getoetst door middel van de interactie ‘sociaal dilemma * competitiegevoel’ op kennisdeling. Het resultaat hiervan was niet significant ($\beta = .10, p = ns$) en dus kan hypothese 3b worden verworpen. De laatste hypothese, hypothese 4b voorspelde dat de negatieve relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, sterker is voor personen die een lagere functie hebben, dan voor personen die een hogere functie hebben. Dit is getoetst door middel van de interactie ‘sociaal dilemma * functieniveau’ op kennisdeling. Ook dit resultaat was niet significant ($\beta = .09, p = ns$) en dus kan ook hypothese 4b verworpen worden.

Discussie

Het huidige onderzoek was gericht op psychologische factoren die van invloed zijn op het delen van kennis in organisaties. Specifiek werd er verwacht dat het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling een negatieve invloed heeft op het delen van kennis; dat sociale steun van collega's en leidinggevende een positieve invloed heeft op het delen van kennis; dat competitiebeleving een negatieve invloed heeft op het delen van kennis en er werd verwacht dat een hoger functieniveau een positieve invloed heeft op het delen van kennis. Verder is onderzocht of sociale steun van collega's en leidinggevende, competitiebeleving en het functieniveau de relatie modereren tussen het ervaren van een sociaal dilemma (rondom kennisdeling) en het delen van kennis. Bovenstaande verwachtingen zijn onderzocht door middel van een online vragenlijst bij 196 participanten uit een consultancyorganisatie.

Uit de resultaten kwam naar voren dat het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling niet significant samenhangt met het delen van kennis. Een sociaal dilemma oefent dus geen invloed uit op de kennisdeling binnen de organisatie. Dit is in tegenstelling tot de literatuur van Cress en Hesse (2004), waaruit bleek dat groepsleden vaak aarzelen om hun kennis te delen (dus een sociaal dilemma rondom kennisdeling ervaren), omdat kennis in groepen vaak wordt gezien als een bron van macht die men niet graag uit handen wil geven. Het kan zijn dat er binnen de organisatie die onderzocht is in onvoldoende mate een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling wordt ervaren ($M = 1.70$ op schaal van 1-5). Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat het sociale dilemma rondom kennisdeling in dit onderzoek is uitgevraagd door middel van een vragenlijst en niet d.m.v. experimentele game settings zoals in veel voorgaand onderzoek naar het sociale dilemma wel is gedaan (Dawes, 1980; Rapoport & Amaldoss, 1999; Kollock, 1998; Borgstede, Dahlstrand & Biel, 1999; Cress & Hesse, 2004).

Uit de resultaten bleek verder dat sociale steun van collega's en leidinggevende significant positief samenhangt met het delen van kennis. Sociale steun heeft dus een positieve invloed op de kennisdeling. Dit was in overeenstemming met de verwachting en komt overeen met het onderzoek van Bock en Kim (2002) waaruit blijkt dat medewerkers hun werk beter verrichten en meer kennis delen wanneer er o.a. sociale steun wordt gegeven. Het is waarschijnlijk dat men met meer sociale steun van collega's en leidinggevende meer

betrokkenheid met de organisatie ervaart en zodoende meer kennis deelt. Een andere verklaring kan worden gezocht in de zogenaamde '*tit-for-tat strategy*' waarbij iemand het laatste gedrag van een ander kopieert (Dugatkin & Alfieri, 1991). In het huidige onderzoek zou dit kunnen betekenen dat als iemand sociale steun geeft, een andere persoon daardoor ook sociale steun teruggeeft. Dit kan de betrokkenheid en wederkerigheid verhogen, en zodoende de kennisdeling bevorderen. Een modererend effect van sociale steun van collega's en leidinggevende op de relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis, werd echter niet gevonden. Sociale steun heeft dus geen modererend effect op deze relatie. Een mogelijke verklaring zou gezocht kunnen worden in het feit dat er weinig tot geen sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling werd ervaren.

In tegenstelling tot de verwachting, bleek ook dat er geen significante negatieve relatie is gevonden tussen competitiebeleving en het delen van kennis. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat er niet veel tot gemiddelde competitie wordt ervaren ($M = 2.51$ op een schaal van 1-5). Dit is in tegenspraak met wat Brink (2003) zegt, namelijk dat veel consultants ernaar neigen om competitief te zijn. Of misschien wordt er wel competitie op de werkvloer ervaren, maar is dit niet van invloed op de kennisdeling. Het is opvallend dat er wel een significante positieve relatie is gevonden tussen coöperatiegevoel en het delen van kennis. Coöperatie heeft dus een positieve invloed op het delen van kennis, maar competitiegevoel heeft geen negatieve invloed op het delen van kennis. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat in de werkomgeving coöperatiegevoelens de overhand hebben ($M = 3.61$ op een schaal van 1-5). Een andere verklaring zou wellicht gezocht kunnen worden in het onderzoek van Stapel en Koomen (2005), want daar werden de coöperatie- en competitieschaal als één geheel gebruikt. In het huidige onderzoek leverde dit geheel een onacceptabele alfa op en daarom is ervoor gekozen coöperatie en competitie te splitsen tot twee aparte schalen. Wellicht zou deze splitsing een verklaring kunnen zijn voor het feit dat coöperatie wel een significant effect oplevert en competitie niet. Een modererend effect van competitiebeleving op de relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma m.b.t. kennisdeling en het delen van kennis is niet gevonden. Er is ook geen modererend effect van coöperatie op deze relatie gevonden. Net al bij de andere modererende verwachtingen, zou hier een verklaring gezocht kunnen worden bij het weinig tot niet ervaren van een sociaal dilemma.

Met betrekking tot de laatste verwachtingen bleek verder dat er geen positieve significante relatie is gevonden tussen een hoger functieniveau en het delen van kennis. Blijkbaar heeft het feit of iemand hoog in de hiërarchie of laag in de hiërarchie een functie uitoefent, geen invloed op kennisdeling. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de participanten niet in gelijke aantallen over de functies zijn verdeeld. Er is bijvoorbeeld maar een klein percentage participanten dat in de hoogste functie werkzaam is (4,1%). Meer gelijke aantallen verdeeld over de functies zou wellicht een ander resultaat kunnen opleveren. Een meer inhoudelijke verklaring kan zijn dat er simpelweg geen verband bestaat tussen het functieniveau en kennisdeling. Een modererend effect van het functieniveau op de relatie tussen het ervaren van een sociaal dilemma rondom kennisdeling en het delen van kennis was ook niet significant bevonden.

Een resultaat wat nog wel significant is bevonden is de negatieve samenhang tussen het aantal maanden in dienst bij de organisatie en het delen van kennis. Dit betekent dus dat hoe langer iemand in dienst is bij de organisatie, hoe minder kennis er wordt gedeeld met collega's. Een verklaring voor dit resultaat kan zijn dat consultants na verloop van tijd meer in projecten verwickeld raken en meer zakelijk gericht worden, zodat ze op den duur minder tijd hebben om kennis te delen. De beloning is een stuk minder zodra zij meer kennis delen en in plaats van externe uren bij de klant draaien. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn, dat je jezelf in het begin van je nieuwe baan zichtbaar wilt maken en veel kennis deelt met anderen. Na verloop van tijd weten collega's wie je bent en waar je voor staat en zou de kennisdeling af kunnen nemen.

Kanttekeningen en vervolgonderzoek

Een eerste kanttekening die bij het huidige onderzoek kan worden geplaatst is dat de term 'kennis' erg breed is. In de schaal van 'knowledge donating' om de kennisdeling te meten, worden termen gebruikt als: kennis delen, iets nieuws, informatie en vaardigheden. Deze vage termen kunnen door de respondenten verschillend worden opgevat. Gegevens, informatie, kennis en wijsheid zijn bijvoorbeeld allemaal net weer verschillende concepten. Daarentegen was de betrouwbaarheid van deze schaal wel erg goed ($\alpha = .88$).

Verder is kennisdeling wel subjectief gemeten. De vraag die hierbij gesteld kan worden is; in hoeverre wordt de waarheid gemeten en geeft men niet sociaal wenselijke antwoorden?

Wellicht zijn de mensen bang om hun baan kwijt te raken (vooral in deze economisch zware tijden) en geven ze een antwoord wat volgens de sociale norm acceptabel is. In vervolgonderzoek zou kennisdeling dus ook objectief gemeten kunnen worden d.m.v. observaties.

Nog een kwestie die de aandacht verdient is dat twee items van de schaal waarmee het sociale dilemma is gemeten, in het huidige onderzoek zijn gehercodeerd. Het gaat hier om de items 'Als ik mijn kennis deel met een collega dan ervaar ik dat op dat moment als een voordeel voor mijn collega' en 'Als een collega zijn/haar kennis met mij deelt, ervaar ik dat op dat moment als een voordeel voor mijzelf'. Feitelijk wordt met deze items het sociale dilemma uitgevraagd, maar wanneer iemand hoog scoort op deze items dan wil dat zeggen dat men het oneens is met de betreffende stelling. De hercodering heeft mogelijk de kans op het vinden van een sociaal dilemma verkleind, omdat er op deze twee items vóór de hercodering vaak het antwoord 'eens' is gegeven, wat wil zeggen dat er een sociaal dilemma wordt ervaren.

Met betrekking tot het meten van een sociaal dilemma, zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op experimentele game settings in plaats van een vragenlijst. Hiermee wordt door middel van manipulatie daadwerkelijk het ervaren van een (eventueel) sociaal dilemma gemeten en niet de subjectieve mening van de participanten.

Een zwak punt van het huidige onderzoek is de lage Cronbach's alfa van de coöperatieschaal (.61) en de competitieschaal (.60). Dit betekent dat de individuele items in de schaal onderling mogelijk niet sterk genoeg met elkaar samenhangen. De vuistregel is namelijk dat een schaal een minimale alfa behoort te hebben van .70 (Brace, Kemp & Snelgar, 2006).

Wat betreft het meten van het functieniveau, zou er in vervolgonderzoek meer toegespitst moeten worden op beter verdeelde aantallen in functies. Dit vergroot de generaliseerbaarheid en de kans op significante resultaten. In het kader van generaliseerbaarheid kan kennisdeling ook worden onderzocht in een ander type organisatie, zoals een organisatie met een ander vakgebied en een andere volwassenheidsfase.

Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op het aantal dienstmaanden. Wellicht kan er een tijdstip worden vastgesteld waarop een significante daling van kennisdeling plaatsvindt, zodat organisaties op dit punt kunnen ingrijpen.

Nog een laatste suggestie voor vervolgonderzoek is het doen van longitudinaal onderzoek. Hiermee kunnen ontwikkelingen in de tijd worden gevolgd en kunnen er daadwerkelijke causale conclusies worden getrokken.

Praktische en wetenschappelijke implicaties

De belangrijkste significante resultaten en nieuwe inzichten van dit onderzoek waren de positieve samenhang van sociale steun van collega's en leidinggevende met het delen van kennis, de positieve samenhang tussen coöperatiegevoel en het delen van kennis, en ten slotte de negatieve relatie tussen het aantal maanden in dienst en het delen van kennis.

Vooraf dit laatste inzicht is opvallend en biedt handvaten voor praktische interventies.

De gevonden resultaten zijn van belang, omdat organisaties zich hiermee kunnen toespitsen op het stimuleren van sociale steun en gevoelens van coöperatie. Tevens kan de kennisdeling worden gestimuleerd voor de mensen die al langer bij de organisatie in dienst zijn.

Kennisdeling voorkomt dat organisaties steeds het wiel opnieuw uitvinden en om die reden is het belangrijk om onderzoek naar kennisdeling in organisaties te stimuleren.

Referenties

- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15, 1112-1125.
- Borgstede, C. Von., Dahlstrand, U., & Biel, A. (1999). From Ought to Is: Moral Norms in Large-Scale Social Dilemmas. *Göteborg Psychological Reports*, 29, 1-17.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *Spss for Psychologists*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brandt, P. A., & Weinert, C. (1981). The PRQ – A Social Support Measure. *Nursing Research*, 30, 277-280.
- Butler, B. S. (2001). Membership Size, Community Activity, and Sustainability: A Resource-Based Model of Online Social Structures. *Information Systems Research*, 12, 346-362.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23, 687-710.
- Cohen, A., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 294-301.
- Cress, U., & Hesse, F. W. (2004). Knowledge Sharing in Groups: Experimental Findings of How to Overcome a Social Dilemma. In Y. Kafai, W. Sandoval, N. Enydey, A. S. Nixon & F. Herrera (Eds.), *Proceedings of the Sixth International Conference of the Learning Sciences* (pp. 150-157). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Davenport, T. H. (1997). Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. *Knowledge and Process Management*, 4, 187-208.
- Dawes, R. M. (1980). Social Dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193.
- Drucker, P. (1988). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Dugatkin, L. A., & Alfieri, M. (1991). Guppies and the Tit For Tat Strategy: Preference Bases on Past Interaction. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 28, 243-246.
- Hooff, B. Van Den., & Ridder, J. A. De. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 117-130.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. London: Addison-Wesley.
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K. R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14, 293-318.
- Kollock, P. (1998). Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183-214.
- Krogh, G. Von. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 133-153.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- O' Dell, C., & Jackson Grayson, C. (1998). If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40, 154-174.

- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social Interactions, Stressful Events and Negative Affect at Work: A Micro-Analytic Approach. *European Journal of Social Psychology, 12*, 391-401.
- Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A., & Gruenfeld, D. H. (2004). Diverse Groups and Information Sharing: The Effects of Congruent Ties. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 497-510.
- Rapoport, A., & Amaldoss, W. (1999). Social Dilemmas Embedded in Between-Group Competitions: Effects of Contest and Distribution Rules. In: Foddy, M., Smithson, M., Schneider, S., Hogg, M. (Eds.), *Resolving Social Dilemmas: Dynamic, Structural, and Intergroup Aspects* (pp. 67-84). Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega: The International Journal of Management Science, 36*, 206-220.
- Stapel, D. A., & Koomen, W. (2005). Competition, Cooperation, and the Effects of Others on Me. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 1029-1038.
- Van den Brink, P. (2003). Social, Organizational, and Technological Conditions that Enable Knowledge Sharing. Doctoral Thesis. Technische Universiteit Delft.

Digitale referenties

- MWM2. (n.d.). Bureau voor Online Onderzoek. Retrieved February 11, 2009, from <http://www.mwm2.nl/index.asp>.

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst

Beste collega,

Welkom bij de vragenlijst over kennisdeling binnen ConQuaestor. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten in beslag. Allereerst zullen er persoonsgegevens worden gevraagd en daarna begint de daadwerkelijke vragenlijst.

Vul de vragen zo eerlijk mogelijk in; er zijn geen goede of foute antwoorden. De vragenlijst wordt vertrouwelijk en anoniem verwerkt. Denk niet te lang na over de vragen, het gaat om datgene wat als eerst in je opkomt. Gelieve geen vragen over te slaan.

Voor vragen of opmerkingen kun je contact opnemen met Jolien Smulders via het telefoonnummer +316 1090 1887 of via jolien.smulders@conquaestor.nl.

Hartelijk dank voor je deelname!

1 De komende vragen gaan over je persoonsgegevens.
Wat is je geslacht?

- Man
 Vrouw

2 Wat is je leeftijd?

3 Wat is je hoogst afgeronde opleiding?

- Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO)
 Hoger Beroeps Onderwijs (HBO)
 Wetenschappelijk Onderwijs (WO)
 Anders namelijk...

4 Op welke afdeling ben je werkzaam?

- Finance Professionals
- Management Consulting
- Process Consulting

5 Wat is je functie?

- Junior Consultant / Junior Finance Professional
- Consultant / Finance Specialist
- Senior Consultant / Senior Finance Specialist
- Managing Consultant / Manager
- Associate Partner
- Partner
- Anders namelijk

6 Wat voor een (Arbeids)contract heb je bij ConQuaestor?

- Tijdelijk
- Onbepaalde tijd
- ZZP / Consultant to the firm
- Anders namelijk...

7 Hoeveel maanden ben je in dienst bij ConQuaestor?

8

De volgende vragen gaan over kennisdeling binnen ConQuaestor. Geef bij iedere stelling steeds het antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.

Let op! Met kennisdeling wordt bedoeld: alle soorten kennisdeling binnen ConQuaestor, van één op één gesprekken tot kennis delen via de ConneCQtor.

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens	
Wanneer ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's binnen mijn afdeling het ook kunnen leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wanneer ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's buiten mijn afdeling het ook kunnen leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik deel de informatie die ik heb met collega's binnen mijn afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik deel de informatie die ik heb met collega's buiten mijn afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik deel de vaardigheden die ik heb met collega's binnen mijn afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik deel de vaardigheden die ik heb met collega's buiten mijn afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Collega's binnen mijn afdeling vertellen mij wat ze weten, wanneer ik hen ernaar vraag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat zij weten, wanneer ik hen ernaar vraag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Collega's binnen mijn afdeling vertellen mij wat hun vaardigheden zijn, wanneer ik hen ernaar vraag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat hun vaardigheden zijn, wanneer ik hen ernaar vraag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9

De volgende vragen gaan over het delen van kennis met collega's binnen ConQuaestor. Geef bij de volgende stellingen steeds het antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.

Let op! Met kennisdeling wordt bedoeld: alle soorten kennisdeling binnen ConQuaestor, van één op één gesprekken tot kennis delen via de ConneCOtor.

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens	
Als ik mijn kennis deel met een collega dan ervaar ik dat op dat moment als een nadeel voor mijzelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als ik mijn kennis deel met een collega dan ervaar ik dat op dat moment als een voordeel voor mijn collega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als een collega zijn/haar kennis met mij deelt, ervaar ik dat op dat moment als een voordeel voor mijzelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als een collega zijn/haar kennis met mij deelt, ervaar ik dat op dat moment als een nadeel voor mijn collega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10

De volgende vragen gaan over de steun die je krijgt van jouw collega's en leidinggevende. Geef bij iedere stelling steeds het antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.

	Nooit	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd	
Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens en problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als het nodig is helpen mijn collega's mij met een bepaalde taak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als het nodig is geven mijn collega's mij advies over hoe ik iets moet aanpakken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens en problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende laat merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als het nodig is helpt mijn leidinggevende mij met een bepaalde taak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als het nodig is geeft mijn leidinggevende mij advies over hoe ik iets moet aanpakken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

De volgende vragen gaan over het ervaren van gevoelens van competitie en coöperatie. Geef bij iedere stelling steeds het antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Teamwerk is veel belangrijker dan wie er de beste is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik erger me wanneer andere mensen beter presteren dan ik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is belangrijk om tegen iedereen aardig te zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk liever samen met anderen in een groep, dan alleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het kan me niets schelen als ik mensen pijn doe op mijn weg naar succes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen die tot een groep behoren zouden moeten beseffen dat ze niet altijd zullen krijgen wat ze willen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil succesvol zijn, zelfs wanneer dat ten koste gaat van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In een groep werken is beter dan alleen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je best doen is niet genoeg; het is belangrijk de beste te zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik help graag anderen, zelfs wanneer dat mijn eigen belangen in het geding brengt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bewonder mensen die, op hun weg naar succes, alle concurrenten overwinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Hieronder zal een korte case worden beschreven. Lees eerst rustig de case door en beantwoord daarna de bijbehorende stellingen. Geef steeds het antwoord dat op jouw situatie van toepassing is.

Voorbeeld case: "Een dilemma?"

Karin werkt binnen een organisatie als adviseur op het gebied van finance- en managementoplossingen. Goed kennismanagement is erg belangrijk binnen deze organisatie, omdat het o.a. positief bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening.

Karin vindt dat als zij kennis deelt met een collega, zij daar persoonlijk weinig voordeel uit haalt. Ze is van mening dat het nadelen heeft omdat er tijd en moeite moet worden geïnvesteerd in bijvoorbeeld het uitwerken en invoeren van informatie. Collega's kunnen direct hun voordeel halen uit deze kennisdeling, terwijl haar macht en unieke positie binnen de organisatie gevaar kunnen lopen.

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Ik ervaar (net als Karin in de case) het bovenstaande dilemma m.b.t. kennisdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik kennis deel met collega's, dan vind ik dat dit mij tijd en moeite kost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik kennis deel met collega's, dan denk ik dat daardoor mijn macht en unieke positie binnen de organisatie gevaar kunnen lopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13

Dit is het einde van de vragenlijst, heb je nog vragen of opmerkingen over dit onderzoek?

Hartelijk dank voor je deelname.

Jolien Smulders, BSc
ConQuaestor Management Consulting
+316 1090 1887
jolien.smulders@conquaestor.nl