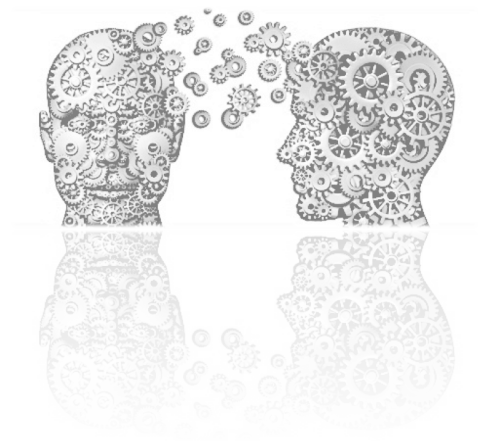


INTERPERSOONLIJK EN INTRA-ORGANISATIONEEL VERTROUWEN EN DE INVLOED OP KENNISDELING TUSSEN MEDEWERKERS IN ORGANISATIES

Een onderzoek naar vertrouwensrelaties en omstandigheden voor kennisdelen.



Rotterdam School of Management, Erasmus University

MScBA, Major Strategisch Management

Eerste lezer: Dr. Rene Olie

Tweede lezer: Dr. Raymond van Wijk

Student: Martin Blom (377082)

Rotterdam, 28 oktober 2014

De auteur verklaart nadrukkelijk dat voor het schrijven van deze scriptie uitsluitend bronnen zijn gebruikt die in de literatuurlijst vermeldt staan, dat de inhoud origineel is en dat de auteur zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het onderzoek en schrijven van de scriptie. Rotterdam School of Management, Erasmus University is uitsluitend verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding.

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is geschreven ter afronding van de deeltijd opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University. Het volgen van deze opleiding was een wens die ik de afgelopen twee jaar in een heb mogen realiseren in een energieke omgeving waarin ik veel nieuwe mensen heb leren kennen.

Het voltooien van deze studie was niet mogelijk geweest zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn partner. Ik wil haar dan ook nadrukkelijk veel respect en dank betuigen voor haar onuitputtelijke geduld en de energie die zij, samen met onze kinderen, gedurende de afgelopen twee jaar heeft weten op te brengen.

Ook wil ik Rene Olie bedanken voor zijn begeleiding tijdens het afstudeertraject en Raymond van Wijk die de rol van tweede lezer op zich heeft genomen. Zowel Rene als Raymond hebben mij op de juiste momenten voorzien van opbouwende kritiek en hebben mij gestimuleerd nieuwe wegen in te slaan. Het besluit om voor het empirisch onderzoek te kiezen voor kwantitatieve onderzoeksmethoden is hier een voorbeeld van. Mede door hun support is het mogelijk geweest telkens een nieuwe sprong te maken in het onderzoek, het schrijfproces en hiermee mijn persoonlijke ontwikkeling.

Samenvattend kijk ik terug op een intensieve, maar vooral leuke en leerzame periode. Ik ben dan ook trots op het behaalde resultaat.

Martin Blom, oktober 2014

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING.....	6
HOOFDSTUK 1	
1 Inleiding.....	8
1.1 Probleemstelling.....	11
1.2 Relevantie.....	11
1.3 Methode van onderzoek.....	11
1.4 Opbouw van het onderzoek.....	12
HOOFDSTUK 2	
2 Theoretisch raamwerk.....	13
2.1 Kennisdeling.....	13
2.1.1 Kennis, informatie en data.....	14
2.1.2 Kennisdelen, kennisstroom, kennisoverdracht & intra-organisatieel kennisdelen.....	14
2.1.3 Dimensies van kennis.....	15
2.1.4 Kenniscreatie.....	16
2.1.5 Kennisdeling tussen individuen, een conceptueel raamwerk.....	17
2.2 Het belang van vertrouwen in het kennisdelingsproces.....	19
2.2.1 Model voor organisatieel vertrouwen.....	19
2.2.2 Motieven voor het aangaan van vertrouwensrelaties.....	20
2.2.3 Horizontaal interpersoonlijk vertrouwen & intra-organisatieel kennisdeling.....	23
2.2.4 Verticaal interpersoonlijk en verticaal organisatieel vertrouwen en intra-organisatieel kennisdeling.....	25
2.2.5 Organisatie vertrouwen & kennisdeling.....	26
2.2.6 Samenvatting literatuurstudie en conceptueel model.....	27
HOOFDSTUK 3	
3 Methodologie.....	29
3.1 Ontwerp van het onderzoek.....	29
3.2 Meetmethoden van de verschillende constructen.....	30
3.3 Interne consistentie en betrouwbaarheid.....	31
3.4 Ontbrekende items in respons.....	32
3.5 Controle op uitbijters en normaliteit.....	32
3.6 Multicollineariteit.....	32

HOOFDSTUK 4

4	Analyses.....	34
4.1	Correlaties van constructen.....	34
4.2	Hoofdconstructen vertrouwensrelaties en kennisdeling.....	34
4.3	Post hoc analyse vertrouwen en kennisdeling.....	37

HOOFDSTUK 5

5	Discussie.....	41
5.1	Conclusies.....	41
5.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	42
5.3	Beperkingen van het onderzoek.....	43
5.4	Implicaties voor het management.....	43

LITERATUURLIJST.....	45
----------------------	----

BIJLAGEN

1)	Kennistypen, definities en voorbeelden.....	51
2)	Gedragingen van managers die interpersoonlijk vertrouwen stimuleren..	52
3)	Enquête.....	53
4)	Lineaire regressielijnen van de belangrijkste constructen.....	55

Samenvatting

Het delen van kennis tussen medewerkers is voor organisaties belangrijk. Organisaties leren hierdoor meer en sneller en kennisdeling verkleint bovendien het maken van toekomstige fouten. Het delen van kennis en meer specifiek werk-gerelateerde kennis vindt niet vanzelf plaats en is ook niet vanzelfsprekend. Kennisdeling kan op verschillende momenten plaatsvinden. In dit onderzoek is het hoofdconstruct kennisdeling en in de post hoc analyse is dit opgesplitst in twee sub constructen. Kennisdeling tijdens de lunch, een telefoongesprek of na werktijd wordt ook wel kennisdeling door persoonlijke interactie genoemd. Kennisdeling tijdens een vergadering, werkoverdracht of een brainstormsessie wordt ook wel kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten genoemd. De motieven bij ieder type kennisdeling zijn anders. Intrinsieke en extrinsieke motieven liggen veelal ten grondslag aan achtereenvolgens kennisdeling door persoonlijke interactie en tijdens werkbijeenkomsten. Uit de literatuurstudie blijkt daarnaast dat er veel verschillende antecedenten zijn voor kennisdeling, zoals organisatiegrootte, geslacht, kennis-karakteristieken, organisatie karakteristieken, netwerk karakteristieken en intenties voor kennisdeling. Een ander belangrijk antecedent is vertrouwen en meer specifiek vertrouwen binnen organisaties. Het is voor organisaties van belang te weten onder welke omstandigheden de kans op kennisdeling het grootst is en wat hierop van invloed is. Tot dusver is hiernaar weinig onderzoek bekend. Het construct vertrouwen binnen organisaties is in dit onderzoek in relatie tot kennisdeling nader bestudeerd.

Uit het in hoofdstuk twee beschreven literatuuronderzoek blijkt dat mensen verschillende motieven hebben voor het aangaan van vertrouwensrelaties. Deze motieven kunnen ook nog eens per situatie verschillen. Medewerkers van organisaties hebben zowel te maken met horizontale als ook verticale vertrouwensrelaties. Onderscheid kan hierbij gemaakt worden tussen twee constructen: vertrouwen tussen medewerkers, ook wel interpersoonlijk vertrouwen genoemd, en vertrouwen in meer abstracte begrippen als het management of de organisatie, ofwel intra-organisatieel vertrouwen, in dit onderzoek ook wel organisatievertrouwen genoemd.

Samengevat luidt de centrale vraag in dit onderzoek: Wat is het effect van vertrouwen van medewerkers in collega's, leidinggevend, het management en de organisatie op het delen van werk gerelateerde kennis tussen medewerkers?

Het afhankelijke hoofdconstruct is kennisdeling, de onafhankelijke constructen zijn vertrouwen van medewerkers in collega's en leidinggevend en vertrouwen van medewerkers in het management en in de organisatie. In de post hoc analyse worden deze vier onafhankelijke variabelen samengevoegd tot interpersoonlijk vertrouwen en organisatie vertrouwen. Kennisdeling wordt in de post hoc analyse opgesplitst in kennisdeling door persoonlijke interactie en kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten.

In de empirie zijn de uit de literatuur afgeleide hypothesen getoetst middels kwantitatieve methoden. Enquêtes zijn persoonlijk afgenomen bij medewerkers (N=106). Individueel worden de hypothesen positief ondersteund door het empirisch onderzoek. Meer vertrouwen leidt tot meer kennisdeling. Bij meervoudige regressie blijkt dat Interpersoonlijk vertrouwen het meest sterke effect op kennisdeling en meer specifiek vertrouwen in de direct leidinggevende. Er is dus een belangrijke rol voor leidinggevendenden binnen organisaties weggelegd. Leidinggevendenden verkeren bij uitstek in de positie om een klimaat te creëren wat kennisdeling ten goede komt. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in het feit dat leidinggevendenden een voorbeeldfunctie hebben voor medewerkers. Van de controlevariabelen die zijn meegenomen blijkt dat dienstjaren en leeftijd de sterkste relaties met kennisdeling laat zien. Voor de controlevariabelen geldt dat dienstjaren kennisdeling negatief beïnvloed en dat leeftijd kennisdeling juist positief beïnvloed. Ook hier zijn de sterkste relaties zichtbaar in het model met persoonlijke interactie.

Bij generalisatie van de onderzoeksresultaten is voorzichtigheid gepast. Het onderzoek is bij slechts één organisatie uitgevoerd in een periode waarin verschillende reorganisaties worden uitgevoerd. Verder onderzoek naar vertrouwen binnen organisaties en kennisdeling is nodig om generaliseerbare uitspraken rond dit thema verder te onderbouwen. Verschillende suggesties voor vervolg onderzoek worden aan het eind van dit onderzoek aangereikt.

Hoofdstuk 1

1 Inleiding

Kennisdeling in organisaties leidt tot het verkrijgen van een duurzaam concurrentievoordeel. Kennisdeling is dan ook van belang voor organisaties om succesvol te worden en te blijven (Grant, 1996, Spender en Grant, 1996).

Veel onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van kennisdeling op organisatieprocessen. Zo is aangetoond dat kennisdeling leidt tot verlaging van productiekosten, meer innovaties en betere performance (Davenport en Prusak, 1998; Alavi en Leidner, 2001; Cummings, 2004; Lin, 2007; Wang en Noe, 2010).

Kennis bevindt zich in organisaties op meerdere niveaus: op individueel-, groeps-, organisatie-, afdelings- en divisieniveau (Roos en Von Krogh, 1992; De Long en Fahey, 2000). Het zijn echter individuen in organisaties die kennis bezitten (Spender en Grant, 1996). Individuen staan dan ook aan de basis van het kennisdelingsproces (Nonaka en Takeuchi, 1995) Ofwel: zonder individuen geen kennisdeling. Ipe (2003) definieert kennisdeling tussen individuen als “het proces waarbij kennis van de ene persoon wordt omgezet, zodanig dat een ander individu het begrijpt, kan absorberen en kan toepassen”. Om kennis in het voordeel van organisaties te gebruiken zal kennis gedeeld moeten worden met andere individuen om uiteindelijk op groepsniveau gebruikt te kunnen worden (Nonaka, 1994). Kennisdeling is iets wat in de praktijk niet vanzelf plaatsvindt (Cabrera en Cabrera, 2002; Wasko en Faraj, 2005). Ipe (2003) noemt drie factoren die van invloed zijn op kennisdeling tussen individuen: aard van de kennis, motivatie om kennis te delen en gelegenheid om kennis te delen en dit binnen de organisatieculturele context, omdat organisaties in de basis culturele eenheden zijn (Cook en Brown, 1993). Het is niet zo dat bij afwezigheid van een of meerdere van deze factoren kennisdeling niet plaatsvindt, de aanwezigheid van meerdere factoren vergroten echter wel de kans op kennisdeling. Kennisdeling binnen organisaties vindt op meerdere manieren plaats en de motivatie om kennis te delen kan hierbij verschillen (Yi, 2009). De motivatie om tijdens werk gerelateerde bijeenkomsten kennis te delen is veelal extrinsiek en gericht op het verbeteren van de organisatie. Kennisdeling middels persoonlijke interactie komt voort uit intrinsieke motivatie en is meer gericht op persoonlijke relaties (Yi, 2009).

Andere onderzoekers zoals Van Wijk et al. (2008), Ibragimova et al. (2012) en Whitterspoon et al. (2013) hebben antecedenten van kennisdeling onderzocht waaronder organisatiegrootte, geslacht, kennis-karakteristieken, organisatie karakteristieken, netwerk karakteristieken en intenties voor kennisdeling. Vertrouwen is van belang in het kennisdelingsproces (Nahapiet en Ghoshal, 1998; Andrews en Delhaye, 2000). Mayer et al.

(1995) definiëren organisatie-vertrouwen als: “De bereidheid van een partij zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de acties van een andere partij, gebaseerd op de verwachting dat de andere partij op een bepaalde manier zal presteren die van belang is voor de vertrouwende partij, onafhankelijk van de mogelijkheid de andere partij te monitoren of te controleren” (zie Dietz en Den Hartog, 2006 p.559, voor meer definities). Het type kennis dat wordt gedeeld wordt mede bepaald door de mate van vertrouwen. Dit kan worden verklaard door het feit dat kennisdeling een wederkerig proces is (Ipe, 2003). Als van wederkerigheid geen of slechts in beperkte mate sprake is kan dit kennisdeling in de weg staan. Bekend is dat als organisaties informatie delen over werk en organisatie gerelateerde zaken, het vertrouwen van medewerkers in de organisatie toeneemt (Ellis en Shockley-Zalabak, 2001). Het is dan ook van belang dat organisaties een goede vertrouwensband met hun medewerkers opbouwen en onderhouden. Als organisaties informatie delen in het belang van de medewerkers, dan zou verondersteld kunnen worden dat de organisatie hier ook iets voor terug verwacht van de medewerkers. Gezien het wederkerige karakter van vertrouwen zal dit ook andersom gelden; als medewerkers informatie met elkaar delen in het belang van de organisatie zullen medewerkers hier ook iets voor terug verwachten van de organisatie.

Het delen van waardevolle kennis met iemand houdt niet automatisch in dat je hier ook waardevolle kennis voor terug krijgt. Als kennisdeler neem je in het begin van een vertrouwensrelatie dan ook een zeker risico (Lewis en Weigert, 1985). Vertrouwen is echter niet statisch van karakter, in de tijd kan een vertrouwensrelatie veranderen van aard (Rousseau et al., 1998). Zo zal gedrag aan het begin van een vertrouwensrelatie met een nog onbekende persoon meer gecalculeerd zijn, dit houdt in dat wat je met iemand deelt veelal een rationele keuze is, je weet immers nog niet goed of iemand te vertrouwen is. Naar mate de relatie zich ontwikkelt kan emotie een rol gaan spelen en zal de vertrouwensband een meer relationeel karakter krijgen (Rousseau et al., 1998). Ook het type kennis wat gedeeld wordt verandert naar mate de vertrouwensrelatie zich ontwikkelt (Levin et al., 2002). Naar mate de het vertrouwen in de relatie toeneemt zal naast expliciete kennis, ook meer taciete kennis gedeeld worden.

Er is relatief weinig onderzoek verricht naar vertrouwen binnen organisaties als antecedent van kennisdeling tussen medewerkers van organisaties, hoewel Van Wijk et al. (2008) intra-organisatieel vertrouwen enkele keren opmerken in hun meta analyse. Waar bij inter-organisatieel vertrouwen het vertrouwen tussen organisaties centraal staat, staat bij intra-organisatieel vertrouwen het vertrouwen binnen organisaties centraal. Zaheer et al. (1998) tonen aan dat inter-organisatieel vertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen met elkaar te maken hebben maar dat dit verschillende constructen zijn. Waar interpersoonlijk vertrouwen gaat over vertrouwensrelaties tussen personen, gaat intra-organisatieel

vertrouwen over vertrouwen in het functioneren van de organisatie. Zaheer et al. (1998) tonen tevens aan dat het positieve effect wat vertrouwen heeft ook grenzen zitten. Hun onderzoek naar interpersoonlijk vertrouwen en performance toont een zeker maximum wat betekent dat het effect na een bepaald punt afneemt. Ook tonen zij aan dat inter-organisatieel vertrouwen tussen organisaties van groter belang is voor performance van organisaties dan interpersoonlijk vertrouwen tussen individuen op performance.

Binnen organisaties bestaan verschillende typen vertrouwensrelaties. Dit onderzoek richt zich op zowel horizontale vertrouwensrelaties als ook verticale vertrouwensrelaties. Het is belangrijk dit onderscheid te maken omdat er bij verticaal vertrouwen hiërarchisch bovenliggende lagen binnen de organisaties een rol spelen, in de praktijk veelal medewerkers met leidinggevende functies of meer algemeen “het management”. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen organisatie vertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen. Met horizontaal vertrouwen worden vertrouwensrelaties met directe collega’s bedoeld. Er is geen onderzoek bekend waarbij deze verschillende vertrouwensrelaties zijn onderzocht in relatie tot kennisdeling. Het is voor organisaties interessant om hierover meer te weten omdat als bekend is welke vertrouwensrelaties het meest van invloed zijn op kennisdeling tussen medewerkers dan kunnen organisaties hier hun voordeel mee kunnen doen. Als het bewustzijn toeneemt over de omstandigheden waarin de kans op kennisdeling toeneemt, dan kunnen organisaties hier beleid voor maken of aanpassen. Yi (2009) geeft aan dat er verschillende omstandigheden zijn voor kennisdeling binnen organisaties. Dit kan plaatsvinden door persoonlijke interactie. Hiermee wordt het delen van werk-gerelateerde kennis bedoeld tijdens bijvoorbeeld de lunch of een telefoongesprek. Ook kan kennis gedeeld worden tijdens meer formele werkbijeenkomsten, bijvoorbeeld tijdens projectbijeenkomsten of vergaderingen. In beide gevallen gaat het vooral om taciete kennis, het onderscheid zit in de intentie voor het delen van kennis. Waar bij kennisdeling door persoonlijke interactie vooral persoonlijke motieven een rol spelen, staat bij kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten het belang van de organisatie veelal centraal (Yi, 2009). Onbekend is onder welke omstandigheden de kans op kennisdeling groter is. Het is dan ook interessant om hierover meer te weten en meer bewustzijn te creëren. In de post hoc analyse zal dit verder worden bestudeerd. Geen onderzoek is bekend waarbij organisatievertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen samen in relatie tot kennisdeling binnen organisaties is onderzocht. Hoewel veel onderzoek bekend is naar verschillende effecten van vertrouwen (Dirks en Ferrin, 2001) is het interessant om dit verder uit te breiden, omdat zowel vertrouwen als kennisdeling van groot belang zijn voor het functioneren van organisaties (Smith et al., 1995; Renzl, 2008; Wang en Noe, 2010).

1.1 Probleemstelling

Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

Wat is het effect van vertrouwen van medewerkers in collega's, leidinggevenden, het management en de organisatie op het delen van werk gerelateerde kennis tussen medewerkers?

1.2 Relevantie

Vanuit theoretisch perspectief is onderzoek naar vertrouwen binnen organisaties en de invloed hiervan op kennisdeling relevant omdat hiermee het paradigma van de Knowledge Based Theory of the Firm verder wordt uitgebouwd. Hoewel met name de laatste jaren veel onderzoek is gedaan naar kennisdeling is relatief weinig onderzoek bekend naar verschillende vertrouwensrelaties binnen organisaties en de invloed op kennisdeling, terwijl bekend is dat beide van belang zijn voor organisaties om te kunnen concurreren. Er worden binnen één organisatie verschillende typen vertrouwensrelaties onderzocht, hiernaar is tot dusver geen onderzoek bekend. Het is interessant en ook relevant om te weten bij welke vertrouwensrelaties binnen organisaties de kans op kennisdeling het grootst is. Meer kennis hierover kan het bewustzijn binnen organisaties vergroten over de omstandigheden waarin de kans op kennisdeling toeneemt. Hier kunnen organisaties in de vorm van beleid hun voordeel mee doen. Vooralsnog is weinig onderzoek hiernaar bekend. Vanuit praktisch perspectief is het ook interessant om hierover meer te weten. Als bekend is wat het effect is van vertrouwen op kennisdeling, dan kunnen organisaties hier hun voordeel mee kunnen doen. Het management van organisaties kan acties ondernemen om het vertrouwen binnen de organisatie te borgen dan wel te vergroten door beleid hiervoor op te stellen. De resultaten van de post hoc analyse vullen dit aan door de omstandigheden waarin de kans op kennisdeling toeneemt te onderzoeken. Ook dit is interessant om meer over te weten. Niet alleen omdat de intenties voor kennisdeling onder verschillende omstandigheden anders zijn, maar ook om een juist klimaat in organisaties te kunnen creëren teneinde kennisdeling te stimuleren.

1.3 Methode van onderzoek

De verschillende vertrouwensrelaties in relatie tot kennisdeling tussen individuen is middels kwantitatieve methoden onderzocht binnen de Nederlandse organisatie van een industriële multinational. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen kennisdeling door persoonlijke interactie waarbij de nadruk ligt op intrinsieke motivatie en kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten, waarbij men meer extrinsiek gemotiveerd is (Yi, 2009). Kennisdeling

door persoonlijke interactie is veelal gericht op het individu, centraal hierbij staat het voorkomen van fouten, risico's vermijden of helpen bij specifieke problemen. Kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten is er veelal op gericht de organisatie, de businessunit of het team verder te helpen en heeft in mindere mate een persoonlijk karakter (Yi, 2009). De analytische eenheid die in dit onderzoek wordt onderzocht is het individu. Ten aanzien van vertrouwen worden zowel horizontale vertrouwensrelaties tussen medewerkers als ook verticale vertrouwensrelaties, tussen medewerker en direct leidinggevende en medewerker en het management onderzocht.

1.4 Opbouw van het onderzoek

In het volgende hoofdstuk volgt de literatuurstudie. Een model voor kennisdeling op individu niveau wordt gepresenteerd alsmede een model voor organisatie vertrouwen. Vervolgens wordt beschreven wat bekend is over organisatie vertrouwen in relatie tot kennisdeling binnen organisaties. Naar aanleiding hiervan worden hypothesen gevormd, aangevuld met het conceptueel model. Ieder onderdeel wordt afgesloten met een samenvatting. In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het empirisch onderzoek beschreven en in hoofdstuk vier worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. In het vijfde deel, de discussie, worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd evenals de implicaties, tekortkomingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2

2 Theoretisch raamwerk

Kennisontwikkeling en kennisdeling is niets nieuws. “... luister naar de lessen van je vader, verwaarloos niet wat je moeder je leert” en “stel mijn lessen boven zilver, mijn kennis boven zuiver goud” (Spreuken 1:1, 8:15), zijn voorbeelden uit het Oude Testament, waar al wordt gerefereerd aan het belang van kennisontwikkeling en kennisdeling. Maar ook meer recente voorbeelden geven het belang hiervan weer zoals: “van de verdeling komt de winst” van Nobelprijswinnaar Jan Tinbergen (1903-1994) en de hieruit afgeleide tegeltjeswijsheid “kennis is macht, maar kennis delen is kracht”.

In dit deel zullen de verschillende concepten ten aanzien van vertrouwen en kennisdeling nader worden toegelicht. Ook zal worden uitgelegd wat het verschil is tussen soms ogenschijnlijke dezelfde termen die in de literatuur voorkomen. Naar aanleiding van deze literatuurstudie worden hypothesen gevormd die zullen leiden tot het conceptueel model van het onderzoek.

2.1 Kennisdeling

In de huidige economie is arbeid, natuur en kapitaal als productiefactor steeds vaker ondergeschikt aan kennis als productiefactor. Een significant deel van de economische groei is afkomstig van wat men ook wel kenniseconomie noemt. Intellectuele vaardigheden staan hierbij centraal, in tegenstelling tot fysieke input. Kennis vormt voor organisaties steeds vaker een strategisch waardevolle resource.

Het belang van kennisdeling wordt door steeds meer mensen ingezien. Sinds de opkomst van de kenniseconomie begin jaren negentig is het thema kennisdeling dan ook in toenemende mate onderwerp van onderzoek. Diverse studies tonen aan dat organisaties die erin slagen kennismanagement efficiënt toe te passen betere resultaten boeken op het gebied van kostenbeheersing, innovatie en teamperformance (Davenport en Prusak, 1998; Alavi en Leidner, 2001; Cummings, 2004; Lin, 2007; Wang en Noe, 2010). Kennisdeling is voor organisaties dan ook van belang omdat anders cognitieve resources die binnen de organisatie aanwezig zijn onbenut blijven (Argote, 1999). Hiermee wordt bedoeld dat kennis in hoofden van mensen aanwezig is en hierdoor een onzichtbare (intangibile) resource is. Deze eigenschap maakt kennis moeilijk overdraagbaar (Singley en Anderson, 1989; Hall, 1993). Onzichtbare kennis, ook wel taciete of impliciete kennis genoemd, kan allen worden overgedragen door interpersoonlijk contact (Polanyi, 1997). Ondanks dat kennisdeling veel voordelen op kan leveren voor organisaties, en veel organisaties het belang inzien van kennisdeling en kennismanagementsystemen (KPMG, 2000) blijkt in de praktijk kennisdeling

lang niet altijd optimaal plaats te vinden (Szulanski, 1996; Argote, Ingram et al., 2000; Cabrera en Cabrera, 2002).

2.1.1 Kennis, informatie en data

Kennis wordt nogal eens in een adem genoemd met informatie, en informatie op haar beurt met data (Bell, 1999). Een korte uitleg van deze begrippen is dan ook van belang om ze beter te kunnen duiden. Bell (1999) beschrijft data als een geordende opeenvolging van gegevens, bijvoorbeeld een index van namen in een boek. Onder informatie wordt een context afhankelijke verzameling van items verstaan, waarvan de onderliggende relatie duidelijk is, bijvoorbeeld een index met verschillende onderwerpen die in een boek worden beschreven. Onder kennis wordt het oordeel verstaan over de significantie van verschillende items afkomstig van een bepaalde context, bijvoorbeeld de constructie van een thematische index door de lezer van een boek. Bell beschouwt data, informatie en kennis als concepten binnen hetzelfde continuüm. Of er sprake is van data, informatie of kennis, is afhankelijk van de mate waarin mensen zijn betrokken, hoe meer betrokkenheid van mensen hoe meer er op het continuüm wordt geschoven richting kennis. Immers zit kennis vooral in de hoofden van mensen. Des te minder mensen betrokken zijn, des te meer er sprake is van data. De data zelf is weliswaar gecreëerd door mensen, maar eenmaal vastgelegd, ook wel expliciet gemaakt, komen er geen mensen meer bij aan te pas. Informatie ligt in het midden van het continuüm (Tsoukas en Valdimirou, 2001). Singley en Anderson (1989) beschrijven kennisdeling tussen personen als “hoe kennis opgedaan in de ene situatie van toepassing, of niet van toepassing is, in de andere situatie”.

2.1.2 Kennisdelen, kennisstroom, kennisoverdracht & intra-organisatieel kennisdelen

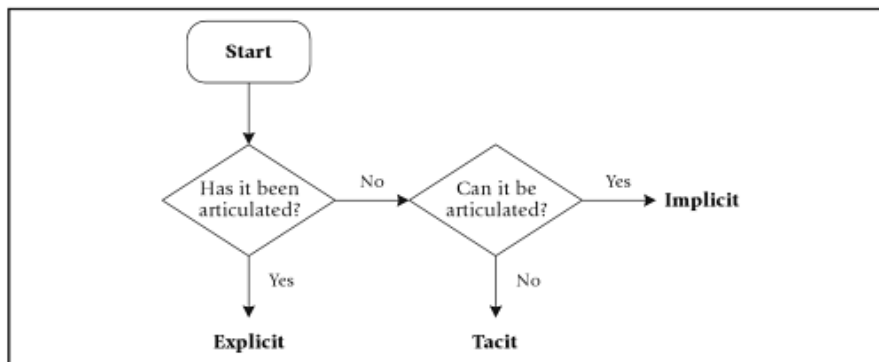
Het afhankelijke construct in dit onderzoek is kennisdeling. Als we onderzoek doen naar deze term dan vinden we in de literatuur meerdere varianten die in min of meerdere mate overlap met elkaar hebben. Kennisoverdracht (transfer) (Mowery et al., 1996; Argote, Ingram et al., 2000; Van Wijk et al., 2008), kennisstromen (flows) (Gupta en Govindarajan, 2000; Gupta en Govindarajan, 1991) en kennisdelen (sharing) (Hansen, 1999; Hansen et al., 2005; Cummings, 2004; Wang en Noe, 2010) zijn termen die veelvuldig worden gebruikt. Het verschil tussen deze verschillende termen is niet altijd goed aan te geven. Overdracht en stroom suggereren een bepaalde richting, waar delen kan worden opgevat als tweerichtings verkeer. In alle gevallen gaat het om verplaatsing van kennis, ongeacht of dit tussen personen, bedrijven of bedrijfsonderdelen is. Intra-organisatieel kennisdeling betreft de overdracht van kennis van de ene naar de andere medewerker binnen een organisatie.

2.1.3 Dimensies van kennis

Kennis wordt langs verschillende dimensies beschreven. Polanyi, (2009) beschrijft taciete kennis als abstracte kennis die in de hoofden van mensen zit, denk hierbij aan cultuur, normen en waarden. Polanyi (1997) geeft hierbij als voorbeeld dat “we meer weten dan we kunnen zeggen”, ofwel wanneer iets niet kan worden uitgesproken het taciete kennis betreft. Berman et al. (2002) geven als voorbeeld het slaan van een homerun door een honkbalspeler. Het proces om de bal op de juiste plek te raken begint al voordat de werper de bal gooit. De slagman “leest” als het ware uit de aanloop, kijkrichting en houding van lichaam en voeten af waar de bal terecht gaat komen. Hieruit afleidend weet de slagman waar, hoe en wanneer hij de bal precies moet raken om een homerun te kunnen slaan. Dit “lezen” van de worp is alleen mogelijk door jarenlange training en ervaring en is nauwelijks tot niet kopieerbaar en is een voorbeeld individuele taciete kennis. Deze vorm van kennis is context afhankelijk en komt voort uit niet gestandaardiseerde processen (Fischer en Mandell, 2009). Impliciete kennis is ook onzichtbaar en aanwezig in hoofden van mensen. Het verschil met taciete kennis is dat impliciete kennis kan worden uitgesproken, denk hierbij aan bijvoorbeeld kennis opgedaan door het volgen van een studie. Expliciete is eenvoudig te identificeren en kan eenvoudig worden opgeslagen en weer worden teruggevonden. Hierbij maakt Weiss (1999) onderscheid tussen gerationaliseerde en ingebedde kennis in organisaties. Gerationaliseerde kennis is context onafhankelijk, algemeen en publiek beschikbaar, bijvoorbeeld de procedure voor het aanvragen van vakantiedagen, waar ingebedde kennis context afhankelijk is en niet voor iedereen toegankelijk, bijvoorbeeld handleidingen, processen en regels. Alavi en Leidner (2001) benoemen nog een aantal kennistypen (zie bijlage 1) die we voor dit onderzoek verder buiten beschouwing laten met uitzondering van individuele kennis. Dit type kennis is verwant aan taciete en impliciete kennis en is in personen aanwezig. Denk hierbij aan inzichten als gevolg van directe betrokkenheid bij een project. Uit figuur 1 van Woods en Cortada (2000) kan worden afgeleid wanneer het om taciete, impliciete of expliciete kennis gaat door te bepalen of iets ooit is uitgesproken (zo ja dan expliciet) en of het kan worden uitgesproken (zo ja, dan impliciet en zo nee, dan taciet).

In dit onderzoek zal de focus liggen op het delen van taciete, impliciete en individuele werkgerelateerde kennis, omdat dit type kennis het meest waardevol is en wordt overgedragen via persoonlijk contact (Dyer en Noboeka, 2000).

Figuur 1: expliciete, impliciete of taciete kennis, Woods en Cortada p.14 (2000)



2.1.4 Kenniscreatie

Nonaka en Takeuchi (1995) beschrijven hoe organisaties nieuwe kennis creëren middels vier verschillende overdrachtsprocessen: socialisatie, externalisatie, internalisatie en combinatie. In figuur 2 wordt dit conceptueel weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen impliciete kennis en expliciete kennis. Impliciete kennis is kennis opgedaan door bijvoorbeeld scholing. Expliciete kennis zit vast in gestandaardiseerde procedures (Dosi, Malerba et al., 2003; Martin en Salomon, 2003) en is meer concreet en overdraagbaar middels bronnen, zoals bijvoorbeeld boeken of handleidingen (Fischer en Mandell, 2009; Crossan, 1996). Bij internalisatie wordt expliciete kennis eigen gemaakt. Dit gebeurt bijvoorbeeld door opgedane kennis door scholing in de praktijk jezelf eigen te maken. Bij externalisatie wordt impliciete kennis expliciet gemaakt. Er wordt bijvoorbeeld een verslag geschreven van opgedane ervaringen, beschrijvend onderzoek is hiervan een voorbeeld. Bij combinatie worden verschillende vormen van expliciete kennis samengevoegd, wat kan leiden tot nieuwe kennis. Tot slot is socialisatie de overdracht van kennis door samenwerking, persoonlijk contact is hierbij noodzakelijk en er wordt geleerd middels imitatie en observatie (Nonaka en Takeuchi, 1995). In figuur 2 wordt het “seci-model” van Nonaka en Takeuchi (1995) schematisch weergegeven.

Figuur 2, “seci-model” voor kenniscreatie (Nonaka en Takeuchi, 1995)

	naar impliciete kennis	naar expliciete kennis
van impliciete kennis	<p>Socialiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadoen van anderen - leren met vallen en opstaan 	<p>Externaliseren</p> <ul style="list-style-type: none"> - vastleggen en formaliseren
van expliciete kennis	<p>Internaliseren</p> <ul style="list-style-type: none"> - eigen maken - leren door doen 	<p>Combineren</p> <ul style="list-style-type: none"> - samenvoegen van verschillende bronnen - studeren

2.1.5 Kennisdeling tussen individuen, een conceptueel raamwerk

Ipe (2003) heeft op basis van de tot dan toe beschikbare literatuur een model voor kennisdeling tussen individuen in organisaties gemaakt. Binnen de organisatiecultuur van organisaties hebben drie factoren grote invloed op kennisdeling tussen individuen: aard van de kennis, motivatie om kennis te delen en mogelijkheden om kennis te delen. Dit model wordt hieronder toegelicht en aangevuld met determinanten van intra-organisationale kennisdeling.

Aard van kennis

Aard van kennis heeft betrekking op de dimensie van kennis, zoals reeds hierboven beschreven, maar gaat ook over de waarde van kennis. Als individuen de kennis die zij bezitten als waardevol beschouwen, zal worden afgewogen met wie, wanneer en welke kennis gedeeld zal worden (Andrews en Dalhaye, 2000). Voorbeelden van kennis waaraan een hoge waarde wordt toegekend is specifieke R&D of technologie gerelateerde kennis die schaars is, of waaraan een hoge (potentiele) commerciële waarde wordt toegekend. Een individu met deze specifieke kennis loopt een zeker risico als deze kennis wordt gedeeld, de strategische positie loopt hiermee gevaar af te nemen (Empson, 2001).

Gelegenheid om kennis te delen

Kennisdeling in organisaties vindt plaats tijdens zowel formele als informele gelegenheden (Yi, 2009). Met formeel worden trainingen, werkteams en ICT systemen om kennisdeling te stimuleren bedoeld (Bartol en Srivastava, 2002). Waar kennis die via ICT systemen wordt gedeeld veelal expliciet, is kennis die via werk-gerelateerde bijeenkomsten wordt gedeeld veelal taciet van aard. Informele manieren om kennis te delen vinden plaats via persoonlijke relaties en sociale netwerken (Nahapiet en Ghoshal, 1998; Yi, 2009). Pan en Scarbrough (1999) tonen aan dat de meeste kennis op informele wijze wordt gedeeld. Gezien de persoonlijke aard van informele netwerken is het aannemelijk dat hierbij vooral taciete en impliciete kennis wordt gedeeld. Zoals omschreven is dit type kennis onzichtbaar en aanwezig in de hoofden van mensen.

Motivatie voor kennisdeling

Mensen die kennis delen doen dit niet zonder persoonlijke motieven (Stenmark, 2001). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen externe en interne factoren. Een externe factor kan zijn het verbeteren van de relatie met de persoon waarmee kennis wordt gedeeld of de waardering die je hiervoor terug krijgt. Kramer (1999) geeft aan dat vertrouwen hierin een

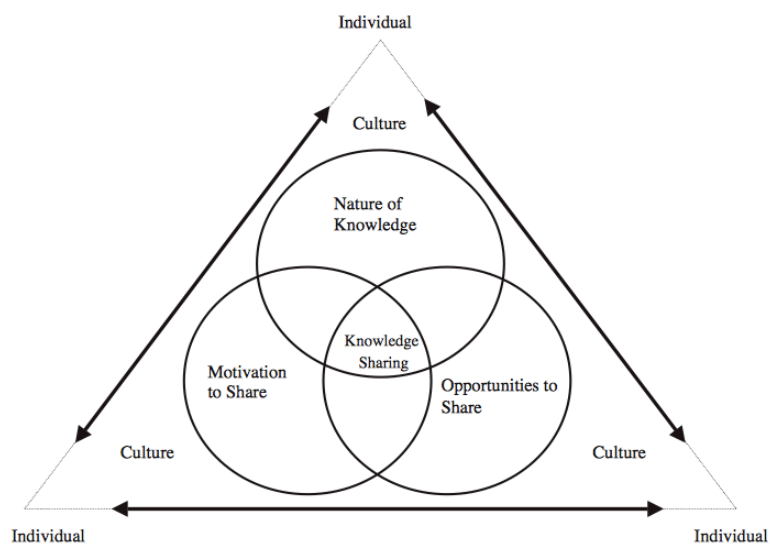
kritische factor is. Gebrek aan vertrouwen kan kennisdeling in de weg staan. De kennisdeler kan het gevoel krijgen onevenredig veel kennis te delen en hier onvoldoende kennis of waardering voor terug te krijgen. Hierbij krijgt de kennisdeler het gevoel misbruikt te worden. Interne factoren hebben betrekking op wederkerigheid, ofwel iets terug krijgen van de zender als kennis wordt gedeeld. Van wederkerigheid als intern motiverende factor is aangetoond dat het ontvangen van kennis van iemand anders, de ontvanger stimuleert om ook kennis te delen met de zender, in zowel horizontale als verticale gezagsverhoudingen in organisaties (Schulz, 2001).

Organisatiecultuur

Omdat organisaties in de basis culturele entiteiten zijn (Cook en Yanow, 1993) is organisatiecultuur van invloed op kennisdeling tussen medewerkers in organisaties (De Long en Fahey, 2000). Deshpande en Webster (1989) definiëren organisatiecultuur als “het patroon van gedeelde waarden en normen dat individuen helpt om het functioneren van de organisatie te begrijpen en hen hiermee voorziet van normen voor gedrag in de organisatie”. Organisatie gerelateerde waarden die kennisdeling beïnvloeden zijn vertrouwen in de organisatie en openheid van de organisatie (Eisenberg en Riley, 2001).

Zoals hierboven omschreven zijn aard van kennis, gelegenheid om kennis te delen en motivatie om kennis te delen op elkaar van invloed binnen de organisatieculturele context. In figuur 3 is dit schematisch weergegeven in het model van Ipe (2003).

Figuur 3, Ipe's model voor kennisdeling tussen individuen in organisaties (2003)



Aanvullend op het model van Ipe, zijn verschillende categorieën van determinanten voor intra-organisatieel kennisdeling in kaart gebracht door Cabrera et al. (2006), zie figuur 4. Deze determinanten vallen buiten de scope van dit onderzoek, hoewel internalisatie verwantschap heeft voor kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten. Van dit type kennisdeling is bekend dat het vooral de organisatie ten goede komt (commitment naar de organisatie).

Figuur 4, determinanten voor intra-organisatieel kennisdeling (Cabrera et al., 2006)

Persoonlijkheidskarakteristieken	Organisatie omgeving	Kennismanagement systemen (kms)
<i>Mildheid</i> <i>Ordelijkheid</i> <i>Autonomie</i> <i>Internalisatie (commitment naar de organisatie)</i> <i>Geloof in eigen kunnen</i>	<i>Support</i> <i>Extrinsieke beloning</i> <i>Intrinsieke beloning</i> <i>Mate van autonomie in het werk</i>	<i>Beschikbaarheid van kms</i> <i>Kwaliteit van kms</i>

2.2 Het belang van vertrouwen in het kennisdelingsproces

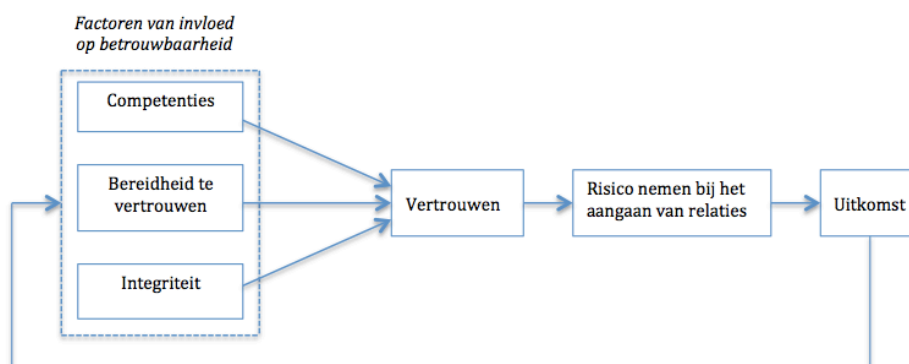
Vertrouwen binnen organisaties kan vanuit verschillende perspectieven worden bestudeerd. Zo kan er gekeken worden naar interpersoonlijk vertrouwen, ofwel het onderling vertrouwen tussen medewerkers van organisaties en naar intra-organisatieel vertrouwen, ofwel het vertrouwen van medewerkers in het functioneren van de organisatie, hiermee kan zowel het management als de organisatie als geheel worden bedoeld. Zaheer et al. (1998) tonen aan dat interpersoonlijk vertrouwen en intra-organisatieel vertrouwen twee verschillende dimensies van vertrouwen zijn waar organisaties mee te maken hebben. In dit onderzoek worden deze twee dimensies: interpersoonlijk vertrouwen en intra-organisatieel vertrouwen dan ook separaat van elkaar onderzocht. Interpersoonlijk vertrouwen gaat over de vertrouwensrelatie tussen individuen, in dit onderzoek tussen medewerkers en medewerkers en leidinggevendenden. Intra-organisatieel, ook wel organisatievertrouwen genoemd, gaat over vertrouwen van de medewerker in het management van de organisatie en de organisatie als geheel. In dit deel van de literatuurstudie worden de verschillende dimensies van vertrouwen nader toegelicht.

2.2.1 Model voor organisatieel vertrouwen

Het is aannemelijk dat iemand die betrouwbaar overkomt eerder vertrouwd zal worden dan iemand die geen betrouwbare indruk maakt. Om iemand te vertrouwen zal degene die vertrouwd moet worden kennelijk eerst iets moeten doen om het vertrouwen te winnen. Er is dus een verschil tussen vertrouwen en betrouwbaar. Of iemand als betrouwbaar wordt gezien (door de "vertrouwer") wordt bepaald door drie factoren: competenties, bereidheid te vertrouwen en integriteit (Mayer et al., 1995). Met competenties worden de vaardigheden van iemand op een bepaald terrein bedoeld. Bijvoorbeeld: een piloot beschikt

over competenties en vaardigheden om een vliegtuig veilig aan de grond te zetten, op dit terrein zullen passagiers vertrouwen hebben in de piloot. Voor medisch advies zullen maar weinig passagiers vertrouwen hebben in de piloot, omdat verondersteld zal worden dat er op dit terrein geen of weinig capaciteiten aanwezig zullen zijn. Vertrouwen is dus situatie afhankelijk. Met bereidheid tot vertrouwen wordt de mate bedoeld waarin iemand goede intenties heeft en je geen kwaad zal doen. Tot slot speelt integriteit een rol bij het betrouwbaar vinden van iemand, ofwel de mate waarin iemand dezelfde principes hanteert. Eerlijkheid en het vermijden van hypocrisie spelen hierbij een belangrijke rol (Mayer et al., 1995). Deze drie dimensies bepalen gezamenlijk of een individu, een groep mensen of een organisatie als geheel als al dan niet betrouwbaar wordt gezien. Iedere factor wordt apart gewogen en kunnen dus verschillen van elkaar. Een voorbeeld: iemand op je werk biedt aan je te helpen om een bepaald probleem op te lossen. Je bent bereid deze persoon te vertrouwen omdat je door het aanbod vermoedt dat diegene het goed met je voor heeft en bovendien staat deze persoon als integer bekend. Je weet echter ook dat deze persoon niet over de juiste competenties beschikt waardoor je twijfels hebt bij het aangeboden advies. Er is dus sprake van een gebrek aan vertrouwen in de specifieke kennis en vaardigheden die nodig zijn om het probleem op te lossen. Een afweging tussen deze drie factoren wordt gemaakt bij het al dan niet aannemen van de geboden hulp. Als deze persoon op alle drie de factoren hoog scoort neemt de kans toe dat je de hulp aanneemt. De uitkomst zal vervolgens weer de betrouwbaarheid van de persoon die het advies heeft gegeven beïnvloeden. Zo zal de betrouwbaarheid toenemen als de uitkomst de verwachtingen overtreft en zal de betrouwbaarheid afnemen als dit niet het geval is. Figuur 5 geeft dit in een vereenvoudigde versie van het model van Mayer et al. (1995) weer.

Figuur 5, vereenvoudigd model van organisationeel vertrouwen Mayer et al. (1995)



2.2.2 Motieven voor het aangaan van vertrouwensrelaties

“Knowledge Based” theorieën stellen dat organisaties het best gezien kunnen worden als sociale gemeenschappen die zich specialiseren in het creëren en transfereren van taciete en expliciete kennis en dit zo snel en efficiënt mogelijk proberen te doen (Kogut en Zander,

1996). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat positieve relaties binnen en tussen deze sociale gemeenschappen een positieve invloed hebben op het creëren en delen van kennis en uiteindelijk op de performance van de organisatie als geheel. Sociale gemeenschappen worden ook wel het sociaal kapitaal van de organisatie genoemd en is dan ook een belangrijke “asset” voor organisaties. Met sociaal kapitaal worden netwerken van relaties bedoeld die een waardevolle bron vormen voor sociale zaken, bijvoorbeeld participatie, gemeenschapszin en sociale steun (Nahapiet en Ghoshal, 1998). Sociaal kapitaal kan worden onderverdeeld in drie dimensies die de relatie tussen de individuen weergeeft: structureel, cognitief en relationeel. De structurele en cognitieve dimensie zijn binnen dit onderzoek niet van belang. De relationele dimensie wel, hiermee wordt het vertrouwen, ofwel het karakter van de relatie tussen individuen bedoeld. Mensen zijn in algemene zin meer geneigd deel te nemen aan sociale interactie als er sprake is van vertrouwen (Nahapiet en Ghoshal, 1998). Hierbij aansluitend is het artikel van Van de Bunt et al. (2005), naar de evolutie van interpersoonlijk vertrouwen in intra-organisationale netwerken interessant. Dit geeft inzicht in de motieven van individuen om vertrouwensrelaties aan te gaan. Hierbij zijn zes in de literatuur bekende vertrouwens mechanismen onderzocht die zijn onderverdeeld in twee categorieën: expressieve en instrumentele motieven om relaties te vormen. Bij expressieve motieven voor vertrouwensrelaties gaat men ervan uit dat mensen emotionele waarde hechten aan sociale relaties. Motieven voor het aangaan van relaties is hierbij met name gebaseerd op sociale waarden zoals affectie en behoeften en het hebben van een “wij-gevoel”. Bij instrumentele motieven voor het aangaan van vertrouwensrelaties gaat men ervan uit dat individuen weloverwogen strategische beslissingen maken met wie zij deze relaties aangaan, teneinde hun omgeving te controleren en het eigen persoonlijk welbevinden te verbeteren. Van de Bunt et al. (2005) beschrijven drie mechanismen in relatie tot expressieve motieven voor vertrouwensrelaties. Het homofilie effect, ofwel hoe meer karakteristieken persoon A en B overeen hebben, hoe meer aannemelijk het is dat zij een vertrouwensrelatie zullen aangaan. Het evenwichtseffect, dit kent twee kenmerken: a) een asymmetrische relatie wordt een wederzijdse relatie of een onstabiele, korte termijn relatie en b) vrienden van mijn vrienden worden mijn vrienden. Tot slot het roddel effect, ofwel roddel over derden door persoon A en B versterkt de vertrouwensband tussen persoon A en B. Ook worden drie mechanismen in relatie tot instrumentele vertrouwensrelaties beschreven. Het signaal effect, dit houdt in dat het management regelmatig ‘signalen’ afgeeft aan medewerkers om haar goede intenties en vertrouwen te laten blijken. Dit gebeurt veelal bij medewerkers die ‘kostbaar’ zijn voor de organisatie (kostbaar in de zin dat als er werk-gerelateerde fouten worden gemaakt het schade potentieel groot is voor de organisatie) in de vorm van extra beloning, trainingen of andere voordelen. Dit gaat met name over de verticale vertrouwensrelatie tussen management en medewerker en veronderstelt dat medewerkers verschillend door het management behandeld worden afhankelijk van het ‘schade potentieel’ van de positie die iemand

bekleed. Het groepsdelen effect gaat in tegenstelling tot het signaal effect, om horizontale vertrouwensrelaties. Hierbij gaat men ervan uit dat naar mate onderlinge afhankelijkheid toeneemt om werkzaamheden succesvol te volbrengen, hoe meer behoefte er is om op elkaar te vertrouwen, met name als het gedrag van de ander niet constant in de gaten kan worden gehouden. Tot slot het “structural hole” effect. Hiermee wordt de relatie van persoon A bedoeld met ten minste twee andere personen in een netwerk, die onderling geen relatie met elkaar hebben. Omdat persoon A hierdoor heeft hiermee een “bridge” functie en toegang tot verschillende informatiebronnen, dit geeft persoon A een zekere macht. Dit worden ook wel “structural holes” genoemd. Het hebben van veel “structural holes” wordt in verband gebracht met het hebben van veel “weak ties”. Met “strong” en “weak ties” wordt de sterkte van de verbindingen tussen individuen bedoeld. De sterkte van deze verbinding wordt bepaald door de combinatie van tijd, emotie, intimiteit en wederkerigheid die wordt geïnvesteerd en aanwezig is in de relatie. Hoe sterker de relatie, hoe aannemelijker het is dat persoon B en C (die persoon A allebei kent) elkaar ook kennen (Granovetter, 1973). Als persoon A zijn of haar strategische positie in het netwerk wil behouden is het van belang de “weak ties” niet in “strong ties” om te zetten, omdat het hiermee in potentie de achterliggende relaties van persoon A in het netwerk zichtbaar maakt en hiermee de strategische positie van persoon A zwakker.

Alle zes deze mechanismen zijn op verschillende momenten getoetst in relatie tot het afhankelijke construct in het onderzoek, de evolutie van interpersoonlijk vertrouwen in intra- organisationele netwerken. Hieruit blijkt dat structural holes de evolutie van intra- organisationele vertrouwensrelaties het best voorspelt. Dit geeft aan dat individuen naar de meest optimale mix van sterke en zwakke verbindingen in het netwerk zoeken, teneinde de persoonlijk strategische positie te verbeteren.

Individen in organisaties hebben te maken met horizontale als ook met verticale vertrouwensrelaties, ofwel horizontaal organisatie vertrouwen en verticaal organisatie vertrouwen. Met horizontaal interpersoonlijk vertrouwen worden vertrouwensrelaties bedoeld met collega’s op het hetzelfde hiërarchische niveau. Dit kan zijn op afdelingsniveau, maar ook binnen een projectteam of tussen businessunits. Met verticaal interpersoonlijk vertrouwen worden vertrouwensrelaties bedoeld met collega’s in hiërarchisch hogere lagen van de organisatie. Dit kan de direct leidinggevende zijn, maar ook het (top)management van organisaties. Met algemeen organisatie vertrouwen wordt het vertrouwen in “de werkgever” als geheel bedoeld. Hiermee worden zowel de horizontale als de verticale intra- organisationele vertrouwensrelaties bedoeld.

2.2.3 Horizontaal interpersoonlijk vertrouwen & intra-organisatieel kennisdeling

Staples en Webster (2008) hebben onderzoek gedaan naar horizontaal intra-organisatieel vertrouwen in relatie tot kennisdeling binnen teams en virtuele teams. Dit zijn teams die fysiek van elkaar gescheiden zijn. Zij tonen een positieve relatie aan tussen vertrouwen en kennisdeling. Een zelfde soort relatie wordt gevonden in onderzoek van Hsu en Chang (2014) naar individueel onderling vertrouwen in relatie tot intra-organisatieel kennisdeling in IT gerelateerde afdelingen van telecombedrijven. Onderzoek van Mooradian et al. (2006) toont dit verband ook aan. Zij hebben gekeken naar het effect van mildheid, een persoonlijkheidsfactor en determinant van kennisdeling (zie figuur 4) en de tendens om te vertrouwen in relatie tot kennisdeling *via* vertrouwen in directe collega's en vertrouwen in het management. Ook dit onderzoek is uitgevoerd in een IT-gerelateerde organisatie. Ander, ongepubliceerd onderzoek van Renzl et al. toont wederom de positieve relatie tussen vertrouwen in directe collega's en kennisdeling in teams aan.

Zaragga en Bonache (2005) hebben onderzoek gedaan naar kennistransfer en kenniscreatie in "self-managed teams", ook wel zelfsturende teams genaamd. Deze teams worden gekenmerkt door de afwezigheid van een hiërarchische structuur en bestaan uit individuen met verschillende vaardigheden die elkaar aanvullen. Binnen deze teams is onder meer wederzijds vertrouwen gemeten, ofwel horizontaal intra-organisatieel vertrouwen, gezien de afwezigheid van een hiërarchische structuur, als onderdeel van een "high-care" context. Met wederzijds vertrouwen wordt in dit onderzoek bedoeld de mate waarin persoon X vertrouwt dat persoon Y het vermogen heeft om (kennis) te absorberen en te onthouden. Dit is nodig om kennis tot je te nemen en te kunnen toepassen. En andersom het vertrouwen dat persoon Y heeft in de goede intenties en vaardigheden van persoon X. Met "high-care" context wordt een omgeving bedoeld waarin men elkaar vertrouwt, empathie voor elkaar heeft en waarin op constructieve wijze feedback op elkaar wordt gegeven. Uit het onderzoek blijkt een correlatie tussen wederzijds vertrouwen en kennisdeling. Dit wordt verklaard doordat er binnen het team een bepaalde sfeer aanwezig is waarin het groepsbelang voorop staat in tegenstelling tot het eigen ego. Teamleden moeten erop kunnen vertrouwen zich kwetsbaar te kunnen opstellen, zonder hierop te worden afgerekend. Hiermee tonen Zaragga en Bonache (2005) aan dat psychosociale variabelen van belang zijn om kennisdeling en kenniscreatie te stimuleren. Een vraag die zij in het onderzoek stellen om het vertrouwen binnen het team te meten is bijvoorbeeld: "Binnen mijn team vertrouw ik erop dat als ik collega's help, zij mij begrijpen en mijn ideeën zullen gebruiken op de best mogelijke manier".

Xue et al. (2011) tonen in een onderzoek onder Amerikaanse studenten aan dat meer kennisdeling plaatsvindt als binnen een groep sprake is van een optimaal groepsklimaat. Met groepsklimaat wordt bedoeld wanneer sprake is van een hechte onderlinge band, men openstaat voor verandering en creativiteit en er een hoge mate van onderling vertrouwen is.

Tsai (2002) heeft onderzocht wat de invloed is van een formele hiërarchische organisatiestructuur op intra-organisatieel kennisdeling en van informele laterale relaties binnen een organisatie met meerdere businessunits op intra-organisatieel kennisdeling. Intra-organisatieel kennisdeling betreft hier kennisdeling tussen businessunits. Centralisatie geeft de plaats aan binnen de organisatie waar besluitvorming plaatsvindt. Een sterke centralisatie wijst op een sterk hiërarchische organisatiestructuur. Tsai toont aan dat naar mate besluitvorming meer centraal in organisaties plaatsvindt, ofwel naar mate er meer sprake is van een formele hiërarchische structuur dit een negatief effect heeft op intra-organisatieel kennisdeling. Hiervoor zijn een aantal verklaringen. Grant (1996) geeft aan dat in hiërarchische structuren kennisdeling faalt omdat kennis met name taciet is en dat voor succesvolle overdracht met name persoonlijk contact nodig is. Dit komt overeen met het model van Ipe (2003) wat veronderstelt dat naar mate kennis meer taciet is, de kans op kennisdeling wordt verkleind. Een hiërarchische structuur staat persoonlijk contact om kennis te delen dan ook in de weg. Ook is het mogelijk dat sterke centralisatie, motivatie en mogelijkheden om kennis te delen in de weg staat (Tsai, 2002). Ook dit komt overeen met het model van Ipe (2003) waarbij wordt verondersteld dat als motivatie en mogelijkheid om kennis te delen afnemen, de kans op kennisdeling wordt verkleind. Van informele laterale relaties toont Tsai (2002) aan dat dit kennisdeling tussen verschillende bedrijfsonderdelen juist stimuleert. Sociale interactie zorgt er namelijk voor dat de grenzen tussen bedrijfsonderdelen vervagen, dit stimuleert gezamenlijke interesses, uitwisseling van nieuwe ideeën en creëert mogelijkheden voor coöperatieve relaties (Tsai en Ghoshal, 1998). Ook dit komt overeen met het model van Ipe (2003) waarin wordt verondersteld dat als de mogelijkheid om kennis te delen toeneemt de kans op kennisdeling ook toeneemt. Omdat het proces van kennisdeling complex is, is sociale interactie van groot belang. Sociale interactie creëert onderling vertrouwen en stimuleert samenwerking (Tsai, 2002). Aanvullend wordt door het aangaan van informele laterale relaties ook de organisatiecultuur in positieve zin beïnvloedt, wat ten gunste komt van kennisdeling (Ipe, 2003). Hiermee in lijn is ander onderzoek van Tsai (2000) wat aantoont dat als de ene businessunit de andere businessunit betrouwbaar acht, dit een positief effect heeft op het creëren van samenwerking (linkages) tussen deze businessunits.

Ander onderzoek toont aan dat onderling vertrouwen van medewerkers in teams effect heeft op kennisdeling (Lee et al., 2010). Onderscheid is gemaakt ten aanzien van vertrouwen tussen "reliance based trust" en "disclosure based trust", gebaseerd op ander onderzoek van Gillespie (2003) naar dimensies van vertrouwen in teams. Reliance based trust is gedefinieerd als de bereidheid om van iemand anders afhankelijk te zijn en reliance based trust is gedefinieerd als de bereidheid om persoonlijk- en werk-gerelateerde zaken met anderen te delen. Beide dimensies van vertrouwen in teams hebben een sterker verband met kennisdeling dan vertrouwen in de direct leidinggevende. Dit onderstreept dat het voor

leidinggevenden van belang is om een sterke mate van onderling vertrouwen in teams te creëren teneinde kennisdeling te stimuleren. Hieruit volgt hypothese 1.

Hypothese 1:

Naarmate interpersoonlijk vertrouwen tussen medewerkers toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen.

2.2.4 Verticaal interpersoonlijk en verticaal organisatievertrouwen en intra-organisatieel kennisdeling

Naar verticaal organisatievertrouwen en verticaal interpersoonlijk vertrouwen is ook onderzoek gedaan. Verticaal interpersoonlijk vertrouwen heeft veelal betrekking op de direct leidinggevende en verticaal organisatievertrouwen op het (top)management. Niet elk onderzoek heeft een directe link met kennisdeling tussen medewerkers, zoals het onderzoek van Ellis en Shockley-Zalabak (2001). Dit onderzoek geeft echter wel inzicht in hoe intra-organisatieel vertrouwen in direct leidinggevenden en het topmanagement kan worden vergroot door direct leidinggevenden en het topmanagement. Zij tonen aan dat naar mate direct leidinggevenden en het topmanagement meer informatie delen met medewerkers over werk en organisatie gerelateerde zaken, het vertrouwen in de direct leidinggevende en het topmanagement toeneemt. Dit onderstreept het belang van informatiedelen vanuit hogere hiërarchische lagen van de organisatie. Omdat bekend is dat vertrouwen van invloed is op kennisdeling is het relevant dit onderzoek te noemen in deze literatuurstudie.

Abrams et al. (2003) onderstrepen het belang van leidinggevenden in organisaties bij het creëren van onderling vertrouwen in relatie tot kennisdeling. Vier verschillende categorieën met factoren worden genoemd die door leidinggevenden kunnen worden beïnvloed om interpersoonlijk vertrouwen te stimuleren: gedragingen, organisatie factoren, relationele factoren en individuele factoren die vertrouwen vergroten (zie bijlage 2). Deze factoren stimuleren de bereidheid om te vertrouwen of het vertrouwen in de competenties of beide, overeenkomstig met het model van Mayer (1995).

Carmeli et al. (2011) hebben onderzoek gedaan naar leiderschap en hoe dit kennisdeling tussen medewerkers beïnvloedt. Dit onderzoek toont aan dat een transformationele leiderschapsstijl (een stijl van leidinggeven waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt en die is gericht op persoonlijke en gemeenschappelijke doelen van de volger en de leider) en Leader Member Exchange (LMX gaat over de kwaliteit van de relatie tussen volger en leider, des te hoger de kwaliteit van de relatie, des te meer sprake van vertrouwen) via relationele identificatie en organisationele identificatie leidt tot meer kennisdeling tussen medewerkers. Een zelfde soort relatie wordt ook door Wang et al. (2005) aangetoond. Graen en Uhlbien (1995) tonen aan dat een hoge mate van LMX de ondergeschikte ertoe stimuleert de doelstellingen van zowel de groep als de direct leidinggevende te na te

streven. Dit door vertrouwen in de leider, door ervan overtuigd te zijn dat de leidinggevende het beste met je voor heeft en je eerlijk behandelt. Dit is overeenkomstig met het model van Mayer et al. (1995) wat aantoont dat bereidheid iemand te vertrouwen en integriteit van diegene leidt tot vertrouwen in deze persoon. Hieruit volgt hypothese 2.

Hypothese 2:

Naarmate het vertrouwen van medewerkers in de direct leidinggevende toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen.

Onderzoek van Renzl (2008) toont aan dat het vastleggen van kennis door medewerkers (in bijvoorbeeld IT systemen) een positief mediërend effect heeft op de relatie tussen vertrouwen in het management en kennisdeling. Het vastleggen van kennis blijkt vooral een kwestie van willen en niet zo zeer van kunnen. Een goede vertrouwensrelatie met het management heeft hierop een positief mediërend effect. Ook gaat een mediërend effect uit van het reduceren van angst bij medewerkers (door vertrouwen in de leidinggevende) om waarde te verliezen voor de organisatie. Als managers door medewerkers als betrouwbaar worden gezien, neemt de angst af om waarde te verliezen. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers niet perse waardevolle kennis terugverwachten en dus bereid zijn in zekere zin zonder persoonlijk belang kennis te delen (maar in het belang van de organisatie). Argyris toonde in 1964 al aan dat vertrouwen in het management de performance van organisaties verhoogt en meer recent onderzoek van Mayer en Gavin (2005) toont aan dat vertrouwen in zowel het topmanagement als de direct leidinggevende de focus van medewerkers verhoogt op werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd wat vervolgens de performance ten goede komt. Hieruit volgt hypothese 3.

Hypothese 3:

Naarmate het vertrouwen van medewerkers in het management toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen.

2.2.5 Organisatie vertrouwen & kennisdeling

Onderzoek van Huff en Kelly (2003) naar vertrouwen in individualistische en collectivistische gemeenschappen toont aan dat mensen in collectivistische gemeenschappen minder snel een "buitenstaander" vertrouwen dan in individualistische culturen. Hiervoor hebben zij een vragenlijst ontwikkeld die intra-organisatieel vertrouwen tussen medewerker en "de rest van de organisatie meet" (Dietz en Den Hartog, 2006). Er is echter weinig onderzoek bekend die dit type vertrouwen in relatie tot kennisdeling heeft onderzocht.

Li (2005) heeft onderzoek gedaan naar vertrouwen in relatie tot inkomende kennis van zowel inter- als intra-organisatiele relaties. Aangetoond wordt dat vertrouwen een

grotere rol speelt bij kennisdeling tussen organisaties dan kennisdeling binnen organisaties. Dit kan worden verklaard omdat men eerder geneigd is de eigen organisatie te vertrouwen dan een andere organisatie (McKnight en Cummings, 1998) en laat een sterke parallel zien met het onderzoek van Huff en Kelley (2003).

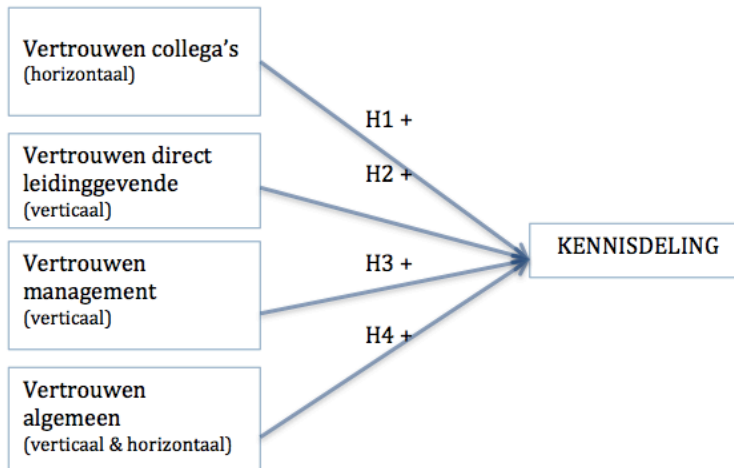
Hypothese 4:

Naarmate het vertrouwen van medewerkers in de organisatie toeneemt (organisatie vertrouwen) zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen.

2.2.6 Samenvatting literatuurstudie en conceptueel model

In bovenstaande literatuurstudie zijn verschillende concepten bestudeerd ten aanzien van kennisdeling en vertrouwen, ook zijn determinanten en factoren gepresenteerd die hierop van invloed zijn. Vervolgens is literatuur beschreven die direct of indirect relevant is voor organisatie vertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen in relatie tot kennisdeling. Hieruit zijn hypothesen geformuleerd. Deze hypothesen zijn weergegeven in een conceptueel model (figuur 6), waarbij het model van Mayer (1995) aan het model van Ipe (2003) is gekoppeld. Het model van Mayer (1995), waarbij vertrouwen wordt gemeten door de bereidheid om te vertrouwen, de integriteit van degene die vertrouwd moet worden en het vertrouwen in de competenties van deze persoon te meten en het model van Ipe waarbij wordt verondersteld wordt dat kennisdeling tussen individuen afhankelijk is van het type kennis wat wordt gedeeld (in dit onderzoek met name taciete kennis), de gelegenheid om kennis te delen (in dit onderzoek tijdens persoonlijke conversatie en werk-gerelateerde bijeenkomsten) en de motivatie om kennis te delen (in dit onderzoek intrinsiek en extrinsiek). In het conceptueel model is onderscheid gemaakt tussen sub- en hoofdconstructen. Sub-constructen van het afhankelijke construct kennisdeling zijn kennisdeling middels persoonlijke interactie en kennisdeling tijdens werk-gerelateerde bijeenkomsten. Sub-constructen van het onafhankelijke construct Interpersoonlijk vertrouwen zijn interpersoonlijk horizontaal vertrouwen tussen collega's en interpersoonlijk verticaal vertrouwen tussen medewerker en direct leidinggevende. En tot slot sub-constructen van het onafhankelijke construct intra-organisatieel vertrouwen zijn verticaal intra-organisatieel vertrouwen in het management en intra-organisatieel vertrouwen in de organisatie algemeen.

Figuur 6: Conceptueel model en hypothesen



Hoofdstuk 3

3 Methodologie

Het conceptueel model is empirisch getoetst. In dit hoofdstuk zal worden beschreven welke methode hiervoor gebruikt is en waarom hiervoor is gekozen. Ook wordt de organisatiecontext beschreven waarin het onderzoek is uitgevoerd. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd.

Het type onderzoek is deductief, ofwel theorie toetsend. Hierbij wordt onderzocht of de bevindingen die zijn gevonden in het literatuur onderzoek ook van toepassing zijn binnen de context waarin het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Hierbij worden verschillende stappen gevolgd, van theoretisch onderzoek tot de uiteindelijke conclusies (Bryman en Bell, 2011). Dit deel zal zich richten op het verzamelen van de onderzoeksgegevens.

3.1 Onderzoek ontwerp

Het onderzoek is uitgevoerd middels het afnemen van schriftelijke enquêtes. De enquêtes zijn afgenomen bij medewerkers, waaronder leidinggevenden uit het middenmanagement binnen de Benelux organisatie van een industriële multinational. De enquêtes zijn gedurende acht dagen persoonlijk afgenomen op verschillende locaties en afdelingen binnen de organisatie, waaronder: backoffice, frontoffice, marketing, sales, logistiek, planning en techniek. Voor deze diversiteit aan afdelingen en locaties is gekozen om respondenten te krijgen die een afspiegeling vormen van de populatie, dit ten gunste van de uiteindelijke onderzoeksresultaten. Medewerkers uit het topmanagement, medewerkers die via een uitzendbureau werken of medewerkers die werkzaam zijn voor een bedrijfsonderdeel buiten de Benelux organisatie zijn uitgesloten voor dit onderzoek. Hoewel het afnemen van een online enquête tegenwoordig voor de hand ligt (vrijwel iedereen heeft internet en er kan in korte tijd een grote groep mensen worden bereikt) is om verschillende redenen gekozen voor het persoonlijk afnemen van enquêtes. Een van deze redenen is het verkrijgen van een hogere response (Fricker et al., 2005) en als gevolg hiervan eerder kunnen beschikking over een representatieve dataset. Aannemelijk is dat in de dataset respondenten zitten die een online vragenlijst niet zouden hebben ingevuld als deze online verstuurd zou zijn, denk hierbij bijvoorbeeld aan respondenten die voor hun werk geen gebruik maken van een computer. Een andere reden is dat een praktische. Om een online enquête af te kunnen zou deze eerst door de ondernemingsraad goedgekeurd moeten worden, iets wat gezien de gevoeligheid van de onderwerpen naar verwachting meer tijd zou kosten. Respondenten zijn willekeurig gekozen, dat wil zeggen dat praktisch iedereen die ik tegen ben gekomen heb gevraagd een enquête in te vullen. Eerst zijn drie selectievragen gesteld: Werk je via een

uitzendbureau? Werk je voor het topmanagement? Werk je voor een bedrijfsonderdeel buiten de Benelux organisatie? Als het antwoord op één of meer van deze vragen met “ja” is beantwoord, dan valt de respondent buiten de populatie en hiermee buiten de steekproef. Na deze selectie is een uitleg gegeven over het onderzoek en hoe de vragenlijst in te vullen, ook is benadrukt dat er zorgvuldig en vertrouwelijk met de ingevulde enquêtes wordt omgegaan. Op de enquêteformulieren staan geen namen van respondenten en alleen de onderzoeker heeft inzage in de respons. De ingevulde enquête is in vrijwel alle gevallen na plusminus een uur opgehaald bij de respondent en is vervolgens in een gesloten envelop gestopt waarin ook de enquêtes van de andere respondenten zitten, enkele enquêtes zijn een dag later opgehaald. Aan het einde van de dag is de response genummerd (om achteraf ingevulde enquêtes te kunnen terugvinden in de dataset) en zijn de resultaten verwerkt. De enquêtes zijn afgenomen in de periode van 23 mei tot en met 3 juni 2014. Om de respons te verhogen en medewerkers op de hoogte te stellen dat ze voor de enquête benaderd zouden kunnen worden is dit kenbaar gemaakt binnen de organisatie middels een algemeen schrijven vanuit de ondernemingsraad (die zich verder inhoudelijk niet met het onderzoek heeft bemoeid). Er zijn 113 respondenten persoonlijk benaderd en gevraagd een enquête in te vullen. Hiervan hebben 106 medewerkers een enquête ingevuld, wat een response van 94% betekent.

3.2 Meetmethode voor constructen

Het in figuur 6 weergegeven conceptueel model kent verschillende constructen die in de empirie getoetst zijn. Het afhankelijk construct in het onderzoek, kennisdeling is opgesplitst in kennisdeling door persoonlijke interactie en kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten. Om dit te meten zijn vragen uit de reeds bestaande vragenlijst van Yi (2009) gebruikt. Hierbij is gebruik gemaakt van een vijf-punts Likert schaal. van “helemaal mee oneens” tot “helemaal mee eens”. Vragen die gesteld zijn zijn: “ ik hou collega’s via persoonlijke gesprekken op de hoogte van belangrijke zaken die binnen het bedrijf spelen” of “tijdens vergaderingen kom ik met ideeën om problemen op te lossen of zaken te verbeteren”. De vragen die gesteld zijn ten aanzien van kennisdeling komen overeen met het model van Ipe (2003), aard van kennis, motivatie en gelegenheid om kennis te delen. Bij kennisdeling door persoonlijke interactie gaat het veelal om taciete kennis. Deze manier van kennisdeling is veelal intrinsiek gemotiveerd en de omstandigheden zijn persoonlijk (bijvoorbeeld tijdens de lunch of een telefoongesprek). Bij kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten gaat het ook om veelal taciete kennis, maar is de motivatie veelal extrinsiek. Met de gelegenheid worden bijvoorbeeld vergaderingen, werkoverdrachten en brainstormsessies bedoeld.

Om de onafhankelijke constructen te operationaliseren is het artikel van Dietz en Den Hartog (2006) gebruikt als inspiratiebron. In dit artikel komen diverse vragenlijsten voor die verschillende vertrouwensrelaties meten binnen organisaties, zowel horizontaal als verticaal,

bijvoorbeeld tussen medewerker en directe collega's of tussen medewerker en direct leidinggevende. Ook deze constructen zijn gemeten op een vijf-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal mee eens". Voorbeeldvragen hiervan zijn: "Ik kan rekenen op mijn collega's als ik moeite heb met mijn werk" of "Mijn leidinggevende geeft altijd een eerlijke toelichting bij beslissingen die worden genomen". De in het artikel van Dietz en Den Hartog (2006) genoemde enquêtes zijn allen in eerder onderzoek gebruikt. Ieder gemeten construct bestaat uit vragen die de verschillende factoren van vertrouwen meten (competentie, bereidheid te vertrouwen en integriteit), naar het model voor organisatie vertrouwen van Mayer (1995). Omdat niet alle oorspronkelijke vragen pasten binnen de context van het onderzoek, zijn enkele vragen aangepast. Diverse vragen zijn negatief (reverse) geformuleerd om te voorkomen dat respondenten bij iedere vraag hetzelfde antwoord geven, bijvoorbeeld: "Naam organisatie vindt het welzijn van medewerkers niet belangrijk". Voorafgaand aan de enquête is dit uitgelegd en hierop gewezen, ook is respondenten gevraagd de vragen aandachtig te lezen alvorens een antwoord aan te kruisen. Verschillende controlevariabelen zijn in het onderzoek meegenomen zoals leeftijd, dienstjaren, geslacht en het hebben wel of geen leidinggevende functie. Zie bijlage 3 voor de volledige vragenlijst.

3.3 Interne consistentie en betrouwbaarheid

Om te kunnen bepalen of de verschillende items in de vragenlijst ook werkelijk een schaal mogen vormen om een bepaald construct te meten kan de interne consistentie worden gemeten. Interne consistentie impliceert dat meerdere items ook werkelijk hetzelfde construct meten en met elkaar correleren (Bryman en Bell, 2011). Een methode om dit na te gaan is het berekenen van de Cronbach's Alpha. Deze waarde moet ten minste 0,70 zijn om een groep items als betrouwbare schaal te mogen beschouwen (Nunnally, 1978).

De vragen die betrekking hebben op kennisdeling door persoonlijke interactie en tijdens werkbijeenkomsten vormen samen het hoofdconstruct "kennisdeling" met $\alpha=0,850$. Interpersoonlijk vertrouwen is opgesplitst in vertrouwen in directe collega's met $\alpha=0,749$ en vertrouwen in direct leidinggevende met $\alpha=0,804$. Organisatievertrouwen is opgesplitst in vertrouwen in het management met $\alpha=0,802$ en vertrouwen in de organisatie als geheel met $\alpha=0,723$. De schaal "vertrouwen in organisatie als geheel" was $<0,7$. Daarom is de vraag "Organisatie X is bekwaam als het gaat om veiligheid op het werk" verwijderd om Cronbach's Alpha $>0,7$ te krijgen. Controle variabelen die in het onderzoek zijn meegenomen zijn: leeftijd, aantal dienstjaren, wel of geen leidinggevende functie en geslacht.

Voor de post hoc analyse is kennisdeling opgesplitst in kennisdeling door persoonlijke interactie met $\alpha=0,784$ en kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten met $\alpha=0,807$. De vragen

die betrekking hebben op vertrouwen in directe collega's en vertrouwen in direct leidinggevende vormen in de post hoc analyse het onafhankelijke construct "interpersoonlijk vertrouwen" met $\alpha=0,781$. De vragen over vertrouwen in de organisatie als geheel en vertrouwen in het management vormen samen het onafhankelijke construct "organisatievertrouwen" met $\alpha=0,862$.

3.4 Ontbrekende items in respons

In enkele vragenlijsten zijn door sommige respondenten één of enkele vragen niet ingevuld. Dit kan zijn omdat men bij het invullen over een vraag heen heeft gelezen, maar het kan ook zijn dat een respondent een bepaalde vraag niet heeft willen invullen. Om te controleren of de ontbrekende vragen willekeurig of onwillekeurig niet zijn ingevuld is Little's (1988) MCAR test uitgevoerd (Missing Completely at Random). De uitkomst van deze test is niet significant ($P=.432$), wat betekent dat de ontbrekende items willekeurig niet zijn ingevuld. Omdat per construct geen of slechts enkele antwoorden ontbreken is ervoor gekozen geen verdere actie te ondernemen om de missende waarden te importeren.

3.5 Controle op uitbijters en normaliteit

Boxplots van de verschillende constructen (kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten, vertrouwen in directe collega's, vertrouwen in de direct leidinggevende en interpersoonlijk vertrouwen totaal) tonen aan dat enkele uitbijters aanwezig zijn. Uitbijters zijn waarden die dermate ver van de rest van de waarnemingen verwijderd zijn (>2 kwartielafstanden van de mediaan) dat ze het algemene beeld kunnen verstoren (Dixon, 1953). Deze waarnemingen worden ook wel zijn uit de dataset verwijderd om te voorkomen dat deze waarnemingen het algemene beeld verstoren. Aanvullend zijn de constructen gecontroleerd op normaliteit door hier normaalverdelingen van de maken. De constructen zijn normaal, tot redelijk normaal verdeeld, wat de data bruikbaar maakt voor verdere analyse.

3.6 Multicollineariteit

Van multicollineariteit kan sprake zijn als twee (onafhankelijke) variabelen die samen dezelfde afhankelijke variabele verklaren sterk met elkaar overeenkomen. Dit kan worden onderzocht door de "Variance Inflation Factor" (VIF) te berekenen. Bij een VIF boven 10,0 is over het algemeen een indicator voor sterke multicollineariteit (O'Brien 2007). De VIF scores voor de sub-constructen komen niet uit boven de 2,0. Op basis hiervan kan geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van multicollineariteit. De constructen organisatievertrouwen in het management en organisatievertrouwen in de organisatie algemeen geven een correlatie van .703. Deze sterke correlatie suggereert ondanks een lage

VIF score toch enige vorm van multicollineariteit. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de vragen die zijn gesteld om deze twee constructen te meten mogelijk onvoldoende specifiek zijn geweest om voldoende onderscheid te kunnen maken tussen deze constructen.

Hoofdstuk 4

4 Analyses

In dit hoofdstuk zullen de hypothesen overeenkomstig het conceptueel model worden getoetst. Dit wordt gedaan door de onderzoeksgegevens te analyseren middels enkelvoudige en meervoudige lineaire regressie. De uitkomst hiervan zal worden beschreven en aan het eind van dit hoofdstuk zal hierover een conclusie worden getrokken.

4.1 Correlaties van constructen

In tabel 4 worden de correlaties tussen de verschillende constructen weergegeven. Hieruit blijkt dat alle relaties significant zijn ($p < 0,05$), wat betekent dat er sprake is van een zekere samenhang tussen de constructen. De sterke correlaties tussen de hoofd- en subconstructen kan goed verklaard worden omdat de twee sub constructen onderdeel zijn van één hoofdconstruct (bijvoorbeeld vertrouwen in collega's in relatie tot interpersoonlijk vertrouwen (,702) en vertrouwen in direct leidinggevende en interpersoonlijk vertrouwen (,806). Ook enkele controlevariabelen laten significante correlaties zien. De meest opvallende is leeftijd en dienstjaren (,728). Dit is ook goed verklaarbaar, hoe hoger de leeftijd, hoe groter de kans dat een medewerker meer dienstjaren heeft. Daarnaast is opvallend dat dienstjaren met alle andere constructen negatief correleert. Ten aanzien van de controlevariabelen is van wel of niet leidinggevend en van geslacht een dummy variabele gemaakt. In tabel kan worden afgelezen dat 29% van de respondenten een leidinggevende functie heeft en dat 73% van de respondenten man is.

Op basis van de correlatiematrix kan gesteld worden dat er voldoende samenhang is tussen de verschillende constructen en dat de data hierdoor voldoende geschikt is voor verdere analyse.

4.2 Hoofdconstructen vertrouwensrelaties en kennisdeling

In dit deel zullen de constructen vertrouwen in collega's, leidinggevende, management en organisatie in relatie tot kennisdeling worden geanalyseerd. Tabel 5 geeft de resultaten van de enkel- en meervoudige lineaire regressieanalyse weer, waarin de zes modellen worden weergegeven. Model 1 de controlevariabelen, model 2 tot en met 5 de enkelvoudige lineaire regressie analyses van de onafhankelijke constructen en model 6 de meervoudige lineaire regressie met alle onafhankelijke constructen.

Tabel 5, enkel- en meervoudige regressieanalyse tussen vertrouwen en kennisdeling

Afhankelijke variabele	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
Kennisdeling	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde
Controlevariabelen												
Dienstjaren	-,314*	-2,186	-,265†	-1,845	-,239†	-1,744	-,294*	-2,114	-,299*	-2,115	-,223	-1,602
Leeftijd	,289†	1,963	,228	1,553	,267†	1,919	,294*	2,064	,277†	1,916	,246†	1,737
Leidinggevend	-,057	-0,568	-,084	-0,841	-,070	-0,739	-,015	-0,156	-,048	-0,490	-,054	-0,549
Geslacht	,133	1,339	,096	0,973	,111	1,180	,073	0,739	,076	0,756	,065	0,666
Onafhankelijke variabelen												
Vertrouwen in collega's			,239*	2,420							,107	1,049
Vertrouwen in leidinggevende					,346***	3,633					,272**	2,665
Vertrouwen in het management							,280**	2,865			,165	1,218
Vertrouwen in de organisatie									,215*	2,162	-,012	-0,090
F-waarde	1,678		2,413*		4,088**		3,083*		2,328*		2,915**	
R	,253		0,336		0,419		0,37		0,327		0,452	
R2	0,064		0,113		0,176		0,137		0,107		0,204	
Aangepaste R2	0,026		0,066		0,133		0,093		0,061		0,134	

† P=<0,1; * P=<0,05; ** P=<0,01; *** P=<0,001

Model 1 toont de controlevariabelen. Dienstjaren laat een negatieve significante relatie zien met kennisdeling ($\beta=-0,314$ met $p=<0,05$).

Model 2 laat vertrouwen in collega's zien in relatie tot kennisdeling. Dit model toetst hypothese 1: Naarmate vertrouwen tussen medewerkers toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen. Er is sprake van een positief significante relatie ($\beta=0,239$ met $p=<0,05$). Het model heeft een F-waarde van 2,413 ($p=<0,05$). Hypothese 1 wordt hiermee ondersteund.

Model 3 toont de relatie tussen vertrouwen in direct leidinggevende en kennisdeling en toetst hypothese 3: Naarmate vertrouwen in de direct leidinggevende toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen. Deze relatie toont een positief significante relatie ($\beta=0,346$ met $p=<0,001$). Het model toont een F-waarde van 4,088 ($p=<0,01$). Hypothese 2 wordt hiermee ondersteund.

Model 4 toont vertrouwen het management in relatie tot kennisdeling. Dit model toetst hypothese 3: Naarmate het vertrouwen van medewerkers in het management toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen. Deze relatie laat een positief verband zien ($\beta=0,280$ met $p=<0,01$). Model 3 laat ook een significante relatie zien tussen dienstjaren en leeftijd in relatie tot kennisdeling, beide $\beta=0,294$ met $p=<0,05$. Model 3 heeft een significante ($p=<0,05$) F-waarde van 3,083. Hiermee wordt hypothese 3 ondersteund.

Tabel 4, beschrijvende statistiek en correlatiematrix van construen

	N	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Kennisdeling	106	4,09	0,44	1												
2 Kennisdeling persoonlijke interactie	105	4,24	0,47	,863**	1											
3 Kennisdeling werkbijeenkomsten	105	3,97	0,50	,896**	,595**	1										
4 Interpersoonlijk vertrouwen	102	3,88	0,43	,379**	,426**	,305**	1									
5 Interpersoonlijk vertrouwen collega's	104	3,88	0,50	,252**	,263**	,209*	,702**	1								
6 Interpersoonlijk vertrouwen leidinggevende	105	3,92	0,62	,341**	,399**	,262**	,806**	,287**	1							
7 Intra-organisationeel vertrouwen	106	3,25	0,59	,292**	,276**	,243*	,303**	,307**	,251**	1						
8 Intra-organisationeel vertrouwen in de organisatie algemeen	106	3,24	0,64	,233*	,240*	,205*	,259**	,286**	,192*	,899**	1					
9 Intra-organisationeel vertrouwen in het management	106	3,27	0,64	,296**	,263**	,239*	,291**	,279**	,258**	,944**	,703**	1				
10 Dienstjaren	106	16,01	11,74	-0,116	-0,14	-0,111	-0,121	-0,074	-,203*	-0,036	-0,016	-0,048	1			
11 Leeftijd	103	44,81	10,31	0,055	0,033	0,019	-0,083	-0,018	-0,155	-0,05	-0,024	-0,065	,728**	1		
12 Leidinggevende functie (ja)	106	0,29	0,46	0,085	0,019	0,101	-0,041	-0,135	-0,083	0,083	0,023	0,116	0,097	,223*	1	
13 Geslacht (man)	106	0,73	0,45	-0,087	-0,123	-0,068	-0,069	-0,099	-0,051	-,228*	-,239*	-,192*	0,04	0,135	0,069	1

* Correlatie is significant op 0,05 niveau (2-tailed), ** correlatie is significant op 0,01 niveau (2-tailed)

Model 5 toont vertrouwen in de organisatie in relatie tot kennisdeling. Dit model toetst hypothese 4: Naarmate het vertrouwen in de organisatie als geheel toeneemt zal kennisdeling tussen medewerkers ook toenemen. Er is sprake van een significant positieve relatie met $\beta=0,215$ met $p<0,05$. Dienstjaren laat een negatieve relatie zien van $\beta=-0,299$ met $p<0,05$. Hiermee wordt hypothese 4 ondersteund.

Model 6 toont de meervoudige lineaire regressie, waarin alle onafhankelijke constructen tegelijk worden getoetst. Dit model laat uitsluitend een significante relatie zien voor vertrouwen in de direct leidinggevende in relatie tot kennisdeling met $\beta=0,272$ en $p<0,01$. Het model als geheel is ook significant met een F-waarde van 2,915 en $p<0,01$.

4.3 Post hoc analyse vertrouwen en kennisdeling

In de post hoc analyse is het afhankelijke construct kennisdeling opgedeeld in kennisdeling door persoonlijke interactie (model 1a t/m 4a) en kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten (model 1b t/m 4b). De vier onafhankelijke variabelen zijn samengevoegd tot interpersoonlijk vertrouwen (vertrouwen in collega's en leidinggevende) en organisatievertrouwen (vertrouwen in management en organisatie). Er kan nu bestudeerd worden of er verschil is in de omstandigheden voor kennisdeling. In tabel 6 staan de enkelvoudige en meervoudige lineaire regressiemodellen die hierop betrekking hebben. Per model (a en b) wordt beschreven wat de belangrijkste bevindingen zijn.

Model 1a/b toont de controlevariabelen. Alleen model 1a laat significante relaties zien. Dienstjaren laat een negatieve relatie zien met kennisdeling ($\beta=-0,373$, $p<0,05$) en leeftijd een positief significante relatie zien met kennisdeling door persoonlijke interactie ($\beta=0,337$, $p<0,05$).

Model 2a/b toont de enkelvoudige lineaire regressie tussen interpersoonlijk vertrouwen en kennisdeling. Interpersoonlijk vertrouwen in laat in model 2a een significante relatie zien ($\beta=0,423$, $p<0,001$) met een F-waarde van 6,499 ($p<0,001$). De controlevariabelen dienstjaren en leeftijd laten achtereenvolgens een negatieve en een positieve relatie zien met kennisdeling ($p<0,05$). Model 2b laat ook een significante relatie zien hoewel deze kleiner is dan in model 1a ($\beta=0,302$, $p<0,01$) met F-waarde 2,647 ($p<0,01$).

Model 3a/b toont de enkelvoudige lineaire regressie tussen organisatievertrouwen in relatie en kennisdeling. In model 3a zien we een significante relatie met ($\beta=0,25$, $p<0,05$). De controlevariabelen dienstjaren en leeftijd laten achtereenvolgens een negatieve en een positieve relatie zien met kennisdeling ($p<0,05$). Het model als geheel is significant met een F-waarde van 3,335 ($p<0,01$). Model 3b laat uitsluitend een significante relatie zien met organisatievertrouwen ($\beta=0,236$, $p<0,05$).

Tabel 6, enkel en meervoudige lineaire regressiemodellen voor interpersoonlijk en organisatievertrouwen in relatie tot kennisdeling door persoonlijke interactie en tijdens werkbijeenkomsten

Afhankelijke variabele	Model 1a		Model 2a		Model 3a		Model 4a	
<i>Kennisdeling door persoonlijke interactie</i>								
Controlevariabelen	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde
Dienstjaren	-,373*	-2,613	-,280*	-2,090	-,356*	-2,558	-,282*	-2,102
Leeftijd	,337*	2,298	,290*	2,122	,338*	2,367	,296*	2,163
Leidinggevend	,010	0,096	-,023	-0,250	,037	0,383	-,010	-0,109
Geslacht	,193	1,951	,167†	1,825	,131	1,320	,149	1,584
<i>Onafhankelijke variabelen</i>								
Interpersoonlijk vertrouwen			0,423***	4,662			0,397***	4,165
Organisatievertrouwen					0,25*	2,549	,087	0,889
F-waarde	2,408†		6,499***		3,335**		5,535***	
R	,301		0,511		0,385		0,517	
R2	0,09		0,261		0,148		0,267	
Aangepaste R2	0,053		0,221		0,104		0,219	
<i>Kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten</i>								
Controlevariabelen	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde
Dienstjaren	-,226	-1,532	-,185	-1,266	-,207	-1,433	-,186	-1,274
Leeftijd	,177	1,166	,151	1,012	,172	1,162	,157	1,053
Leidinggevend	-,087	-0,844	-,084	-0,838	-,060	-0,599	-,064	-0,637
Geslacht	,087	0,859	,072	0,720	,028	0,271	,042	0,410
<i>Onafhankelijke variabelen</i>								
Interpersoonlijk vertrouwen			0,302**	3,067			0,262*	2,545
Organisatievertrouwen					0,236*	2,33	0,135	1,277
F-waarde	0,916		2,647*		1,852		2,493*	
R	,191		0,355		0,297		0,376	
R2	,036		0,126		0,088		0,141	
Aangepaste R2	-0,003		0,078		0,04		0,085	

† P=<0,1; * P=<0,05; ** P=<0,01; *** P=<0,001

Model 4 a/b toont de meervoudige lineaire regressie tussen interpersoonlijk en organisatievertrouwen in relatie tot kennisdeling. Model 4a laat voor interpersoonlijk vertrouwen een significante relatie zien met ($\beta=0,262$, $p<0,001$). De controlevariabelen dienstjaren en leeftijd laten achtereenvolgens een negatieve en een positieve relatie zien met kennisdeling ($p<0,05$). Het model als geheel is ook significant met een F-waarde van 5,535 ($p<0,001$). Model 4b laat een significante relatie zien voor interpersoonlijk vertrouwen ($\beta=0,262$, $p<0,05$). Met een F-waarde van 2,493 ($p<0,05$) is dit model significant.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat interpersoonlijk vertrouwen belangrijk is in het kennisdelingsproces. Dit construct is voor nadere analyse opgesplitst in vertrouwen in collega's en leidinggevenden om verder te onderzoeken waarde onderlinge verschillen zitten. Tabel 7 laat de lineaire regressiemodellen 5 t/m 8 zien van deze constructen in relatie tot kennisdeling door persoonlijke interactie (a) en tijdens werkbijeenkomsten (b).

Model 5a/b toont de controlevariabelen. Uitsluitend in model a laat significante relaties zien, welke voor dienstjaren negatief is ($\beta=-0,373$, $p<0,001$) en leeftijd positief ($\beta=0,337$, $p<0,05$).

Model 6 a/b toont vertrouwen in collega's in relatie tot kennisdeling. In zowel model a als model b is vertrouwen in collega's in relatie tot kennisdeling significant ($\beta=0,239$, $p<0,05$) en ($\beta=0,204$, $p<0,05$). Waarbij in model 6a ook dienstjaren een negatief significante relatie aantoonst ($\beta=-0,327$, $p<0,05$). Model 6a is als geheel significant met een F-waarde van 3,007 ($p<0,05$), dit geldt niet voor model 6b.

Model 7 a/b toont vertrouwen in leidinggevende in relatie tot kennisdeling. In zowel model a als model b is vertrouwen in leidinggevende significant ($\beta=0,400$, $p<0,001$) en ($\beta=0,268$, $p<0,01$). In model a laten de controlevariabelen dienstjaren en leeftijd ook een significante relatie zien, deze is voor dienstjaren negatief ($\beta=-0,283$, $p<0,05$) en ($\beta=0,315$, $p<0,05$). In tegenstelling tot model b is model a als geheel ook significant met een F-waarde van 6,002 ($p<0,001$).

In model 8 a/b worden beide onafhankelijke constructen middels lineaire meervoudige regressie getoetst. In model b laat vertrouwen in de leidinggevende een significante relatie zien ($\beta=0,239$, $p<0,05$), maar model b als geheel is niet significant. Model a laat voor dienstjaren een negatieve significante relatie zien met ($\beta=-0,269$, $p<0,05$). Vertrouwen in leidinggevende toont een significante relatie ($\beta=0,358$, $P<0,001$). Ook het model als geheel is significant met een F-waarde van 4,949 ($p<0,001$).

Omdat de controlevariabelen dienstjaren en leeftijd in model 4a en 8a significante relaties laten zien, zijn beide nader bestudeerd. Opvallend is dat dienstjaren negatief correleert, waar ander onderzoek juist een positieve relatie laat zien (Cabrera et al., 2006). Gekeken is naar de schatting van de regressielijn (curve estimation, quadratic). Kennisdeling door persoonlijke interactie blijkt af te nemen bij plusminus 12 dienstjaren en voor leeftijd is dit bij plusminus 45 jaar (bijlage 4).

Tabel 7, lineaire regressiemodellen voor vertrouwen in collega's en leidinggevende in relatie tot kennisdeling door persoonlijke interactie en tijdens werkbijeenkomsten

Afhankelijke variabele	Model 5a		Model 6a		Model 7a		Model 8a	
<i>Kennisdeling door persoonlijke interactie</i>								
Controlevariabelen	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde
Dienstjaren	-,373**	-2,613	-,327*	-2,295	-,283*	-2,132	-0,269*	-1,989
Leeftijd	,337*	2,298	,261†	1,787	,315*	2,342	0,267†	1,942
Leidinggevend	,010	0,096	-,008	-0,078	-,008	-0,088	-0,011	-0,116
Geslacht	,193†	1,951	,145	1,469	,172†	1,879	0,142	1,521
<i>Onafhankelijke variabelen</i>								
Vertrouwen in collega's			0,239*	2,440			0,13	1,353
Vertrouwen in leidinggevende					0,400***	4,358	0,358***	3,694
F-waarde	2,408†		3,007*		6,022***		4,949***	
R	0,301		0,371		0,491		0,494	
R2	0,09		0,138		0,241		0,244	
Aangepaste R2	0,053		0,092		0,201		0,195	
<i>Kennisdeling tijdens werkbijeenkomsten</i>								
Afhankelijke variabele	Model 5b		Model 6b		Model 7b		Model 8b	
Controlevariabelen	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde	Std. Beta	t-waarde
Dienstjaren	-,226	-1,532	-,181	-1,222	-,176	-1,216	-,153	-1,046
Leeftijd	,177	1,166	,134	0,881	,160	1,092	,137	0,920
Leidinggevend	-,087	-0,844	-,117	-1,139	-,093	-0,930	-,112	-1,105
Geslacht	,087	0,859	,066	0,644	,072	0,728	,064	0,634
<i>Onafhankelijke variabelen</i>								
Vertrouwen in collega's			0,204*	2,013			,117	1,118
Vertrouwen in leidinggevende					0,268**	2,699	,239*	2,281
F-waarde	0,916		1,531		2,207†		2,009†	
R	,191		0,274		0,323		0,34	
R2	,036		0,075		0,104		0,116	
Aangepaste R2	-0,003		0,026		0,057		0,058	

† P=<0,1; * P=<0,05; ** P=<0,01; *** P=<0,001

Hoofdstuk 5

5 Discussie

In het laatste deel van dit onderzoek worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Ook worden aanbevelingen gedaan voor verder relevant onderzoek. Tot slot worden de tekortkomingen in de methodologie beschreven en worden diverse praktische implicaties beschreven voor het management.

5.1 Conclusies

Dit onderzoek heeft de volgende vraag onderzocht: Wat is het effect van vertrouwen van medewerkers in collega's, leidinggevend, het management en de organisatie op het delen van werk gerelateerde kennis tussen medewerkers? Vier hypothesen overeenkomstig het conceptueel model zijn elk middels enkelvoudige lineaire regressie getoetst. Iedere hypothese laat in de enkelvoudige lineaire regressie een positief significant verband zien. Echter in de meervoudige lineaire regressie analyse laat alleen hypothese 2 een significant positieve verband zien. Deze hypothese toetst vertrouwen in de leidinggevende in relatie tot kennisdeling. Er kan geconcludeerd worden dat naarmate vertrouwen in de leidinggevende toeneemt er meer kennisdeling tussen medewerkers plaatsvindt. Ofwel, teneinde kennisdeling te stimuleren is het van belang dat leidinggevend door medewerkers worden vertrouwd. Dit is overeenkomstig met onderzoek van onder meer Abrams et al. (2003) en Mayer en Gavin (2005).

Uit de post hoc analyse blijkt dat, in lijn met voorgaande, vertrouwen in de leidinggevende een significante relatie laat zien met kennisdeling door persoonlijke interactie. Er kan geconcludeerd worden dat naarmate vertrouwen in de leidinggevende toeneemt meer kennisdeling plaatsvindt tussen medewerkers door persoonlijke interactie. Dit komt overeen met onderzoek van Lin (2005) wat aantoont dat kennisdeling tussen medewerkers vooral voorkomt uit intrinsieke motivatie, zoals het ervaren van plezier door iemand te helpen. Om kennisdeling binnen organisaties te stimuleren doen organisaties er goed aan om voldoende gelegenheid te creëren voor persoonlijk contact tussen medewerkers.

Controlevariabele dienstjaren laat een negatieve relatie zien met kennisdeling en nadere bestudering toont dat piekvorming optreedt rond 12 dienstjaren, hierna neemt kennisdeling af. Geconcludeerd kan worden dat naarmate het aantal dienstjaren toeneemt kennisdeling ook toeneemt tot er bij 12 dienstjaren een maximum wordt bereikt, waarna als het aantal dienstjaren verder toeneemt kennisdeling afneemt. Dit komt niet overeen met bestaande literatuur, zo laat onderzoek van Collins et al. (2006) juist een positieve relatie zien tussen dienstjaren en kennisdeling. Een verklaring hiervoor kan mogelijk gevonden worden in het feit dat er reorganisaties plaatsvinden en mensen hierdoor een zekere mate van

wantrouwen hebben en mogelijk angstig zijn om waarde te verliezen voor de organisatie als zij kennis delen (Morgan en Zeffane, 2003; Hwang en Burgers, 1997). Voor leeftijd geldt het zelfde. Bij plusminus 43 jaar laat kennisdeling een piek zien, waarna deze afneemt. Het algemene beeld is echter positief. Geconcludeerd kan worden dat naarmate leeftijd toeneemt kennisdeling ook toeneemt, tot er bij plusminus 42 jaar een maximum wordt bereikt, waarna als leeftijd verder toeneemt kennisdeling afneemt.

5.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten is het aan te bevelen vergelijkbaar onderzoek te doen in organisaties waar geen sprake is van reorganisatie of in organisaties afkomstig uit een heel andere branche of met een andere cultuur. Ook is verder onderzoek nodig naar de omstandigheden waaronder kennisdeling door persoonlijke interactie plaatsvindt. Gebeurt dit bijvoorbeeld veel tijdens de lunch, in de wandelgang, of juist na het werk en is dit dan face to face of telefonisch? Als hier meer over bekend is kunnen organisaties nog gericht acties ondernemen om kennisdeling te stimuleren. Een andere aanbeveling is onderzoek naar vertrouwensrelaties en kennisdeling in organisaties met verschillende typen organisatiestructuur. Bijvoorbeeld organisaties die hiërarchisch of juist autonoom georganiseerd zijn. Ook is het interessant om onderzoek te doen naar vertrouwensrelaties vanuit het perspectief van het management in plaats van de medewerker. In de literatuur is bijzonder veel aandacht voor de positieve effecten van vertrouwen en dit geldt evenzeer voor kennisdeling. Minder aandacht is er voor de keerzijde van deze constructen. Mogelijk komt dit omdat dit gevoelig kan liggen met het risico op sociaal wenselijke antwoorden, maar het is niet minder interessant. Zo kunnen mensen elkaar wantrouwen en als gevolg hiervan wellicht kennis achterhouden. Verder onderzoek naar deze effecten verdient zeker aandacht om een tegenwicht te bieden aan de bestaande literatuur die over dit thema bekend is.

Verder onderzoek naar de piekvorming van kennisdeling bij dienstjaren verdient ook verder onderzoek, omdat juist mensen met veel dienstjaren over veel kennis beschikken die van belang is voor de organisatie. Het is juist zeer wenselijk dat medewerkers met veel kennis en ervaring deze overdragen. Onderzoek naar de oorzaken van deze afname of naar mogelijkheden om tijdig te zorgen voor voldoende kennisoverdracht verdienen aandacht. Meer kennis hierover kan leiden tot aanpassingen in organisatiebeleid en zou ertoe kunnen leiden dat de grens waarop kennisdeling afneemt wordt opgerekt of dat het effect zelfs positief wordt.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kent verschillende beperkingen. Het onderzoek is uitgevoerd in 2014 in één organisatie. Ten tijde van het afnemen van de enquêtes vonden binnen deze organisatie verschillende reorganisaties plaats. Het vertrouwen van medewerkers in het management kan tijdens organisatorische veranderingen sterk worden beïnvloed (Morgan en Zeffane, 2003). Hoewel de resultaten van dit onderzoek veelal in lijn zijn met wat de literatuur tot dusver aantoonde, dient er rekening mee gehouden te worden dat dit de onderzoeksresultaten in negatieve zin heeft beïnvloed. Hoewel de response afkomstig is van mensen van verschillende locaties, en uit verschillende functies is onbekend in hoeverre de response een juiste afspiegeling is van de populatie. Zo is onbekend of er naar rato evenveel mannen als vrouwen hebben gereageerd. Ook is niet bekend of het percentage respondenten die werkzaam zijn in organisatieonderdelen die worden gereorganiseerd een juiste afspiegeling vormen van de populatie. Het vermoeden bestaat dat dit het geval is, maar er is geen techniek gebruikt om hiervan een juiste afspiegeling te maken. Als er naar verhouding veel respons is van medewerkers waarvan hun afdeling wordt gereorganiseerd, dan kan dit het resultaat in negatieve zin hebben beïnvloed.

De vragen in de enquête die betrekking hebben op vertrouwen in het management en vertrouwen in de organisatie lijken onvoldoende onderscheidend gezien de sterke correlatie van .703. Als er meer onderscheidende vragen waren geformuleerd voor deze constructen hadden de resultaten mogelijk meer verschillend van elkaar geweest. Op basis van bovenstaande is het doen van generaliseerbare uitspraken iets waar voorzichtigheid gepast is. Aanvullend onderzoek naar vertrouwensrelaties binnen organisaties en het effect op kennisdeling is dan ook nodig om meer robuuste uitspraken te doen. Bijvoorbeeld in organisaties waar geen sprake is van reorganisaties, in een heel andere branche of met meer respondenten.

5.4 Implicaties voor het management

Een van de belangrijkste implicaties voor het management is doen beseffen dat vertrouwen in leidinggevend een positief invloed heeft op kennisdeling en meer specifiek kennisdeling door persoonlijke interactie. Hiermee wordt het belang van rol en verantwoordelijkheid die leidinggevend binnen organisaties hebben onderstreept. Het is van belang dat leidinggevend betrouwbaar worden gevonden door medewerkers. Een afdeling als human resources kan hier bij de selectie van toekomstig leidinggevend meer specifiek op deze kenmerken selecteren (zie bijlage 2 voor gedragingen van managers die interpersoonlijk stimuleren). Organisaties die kennisdeling willen stimuleren doen er goed aan zich hiervan bewust te zijn. Aanvullend is het van belang te beseffen dat kennisdeling meer plaatsvindt door persoonlijke interactie. Intrinsieke motivatie factoren liggen hieraan ten grondslag

zoals plezier in het werk door iemand te helpen. Extrinsieke factoren zijn minder van belang zoals bijvoorbeeld bijzondere beloningen. Organisaties doen er goed aan persoonlijke interactie tussen medewerkers te stimuleren. Dit kan worden ingevuld op velerlei manieren en dit kan zowel door medewerkers zelf als leidinggevenden worden geïnitieerd en georganiseerd. Een gezamenlijk lunchpauze, het organiseren van activiteiten buiten het werk of het periodiek houden van een vrijdagmiddagborrel zijn eenvoudige en laagdrempelige manieren die hieraan kunnen bijdragen. Mensen delen minder kennis tijdens werk gerelateerde bijeenkomsten, maar als (veelal leidinggevenden) zich hiervan bewust zijn, dan kan er wel een klimaat worden gecreëerd waarin meer kennis wordt gedeeld. Het stimuleren van een proactieve houding tijdens vergaderingen, het geven van een presentatie over een succesvol afgerond project zijn initiatieven die genomen kunnen worden om kennis en ervaring los te krijgen bij medewerkers en deze kennis te delen met anderen. Dit soort initiatieven zouden met name geïnitieerd moeten worden bij medewerkers die al lang bij het bedrijf werkzaam zijn. Het blijkt dat naar mate het dienstverband toeneemt, het delen van kennis afneemt. Het is juist van belang dat medewerkers met een lang dienstverband kennis en ervaring delen met medewerkers die korter bij de organisatie werken en hierdoor over minder bedrijfsspecifieke kennis en ervaring beschikken. Organisatievertrouwen laat een zwakker beeld zien dan interpersoonlijk vertrouwen. Het management zou acties kunnen ondernemen die het vertrouwen van medewerkers in de organisatie kan vergroten. Dit kan zijn door bijvoorbeeld meer informatie te delen over werk-gerelateerde zaken of door meer zichtbaar te zijn voor medewerkers. Organisaties zouden er goed aan doen medewerkers met een lang dienstverband (>12 jaar) te stimuleren kennis over te dragen en te delen. De groep medewerkers in de “gevarenzone” (leeftijd >45 jaar en / of >12 dienstjaren) kan geïdentificeerd worden en deze groep kan gestimuleerd worden kennis te delen. Zo kunnen bij periodieke beoordelingen kwalitatieve en / of kwantitatieve doelstellingen worden geformuleerd teneinde kennisdeling te bevorderen. Organisaties zouden bijvoorbeeld oudere en meer ervaren medewerkers als een soort mentor kunnen koppelen aan jongere, minder ervaren medewerkers om kennisdeling te stimuleren.

Literatuurlijst

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. and Levin, D. Z. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17 (4), pp. 64-77.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Mis Quarterly*, 25 (1), pp. 107-136.
- Andrews, K. M. and Delhay, B. L. 2000. Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37 (6), pp. 797-810.
- Argote, L., 1999. *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Boston: Kluwer Academic.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. and Moreland, R. L. 2000. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), pp. 1-8.
- Argyris, C. *Integrating the individual and the organization*. New York, Wiley, 1964.
- Bell, D., 1999. *The Coming of Post Industrial Society, a venture in social forecasting*. Basic Books.
- Berman, S. L., Down, J. and Hill, C. W. L. 2002. Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45 (1), pp. 13-31.
- Bryman, A. and Bell, E., 2011. *Business Research methods 3*. Oxford: Oxford University Press.
- Cabrera, A., Collins, W. C. and Salgado, J. F. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), pp. 245-264.
- Cabrera, A. and Cabrera, E. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5), pp. 687-710.
- Carmeli, A., Atwater, L. and Levi, A. 2011. How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, Springer, 36 pp. 257-274.
- Cook, S. D. N. and Brown, J. S. 1993. Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2 (4), pp. 373-390.
- Crossan, M. M., 1996. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation - Nonaka, I., Takeuchi, H. *Journal of International Business Studies*, 27 (1), pp. 196-201.
- Cummings, J., 2004. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50 (3), pp. 352-364.

- Davenport, T. H. and Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- De Long, D. W. and Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14 (4), pp. 113-127.
- Dietz, G. and Den Hartog, D. N. 2006. Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35 (5), pp. 557-588.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L., 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (14), pp. 450-467.
- Dixon, W. J., 1953. Processing Data for Outliers. *Biometrics*, 9 (1), pp. 74-89.
- Dosi, G., Malerba, F. and Teece, D. 2003. Twenty years after Nelson and Winter's An Evolutionary Theory of Economic Change: a preface on knowledge, the nature of organizations and the patterns of organizational changes. *Industrial and Corporate Change*, 12 (2), pp. 147-148.
- Dyer, J. H. and Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21 pp. 345-368.
- Ellis, K. and Shockley-Zalabak, P. 2001. Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49 (4), pp. 382-398.
- Empson, L., 2001. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54 (7), pp. 839-862.
- Fricker, S., Galesic, M., Tourangeau, M., Yan, T., 2005. An experimental comparison of web and telephone surveys. *Public Opinion Quarterly*, 69 (3), pp. 370-392.
- Fischer, F. and Mandell, A. 2009. Michael Polanyi's Republic of Science: The Tacit Dimension. *Science as Culture*, 18 (1), pp. 23-46.
- Gillespie, N., 2003. Measuring Trust in Work Relationships: 'The behavioural Trust Inventory'. *Presented at Academy of Management Annual Meeting*, Seattle, USA 1-6 aug.
- Graen, G. and Uhlbien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership - Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years - Applying a Multilevel Multidomain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219-247.
- Granovetter, M. S., 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380.
- Grant, R. M., 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 109-122.

- Gupta, A. and Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21 (4), pp. 473-496.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 768-792.
- Hall, R., 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp. 607-618.
- Hansen, M., 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), pp. 82-111.
- Hansen, M., Mors, M. and Lovas, B. 2005. Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48 (5), pp. 776-793.
- Hsu, M. and Chang, C. 2014. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 24 (2), pp. 119-142.
- Huff, L. and Kelley, L. 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14 (1), pp. 81-90.
- Hwang, P., Burgers, W.P., 1997. Properties of trust: analytical view. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 69 (1), pp. 67-73.
- Ibragimova, B., Ryan, S. D., Windsor, J. C. and Prybutok, V. R. 2012. Understanding the Antecedents of Knowledge Sharing: An organizational Justice Perspective. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 15.
- Ipe, M., 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development*, 2 (4), pp. 337-359.
- Kogut, B. and Zander, U. 1996. What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. *Organizational Science*, 7 (5), pp. 502-518.
- KPMG Consulting Group, 2000. *Knowledge Management Research Report*.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. and Wearing, A. 2010. Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning, Sage Publications*, 41 (4), pp. 473-491.
- Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C. and Lesser, E. L. 2002. Trust and knowledge sharing: a critical combination. *IBM Institute for Knowledge-Based Organizations*, pp. 1-9.
- Lewis, J. D. and Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63 pp. 709-985.
- Li, L., 2005. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' on firms inter- and intra-organizational relationships. *International Business Review*, 14 pp. 77-95.
- Lin, H., 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 pp. 315-332.

- Lin, H.F., 2005. Effects of intrinsic and extrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135-149.
- Little, R. J. A., 1988. A Test of Missing Completely at Random for Multivariate Data with Missing Values. *Journal of the American Statistical Association*, 83 (404), pp. 1198-1202.
- Martin, X. and Salomon, R. 2003. Tacitness, learning, and international expansion: A study of foreign direct investment in a knowledge-intensive industry. *Organization Science*, 14 (3), pp. 297-311.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- Mayer, R.C., Gavin, M.B. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48 (5), pp. 874-888
- McKnight, D. H. and Cummings, L. L. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Journal*, 23 (3), pp. 473-490.
- Mooradian, T., Renzl, B. and Matzler, M. 2006. Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning, Sage Publications*, 37 (4), pp. 523- 540.
- Morgan, D.E. and Zeffane, R. 2003. Employee involvement, change and trust in management, *International Journal Human Resource Management*, 14, pp. 55-75.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. and Silverman, B.S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 77-91.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 242-266.
- Nonaka, I., 1994. The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- O'Brien, R. M., 2007. A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, 41 (5), pp. 673-690. Available at: [48](http://nb5yg3wl6x.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ%253Aibssshell&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitle=Quality+and+quantity&rft.atitle=A+caution+regarding+rules+of+thumb+for+variance+inflation+factors&rft.au=O%2527Brien%252C+Robert+M&rft.aulast=O%2527Brien&rft.aufirst=Robert&rft.date=2007-10-01&rft.volume=41&rft.issue=5&rft.space=673&rft.isbn=&rft.bttitle=&rft.title=Quality+and+quantity&rft.issn=00335177&rft_id=info:doi/10.1007%252Fs11135-006-9018-6; http://dx.doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6 .</p>
</div>
<div data-bbox=)

- Polanyi, M., 1997. Tacit Knowledge. In: L. Prusak ed., 1997. *Knowledge in Organizations*. Boston: Butterworth Heinemann. pp. Chapter 7.
- Polanyi, M., 2009 (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago (London): University of Chicago Press (Routledge & Kegan Paul, 1966).
- Renzl, B., 2008. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *The International Journal of Management Science*, 36 pp. 206-220.
- Renzl, B., Matzler, K. and Mader, C.. Impact of trust in colleagues and management on knowledge sharing within and across work groups. *Unpublished*.
- Roos, J. and von Krogh, G. 1992. Figuring out your competence configuration. *European Management Journal*, 10 (4), pp. 422-444.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 393-404.
- Singley, M. K. and Anderson, J. R. 1989. *The transfer of cognitive skill*. 1989. Cambridge: MA: Harvard University Press. pp. 1.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. and Ashford, S.,J. 1995. Inter- and Intraorganizational Cooperation: Towards a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38 pp. 7-23.
- Sondergaard, S., Kerr, M. and Clegg, C. 2007. Sharing knowledge: contextualizing socio technical-thinking and practice. *The Learning Organization*, 14 (5), pp. 423-435.
- Spender, J. and Grant, R. 1996. Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17 pp. 5-9.
- Staples, D. S. and Webster, J. 2008. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Info Systems Journal*, 18 pp. 617-640.
- Szulanski, G., 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 pp. 27-43.
- Szulanski, G., Cappetta, R. and Jensen, R. J. 2004. When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 15 (5), pp. 600-613.
- Tsai, W., 2000. Social Capital, Strategic relatedness and the Formation of Intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21 (9), pp. 925-939.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: the rol of intrafirm networks. *Academy Management Journal*, 41 pp. 464-476.
- Tsai, W., 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13 (2), pp. 179-190.

- Tsoukas, H. and Vladimirou, E. 2001. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38 (7), pp. 973-993.
- Van de Bunt, G. G., Wittek, R. P. M. and De Klepper, M. C. 2005. The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. *International Sociology*, 20 (3), pp. 339-369.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P. and Lyles, M. A. 2008. Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), pp. 830-853. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x> .
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P. and Lyles, M. A. 2008. Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), pp. 830-853.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., et al., 2005. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3), pp. 420-432. Available at: <http://amj.aom.org/content/48/3/420.abstract> .
- Wang, S. and Noe, R. A. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2), pp. 115-131.
- Wasko, M. and Faraj, S. 2005. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *Mis Quarterly*, 29 (1), pp. 35-57.
- Weiss, L. M., 1999. Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Academy of Management Proceedings*, 1999 (1), pp. A1-A6. Available at: <http://proceedings.aom.org/content/1999/1/A1.8.abstract>.
- Whiterspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C. and Stone, D. N. 2013. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17 (2), pp. 250-277.
- Woods, J. A. and Cortada, J., 2000. *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*.
- Xue, Y., Bradley, J. and Liang, H. 2011. Team Climate, Empowering Leadership and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), pp. 299-312.
- Yi, J., 2009. A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7 (1), pp. 65-81.
- Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organizational Science*, 9 (2), pp. 141-159.
- Zaragga, C. and Bonache, J. 2005. The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams. *Organization Studies*, 26 (5), pp. 661-681.

Bijlage 1

Kennistypen, definities en voorbeelden (Alavi and Leidner, 2001)

Knowledge Types	Definitions	Examples
Tacit	Knowledge is rooted in actions, experience, and involvement in specific context	Best means of dealing with specific customer
Cognitive Tacit:	Mental Models	
Technical Tacit:	Know-how applicable to specific work	
Explicit	Articulated, generalized knowledge	Knowledge of major customers in a region
Individual	Created by and inherent in the individual	Insights gained from completed project
Social	Created by and inherent in collective actions of a group	Norms for inter-group communication
Conscious	Explicit knowledge of an individual	Syntax of a programming language
Automatic	Individual's tacit, subconscious knowledge	Riding a bike
Objectified	Codified knowledge of a social system	An operating manual
Collective	Tacit knowledge of a social system	Organization culture
Declarative	Know-about	What drug is appropriate for an illness
Procedural	Know-how	How to administer a particular drug
Causal	Know-why	Understanding how the drug works
Conditional	Know-when	Understanding when to prescribe the drug
Relational	Know-with	Understanding how the drug interacts with other drugs
Pragmatic	Useful knowledge for an organization	Best practices, business frameworks, project experiences, engineering drawings, market reports

Bijlage 2

Gedragingen van managers die interpersoonlijk vertrouwen stimuleren (Abrams et al., 2003)

Managerial Behaviors That Promote Interpersonal Trust		
Trust Builder	Description and Logic	Managerial Actions
Trustworthy Behaviors		
1. Act with discretion	Keeping a secret means not exposing another person's vulnerability; thus, divulging a confidence makes a person seem malevolent and/or unprofessional. <i>Promotes: benevolence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Be clear about what information you are expected to keep confidential. • Don't reveal information you have said you would not . . . and hold others accountable for this.
2. Be consistent between word and deed	When people do not say one thing and do another, they are perceived as both caring about others (i.e., they do not mislead) and as being competent enough to follow through. <i>Promotes: benevolence and competence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Be clear about what you have committed to do, so there is no misunderstanding. • Set realistic expectations when committing to do something, and then deliver.
3. Ensure frequent and rich communication	Frequent, close interactions typically lead to positive feelings of caring about each other and better understandings of each other's expertise. <i>Promotes: benevolence and competence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Make interactions meaningful and memorable. • Consider having some face-to-face (or at least telephone) contact. • Develop close relationships.
4. Engage in collaborative communication	People are more willing to trust someone who shows a willingness to listen and share; i.e., to get involved and talk things through. In contrast, people are wary of someone who seems closed and will only answer clear-cut questions or discuss complete solutions. <i>Promotes: benevolence and competence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoid being overly critical or judgmental of ideas still in their infancy. • Don't always demand complete solutions from people trying to solve a problem. • Be willing to work with people to improve jointly on their partially formed ideas.
5. Ensure that decisions are fair and transparent	People take their cues from the larger environment. As a result, there is a "trickle down" effect for trust, where the way management treats people leads to a situation where employees treat one another similarly. Thus, fair and transparent decisions on personnel matters translate into a more trusting environment among everyone. <i>Promotes: benevolence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Make sure that people know how and why personnel rules are applied and that the rules are applied equally. • Make promotion and rewards criteria clear-cut, so people don't waste time developing a hidden agenda (or trying to decode everyone else's).
Organizational Factors		
6. Establish and ensure shared vision and language	People who have similar goals and who think alike find it easier to form a closer bond and to understand one another's communications and expertise. <i>Promotes: benevolence and competence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Set common goals early on. • Look for opportunities to create common terminology and ways of thinking. • Be on the lookout for misunderstandings due to differences in jargon or thought processes.
7. Hold people accountable for trust	To make trustworthy behavior become "how we do things here," managers need to measure and reward it. Even if the measures are subjective, evaluating people's trustworthiness sends a strong signal to everyone that trust is critical. <i>Promotes: benevolence and competence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitly include measures of trustworthiness in performance evaluations. • Resist the urge to reward high performers who are not trustworthy. • Keep publicizing key values such as trust—highlighting both rewarded good examples and punished violations—in multiple forums.
Relational Factors		
8. Create personal connections	When two people share information about their personal lives, especially about similarities, then a stronger bond and greater trust develop. Nonwork connections make a person seem more "real" and human, and thus more trustworthy. <i>Promotes: benevolence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Create a "human connection" with someone based on nonwork things you have in common. • Maintain a quality connection when you do occasionally run into acquaintances, including discussing nonwork topics. • Don't divulge personal information shared in confidence.
9. Give away something of value	Giving trust and good faith to someone makes that person want to be trusting, loyal, and generous in return. <i>Promotes: benevolence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • When appropriate, take risks in sharing your expertise with people. • Be willing to offer others your personal network of contacts when appropriate.
Individual Factors		
10. Disclose your expertise and limitations	Being candid about your limitations gives people confidence that they can trust what you say are your strengths. If you claim to know everything, then no one is sure when to believe you. <i>Promotes: competence trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Make clear both what you do and don't know. • Admit it when you don't know something rather than posture to avoid embarrassment. • Defer to people who know more than you do about a topic.

Bijlage 3

Enquête

Beste collega,

Voor het afronden van mijn studie bedrijfskunde voer ik een onderzoek uit.

Dit onderzoek gaat over de relatie tussen vertrouwen en het delen van kennis ten gunste van organisaties.

Ik wil u vragen het antwoord wat het eerste bij u opkomt aan te kruisen.

Uw gegevens worden anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Martin Blom

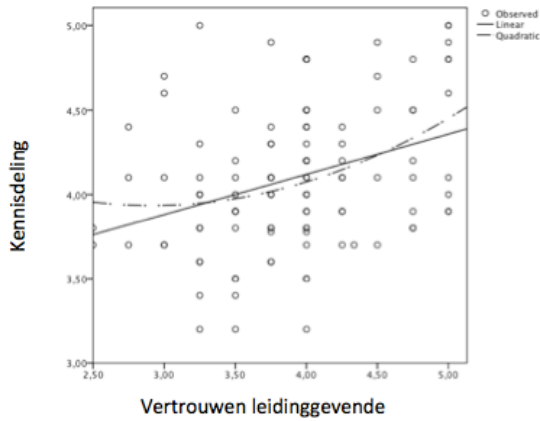
Ik werk jaar bij dit bedrijf
Ik ben jaar
Mijn hoogst genoten opleiding is: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Lagere school <input type="radio"/> Middelbare school <input type="radio"/> Lager beroepsonderwijs <input type="radio"/> Middelbaar beroepsonderwijs <input type="radio"/> Hoger beroepsonderwijs/universiteit
Ik heb wel / geen leidinggevende functie
Ik ben man / vrouw
De locatie waar ik werk is: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E <input type="radio"/> Anders, namelijk.....
Het bedrijfs onderdeel waarvoor ik werkzaam ben is: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> X <input type="radio"/> Y <input type="radio"/> Anders, namelijk.....

	1 = HELEMAAL MEE ONEENS	2 = ONEENS	3 = NEUTRAAL	4 = EENS	5 = HELEMAAL MEE EENS	
Kennisdeling middels persoonlijke interactie						
Ik help collega's met minder ervaring tijdens het werk, of ben bereid dit te doen.	1	2	3	4	5	
Ik deel ervaringen met collega's waarmee voorkomen kan worden dat ze fouten maken.	1	2	3	4	5	
Ik hou collega's via persoonlijke gesprekken op de hoogte van belangrijke zaken die binnen het bedrijf spelen.	1	2	3	4	5	
Ik deel passie en enthousiasme over bepaalde onderwerpen met collega's door hierover praten.	1	2	3	4	5	
Ik besteed tijd aan persoonlijke gesprekken met collega's om ze verder te helpen met hun werk (biv. in een telefoongesprek, tijdens de lunch of als ik ze in het bedrijf tegenkom).	1	2	3	4	5	
Kennisdeling tijdens werk-gerelateerde bijeenkomsten						
Tijdens vergaderingen bespreek ik mijn ideeën en gedachten.	1	2	3	4	5	
Tijdens vergaderingen kom ik met ideeën om problemen op te lossen of zaken te verbeteren.	1	2	3	4	5	
Tijdens vergaderingen probeer ik vragen van anderen te beantwoorden.	1	2	3	4	5	
Tijdens vergaderingen deel ik succesverhalen die het bedrijf of mijn collega's mogelijk kunnen helpen.	1	2	3	4	5	
Tijdens vergaderingen bespreek ik persoonlijke werk-gerelateerde fouten of dingen die mis gingen zodat anderen hiervan kunnen leren.	1	2	3	4	5	
Vertrouwen in directe collega's						
Ik heb vertrouwen in mijn directe collega's	1	2	3	4	5	
Mijn collega's zijn nooit open en eerlijk	1	2	3	4	5	R
Ik kan rekenen op mijn collega's als ik moeite heb met mijn werk	1	2	3	4	5	
Mijn collega's zijn professioneel en toegewijd	1	2	3	4	5	
Vertrouwen in direct leidinggevende						
Ik heb weinig vertrouwen in mijn direct-leidinggevende	1	2	3	4	5	R
Mijn leidinggevende geeft altijd een eerlijke toelichting bij beslissingen die worden genomen.	1	2	3	4	5	
Met mijn leidinggevende kan ik werk-gerelateerde problemen bespreken en ik weet dat hij/zij hier naar wil luisteren.	1	2	3	4	5	
Mijn leidinggevende voert zijn/haar werk goed uit.	1	2	3	4	5	
Vertrouwen in organisatie als geheel						
In het algemeen heb ik veel vertrouwen in de organisatie van organisatie X	1	2	3	4	5	
Beloftes worden binnen organisatie X altijd nagekomen	1	2	3	4	5	
Organisatie X vindt het welzijn van medewerkers niet belangrijk	1	2	3	4	5	R
Organisatie X is bekwaam als het gaat om veiligheid op het werk	1	2	3	4	5	V
Vertrouwen in het management						
Ik heb veel vertrouwen in het management van organisatie X	1	2	3	4	5	
Het management deelt openlijk informatie over toekomstplannen van de organisatie	1	2	3	4	5	
In het algemeen geloof ik dat de motieven en intenties van het management goed zijn	1	2	3	4	5	
Ik vind het management niet capabel	1	2	3	4	5	R
R = negatief geformuleerd						
V = verwijderd uit vragenlijst voor $\alpha=0,720$ (lpv $\alpha=0,656$)						

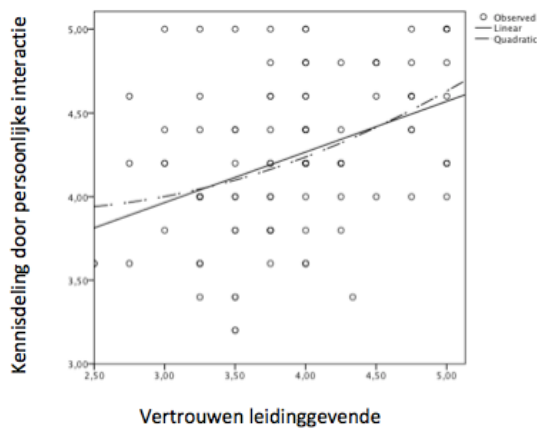
Bijlage 4

Lineaire regressielijn en 'quadratic curve estimation' van de significante relaties uit de meervoudige lineaire regressie analyses (tabel 5 / model 6, tabel 6 / model 4a en tabel 7 model 8a)

Lineaire en kwadratische regressielijn tussen vertrouwen in de leidinggevende en kennisdeling (tabel 5, model 6)



Lineaire en kwadratische regressielijn tussen vertrouwen leidinggevende en kennisdeling door persoonlijk interactie (tabel 6, model 4a en tabel 7, model 8a)



Lineaire en kwadratische regressielijnen van controlevariabelen dienstjaren en leeftijd in relatie tot kennisdeling door persoonlijke interactie (tabel 6 / model 4a, tabel 7 / model 8a)

