

Effect van kennisdeling binnen VCoP's op werktevredenheid.

Effect van kennisdeling binnen Virtual Communities of Practice op autonomie en  
werktevredenheid.

Tanja Quaijtaal

S4512030

Begeleider: Anika Batenburg

Thema 3: Interne Communicatie & Social Media - Kennisdeling binnen Virtual Communities of  
Practice

Radboud Universiteit Nijmegen



Effect van kennisdeling binnen VCoP's op werktevredenheid.

### **Samenvatting**

*Virtual Communities of Practice* (VCoP) worden door steeds meer organisaties gebruikt om doelstellingen te bewerkstelligen. Over het effect dat een VCoP op de werknemers heeft is nog weinig bekend. Theorie suggereert dat gebruik hiervan positief bijdraagt aan werktevredenheid, waarbij autonomie als mediator voor deze relatie optreedt. In dit cross-sectionele onderzoek is getracht voor deze relatie bewijs te leveren. Een enquête onder werknemers van een zorginstelling bevestigde de relatie tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP en werktevredenheid. De autonomie die werknemers binnen de VCoP ervaren, bleek deze positieve relatie partieel te mediëren. De intensiteit van het gebruik van de VCoP en de autonomie die werknemers op het werk ervaren door het gebruik van de VCoP, bleken geen relatie te hebben met werktevredenheid. Duidelijk werd dat het gebruik van een VCoP, werktevredenheid en autonomie aan elkaar gerelateerd zijn, maar de richting van deze relatie is nog niet voor alle gemeten variabelen duidelijk. Het is organisaties aan te raden om gebruik te maken van een VCoP, omdat het aannemelijk is dat het gebruik hiervan positief bijdraagt aan de autonomie en werktevredenheid van de werknemers.

## **Theoretisch kader**

Het creëren en delen van kennis binnen een organisatie wordt steeds belangrijker. Voor een sterke positionering is het voor een organisatie een vereiste om nieuwe kennis te genereren voor de toekomst (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011). Het combineren en delen van kennis heeft een positieve invloed innovatie, teamprestaties, bedrijfsprestaties, zorgt voor lagere productiekosten en een snellere implementatie van nieuwe ontwikkelingen (Wang & Noe, 2010).

### **Virtual communities of Practice**

Organisaties erkennen het belang van kennisdeling en beginnen met het ondersteunen van ontwikkeling en groei van *Virtual Communities of Practice* (VCoP) om hun doelstellingen te bewerkstelligen (Chiu, Hsu, & Wang, 2006). In deze VCoP's kunnen werknemers kennis opzoeken, verzamelen, aandragen en delen. Zo kan een werknemer bijvoorbeeld zijn collega's om hulp vragen, waarbij iedereen elkaars antwoorden kan aanvullen om tot een optimale oplossing te komen. Op deze manier verbeteren steeds meer werknemers hun vaardigheden, krijgen ze nieuwe inzichten en kunnen ze problemen oplossen via deze VCoP's (Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007; Lin, Hung, & Chen, 2009). Voorheen kwam kennis vooral van een centrale plek, zoals het management, maar de VCoP zorgt voor een decentralisatie van kennis, waarbij iedere werknemer een bijdrage kan leveren (Majchrzak, Faraj, Kane, & Azad, 2013).

### **Kennisdeling**

Ondanks dat deze VCoP's het medewerkers gemakkelijk maken hun kennis te delen, gebeurt dit nog lang niet altijd (Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007; Lin, Hung, & Chen, 2009). Dit heeft er voor gezorgd dat huidig wetenschappelijk onderzoek zich vooral focust op het bevorderen van kennisdeling binnen deze VCoP's. Over de consequenties van kennisdeling binnen VCoP's is echter nog maar weinig bekend. Dit onderzoek is een eerste stap om te bekijken wat de effecten van kennisdeling zijn binnen VCoP's op de werknemers. Dit is van belang voor organisaties, omdat werkgevers met deze informatie beter kunnen inschatten wat de toegevoegde waarde van een VCoP is. Daarnaast kunnen medewerkers gemotiveerd worden, als zij weten wat uiteindelijk het effect is van kennisdeling.

Voordat gekeken kan worden naar het effect van kennisdeling binnen een VCoP, is het van belang om te kijken hoe dit gedrag wordt beïnvloed. Wetenschappelijk onderzoek maakt hierbij een onderscheid tussen VCoP's en *virtual communities*. Het verschil tussen deze twee is

eenvoudig: een *virtual community* wordt gemaakt en ontwikkeld op vrijwillige basis van de leden (Chiu, Hsu, & Wang, 2006), terwijl een VCoP bij een werkomgeving hoort en deelname geen vrijwillige keuze is (Dubé, Bourhis, & Jacob, 2006). Een overeenkomst tussen beide, is dat de mate van kennisdeling te maken heeft met de motivatie van de leden.

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten motivatie: intrinsieke en extrinsieke motivatie (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011; Wang & Noe, 2010). Bij extrinsieke motivatie wordt een medewerker gemotiveerd door prikkels van buitenaf, zoals een financiële vergoeding voor een actie. Intrinsieke motivatie komt van binnenuit de individu, zoals een actie doen omdat je deze als leuk of interessant ervaart. Het verschilt per individu welke soort beloning effect heeft op de motivatie tot kennisdelen (Lai & Chen, 2014).

### **Self-determination theory**

Yoon en Rolland (2012) gebruiken de *self-determination theory* (SDT) om motivatie van kennisdeling te verklaren. Deze theorie gaat er vanuit dat ieder mens zijn gevoel van eigenwaarde wil verhogen door zichzelf te ontwikkelen (Deci & Ryan, 2002). Mensen zullen zich aangetrokken voelen tot situaties waar zij dit gevoel van eigenwaarde kunnen verhogen (Deci & Ryan, 2002). Voor die ontwikkeling moeten drie universele psychologische behoeftes worden vervuld: competentie (*competence*), relationele verbondenheid (*relatedness*) en autonomie (*autonomy*) (Deci & Ryan, 1990; Deci & Ryan, 2002).

Competentie is het gevoel van zelfvertrouwen en controle over de omgeving, zoals een individu die ervaart (Deci & Ryan, 2002). Hoe meer controle en effect hij of zij heeft over een situatie of actie, hoe hoger het gevoel van competentie is. Begrip over welke hulpmiddelen voor een gewenst gevolg zorgen en hoe betrouwbaar deze middelen de uitkomst beïnvloeden, speelt hier ook een rol (Deci & Ryan, 1990).

Relationele verbondenheid is het gevoel van verbondenheid met de medemens. Hierbij streeft een individu er naar samen te zijn in een veilige gemeenschap of eenheid (Deci & Ryan, 2002) en zich te verbinden met en te zorgen voor mensen en zo zichzelf aan hen te relateren (Deci & Ryan, 1990). Het gaat hierbij om tevredenheid en betrokkenheid tot de algemene sociale wereld (Deci & Ryan, 1990) en niet om het realiseren van acties (geld krijgen) of formele status krijgen (getrouwd of lid van een groep zijn) (Deci & Ryan, 2002).

Autonomie is de waargenomen oorsprong van het eigen gedrag (Deci & Ryan, 2002) en stelt dat mensen vrij willen handelen zonder hierbij beperkt te worden (Deci & Ryan in 2000, Yoon &

Rolland, 2012). Een autonoom individu heeft controle over zijn eigen gedrag en ziet dit als een uiting van zichzelf (Deci & Ryan, 2002). Prikkel van buitenaf hebben geen directe invloed op het gedrag, en worden allen meegenomen als deze overeenkomen met eigen interesses en geïntegreerde waarden (Deci & Ryan, 1990; Deci & Ryan, 2002).

### **Kennisdeling en autonomie**

De resultaten uit het onderzoek van Yoon en Rolland (2012) laten zien dat competentie en relationele verbondenheid invloed hebben op kennisdeling in *virtual communities*. Autonomie heeft volgens hun resultaten echter geen invloed op kennisdeling. Zij geven hiervoor als reden dat *virtual communities* meestal vrijwillig ontstaan en niet door anderen worden beheerd, waardoor zij ze al volledig autonoom zijn. Een individu wordt niet gedwongen tot meedoen, waardoor zijn gevoel van autonomie niet in het gedrang komt; hij heeft namelijk volledige controle over zijn eigen acties. Dubé, Bourhis en Jacob (2006) geven terecht aan dat een VCoP, in tegenstelling tot een *virtual community*, storend en stressvol kan zijn als het verplicht is om hieraan deel te nemen. Een verplichting leidt ertoe dat werknemers kennis moeten delen op een manier waar ze niet bekend zijn, waardoor hun gevoel van autonomie in gevaar kan komen. Als deze verplichting echter niet aanwezig zou zijn, is het verschil tussen een VCoP en een *virtual community* nog maar minimaal. Dan kan een VCoP juist positieve invloed hebben op autonomie, aangezien een werknemer hiermee een platform heeft om zijn kennis en mening te delen. De vrijheid en flexibiliteit om kennis te kunnen delen en werk te plannen, zorgt voor een hogere mate van autonomie (Lee & Suh, 2015).

Daarnaast vinden Helmut, Mühlbacher en Müller (2008) dat een hogere mate van kennisdeling samenhangt met de mate van decentralisatie in een bedrijf. Decentralisatie hangt samen met de autonomie in een werkomgeving (Acorn, Ratner, & Crawford, 1997). Een VCoP maakt het proces van kennisdeling een stuk gemakkelijker voor medewerkers, daarom is het te verwachten dat het gebruik hiervan zorgt voor een hogere mate van autonomie bij de werknemers.

### **Werktevredenheid en autonomie**

Werktevredenheid is een van de belangrijkste elementen voor het algemeen welzijn van een medewerker (Carr & Mellizo, 2013). Daarnaast is werktevredenheid een goede voorspeller voor werkbetrokkenheid, de motivatie van werknemers, het aantal opgenomen verlofdagen en de intentie om ontslag aan te vragen (Carr & Mellizo, 2013; Federici, 2012; Lange, 2009). De grote

invloed van werktevredenheid op deze factoren zorgt ervoor dat het voor bedrijven van economisch belang is om ervoor te zorgen dat werknemers tevreden zijn en blijven (Carr & Mellizo, 2013). Een bepalende factor voor werktevredenheid is autonomie (Carr & Mellizo, 2013; Federici, 2012; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Lange, 2009).

In zijn onderzoek naar factoren die werktevredenheid beïnvloeden, toont Federici (2012) aan dat bij een groep werknemers die een vergelijkbare taak uitvoeren, een hoger gevoel van werktevredenheid samenhangt met een hogere mate van autonomie. Hierbij ziet hij autonomie op de werkvloer als de mate waarin een individu zich vrij voelt om zijn kennis te gebruiken en om beslissingen te maken. Carr en Mellizo (2013) komen in hun onderzoek naar het effect van autonomie en inspraak van werknemers op werktevredenheid tot dezelfde conclusie: een hogere mate van autonomie draagt bij aan een hogere mate van tevredenheid over het werk. Zij concluderen verder dat salaris ook een factor voor werktevredenheid is, maar dat deze niet-significant is, zodra autonomie uit de vergelijking wordt gehaald. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de mate van autonomie voor werknemers belangrijker is dan de hoogte van hun salaris. Dit is ook terug te leiden naar de SDT (Deci & Ryan, 2002); autonomie is namelijk één van de drie variabelen voor optimale persoonlijke ontwikkeling en dus begrijpelijk een factor voor tevredenheid.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de consequenties van kennisdeling binnen VCoP's, door te relatie tussen werktevredenheid en het gebruik hiervan te onderzoeken. Autonomie is een belangrijke voorspeller van werktevredenheid (Carr & Mellizo, 2013), daarom wordt verwacht dat wanneer werknemers meer autonomie ondervinden door het gebruik van een VCoP, ze ook meer tevreden over hun werk zullen zijn. De hypothese is daarom ook: als werknemers meer gebruik maken van een VCoP, zullen zij een hogere werktevredenheid hebben waarbij autonomie als mediator optreedt.

## **Methode**

### **Onderzoeksmethode**

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag, is een online enquête verspreid onder de respondenten. In deze enquête is de mate van kennisdeling, autonomie en werktevredenheid

gemeten. Hieronder een korte beschrijving van deze variabelen, waarbij de volgorde hetzelfde is als in de online enquête.

*Kennisdeling* is de mate waarin een lid actief bezig is met het delen van kennis in de VCoP (Davenport & Prusak, 1998). Kennisdeling is op twee manieren gemeten; de *mate van kennisdeling* binnen de VCoP en de *intensiteit van het gebruik* van de VCoP. Voor het meten van de mate van kennisdeling binnen de VCoP werd gebruik gemaakt van de schaal van Lin, Hung en Chen (2009), die zij gebaseerd hebben op Davenport en Prusak (1998). Deze schaal was zeer betrouwbaar:  $\alpha = .90$ . De respondent gaf voor drie uitspraken aan in hoeverre deze zijn eigen gedrag beschrijven op zevenpunts Likertschalen ( $1 = \text{helemaal mee oneens}$ ,  $7 = \text{helemaal mee eens}$ ). Een voorbeelditem is: “Ik doe regelmatig mee aan de kennisdelingsactiviteiten binnen NS Samenwerk omgevingen.”

De intensiteit van het gebruik van de VCoP werd gemeten aan de hand van drie meerkeuzevragen (Batenburg & Das, 2014). Hierbij gaven de respondenten aan hoe intensief zij de laatste vier weken gebruik hadden gemaakt van de VCoP. Een voorbeelditem is: “Hoeveel berichten heeft u op Maarten Life geplaatst?” (*Minder dan 10 minuten*, *10 tot 30 minuten*, *30 minuten tot een uur*, *Meer dan een uur*). De betrouwbaarheid van deze schaal was niet adequaat:  $\alpha = .63$ . Bij het weglaten van het item “Wat was de gemiddelde duur van uw bezoek aan Maarten Life?”, werd deze wel adequaat:  $\alpha = .72$ , daarom is ervoor gekozen om dit item te laten vervallen.

*Autonomie* meet in hoeverre een individu zijn gedrag ziet als een uiting van zichzelf en de mate van vrijheid die hij ervaart om dit gedrag te vertonen. Dit werd gemeten met 2 schalen. De eerste schaal is de *Basic Psychological Needs Scale at Work* van Deci en Ryan (2001), hiermee wordt de mate van autonomie op het werk gemeten. Deze schaal bestaat uit 3 uitspraken over gevoelens die de respondent tijdens het werk ervaart. De respondent gaf in een zevenpunts Likertschaal ( $1 = \text{helemaal niet waar}$ ,  $4 = \text{gedeeltelijk waar}$ ,  $7 = \text{helemaal waar}$ ) aan in hoeverre deze uitspraken waar zijn, gebaseerd het voorgaande jaar. Een voorbeelditem is: “Door het gebruik van Maarten Life voelt het alsof ik meer mee kan beslissen in hoe ik mijn werk uitvoer”. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed:  $\alpha = .84$ .

De tweede schaal is van Yoon en Roland (2012) en meet de mate van autonomie binnen de VCoP. De respondent gaf op een zevenpunts Likertschaal aan ( $1 = \text{helemaal mee eens}$ ,  $4 = \text{neutraal}$ ,  $7 = \text{helemaal mee oneens}$ ) in hoeverre hij het eens is met 4 uitspraken. Een



voorbeelditem is: “Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn binnen Maarten Life”. Deze schaal had geen goede betrouwbaarheid:  $\alpha = .62$ . Om de betrouwbaarheid te verbeteren is er gekozen om het item “Ik voel me onder druk gezet binnen Maarten Life.” te laten vervallen, dit resulteerde in een goede betrouwbaarheid:  $\alpha = .83$ .

*Werktevredenheid* is de mate waarin een individu tevreden is met zijn huidige werksituaties en werd gemeten aan de hand van 6 vragen gebaseerd op de vragen van Brayfield en Rothe (1951), zoals deze door Curry, Wakefield, Price en Mueller (1986) zijn geformuleerd. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed:  $\alpha = .80$ . De respondent gaf antwoord aan de hand van een zevenpunts Likertschaal ( $1 = \text{helemaal mee eens}$ ,  $4 = \text{neutraal}$ ,  $7 = \text{helemaal mee oneens}$ ). Een voorbeelditem van werktevredenheid is: “Ik vind mijn baan leuker dan de gemiddelde werknemer”.

Als laatste zullen er voor beschrijvende doeleinden een aantal demografische vragen worden gesteld over het geslacht, de leeftijd en de hoogst genoten opleiding van de respondenten. Daarnaast een aantal vragen over de huidige functie, aantal werkzame jaren, aantal jaren dezelfde functie en de werklocatie binnen Zorggroep Sint Maarten.

## **Respondenten**

Voor het vergaren van data is een enquête afgenomen bij medewerkers van Zorggroep Sint Maarten. Zorggroep Sint Maarten is een organisatie die verschillende soorten zorg voor ouderen aanbiedt. In totaal werken er ongeveer 2.700 medewerkers op 17 locaties, die voornamelijk in de provincie Overijssel zijn gevestigd (Winvision, 2015). Om alle betrokkenen binnen de organisatie te verbinden, ondersteunen en informeren, gebruiken zij de VCoP Maarten Life. Maarten Life is een sociaal kennisdelingsplatform dat volledig gebaseerd is op Microsoft SharePoint en voor betrokkenen overal beschikbaar (WinVision, 2015). Alle vragen met betrekking op de VCoP gaan bij deze vragenlijst over Maarten life.

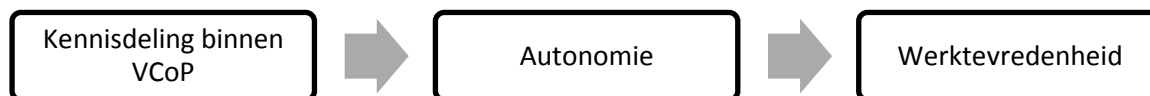
De enquête is via de mail verspreid. Medewerker kregen persoonlijk een e-mail waarin zij gevraagd werden om op een link te klikken die hen doorverwees naar een online vragenlijst, gemaakt in het programma Qualtrics. Voordat de respondent naar de enquête werd verwezen, moest hij aangeven akkoord te gaan met participatie in het onderzoek. Hierbij gaven zij aan ouder te zijn dan 18 jaar, vrijwillig meedoen aan het onderzoek en op de hoogte te zijn dat het onderzoek anoniem werd ingevuld. Respondenten werden eerst gevraagd vragen te beantwoorden over de intensiteit van het gebruik van de VCoP, daarna over de mate van kennisdeling binnen de

VCoP. Vervolgens kregen zij vragen over de mate van autonomie binnen de VCoP, gevolgd door vragen over de autonomie op het werk. Als laatste werden er vragen over werktevredenheid gesteld. De enquête sloot af met de demografische vragen. Een week na de eerste e-mail is een herinnering gestuurd om medewerkers, die dat nog niet hadden gedaan, te stimuleren de enquête alsnog in te vullen.

In het totaal waren er 381 respondenten, hun gemiddelde leeftijd was 45 jaar (variërend van 19 tot en met 63 jaar) en 86,9% (239) was vrouw. De meeste respondenten (49,8%) hebben een vooropleiding genoten op mbo niveau. De meeste respondenten werkte langer dan 20 jaar voor Zorggroep Sint Maarten en 1 tot 3 jaar in dezelfde functie. De functie waarin respondenten direct contact met de bewoners hebben, kwam het meest voor (58,9%) en de meeste respondenten werkten op de locaties in Maartje (15,0%), Centraal Bureau (14,3%) en Oldenhove & Maartens Stede (11,3%) Maarten Life werd door 92,1% van de respondenten gebruikt.

### **Analysemodel**

In dit onderzoek is er sprake van een onafhankelijke variabele, een mediator en een afhankelijke variabele. Kennisdeling binnen VCoP's is een ordinale, onafhankelijke variabele. De afhankelijke variabele is werktevredenheid en autonomie is de mediator. De afhankelijke variabele en mediator zijn eveneens ordinaal. Zoals hieronder schematisch is weergegeven, gaat dit onderzoek er vanuit dat kennisdeling de mate van autonomie positief beïnvloedt, die op zijn beurt weer de werktevredenheid positief beïnvloedt.



### **Statistische toetsing**

Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyse. Om de verwachte mediatie te toetsen, werd de methode van Baron en Kenny (1986) toegepast. Deze methode bestaat uit vier stappen:

- Stap 1:* een simpele regressieanalyse tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.
- Stap 2:* een simpele regressieanalyse tussen de onafhankelijke variabele en de mediator.
- Stap 3:* een meervoudige regressieanalyse waarin de onafhankelijke variabele en mediator als voorspellers worden gezien.

De eerste twee stappen worden gemaakt om er zeker van te zijn dat de mediator van invloed is. Als een van deze relaties namelijk niet significant is, kan de conclusie worden getrokken dat de mediator hoogstwaarschijnlijk niet van invloed is. Zijn ze wel significant, dan kan er vervolgens met de meervoudige regressieanalyse (stap 3) worden gekeken of er sprake is van *full mediation* of *partial mediation*. *Full mediation* treedt op als de onafhankelijke variabele niet meer significant is als de mediator in de berekening mee wordt genomen. Is deze wel significant, dan kan gesproken worden van *partial mediation*.

### Resultaten

De gestelde hypothese in dit onderzoek was dat werknemers een hogere werktevredenheid ervaren als zij gebruik maken van een VCoP, omdat zij door gebruik hiervan een hogere mate van autonomie ondervinden. Om de mediatie van autonomie aan te tonen is meervoudige regressieanalyse toegepast in de volgende drie stappen.

#### Stap 1 mate van kennisdeling en intensiteit gebruik VCoP in relatie tot werktevredenheid.

Uit een meervoudige regressie bleek dat de mate werktevredenheid niet te verklaren was door de intensiteit van het gebruik van een VCoP, deze relatie was niet significant ( $\beta = -.074, p = .311$ ). Tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP en werktevredenheid is een significante, positieve relatie gevonden ( $\beta = .297, p < .001$ ). Indien werknemers meer kennis delen binnen de VCoP, ervaren zij een hogere mate van werktevredenheid. Een overzicht van deze resultaten is weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1. Regressieanalyse voor voorspelling van werktevredenheid ( $N = 260$ )

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intensiteit	-.08	.08	-.07
Kennisdeling	.20	.05	.30**
$R^2$	.07		
<i>F</i>	9.56**		

\*\*  $p < .001$

#### Stap 2 mate van kennisdeling en intensiteit gebruik VCoP in relatie tot autonomie.

Autonomie is met twee schalen gemeten. Uit een meervoudige regressie bleek dat autonomie binnen de VCoP geen relatie had met de intensiteit van de kennisdeling ( $\beta = .060, p$

= .341). De mate van kennisdeling binnen de VCoP had een significante, positieve relatie met autonomie binnen de VCoP ( $\beta = .450, p < .001$ ). Als een werknemer een hoger scoorde op de mate van kennisdeling binnen de VCoP, dan was de score op autonomie binnen de VCoP ook hoger. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2. Regressieanalyse voor voorspelling van autonomie binnen de VCoP ( $N = 285$ )

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intensiteit	.08	.06	.06
Kennisdeling	.37	.05	.45**
$R^2$	.23		
<i>F</i>	43.88**		

\*\*  $p < .001$

Autonomie op het werk bleek voor 12% door de intensiteit en mate van kennisdeling binnen de VCoP verklaard te worden door ( $F(2,260) = 18.820, p < .001$ ) en 10% door de mate van kennisdeling binnen de VCoP ( $F(1,191) = 22.76, p < .001$ ). De intensiteit van kennisdeling had echter geen significante relatie met autonomie op het werk ( $\beta = -.110, p = .117$ ). De mate van kennisdeling binnen de VCoP was significant positief gerelateerd aan de autonomie op het werk ( $\beta = .406, p < .001$ ). Een hogere score op de mate van kennisdeling binnen een VCoP hing samen met een hogere score op de autonomie op het werk. De resultaten van deze meervoudige regressieanalyse staan tevens weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3. Regressieanalyse voor voorspelling van autonomie op het werk ( $N = 265$ )

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intensiteit	-.14	.09	-.11
Kennisdeling	.32	.06	.40**
$R^2$	.12		
<i>F</i>	18.82**		

\*\*  $p < .001$

### Stap 3 autonomie als mediator.

Naar aanleiding van bovenstaande regressieanalyses werden meervoudige regressieanalyses uitgevoerd waarvan de verbanden in de enkelvoudige regressies significant

bleken te zijn, intensiteit van deelname was dus niet meegenomen in deze analyse. De resultaten van deze resultaten zijn te vinden in Tabel 4 en Tabel 5.

**Autonomie binnen VCoP.** Uit een meervoudige regressie bleek dat kennisdeling en autonomie binnen de VCoP voor 7% de werktevredenheid voorspellen ( $F(2,258) = 12.059, p < .001$ ). Zowel kennisdeling ( $\beta = .173, p = .012$ ) als autonomie binnen de VCoP ( $\beta = .164, p = .018$ ) hebben een positief significante relatie met werktevredenheid. Omdat de relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid zwakker werd na het toevoegen van autonomie binnen de VCoP, en deze een significante voorspeller is van werktevredenheid, kan worden geconcludeerd dat autonomie binnen de VCoP de relatie tussen kennisdeling binnen de VCoP en werktevredenheid gedeeltelijk medieert.

**Autonomie op het werk (door de VCoP).** Uit een meervoudige regressie bleek dat kennisdeling en autonomie op het werk significante voorspellers zijn voor werktevredenheid ( $F(2,258) = 10.573, p < .001$ ). Kennisdeling bleek een positieve relatie te hebben met werktevredenheid ( $\beta = .219, p = .001$ ), maar autonomie op het werk bleek alleen marginaal significant ( $\beta = .109, p = .089$ ). Hieruit kan geconcludeerd worden dat autonomie op het werk niet als mediator optreedt tussen kennisdeling en werktevredenheid.

Tabel 4. Regressieanalyse voor voorspelling van werktevredenheid ( $N = 260$ )

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Kennisdeling	.11	.05	.17*
Autonomie binnen VCoP	.13	.06	.16*
$R^2$	.08		
$F$	12.06		

\*  $p < .05$

Tabel 5. Regressieanalyse voor voorspelling van werktevredenheid ( $N = 265$ )

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Kennisdeling	.14	.04	.22*
Autonomie op het werk	.09	.05	.11
$R^2$	.07		
$F$	10.57**		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### **Additionele analyses**

Om te kijken hoe het mogelijk was dat intensiteit wel een significante relatie had met zowel werktevredenheid, als autonomie binnen de VCoP en autonomie op het werk, maar toch niet als mediator optrad. Is er een extra analyse uitgevoerd waar bij de relatie tussen de intensiteit van het gebruik van de VCoP en de mate van kennisdeling binnen de VCoP zijn getest. Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de relatie tussen deze twee variabelen positief significant was ( $\beta = .212, p = .002$ ). Deze resultaten zijn weergegeven in Tabel 6.

Tabel 6. Regressieanalyse tussen intensiteit gebruik VCoP en kennisdeling binnen VCoP, met kennisdeling binnen de VCoP als afhankelijke variabele ( $N = 320$ )

variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intensiteit gebruik VCoP	.88	.07	.55**
$R^2$	.31		
$F$	141.48**		

\*\*  $p < .001$

Daarnaast bleek autonomie op het werk niet als mediator op te treden. Om met zekerheid te kunnen zeggen hoe de relaties tussen de variabelen liepen, is er een additionele analyse uitgevoerd tussen autonomie op het werk en werktevredenheid. Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat de relatie tussen autonomie op het werk en werktevredenheid positief significant was ( $\beta = .183, p = .003$ ). In Tabel 7 zijn deze resultaten weergegeven.

Tabel 7. Regressieanalyse tussen autonomie op het werk en werktevredenheid, met werktevredenheid als afhankelijke variabele ( $N = 260$ )

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Autonomie op het werk	.15	.05	.183*
$R^2$	.03		
$F$	8.96*		

\*  $p < .05$

### **Conclusie**

In deze studie is met behulp van een online vragenlijst de relatie tussen het gebruik van een VCoP en werktevredenheid onderzocht. Ook werd er onderzocht en of deze relatie werd

gemedieerd door de autonomie van de werknemer. Er bleek geen relatie te zijn tussen de intensiteit van het gebruik van de VCoP en werktevredenheid, maar de mate van kennisdeling binnen de VCoP bleek een positieve relatie met werktevredenheid te hebben. Intensiteit van het gebruik bleek tevens geen relatie te hebben met de mate van autonomie die de werknemers binnen de VCoP of op het werk ervaren. Kennisdeling binnen de VCoP had met beide vormen van autonomie een positieve relatie. De relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid wordt partieel gemedieerd door autonomie binnen de VCoP. Deze relatie werd echter niet gemedieerd door autonomie op het werk, al bleek er wel een relatie tussen de drie variabelen te bestaan.

### **Discussie**

Een deel van de resultaten kwam overeen met de voorspellingen op basis van reeds gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek. Zo bleek dat de positieve relatie tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP en werktevredenheid inderdaad werd gemedieerd door autonomie binnen de VCoP. De positieve relatie tussen de ervaren autonomie binnen de VCoP is in overeenstemming met resultaten uit eerder wetenschappelijk onderzoek, waaruit bleek dat autonomie een bepalende factor is voor werktevredenheid (Carr & Mellizo, 2013; Federici, 2012; Humphrey, Nahrganag, & Morgan, 2007; Lange, 2009). Carr en Mellizo (2013) toonden bijvoorbeeld aan dat een groep medewerkers die een hogere mate van autonomie ervaren, een hogere mate van tevredenheid over het werk hebben. De relatie tussen kennisdeling binnen de VCoP en autonomie binnen de VCoP is onder andere te verklaren door de vrijheid en flexibiliteit die werknemers ervaren om hun kennis te delen en werkzaamheden te plannen binnen de VCoP. Lee en Suh (2015) tonen namelijk aan dat deze factoren bijdragen aan een hogere mate van autonomie.

Intensiteit van het gebruik van de VCoP had een significante relatie met zowel werktevredenheid, autonomie binnen de VCoP en autonomie op het werk, maar trad niet op als mediator. Dit sprak de verwachting tegen, omdat de mediatie wel werd verwacht. Het bleek echter wel dat de intensiteit van het gebruik van de VCoP was gerelateerd aan de mate van kennisdeling binnen de VCoP. Dit is vrij eenvoudig te verklaren, omdat werknemers die veel kennis delen automatisch veel tijd op het platform moeten doorbrengen om dit te bewerkstelligen. De resultaten zouden de suggestie kunnen wekken dat de intensiteit van het gebruik van de VCoP geen directe relatie heeft met de andere variabelen, maar wel een indirecte invloed uitoefent via de variabele mate van kennisdeling binnen de VCoP.

Een ander resultaat dat de verwachting tegensprak was dat autonomie op het werk (in tegenstelling met autonomie binnen de VCoP) niet als mediator optrad. Dit is moeilijk te verklaren, omdat er wel een positieve relatie tussen kennisdeling binnen de VCoP en autonomie op het werk is gevonden. Een additionele analyse toonde daarnaast aan dat autonomie op het werk een positieve relatie had met werktevredenheid. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de relaties tussen de variabele in een andere richting lopen dan verwacht. Zo zou een hogere mate van werktevredenheid kunnen bijdragen aan de mate van kennisdeling binnen de VCoP. Het gebruik van die VCoP zou er vervolgens voor kunnen zorgen dat medewerkers meer autonomie op het werk ervaren.

Op basis van het huidige cross-sectionele onderzoek moeten de causale interpretaties echter met voorzichtigheid worden behandeld. Hoewel de relaties tussen kennisdeling binnen de VCoP, autonomie binnen de VCoP en werktevredenheid significant zijn, hoeft dit niet te betekenen dat de relaties tussen deze variabelen enkel in deze richting lopen. Resultaten van Yoon en Rolland (2012) tonen echter aan de mate van autonomie geen invloed heeft op de mate van kennisdeling. Hierdoor is het waarschijnlijk dat de kennisdeling binnen de VCoP een positieve invloed heeft op de mate van autonomie binnen de VCoP en dat deze relatie niet in de andere richting optreedt. Federici (2012) toont in zijn studie naar factoren die werktevredenheid beïnvloeden aan dat er een positieve relatie is tussen autonomie en werktevredenheid, waarbij autonomie als voorspellende factor wordt gezien. Dit suggereert dat de richting van de relatie tussen autonomie en werktevredenheid hoogstwaarschijnlijk overeenkomt met de huidige resultaten. Desalniettemin kan er niet uitgesloten worden dat werktevredenheid een invloed heeft op kennisdeling, een relatie tegengesteld van het geanalyseerde model. Om de richting van alle relaties tussen de variabelen vast te stellen, is het uitvoeren van een longitudinaal onderzoek nodig. Dit zou onder andere gerealiseerd worden door medewerkers voor een langere tijd te volgen. Een experiment waarin de variabelen worden gemanipuleerd zou ook duidelijkheid tussen de relaties kunnen geven.

Autonomie binnen de VCoP verklaarde maar een klein percentage van de waargenomen werktevredenheid. Hoogstwaarschijnlijk zijn er andere mediators die ook een deel van de werktevredenheid verklaren. Een suggestie voor vervolgonderzoek is daarom om de andere elementen uit de SDT te betrekken in de studie. Competentie en verbondenheid vervullen



namelijk ook een belangrijke functie voor het optimaal ontwikkelen van persoonlijke eigenwaarde (Deci & Ryan, 2002).

Als laatste zou een herhaling van dit onderzoek in een andere instelling (dan een zorginstelling) erg waardevol zijn. In deze studie was namelijk het overgrote gedeelte van de respondenten vrouwelijk en hebben zij allen een vergelijkbare opleiding gehad. Deze factoren zouden mee kunnen spelen in de mate van kennisdeling, autonomie en werktevredenheid. Als vervolgonderzoek is aan te raden om respondenten te zoeken bij een instelling in een andere sector (huidige respondenten zijn werkzaam in de zorg) waarbij de werknemers een gevarieerdere achtergrond hebben. Daarnaast zou het gebruik van een VCoP in andere sectoren beter of slechter kunnen werken. Voor sommige sectoren, waarvan bedrijven bijvoorbeeld veel onderzoek uitvoeren, kan het belangrijk zijn om kennis en bevindingen te delen. In een dergelijk bedrijf zou de invloed van een VCoP veel groter kunnen zijn dan bij een zorginstelling. Het tegenovergestelde effect kan je verwachten bij een bedrijf waar innovatie en onderzoek niet van groot belang is.

Geconcludeerd kan worden dat het raadzaam is om als organisatie gebruik te maken van een VCoP. Werktevredenheid is namelijk voor veel bedrijven van economisch belang (Carr & Melliza, 2013). Het is aannemelijk dat de mate van werktevredenheid die werknemers ervaren positief wordt beïnvloed door de mate van autonomie die zij ervaren. Ook is het waarschijnlijk dat het gebruik van een VCoP er voor zorgt dat werknemers een hogere mate van autonomie ervaren.

## **Bijlage. Schalen en vraagstellingen gebruikt in het onderzoek**

### **Intensiteit van het gebruik van de VCoP**

De volgende vragen gaan over hoe vaak en in welke mate u deelneemt aan kennisdelingsactiviteiten binnen Maarten Life.

Als u denkt aan de laatste vier weken...

- Hoe vaak heeft u het platform Maarten Life bezocht?
  - o Niet bezocht
  - o Ongeveer één keer in de afgelopen maand
  - o Meerdere keren in de afgelopen maand
  - o Ongeveer één keer per week
  - o Meerdere keren per week
  - o Ongeveer één keer per dag
  - o Meerdere keren per dag
- Wat was de gemiddelde duur van uw bezoek aan Maarten Life?*\*vervallen*
  - o Minder dan 10 minuten
  - o 10 tot 30 minuten
  - o 30 minuten tot een uur
  - o Meer dan een uur
- Hoeveel berichten\* heeft u geplaatst? (\*het plaatsen van originele berichten en reageren op anderen)
  - o Geen.
  - o Deze maand één bericht.
  - o Meerdere berichten deze maand, maar niet iedere week.
  - o Ongeveer elke week één bericht.
  - o Meerdere berichten per week, maar niet iedere dag.
  - o Iedere dag één bericht of meerdere berichten.

### **Mate van kennisdeling binnen de VCoP**

De volgende stellingen gaan over de mate van kennisdeling. \*Kennisdeling is zowel het bijdragen van eigen kennis, als het delen van bestaande kennis binnen Maarten Life.

- Ik doe regelmatig mee aan de kennisdelingsactiviteiten binnen Maarten Life.

- Als ik Maarten Life bezoek deel ik meestal actief mijn eigen kennis met anderen.
- Als er ingewikkelde kwesties worden besproken op Maarten Life , ben ik vaak betrokken bij de online discussie.
- Binnen Maarten Life ben ik over het algemeen betrokken bij discussies over gevarieerde onderwerpen, dan enkel discussies over een specifiek onderwerp.

### **Autonomie binnen de VCoP**

De volgende stellingen hebben betrekking op de ervaring die u heeft met Maarten Life . Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen op u van toepassing zijn.

- Ik voel me onder druk gezet binnen Maarten Life.\**vervallen*
- Ik kan vrijuit mijn mening en ideeën delen binnen Maarten Life.
- Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn binnen Maarten Life.

### **Autonomie op het werk door gebruik VCoP**

De volgende stellingen hebben betrekking op de ervaring die u heeft met Maarten Life . Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen op u van toepassing zijn.

- Door het gebruik van Maarten Life voelt het alsof ik meer mee kan beslissen in hoe ik mijn werk uitvoer.
- Door het gebruik van Maarten Life kan ik vrijer mijn ideeën en mening omtrent werk uiten.
- Door het gebruik van Maarten Life heb ik het gevoel dat ik meer mezelf kan zijn in mijn werk

### **Werktevredenheid**

Om te meten in hoeverre u tevreden bent over uw werk, worden hieronder een aantal stellingen gegeven. Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen op u van toepassing zijn. Probeer zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, de informatie blijft strikt anoniem.

- Ik ervaar veel plezier in mijn werk
- Ik vind mijn baan leuker dan de gemiddelde werknemer
- Ik verveel mij zelden tijdens mijn werk
- Ik zou niet overwegen een andere baan te nemen
- De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk
- Ik ben over het algemeen tevreden met mijn werk

## Literatuurlijst

- Acorn, S., Ratner, P. A., & Crawford, M. (1997). Decentralization as a determinant of autonomy, job satisfaction, and organizational commitment among nurse. *Nursing research*, 46 (1), 52-58.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batenburg, A.E., & Das, E. (2014). Emotional approach coping and the effects of online peer-led support group participation among patients with breast cancer: a longitudinal study. *Journal of Medical Internet Research*, 16(11):e256.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951) An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35, 307-311.
- Carr, M. D., & Mellizo, P. (2013) The relative effect of voice, autonomy, and wage on satisfaction with work. *The international Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1186-1201.
- Chiu, C., Hsu, M., & Wang, E. T. G. (2006) Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42, 1873-1888.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deci E., & Ryan, R. (2001). Questionnaires: basic psychological needs scales [online] beschikbaar via: <http://www.selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>.
- Deci E., & Ryan, R. (2002). Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Red.) *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 3-34) Rochester: University Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan R. M. (1990). A motivational approach to self: integration in personality. Nebraska symposium on motivation. *Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 237-288.

- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob R. (2006) Towards a typology of virtual communities of practice. *Interdisciplinary journal of information, knowledge and management*, 1, 69-93.
- Federici, R. A. (2012) Principle's self-efficacy: relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1), 73-86.
- Helmut, K., Mühlbacher, J., & Müller, B. (2008) Intra-organizational knowledge sharing in mncs depending on the degree of decentralization and communities of practice. *Journal of global business and Technology*, 4(1), 59-68.
- Hsu, M., Ju, T. L., Yen, C., & Chang, C. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Hung, S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M., & Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69, 415-427.
- Lai, H., & Chen, T. (2014). Knowledge sharing in interest online communities: A comparison of posters and lurkers. *Computers in Human Behavior*, 35, 295-306.
- Lange, T. (2009). Job satisfaction and self-employment: autonomy or personality? *Small Bus Econ*, 38, 165-177.
- Lee, J., & Suh, A. (2015) How do virtual community members develop psychological ownership and what are the effects of psychological ownership in virtual communities? *Computers in Human Behaviour*, 45, 283-391.
- Lin, M.-J. J., Hung, S.-W., & Chen, C.-J. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939.
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38-55.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Winvision (2015). Presentatie klantcase ZSM. [online] beschikbaar via:

<http://www.winvision.nl/evenementen/Documents/Kennissessie%20ESN%202013/Presentatie%20klantcase%20ZSM.pdf>

Yoon, C., & Rolland, E. (2012). Knowledge-sharing in virtual communities: familiarity, anonymity and self-determination theory. *Behaviour & Information Technology*, *31(11)*, 1133-1143.