

# *Kennisdelen in online communities op het werk*

---

Het effect van kennisdelen binnen een VCoP op de competentie, autonomie, verbondenheid en tevredenheid op het werk

**Anne Kester**  
**S4233212**  
**0611810448**  
**A.E. Batenburg**  
*1/4/2015*

## Samenvatting

---

Kennis delen wordt steeds belangrijker in organisaties. Door de komst van internet zijn er nieuwe manieren van kennisdelen binnen organisaties ontstaan. Eén daarvan is het ontstaan van een Virtueel Community of Practice (VCoP). De motieven voor het delen van kennis zijn veel onderzocht in de literatuur. Zo zouden werknemers door het delen van kennis status kunnen genereren binnen een organisatie. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de manier waarop kennisdeling kan bijdragen aan de ontwikkeling van werknemers. Kennis in dit veld zou organisaties meer inzicht kunnen geven in de waarde van kennisdeling op een VCoP.

Dit onderzoek richt zich op relatie tussen kennisdeling op een VCoP en de variabelen autonomie, competentie, betrokkenheid en werktevredenheid. Vanuit de literatuur werd gesteld dat een verhoogd niveau van autonomie, competentie en betrokkenheid kan leiden tot een groter psychologisch welzijn van mensen. In dit onderzoek is er gekeken of kennisdeling op een VCoP gerelateerd kan worden aan een hoger niveau van autonomie, competentie, betrokkenheid en tevredenheid op het werk.

In dit onderzoek is er een vragenlijst afgenomen bij een organisatie. In de vragenlijst moesten deelnemers aangeven in welke mate ze kennis deelden op het platform en in hoeverre ze zich verbonden, autonoom, competent en tevreden op het werk voelden. Deze variabelen zijn getoetst door middel van een correlatie analyse. Deze analyse gaf aan dat alleen kennisdeling positief significant gerelateerd is aan competentie. Werknemers voelen zich competenter op het werk door het gebruik van een VCoP. Het uitblijven van positieve relaties bij de overige variabelen zou verklaard kunnen worden door het lage niveau van kennisdeling op een VCoP en het lage gebruik van sociale functies op het platform.

## Aanleiding

---

Het delen van kennis is voor organisaties belangrijk, omdat kennis vanuit literatuur wordt beschreven als een essentiële en waardevolle bron waar organisaties competitief voordeel mee kunnen behalen (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Chiu, Hsu & Wang, 2006; Griffith & Neale, 2001; Hendriks 1999). Door de komst van internet zijn er in het bedrijfsleven nieuwe manieren van communiceren ontstaan. Een bekend voorbeeld hiervan, is het communiceren via een Virtual Community of Practice (VCoP). Een Virtual Community of Practice kan omschreven worden als ‘een sociaal online netwerk, waar mensen hun ideeën, doelen en werkwijze delen, opdat kennis en informatie openbaar en expliciet wordt gemaakt’ (Chiu et al., 2006, p.1873).

Een VCoP kan hulp bieden met het faciliteren, ordenen en bewaren van deze kennisstromen op één centraal punt waardoor tijd wordt gespaard en de productiviteit van organisaties wordt verhoogd (Griffith & Neale, 2001; Mutzat, 2005). Hiernaast kan een VCoP functioneren als een virtueel platform waar werknemers onafhankelijk van status en positie in de organisatie kennis kunnen delen (Hsu, Ju, Yen & Chang, 2007). Door kennisdeling maken werknemers impliciete kennis expliciet en toegankelijk, zodat persoonlijk intellectueel kapitaal bijdraagt aan de collectieve kennis van de organisatie. Verder kunnen werknemers toegang krijgen tot kennis van zowel bekende als onbekende collega's (De Vries, Van den Hooff & De Ridder, 2006; Lin, Hung & Chen, 2009). Kortom, informatie kan door het gebruik van een VCoP gemakkelijker gegenereerd en gecreëerd worden (Hsu et al., 2007).

Kennisdeling kan organisaties voordeel bieden. Echter, het delen van kennis kost werknemers tijd en energie. Werknemers hebben beperkte middelen en tijd tot hun beschikking. Werknemers dienen op individueel niveau gestimuleerd worden om informatie te delen. In de literatuur wordt status en erkenning aangehaald als een belangrijk motief om kennis te delen (Bock et al., 2005; De Vries et al., 2006; Hendriks, 1999). Verbondenheid met de organisatie kan er ook voor zorgen dat werknemers informatie zullen delen (De Vries et al., 2006). Daarentegen kan het aanbieden van economische beloningen het delen van informatie juist verhinderen. Taakgerelateerde beloningen zouden er namelijk voor kunnen zorgen dat er een competitieve, negatieve sfeer onder deelnemers wordt gecreëerd (Hung et al., 2011; Hsu et al., 2007).

Er is veel onderzoek gedaan naar de motieven van kennisdeling binnen een online platform. Daarentegen is er weinig onderzoek gedaan naar de invloeden van kennisdeling op deelnemers. Wanneer meer bekend wordt over de relatie tussen kennisdeling en andere variabelen, kunnen organisaties de waarde van kennisdeling beter inschatten voor de deelnemende werknemers. Het kan bijvoorbeeld inzicht geven in de manier waarop kennisdeling kan bijdragen aan de ontwikkeling van werknemers of aan het gevoel competent te zijn. Ook zou het delen en raadplegen van kennis op een VCoP ervoor kunnen zorgen dat werknemers een sterker gevoel van verbondenheid krijgen met diegene die op het forum actief zijn.

In dit onderzoek is er specifiek voor gekozen om de samenhang tussen kennisdeling en het niveau van ervaren autonomie, competentie, betrokkenheid op het werk en werktevredenheid te meten. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Q1 In hoeverre hangt het delen van kennis op een VCoP samen met een hoger niveau van autonomie, betrokkenheid, competentie en werktevredenheid?*

## Theorie

---

De huidige literatuur over VCoPs bestuderend, wordt zichtbaar dat er reeds veel onderzoek is gedaan naar de motivatie van werknemers om kennis te delen op een VCoP. Onderzoek laat zien dat werknemers intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd zijn in dit proces (Bock et al., 2005; Hendriks, 1999; Hung et al., 2011). Enerzijds zijn werknemers intrinsiek gemotiveerd om kennis te delen op het VCoP, omdat zij bijvoorbeeld voldoening halen uit het helpen van anderen (Bock et al., 2005; Hung et al., 2011). Anderzijds kunnen werknemers extrinsieke motieven hebben. Uit de literatuur blijkt dat deze werknemers gemotiveerd zijn door factoren zoals reputatie en wederkerigheid (Chiu et al., 2006., Hung et al., 2011; Lai & Chen, 2014.). Werknemers denken beter over de kennisdeler en schalen de kennisdeler intelligenter in (De Vries et al., 2006; Hung et al., 2011 Lai & Chen, 2014). Ook kan het delen van kennis op een VCoP ervoor zorgen dat er een wederkerige relatie wordt opgebouwd met de ontvanger(s). Op het moment dat de kennisdeler informatie nodig heeft, zullen diegene die reeds informatie hebben geraadpleegd op een VCoP, meer geneigd zijn om op dat moment informatie te delen (Hung et al., 2011).

Werknemers kunnen dus verschillende motieven hebben om informatie te delen. Vooralsnog is er echter weinig bekend over de invloed van kennisdeling op deelnemers. Kennisdeling zou bijvoorbeeld samen kunnen hangen met een dimensie als verbondenheid. Werknemers zouden zich door het delen en vergaren van kennis meer kunnen gaan identificeren met andere deelnemers. Dit onderzoek richt zich in de eerste drie hypothesen op de samenhang tussen kennisdeling op een VCoP en de ervaren autonomie, competentie en betrokkenheid op het werk. De hypothesen vier tot en met zes richten zich op het verband tussen autonomie, competentie en betrokkenheid. Ten slotte richt de laatste hypothese zich op de link tussen kennisdeling en werktevredenheid.

### *VCoP en zelfbeschikkingstheorie*

De Self-Determination Theory (SDT) is een bekende theorie die zich goed leent voor het meten van psychologische behoeftes van mensen. In de Self-Determination Theory wordt de persoonlijke ontwikkeling van mensen centraal gesteld en gemeten aan de hand van drie dimensies; autonomie, competentie en verbondenheid (Gagné & Deci, 2005). Deze theorie stelt dat werknemers een aangeboren, innerlijke drang hebben om zichzelf te ontwikkelen. Mensen zijn van nature nieuwsgierig en gemotiveerd om te leren (Deci & Ryan, 2000). Deze theorie stelt dat de mate waarin iemand zich autonoom, competent en/ of verbonden voelt binnen een groep bepaalt in hoeverre iemand op sociaal psychologisch niveau tevreden is

(Ryan & Deci, 2000). Onderzoek toont aan dat het bevredigen van de psychologische behoeftes bijdraagt aan gezondheid, welzijn en positieve energie (Ryan & Deci, 2000). Het verhogen van autonomie, competentie en/of verbondenheid kan er dus voor zorgen dat werknemers een positievere attitude hebben tegenover hun werk als gevolg van psychologische tevredenheid en welzijn (Gagné & Deci, 2005).

De eerste dimensie van de SDT, autonomie, kan beschreven worden ‘als het gevoel om vrij te kunnen handelen, keuzes te maken en beslissingsbevoegdheid te ervaren’ (Deci & Ryan, 2000, p.231). Studies laten zien dat het stimuleren van autonomie positieve effecten heeft op mensen (Deci & Ryan, 2005; Spector 2005). Een VCoP is een medium met een nieuwe manier van communiceren die autonomie kan bevorderen. Een van de voordelen van een VCoP is dat mensen op een platform onafhankelijk van plaats en tijd kunnen reageren op berichtgeving (Hendriks, 1999). Hierbij kunnen hulpmiddelen als vertaaldiensten gebruikt worden wanneer deze nodig worden geacht en is er meer tijd om na te denken over de soort en inhoud van berichtgeving op een VCoP dan bij face-to-face communicatie (Hendriks, 1999). Het wegvallen van tijd-, taal- en plaatsbarrières zou ervoor kunnen zorgen dat een werknemer meer vrijheid ervaart om kennis te delen op een VCoP. Deze vrijheid op het platform zou kunnen uitmonden in het ervaren van meer vrijheid op het werk. Door het vrijuit uiten van informatie op een VCoP, kan de autonomie die een werknemer ervaart op zijn werk toenemen.

*H1 Het delen van kennis op een VCoP hangt positief samen met een hoger niveau van ervaren autonomie op het werk*

Naast autonomie, is competentie een belangrijk begrip bij de Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000). Competentie kan beschreven worden als ‘het vertrouwen van een individu in het volbrengen van een bepaalde handeling, waarbij ongewenste uitkomsten worden voorkomen’ (Deci & Ryan, 2000, p.231). Kennisdeling kan bijdragen aan het gevoel van competentie wanneer mensen impliciete kennis expliciet en toegankelijk maken. Door het expliciet maken van kennis op een VCoP, kan een persoon zijn/ haar kennis etaleren. Het expliciet maken en het delen van kennis kan gezien worden als een vaardigheid van een werknemer. Door het expliciteren van kennis binnen het platform kunnen vaardigheden als het helder formuleren van kennis buiten het forum ook toenemen. Het inzichtelijk maken van zijn/haar kennis op het VCoP kan op deze manier samenhangen met het een hoger niveau van competentie op het werk (Brock et al. 2005).

## *H2 Het delen van kennis op een VCoP hangt positief samen met een hoger niveau van ervaren competentie op het werk*

Tevens speelt verbondenheid in de Self-Determination Theory een centrale rol. Verbondenheid kan gedefinieerd worden als ‘de wil en de behoefte om ergens bij te horen’ (Deci & Ryan, 2000, p.231). Een VCoP maakt kennisdeling tussen verschillende lagen van de organisatie mogelijk. Werknemers zullen meer geneigd zijn om kennis te delen met verschillende lagen in de organisatie wanneer zij zich verbonden voelen met de organisatie (De Vries et al., 2006, Bock et al. 2005). De verbondenheid met deelnemende collega’s op een VCoP is vaak gebaseerd op een wederkerige relatie, die zowel voordeel kan opleveren voor de ontvanger als de kennisdeler (Bock et al., 2005). Werknemers die kennis delen op het VCoP verwachten in ruil voor deze informatie op den duur dat de werknemers, die veelal kennis verzamelen, ook kennis gaan delen op het VCoP. Werknemers proberen hierin een balans te vinden door het delen en het verzamelen van kennis af te wisselen (De Vries et al., 2006). Het delen van kennis kan hierdoor uitmonden in een wederkerige relatie met deelnemers op het VCoP. Deze wederkerige relatie kan ervoor zorgen dat deelnemers een sterker gevoel van verbondenheid onderling ervaren. De relatie van deelnemers binnen het platform zou de relatie van collega’s buiten het platform positief kunnen beïnvloeden.

Het delen van kennis onder deelnemende collega’s op een VCoP kan positief samenhangen met een hoger gevoel van verbondenheid op het werk.

## *H3 Het delen van kennis op een VCoP hangt positief samen een hoger niveau van ervaren verbondenheid op het werk*

### *Werktevredenheid*

Werkgevers maar ook werknemers hebben baat bij een productieve, gezonde en gemotiveerde werknemers. Gemotiveerde en tevreden werknemers voelen zich meer betrokken bij de organisatie, halen meer voldoening uit hun werk en hebben een lagere intentie om de organisatie te verlaten dan ongemotiveerde, ontevreden werknemers (Kok, Praag, Cools & Herpen; 2002). De Self-Determination Theory zou kunnen bijdragen aan tevredenheid op het werk (Deci & Ryan, 2005). De SDT stelt dat een toegenomen niveau van autonomie, competentie en/ of betrokkenheid kan bijdragen aan de gezondheid, welzijn en positieve energie van mensen (Deci & Ryan, 2005). Deze positieve effecten zouden een dimensie als werktevredenheid positief kunnen beïnvloeden.

De onderlinge relatie tussen autonomie en werktevredenheid op het werk is onderzocht in de literatuur (Brock et al., 2005; Laschinger, Finegan, Shamian en Wilk 2004; Spector, 1986.) Autonomie heeft een effect op de mate waarin werknemers betrokken en gemotiveerd zijn op het werk (Laschinger et al., 2004; Spector, 1986). Het belang van autonomie op de werkvloer wordt aangehaald voor zowel het management als voor productiemedewerkers (Laschinger et al., 2004). 2004). Autonomie op het werk kan werknemers in de gelegenheid stellen om persoonlijke ideeën en visies te uiten in de organisatie (Brock et al., 2005). Het verhogen van autonomie zou dus verbonden kunnen zijn met de mate van werktevredenheid ten gevolge van een grotere beslissingsbevoegdheid (Spector, 1986).

*H4 Het niveau van ervaren autonomie in het uitvoeren van werk hangt positief samen met werktevredenheid*

Naast autonomie kan het niveau van competentie ook de werktevredenheid beïnvloeden. Werknemers die een groter zelfbewustzijn hebben en zich competentier voelen in de toegewezen werkzaamheden, krijgen meer verantwoordelijkheid en aanzien binnen de organisatie (Locke & Latham, 1990; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). Wanneer een werknemer uitdagende doelen heeft en in staat is deze te volbrengen stijgt het zelfvertrouwen en het competentieniveau (Locke & Latham, 1990). Onderzoek laat zien dat werknemers die zichzelf competent achten een groter zelfvertrouwen hebben, productiever zijn en meer tevreden zijn op het werk (Judge & Bono, 2001 Locke & Latham, 1990).

*H5 Het niveau van ervaren competentie in het werk hangt positief samen met werktevredenheid*

Hiernaast kan de verbondenheid op het werk ook effect hebben op werknemerstevredenheid. De cultuur van een organisatie bepaalt de normen en waarden die van kracht zijn in een organisatie (Hendriks 1999; Pritchard & Karasick, 1973). De heersende normen en waarden in een organisatie bepalen in hoeverre collega's behulpzaam en ondersteunend opereren in een organisatie (Pritchard & Karasick, 1973). Behulpzaamheid en ondersteuning onderling kan een vorm van verbondenheid creëren (Pritchard & Karasick, 1973). Pritchard en Karasick (1993) laten in hun onderzoek zien dat de mate van verbondenheid direct gerelateerd is aan de tevredenheid van werknemers.

*H6 Het niveau van ervaren verbondenheid op het werk hangt positief samen met werktevredenheid*



Er wordt verwacht dat er een positieve relatie zal ontstaan tussen kennisdeling en ervaren autonomie, competentie en betrokkenheid. Een hoog niveau van autonomie, competentie en betrokkenheid kan gerelateerd worden aan een hoog niveau van werknemerstevredenheid. Zodoende wordt er voorspeld dat de mate van kennisdeling positief samenhangt met de mate van werknemerstevredenheid.

*H7 Het delen van kennis op een VCoP hangt positief samen met werktevredenheid*

Kortom, dit onderzoek richt zich op de positieve samenhang tussen kennisdeling op een VCoP en de ervaren autonomie, competentie en verbondenheid op het werk. Ook kan een verhoogd niveau van ervaren autonomie, competentie en betrokkenheid op de werkvloer zorgen voor meer tevredenheid op het werk (Deci & Ryan, 2005). De aanname is derhalve dat kennisdeling op een VCoP samenhangt met ervaren autonomie, competentie, verbondenheid en werktevredenheid op het werk.

## Methode

---

### Instrumentatie

Participanten vulden een vragenlijst in, waarin ze aangaven in welke mate ze kennis deelden binnen een VCoP. Vervolgens werd er gemeten in hoeverre participanten zich meer autonoom, competent en verbonden voelden op het werk door het delen van kennis op een VCoP. Hierna werd er gemeten in hoeverre het niveau van autonomie, competentie en verbondenheid positief samenhangt met de tevredenheid op het werk. De volledige vragenlijst is te vinden in Appendix A.

De mate van kennisdeling werd gemeten aan de hand van het gebruik van de schaal van Lin, Hung & Chen (2009). De mate van kennisdeling werd gemeten aan de hand van vier items. De items werden geïntroduceerd door een zin als: ‘ik doe regelmatig mee aan de kennisdelings-activiteiten op Yammer’ (gebaseerd op Lin, Hung & Chen, 2009). De items werden bevraagd door het gebruik van een 7-punt Likert schaal ‘helemaal mee eens – helemaal mee oneens’. De Cronbachs alpha is 0.89, dit betekent dat de samenhang tussen de items sterk is.

Om meer inzicht te krijgen in de verschillende functies binnen Yammer werden de functies uitgesplitst. Er zijn 7 functies. Per functie werd gevraagd hoe vaak iemand gebruik maakte van de functie. De functies werden geïntroduceerd door een zin als ‘wanneer ik Yammer gebruik, maak ik gebruik van de functie Yammer chat’. De functies werden bevraagd door het gebruik van een 9 punt schaal, deze varieerde van ‘nooit – vaak op een dag’.

De mate van autonomie werd gemeten aan de hand van het gebruik van de schaal van Deci & Ryan (2001). De mate van autonomie werd gemeten aan de hand van zeven items. De items werden geïntroduceerd door een zin als: ‘ik heb het gevoel dat ik veel input heb in het beslissen hoe mijn werk gedaan wordt’. De items werden bevraagd door het gebruik van een 7-punt Likert schaal ‘helemaal mee eens – helemaal mee oneens’. De Cronbachs alpha is 0.67, dit betekent dat de samenhang tussen de items matig is. Aangezien het verwijderen van items niet leidde tot een betere betrouwbaarheid is er alsnog voor gekozen deze items samen te voegen.

De mate van competentie werd gemeten aan de hand van het gebruik van de schaal van Deci & Ryan (2001). De mate van competentie werd gemeten aan de hand van zes items. De items werden geïntroduceerd door een zin als: ‘mensen op het werk vertellen mij dat ik goed ben in wat ik doe’. De items werden bevraagd door het gebruik van een 7-punt Likert schaal

‘helemaal mee eens – helemaal mee oneens’. De Cronbachs alpha is 0.58. Er is voor gekozen om één item te verwijderen: ‘ik voel mij niet competent als ik aan het werk ben’ om de sterkte van de Cronbachs alpha te verhogen. Na het verwijderen van het item was de Cronbachs Alpha 0.70. De samenhang tussen de overige vijf items is adequaat.

De mate van verbondenheid werd gemeten aan de hand van het gebruik van de schaal van Deci & Ryan (2001). De mate van verbondenheid werd gemeten aan de hand van acht items. De items werden geïntroduceerd door een zin als: ‘ik vind de mensen met wie ik werk erg leuk’. De items werden bevraagd door het gebruik van een 7-punt Likert schaal ‘helemaal mee eens – helemaal mee oneens’. De Cronbachs Alpha was 0.63. Om de betrouwbaarheid tussen de items te verhogen is er ook hier voor gekozen om één item te verwijderen: ‘ik ben erg op mezelf als ik aan het werk ben’. Na het verwijderen van het item was de Cronbachs Alpha 0.66. De samenhang tussen de resterende zeven items is matig.

De mate van werktevredenheid werd gemeten aan de hand van het gebruik van de schaal van Brayfield & Rothe (1951). De mate van kennisdeling werd gemeten aan de hand van zes items. De items worden geïntroduceerd door een zin als: ‘Ik heb veel plezier in mijn werk’. De items worden bevraagd door het gebruik van een 7-punt Likert schaal ‘helemaal mee eens – helemaal mee oneens’. De Cronbachs alpha is 0.81, dit betekent dat de samenhang tussen de items sterk is.

### Procedure en respondenten

Er werd gebruik gemaakt van een elektronische vragenlijst voor het verzamelen van data. Er hebben 102 werknemers deelgenomen aan de vragenlijst, echter 78 werknemers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Het onderzoek is uitgevoerd bij Rabobank Nijmegen ( $N=74$ ), Rabobank Amsterdam ( $N=3$ ) en Rabobank Arnhem ( $N=1$ ). Er wordt gevraagd naar leeftijd ( $M=41.86$ ,  $SD=9.98$ ; range 21- 65 jaar), geslacht (52.6% vrouw, 44.9% man, 2.6% missing) en hoogst afgeronde opleiding (van middelbare school HAVO tot universitair; meest frequente is HBO).

### Statistische toetsing

Er is een correlatie analyse uitgevoerd om de samenhang tussen variabelen te toetsen. Het onderzoek is tweezijdig getest.

## Resultaten

---

In tabel 1 zijn de gemiddelde scores van de variabelen zichtbaar. Kennisdelen scoort hier lager dan de andere variabelen. Tabel 3 geeft verdere uitleg over het gebruik van de functies van het kennisdelingsplatform Yammer. In tabel 3 kan er worden afgelezen dat mensen vooral de ‘Newsfeed raadplegen’ en ‘kennis delen’ of ‘kennis vergaren’.

Uit een correlatie analyse (tabel 2) bleek dat de variabele kennisdeling niet positief significant samenhangt met het niveau van ervaren autonomie ( $p > .05$ ). Kennisdeling hangt niet positief samen met het niveau van ervaren autonomie op het werk. Met dit resultaat wordt H1 verworpen. Hiernaast was kennisdeling niet positief significant gecorreleerd aan het niveau van ervaren verbondenheid ( $p > .05$ ). Kennisdeling hangt in dit verband niet samen met een groter niveau van ervaren verbondenheid op het werk. Met dit resultaat wordt H3 niet aangenomen. Uit een correlatie analyse bleek ook dat de variabele kennisdeling niet positief significant samenhangt met het niveau van ervaren werktevredenheid ( $p > .05$ ). Kennisdeling kan in dit verband niet gelinkt worden aan een groter niveau van ervaren werktevredenheid op het werk. Met dit resultaat wordt H7 niet aangenomen.

Uit een correlatie analyse bleek dat de variabelen van de Self-Determination Theory allemaal positief gecorreleerd kunnen worden aan het niveau van werktevredenheid bij werknemers. Autonomie hing positief samen met het niveau van ervaren werktevredenheid ( $r(78) = 0.42, p < .001$ ). Dit betekent dat de mate van autonomie zorgt voor een groter niveau van ervaren werktevredenheid op het werk. Met dit resultaat wordt H4 aangenomen. Ook bleek dat de variabele competentie positief samenhangt met het niveau van ervaren werktevredenheid ( $r(78) = 0.38, p = .001$ ). Competentie zorgt in dit verband ook voor meer werktevredenheid op het werk. Met dit resultaat wordt H5 aangenomen. Hiernaast bleek ook dat de variabele verbondenheid positief gelinkt kan worden aan het niveau van ervaren werktevredenheid ( $r(78) = 0.52, p < .001$ ). Verbondenheid zorgt voor een groter niveau van ervaren werktevredenheid op het werk. Met dit resultaat wordt H6 aangenomen. Zie tabel 2.

De variabele kennisdeling hangt ook positief samen met het niveau van ervaren competentie ( $r(78) = 0.31, p < .005$ ). Kennisdeling zorgt in dit verband voor een groter niveau van ervaren competentie op het werk. Met dit resultaat wordt H2 aangenomen. Zie tabel 2.

Tabel 1 Gemiddelde score van autonomie, competentie, verbondenheid en werktevredenheid (1=laag, 7=hoog)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Kennisdelen	3.32	1.6	78
Autonomie	5.39	0.73	78
Competentie	6.00	0.70	78
Verbondenheid	5.65	0.63	78
Werktevredenheid	5.78	0.85	78

Tabel 2 Correlaties tussen autonomie, competentie, verbondenheid en werktevredenheid (1=laag, 7=hoog)

	Kennisdelen	Autonomie	Competentie	Verbondenheid	Werktevredenheid
Kennisdelen					
Autonomie	0.08				
Competentie	0.30**	0.60**			
Verbondenheid	0.46	0.29*	0.40**		
Werktevredenheid	0.12	0.42**	0.50**	0.39**	

\* $p < .050$ , \*\* $< .010$

Tabel 3 Gemiddeld gebruik van de functies van Yammer (1=nooit, 7=vaak op een dag)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Yammer chat	1.92	1.61	78
Newsfeed raadplegen	4.22	2.42	78
Kennis delen	3.26	1.83	78
Kennis vergaren	4.62	1.95	78
Collega's uitnodigen	1.53	0.85	78
Groepen aanmaken	1.54	0.86	78
Uitnodigingen accepteren	2.54	1.26	78

## Conclusie/ Discussie

---

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de mate van kennisdeling en het niveau van werktevredenheid. Deze relatie werd gemeten aan de hand van de Self-Determination Theory (SDT). Deze theorie stelt dat werknemers psychologisch meer tevreden zijn, wanneer zij zich autonoom, competent en verbonden voelen. In dit onderzoek werd gesteld dat kennisdeling mogelijk positief zou kunnen samenhangen met het niveau van ervaren autonomie, competentie en verbondenheid. Uitgaande van de SDT werd er gesteld dat kennisdeling derhalve mogelijk ook positief gelinkt zou kunnen worden aan het niveau van ervaren werktevredenheid.

Ten eerste worden de resultaten per hypothese besproken, waarbij wordt ingegaan wat de gevonden resultaten kunnen betekenen in het onderzoeksveld. Vervolgens worden de tekortkomingen van het onderzoek benoemd en worden er suggesties gegeven voor vervolgonderzoek.

Uit dit onderzoek bleek dat er geen significante samenhang is tussen de mate waarin iemand kennis deelt op een VCoP en de mate van ervaren autonomie op het werk (H1). Dit resultaat zou verklaard kunnen worden aan de hand van het niveau van kennisdeling. In tabel 1 is er zichtbaar dat het delen van kennis op een platform relatief weinig wordt gedaan. Als er verder wordt gekeken naar het gebruik van verschillende functionaliteiten binnen een VCoP (tabel 3) kan er een onderscheid gemaakt worden tussen functionaliteiten met een actief karakter en functionaliteiten met een passief karakter. Er wordt vooral laag gescoord op een functionaliteit met een actief karakter zoals 'Kennis delen', 'Collega's uitnodigen', 'Groepen aanmaken', 'Uitnodigingen accepteren' en 'Yammer chat'. Functionaliteiten met een passief karakter zoals 'Newsfeed raadplegen' en 'Kennis vergaren' scoren hoger. Er is geen samenhang gevonden tussen kennisdeling op een VCoP en autonomie op het werk. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat juist actief gebruik samenhangt met het gevoel van autonomie. Het actieve gebruik is wellicht te laag om samenhang te kunnen meten.

Wel had de mate van kennisdeling een significante invloed op de mate waarin iemand zich competent kan voelen op het werk (H2). Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat juist het gebruik van passieve functionaliteiten binnen een VCoP leidt tot een vergroot niveau van competentie. Zoals eerder aangehaald worden de passieve functionaliteiten meer gebruikt dan de actieve functionaliteiten. Werknemers zouden door een passieve

functionaliteit als ‘Het vergaren van kennis’ meer kennis tot zich kunnen nemen, waardoor het gevoel van competentie stijgt.

Er bleek geen positieve samenhang te bestaan tussen de mate waarin iemand kennis deelt op een VCoP en de mate van verbondenheid (H3). Dit resultaat zou ook verklaard kunnen worden aan de hand van de verschillende functies van Yammer. Grof gezien kunnen de functies binnen het platform Yammer in twee delen worden gesplit. Er zijn functies waarbij er alleen kennis wordt gedeeld of geraadpleegd. Hier kan ‘Newsfeed lezen’, ‘kennis delen’ of ‘kennis vergaren’ onder worden geschaald. Ook heeft Yammer functies, waarbij kennisdeling een vorm van sociale interactie kan teweegbrengen. Hier valt ‘Yammer chat’, ‘collega’s uitnodigen’, ‘groepen aanmaken’ en ‘uitnodigingen accepteren’ onder. De laatste functies worden het minst gebruikt door de respondenten (zie tabel 3). Dit resultaat in acht nemend, kan ervan uit worden gegaan dat werknemers meer bezig zijn met het delen en vergaren van informatie, maar daartegenin minder gebruik maken van de sociale functies binnen Yammer. Het gebruik van functies als ‘groepen aanmaken’ en ‘collega’s uitnodigen’ zou er echter voor kunnen zorgen dat werknemers zich in groepen gaan verenigen, waardoor een gevoel van verbondenheid ontstaat.

De dimensies autonomie, competentie en verbondenheid droegen bij tot de ervaren werktevredenheid van werknemers op het werk (H4 t/m H6). Deze resultaten zijn in lijn met de beschreven theorie. Autonomie op het werk zorgt ervoor dat werknemers meer verantwoordelijkheid ervaren, zich competentier gaan voelen in de toegewezen werkzaamheden en meer aanzien binnen de organisatie krijgen. (Locke & Latham, 1990; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). Het gevoel competent te zijn in het werk hangt positief samen met de mate waarin iemand tevreden is op het werk (H5). Zelfvertrouwen in het kunnen, waarbij er het gevoel is controle te hebben over een situatie, zorgt ervoor dat iemand een algemeen vertrouwen in zichzelf krijgt. Dit vertrouwen zorgt voor emotionele stabiliteit en voor een stabiele productieve werkhouding (Judge & Bono, 2001 Locke & Latham, 1990). Tevens heeft verbondenheid een positieve invloed op de werktevredenheid bij werknemers (H6) De heersende normen en waarden in een organisatie bepalen in hoeverre collega’s hulp en ondersteuning bieden in een organisatie (Pritchard & Karasick, 1973). Behulpzaamheid en ondersteuning kan een vorm van verbondenheid creëren (Pritchard & Karasick, 1973). Verbondenheid kan ervoor zorgen dat werknemers meer tevreden zijn op het werk.

Ten slotte is de relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid onderzocht. Er is geen relatie gevonden tussen de mate van kennisdeling en de mate van ervaren werktevredenheid (H7). Dit resultaat zou kunnen verklaard worden vanuit het feit dat er geen samenhang is gemeten tussen kennisdeling en ervaren autonomie en verbondenheid op het werk. Deze variabelen worden vanuit de literatuur echter als belangrijke voorwaarden aangehaald voor het ervaren van werktevredenheid (Judge & Bono, 2001; Locke & Latham, 1990; Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

### Tekortkomingen

Hoewel de resultaten laten zien dat de relaties aan elkaar gecorreleerd kunnen worden moet er een kanttekening bij onze resultaten worden gezet. Ten eerste heeft dit onderzoek de relatie tussen verschillende factoren onderzocht. Er is gebruik gemaakt van een correlatie analyse, wat inhoudt dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de oorzaak gevolg relatie tussen variabelen. Ten tweede is het onderzoek uitgevoerd door het gebruik van een selectieve data verzamelingmethode. Er is één organisatie benaderd, waarbinnen alle data is verzameld. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen door het karakter van de organisatie zijn beïnvloed. Ook had de organisatie reeds voor het onderzoek een grote reorganisatie aangekondigd. Deze omstandigheid kan ervoor hebben gezorgd dat de resultaten van de variabelen betrokkenheid en werktevredenheid negatief zijn beïnvloed. Ten slotte is het aantal deelgenomen respondenten niet erg hoog ( $N=78$ ). De response rate was wel goed aangezien Rabobank Nijmegen 270 werknemers heeft en het onderzoek voornamelijk bekend is gemaakt binnen deze organisatie. Er kan dus een uitspraak gedaan worden over de resultaten binnen de organisatie Rabobank Nijmegen. Het lage aantal respondenten maakt de resultaten voor het onderzoeksveld echter minder betrouwbaar, waardoor de generaliseerbaarheid van het onderzoek onder druk kan staan.

### Praktische implicaties

Kennisdeling is vooralsnog niet gerelateerd aan variabelen als een verhoogd gevoel van autonomie, verbondenheid en werktevredenheid. Wel is de mate van kennisdeling verbonden aan het niveau van ervaren competentie. Het uitsplitsen van de verschillende functionaliteiten, actief dan wel passief, kan bij vervolgonderzoek mogelijk verklaren of en wanneer het delen van kennis positief gerelateerd kan worden aan het niveau van ervaren autonomie. Hiernaast kan bij vervolgonderzoek het verschil in sociale en informatieve functionaliteiten binnen een VCoP mogelijk uitwijzen wanneer iemand zich verbonden voelt door het delen van kennis binnen een VCoP. Bij het uitwijzen van positieve relaties tussen de



bovenstaande theorieën, zou kennisdeling mogelijk ook positief gerelateerd kunnen worden aan de werktevredenheid.

## Literatuurlijst

---

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 87–111.
- Brayfiel A., Rothe H. (1951) An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), 1872-1888.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci E., & Ryan, R. (2001). Questionnaires: basic psychological needs scales [online] beschikbaar via: <http://www.selfdeterminationtheory.org/publication/basic-psychological-need-satisfaction-need-frustration-need-strength-across-four-cultures/>
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379 – 421
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.
- 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.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International journal of human-computer studies*, 65(2), 153-169.
- Kok, R. S., Praag, C. M., Cools, K., & Herpen, M. V. (2002). Motiverend belonen loont. *Economisch-Statistische Berichten*, 87(4386), 867-870.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal o*
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science, 1*(4), 240-246.
- Lin, M.J.J., Hung, S.W., and Chen, C.J., 2009. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior, 25* (4), 929–939.
- Mutzat, U. (2005). 6 Kennisdeling in online groepen: de sociale inbedding van online interactie in offline relaties. *De Haan, J & L. van der Laan, Jaarboek ICT en Samenleving*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations, 39*(11), 1005-1016.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management, 23*(5), 679-704.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance, 9*(1), 126-146.

## Appendix A

### Vragenlijst

Welkom!

Dit onderzoek gaat over het gebruik van Yammer binnen de Rabobank, en wordt uitgevoerd door de Radboud universiteit Nijmegen. Het doel van het onderzoek is de effectiviteit te achterhalen van het gebruik van een online kennisdelingsplatform zoals Yammer. We willen dus graag weten wat het gebruik betekent voor u als werknemer, en als gebruiker van het platform. Ook wanneer u niet erg actief bent op Yammer vragen we u deel te nemen aan het onderzoek.

De vragenlijst begint met een aantal stellingen over Yammer, vervolgens worden er vragen gesteld over gevoelens die u ervaart ten opzichte van (uw werk binnen) Rabobank. Er zijn weinig stellingen nodig om uw activiteit op Yammer te meten en dit vormt dus een klein deel van de vragenlijst. Hierdoor kan Yammer meer een bijzaak van dit onderzoek lijken, in plaats van een hoofdzaak. Ook omdat we kijken naar de samenhang tussen uw activiteit op Yammer en vier verschillende gevoelszaken (identificatie, betrokkenheid, werktevredenheid en het communicatieklimaat binnen Rabobank) kan dit nog minder lijken. Yammer staat echter centraal in ons onderzoek.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Op de balk bovenin uw computerscherm kunt u uw voortgang bijhouden.

U doet vrijwillig mee aan dit onderzoek en kunt op elk moment tijdens het invullen van de vragenlijst uw deelname stopzetten. De gegevens die we in dit onderzoek verzamelen, zullen eventueel door wetenschappers gebruikt worden voor artikelen en presentaties. Door op de knop 'ik ga akkoord' te klikken gaat u ermee akkoord dat uw antwoorden anoniem worden verwerkt in de bachelorscriptie over het effect van Yammer op haar gebruikers.

U verklaart daarmee eveneens dat u voldoende bent ingelicht over dit onderzoek. U kunt ook na deelname contact opnemen met Renske Jacobs (lem.jacobs@student.ru.nl) om vragen over dit onderzoek te stellen.

Wij danken u hartelijk voor uw deelname.

Geef hieronder uw keuze aan.

Door te klikken op de knop 'Ik ga akkoord' geeft u aan dat u:

- bovenstaande informatie heeft gelezen
- vrijwillig meedoet aan het onderzoek
- 18 jaar of ouder bent

Als u niet wilt deelnemen aan het onderzoek, kunt u op de knop 'Ik ga niet akkoord' drukken.

- Ik ga akkoord
- Ik ga niet akkoord

Er volgen nu een aantal uitspraken die gaan over de mate waarin u Yammer gebruikt. U kunt aangeven in hoeverre de uitspraak uw situatie representeert door het best passende bolletje aan te klikken.

	Helemaal niet van toepassing	Niet helemaal van toepassing	Niet echt van toepassing	Neutraal	Een beetje van toepassing	Redelijk van toepassing	Helemaal van toepassing
Ik doe regelmatig mee aan de kennisdelings-activiteiten op Yammer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik Yammer bezoek deel ik meestal actief mijn eigen kennis met anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er ingewikkelde kwesties worden besproken op Yammer, ben ik vaak betrokken bij de online discussie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op Yammer ben ik over het algemeen betrokken bij discussies over gevarieerde onderwerpen, dan enkel discussies over een specifiek onderwerp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wanneer ik Yammer gebruik, maak ik gebruik van de volgende functies:

	Nooit	Een keer per jaar of minder	Een keer per maand of minder	Een paar keer per maand	Een keer per week	Een paar keer per week	Een keer per dag	Een paar keer per dag	Vaak op een dag
Yammer chat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsfeed raadplegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennis delen binnen een of meerdere groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennis vergaren binnen een of meerdere groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groepen aanmaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collega's uitnodigen voor groepen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unodigingen voor groepen accepteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er volgen nu een aantal uitspraken die gaan over gevoelens van **autonomie** die u mogelijk ervaart op het werk. U kunt aangeven in hoeverre de uitspraken uw situatie representeren door het best passende bolletje aan te klikken. Het onderzoek is geheel anoniem, dus deze informatie wordt niet gedeeld met uw leidinggevende(n).

**Autonomie - pagina 1 van 1**

	Helemaal mee oneens	Redelijk mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Redelijk mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb het gevoel dat ik veel input heb in het beslissen hoe mijn werk gedaan wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel dat er op het werk druk op mij gelegd wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de vrijheid om mijn ideeën en meningen over het werk te uiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik aan het werk ben, moet ik doen wat mij gezegd wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er wordt op het werk rekening gehouden met mijn gevoelens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik gewoon mijzelf kan zijn op het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn niet veel mogelijkheden voor mij om voor mijzelf te bepalen hoe ik te werk ga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal mee oneens	Redelijk mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Redelijk mee eens	Helemaal mee eens
Ik voel mij niet competent als ik aan het werk ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen op het werk vertellen mij dat ik goed ben in wat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb interessante nieuwe vaardigheden tijdens mijn werk kunnen leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meeste dagen heb ik een gevoel van voldoening door het werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijdens mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien hoe capabel ik ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik aan het werk ben voel ik mij vaak niet capabel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er volgen nu een aantal uitspraken die gaan over gevoelens van **verbondenheid** die u mogelijk ervaart op het werk. U kunt aangeven in hoeverre de uitspraken uw situatie representeren door het best passende bolletje aan te klikken. Het onderzoek is geheel anoniem, dus deze informatie wordt niet gedeeld met uw leidinggevende(n).

**Verbondenheid - pagina 1 van 1**

	Helemaal mee oneens	Redelijk mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Redelijk mee eens	Helemaal mee eens
Ik vind de mensen met wie ik werk erg leuk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan goed overweg met de mensen op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben erg op mezelf als ik aan het werk ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschouw de mensen met wie ik werk als mijn vrienden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen op het werk geven om mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn niet veel mensen op het werk waar ik 'close' mee ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mensen met wie ik werk lijken mij niet zo te mogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen op het werk zijn vriendelijk tegen mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er volgen nu een aantal uitspraken die gaan over uw **werktevredenheid**. U kunt aangeven in hoeverre de uitspraken uw situatie representeren door het best passende bolletje aan te klikken. Uw leidinggevende krijgt deze gegevens nooit te zien.

**Werktevredenheid - pagina 1 van 1**

	Helemaal mee oneens	Redelijk mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Redelijk mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb veel plezier in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind mijn baan leuker dan de gemiddelde medewerker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben zelden verveeld met mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou niet overwegen een nieuwe baan te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meestal ben ik enthousiast over mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben best tevreden met mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tot slot volgen er nog een aantal algemene vragen. Deze gegevens kunt u anoniem invullen en worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt.

Binnen welke Rabobank vestiging bent u werkzaam?

---

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

---

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Basisschool
- LTS
- MTS
- HTS
- Middelbare school VMBO
- Middelbare school HAVO
- Middelbare school VWO
- MBO
- HBO
- Universitair