

# Bachelorwerkstuk CIW

---

De invloed van kennisdeling binnen Virtual Communities of Practice op werktevredenheid.

**Shiwa Safari**

**S4248252**

**Begeleider: Anika Batenburg**

**Thema: 3**

**Datum: 29-05-2015**

Een cross-sectioneel onderzoek naar de relatie tussen kennisdeling binnen Virtual Communities of Practice en werktevredenheid, gemedieerd door de behoefte van competentie (Self Determination Theory). De mate van kennisdeling binnen de VCoP bleek een positieve invloed te hebben op de werktevredenheid van de medewerkers bij Zorggroep Sint Maarten, door het gevoel van ervaren competentie op het werk.

## Theoretisch kader

### Virtual Communities of Practice

Virtual Communities of Practice, oftewel VCoP's, zijn online platformen waar groepen mensen met gemeenschappelijke belangen samen komen om kennis en informatie te ontwikkelen en delen (Correia et al., 2009). Door de toegankelijkheid van het internet, zien we de laatste jaren een groei in het aantal VCoP's (Koh & Kim, 2004). Informatie en kennis wordt op deze manier sneller verspreid en verstuurd, daarom zijn de twee belangrijkste functies van VCoP's ook kennismanagement en leren (Andreatos, 2009). Kennismanagement is voor veel bedrijven en onderzoekers erg interessant omdat het volgens hen bijdraagt aan de productiviteit van medewerkers (Ackerlauer & Heiss, 2006). Het participeren in een VCoP wordt gezien als een vorm van permanente educatie en deze ontwikkeling is vaak essentieel voor het ontwikkelen van de competentie van een bedrijf (Wenger, 2000).

Binnen verschillende organisaties worden deze VCoP's de laatste jaren steeds meer gezien als een succesvol middel om kennis te zoeken, verzamelen of zelfs bij te dragen aan nieuwe kennis (Lin et al., 2009). In een onderzoek van IBM Global Services (Gongla & Rizzuto, 2001) werd al een business model geïmplementeerd waarin duidelijk werd dat de groei en ontwikkeling van deze communities bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Het blijkt uit voorgaand onderzoek dat VCoP's voordelen voor de organisatie hebben omdat het bijvoorbeeld leidt tot meer innovatie en nieuwe kennis (Ackerlauer & Heiss, 2006; Gongla & Rizuto, 2001). Maar wat voor voordelen heeft een VCoP voor de medewerkers? Hier is vooralsnog weinig onderzoek naar gedaan, met name wat betreft de werktevredenheid van medewerkers.

### Kennisdeling binnen VCoP's.

Tot nu toe is er veel onderzoek gedaan naar de kennisdeling binnen en buiten VCoP's, en vooral wat mensen stimuleert om daadwerkelijk kennis te gaan delen. Het zogeheten *knowledge sharing behaviour*, oftewel kennisdeling gedrag, kijkt naar de motivatie en de bereidheid van mensen om kennis te delen met anderen (Yi, 2009). In dit onderzoek wordt er gekeken naar de kennisdeling binnen een VCoP. Uit het onderzoek van Chiu et al. (2006) is gebleken dat bepaalde dimensies van de Social Capital Theory, zoals bijvoorbeeld vertrouwen, identificatie, gedeelde visie en taal, de individuele kennisdeling binnen virtual communities beïnvloeden. Daarnaast hebben ze gekeken naar de verwachtingen, oftewel wat de medewerkers (persoonlijk - en bedrijf gerelateerd) verwachten te halen uit de kennisdeling binnen een VCoP. Hieruit is gebleken dat de bedrijf gerelateerde verwachtingen een

belangrijke rol spelen in de kwaliteit en kwantiteit van kennisdeling. Ook persoonlijk gezien verwachten medewerkers meer sociale interactie, wederkerigheid en identificatie uit kennisdeling binnen een VCoP te halen.

Andere onderzoekers hebben gekeken naar de intrinsieke en extrinsieke motivatie om kennis te delen (Hung et al. 2011). Intrinsieke motivatie kan bijvoorbeeld altruïsme zijn en extrinsieke motivatie bestaat in de vorm van reputatie feedback of bijvoorbeeld een financiële beloning. Hieruit is gebleken dat reputatie feedback cruciaal is om kennisdeling succesvol te bevorderen. Deze feedback is een vorm van extrinsieke motivatie. In dit onderzoek zal de focus liggen op intrinsieke motivatie, aangezien uit de Self-Determination Theory (SDT; Deci & Ryan, 1985) blijkt dat intrinsieke motivatie resulteert in hoogwaardig leren en creativiteit. Ook doen mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn iets omdat ze het daadwerkelijk van nature interessant of plezierig vinden om te doen.

### **Consequenties van kennisdeling binnen VCoP's.**

Er is dus veel informatie te vinden over de factoren die kennisdeling bevorderen. Veel vorig onderzoek focust zich dan ook op kennisdeling en de motivatie om kennis te delen (Wang & Noe, 2010; Hung & Durcikova, 2011; Chiu & HSu, 2006). Waar echter nog weinig onderzoek naar gedaan is, is de consequentie die kennisdeling met zich meebrengt. Leidt kennisdeling binnen een VCoP bijvoorbeeld tot meer werktevredenheid onder medewerkers? Uit eerder onderzoek van Cook-Craig en Sabah (2009) is gebleken dat VCoP's een mogelijkheid bieden tot het creëren en verspreiden van kennis binnen het vakgebied. Dankzij de toegang via het internet zijn deze mogelijkheden onbegrensd en kunnen medewerkers die bijvoorbeeld weinig contact hebben, toch kennis delen en een betere band ontwikkelen. Deze vorm van collegialiteit zou mogelijk een betere werksfeer kunnen creëren en daarmee leiden tot meer werktevredenheid. Bovendien heeft een onderzoek naar het verbeteren van individuele en organisatorische prestaties door middel van VCoP's uitgewezen dat onder andere werktevredenheid, een gevoel van verbondenheid en productiviteit door medewerkers zijn aangegeven als persoonlijke voordelen van het gebruik van een VCoP (Millen en Fontaine, 2003). Uit de voorgaande theorie volgt de volgende hypothese:

*H1: Kennisdeling binnen een VCoP leidt tot meer werktevredenheid.*

Om dit te onderzoeken zal er gekeken moeten worden naar het feit of medewerkers zich meer competent voelen in hun werk door het delen van kennis binnen een VCoP, en of het gevoel van competentie leidt tot meer werktevredenheid.

## **Self Determination Theory: Competentie**

Om de relatie tussen de deelname aan een VCoP en werktevredenheid te verklaren, wordt gebruik gemaakt van de Self Determination Theory (Gagne & Deci, 2005). Deze psychologische motivatietheorie gaat uit van drie universele en aangeboren behoeften: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie. Deze behoeften zijn gerelateerd aan intrinsieke motivatie en zorgen voor een meest effectieve functionering en optimale stimulatie van de mens (Deci & Ryan, 1985). De SDT theorie en de vervulling van deze drie psychologische basisbehoeften geldt voor het optimaal functioneren in verschillende levensdomeinen (Van den Broeck et al., 2011). In twee onderzoeken van Vansteenkiste et al. (2007; 2010) is de Self Determination Theory gekoppeld aan onder andere werkmotivatie. Hieruit bleek dat een extrinsieke werk oriëntatie, ten opzichte van intrinsieke, meer negatieve gevolgen gehad. Zo resulteerde een extrinsieke werk oriëntatie in een negatieve correlatie van welzijn en zelfontplooiing. Dit komt overeen met eerder onderzoek van Kasser & Ryan (1996) waar is gebleken dat mensen die intrinsieke doelen stellen, een hoger niveau van welzijn en geluk ervaren.

Een belangrijke intrinsieke behoefte is competentie, een van de drie componenten van de SDT theorie. Deze behoefte gaat in eerste instantie om iemands interactie met de omgeving en de wens om doeltreffend met die omgeving om te gaan (Deci & Ryan, 1985). Mensen willen hun omgeving onderzoeken, exploreren en begrijpen. Wanneer iemand zijn werkomgeving bijvoorbeeld beter begrijpt en het gevoel heeft een nuttige bijdrage te kunnen leveren, zou dit kunnen leiden tot een hoger niveau van geluk. Immers, wanneer aan alle drie de behoeften: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie wordt voldaan, zorgt dit voor een beter welzijn (Deci & Ryan, 1985).

## **VCoP's en Competentie.**

Het kennisdelen binnen een VCoP zou een medewerker het gevoel kunnen geven meer bekwaam te zijn in zijn werk. Door bijvoorbeeld kennis te delen en nieuwe kennis te vergaren, kan een medewerker zich in zijn omgeving meer competent voelen. Het meedoen binnen een VCoP en hierdoor het gevoel van zelfverzekerdheid en vakkundigheid te ervaren, kan een medewerker helpen om zichzelf te ontwikkelen en zich flexibel aan te passen. Het is daarom belangrijk dat werknemers zich bekwaam voelen om taken succesvol uit te kunnen voeren (Van den Broeck et al., 2009). Deci (1971) vond in zijn onderzoek dat het geven van onverwachte positieve feedback aan medewerkers op hun taak, de intrinsieke motivatie verhoogt. Dit was omdat het de behoefte van competentie vervult. De mens heeft namelijk

van nature de drang om de uitkomst en de ervaring te beheersen, om een bepaalde bekwaamheid en competentie te hebben (Deci & Ryan, 2002). Uit de voorgaande theorie volgt de volgende hypothese:

*H2: Er is een positieve relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en de competentie van werknemers.*

### **Competentie en Werktevredenheid**

Het deel competentie van de SDT Theorie kan gelden als een factor die de werktevredenheid van de medewerkers binnen een bedrijf zou kunnen verklaren. Wanneer een medewerker zich namelijk competent voelt, zal deze persoon zich positiever voelen en met meer zelfvertrouwen zijn werk uitvoeren (Deci & Ryan, 2000). Volgens de Self Determination Theory is het competent voelen een van de psychologische basisbehoefte die helpt bij het optimaal functioneren (Van den Broeck et al., 2009). Om deze reden is het interessant om te onderzoeken of medewerkers zich ook meer competent voelen door het delen van kennis binnen een VCoP.

Uit onderzoek van De Vries (2006) is gebleken dat wanneer medewerkers geloven dat zij goed presteren, ze eerder geneigd zijn om kennis te delen. Deze relatie zou ook omgekeerd kunnen bestaan, dat medewerkers door het gebruik van een VCoP meer het gevoel hebben goed te presteren. Het gevoel dat een medewerker goed presteert, een nuttige bijdrage kan leveren of zijn werkomgeving begrijpt, draagt bij aan het gevoel van competent zijn. Dit kan vervolgens weer leiden tot meer werktevredenheid. Ten slotte, er is uit eerder onderzoek gebleken dat wanneer een medewerker zich meer competent voelt, deze persoon een hoger niveau van welzijn ervaart in zijn werk. Uit de voorgaande theorie volgt de volgende hypothese:

*H3: De relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en de werktevredenheid van medewerkers wordt gemedieerd door de competentie van de werknemers.*

### **Huidig onderzoek**

Zowel de SDT theorie als kennisdeling binnen VCoP's is inmiddels vaker onderzocht. Kennisdeling binnen VCoP's is echter nog niet gekoppeld aan de werktevredenheid van medewerkers. Door middel van competentie, een van de drie basisbehoeften van de SDT Theorie, kan er onderzocht worden of kennisdeling leidt tot meer werktevredenheid. Dit zal wellicht leiden tot nieuwe inzichten binnen de consequenties van kennisdeling.

## Methode

### 1.1 Instrumentatie

#### 1.1.1 Kennisdeling binnen Virtual Communities of Practice.

Er werden 2 schalen gebruikt om de kennisdeling binnen de VCoP te meten. De eerste schaal van Batenburg & Das (2014) meet *de intensiteit van de deelname* binnen de VCoP, bestaande uit drie items. Een voorbeelditem is “Hoe vaak heeft u het platform Maarten Life bezocht?”. De respondenten konden door middel van meerkeuze-antwoorden aangeven in welke mate zij deelnemen aan het platform (Zie bijlage 1). De betrouwbaarheid van de intensiteit van de deelname binnen de VCoP was eerst niet voldoende:  $\alpha = .63$ . Wanneer item 2 eruit werd gehaald, was de betrouwbaarheid adequaat:  $\alpha = .72$ .

De tweede schaal van Davenport en Prusak (1998) meet *de mate van kennisdeling* binnen de VCoP, bestaande uit vier items. Een voorbeelditem is: “Ik doe regelmatig mee aan de kennisdelings-activiteiten binnen Maarten Life”. De respondenten konden door middel van een zevenpunts Likert -schaal (‘Helemaal niet van toepassing – helemaal van toepassing’) aangeven in welke mate zij kennis delen op het platform. De betrouwbaarheid van de mate van kennisdeling binnen de VCoP was goed:  $\alpha = .90$ .

#### 1.1.2. Competentie (Self-Determination theory)

Om de relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en de werktevredenheid van de medewerkers te verklaren werd competentie als mediator meegenomen. Er werden 2 schalen gebruikt om dit construct te meten. De eerste schaal van Deci & Ryan (2001) meet *de ervaren competentie op het werk*. Deze schaal bestond uit drie items die het onderdeel competentie van de SDT theorie meten. Een voorbeelditem is: “Door het gebruik van Maarten Life vertellen meer mensen op het werk me dat ik goed ben ik wat ik doe”. De respondenten konden door middel van een zevenpunts Likert-schaal (‘helemaal mee oneens’ - ‘helemaal mee eens’) aangeven in welke mate de drie items op hen van toepassing waren. De betrouwbaarheid van de ervaren competentie op het werk was adequaat:  $\alpha = .76$ .

De tweede schaal van Yoon & Rolland (2012) meet *de ervaren competentie binnen de VCoP*. Deze schaal bestond uit drie items die het onderdeel competentie van de SDT theorie meten. Een voorbeelditem is: “Ik voel me competent wanneer ik deelneem aan het platform Maarten Life”. De respondenten konden door middel van een zevenpunts Likert-schaal (‘helemaal mee oneens’ - ‘helemaal mee eens’) aangeven in welke mate de drie items op hen

van toepassing waren. De betrouwbaarheid van de ervaren competentie binnen de VCoP was goed:  $\alpha = .80$ .

### **1.1.3 Werktevredenheid**

De werktevredenheid werd gemeten met de schaal van Curry (1986), bestaande uit zes items. Een voorbeelditem is: 'Ik ervaar veel plezier in mijn werk'. De respondenten konden door middel van een zevenpunts Likert-schaal ('helemaal niet van toepassing' – 'helemaal van toepassing') aangeven in welke mate de zes items op hen van toepassing waren. De betrouwbaarheid van de werktevredenheid was goed:  $\alpha = .80$ .

## **1.2 Procedure en respondenten**

Via het programma Qualtrics is er een online survey opgesteld voor dit onderzoek. De vragen zijn aangepast op het platform '*Maarten Life*', de VCoP van Zorggroep Sint Maarten. Deze organisatie biedt aan ongeveer 2000 cliënten zorg en –dienstverlening op verschillende gebieden. Zorggroep Sint Maarten bestaat uit zeventien zorgcentra verspreid over Nederland en een Centraal Bureau, dat in Denekamp gevestigd is. Het aantal medewerkers is ruim 2600 en het aantal vrijwilligers is in 2014 berekend op 1975 mensen (Zorggroepsintmaarten.nl, 2015). *Maarten Life* is het platform waar de medewerkers en andere belanghebbenden van de organisatie een gepersonaliseerde ingang hebben naar alle informatie en mensen. Informatie kan worden gedeeld, gegevens kunnen worden opgeslagen, er kan digitaal worden vergaderd en het verbindt mensen binnen de organisatie.

Alle medewerkers en vestigingen van Zorggroep Sint Maarten hebben een link naar de survey toegestuurd gekregen via de mail. Voorafgaand aan de online vragenlijst is vermeld wat het onderzoek inhield en dat de gegevens van de respondenten vertrouwelijk en anoniem behandeld zouden worden. Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 5 a 10 minuten. Allereerst zijn er vragen gesteld over het gebruik van het platform '*Maarten Life*', vervolgens over de mate van kennisdeling, over de ervaring met het platform en over de werktevredenheid. Tot slot zijn er nog wat algemene vragen over de persoonlijke kenmerken van de respondenten gesteld.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten was ongeveer 45 (N = 270, SD =11.6) en 13% was man en 87% vrouw. Gemiddeld is de hoogst genoten opleiding van de medewerkers bij Zorggroep Sint Maarten: MBO (mts, meao). Van de respondenten heeft 22% van de medewerkers een kantoorfunctie, 59% heeft een functie waar ze direct in contact zijn met de bewoners en 2% is vakantie of weekendhulp. Gemiddeld zijn de medewerkers bij Zorggroep

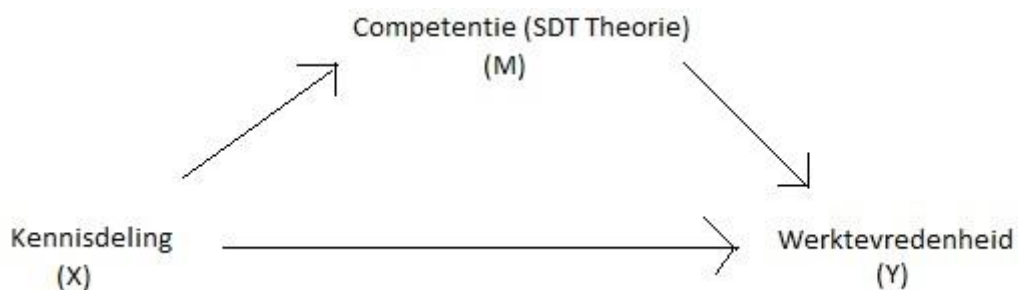
Sint Maarten al 11 tot 15 jaar werkzaam en hebben ze 7 Tot 10 jaar dezelfde functie. De meeste respondenten waren werkzaam binnen de regio Twente (Locatie Maartje). Tot slot maakten 23 respondenten (6%) geen gebruik van het platform ‘Maarten life’.

### 1.3 Statistische toetsing

Om antwoord te geven op de hoofdvraag en de deelvragen is er gebruik gemaakt van een multiple regressie analyse, en is de verwachte mediatie getest op basis van de methode van Baron & Kenny (1986). In het huidige onderzoek is getest of X (kennisdeling) een effect heeft op Y (werktevredenheid), en of deze relatie wordt gemedieerd door M (competentie). Zie figuur 1.

### 1.4 Analysemodel

*Figuur 1: Mediatie model om de relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid te verklaren aan de hand van competentie.*





## Resultaten

### Stap 1: Relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en werktevredenheid.

Uit de eerste multiple regressieanalyse bleek dat de werktevredenheid voor 6,2% te verklaren was door de intensiteit van de deelname aan het platform en de mate van kennisdeling ( $F(2, 285) = 9.54, \rho < .001$ ). De mate van kennisdeling bleek een significante voorspeller voor de werktevredenheid ( $\beta = .29, \rho < .001$ ). Hoe actiever werknemers kennis deelden binnen de VCoP, hoe hoger de werktevredenheid werd ervaren. De intensiteit van de deelname aan het platform bleek echter geen significante voorspeller voor de werktevredenheid ( $\beta = -.07, \rho = .320$ ). Zie tabel 1.

Tabel 1. Regressieanalyse voor de variabelen die werktevredenheid verklaren ( $N = 270$ )

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Intensiteit deelname	-.09	.09	-.07
Mate van kennisdeling	.19	.05	.29**
$R^2$	.06		
$F$	9.54**		

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

Wanneer onder kennisdeling *de mate van kennisdeling* wordt verstaan, is er een positief verband tussen werktevredenheid en kennisdeling gevonden. De intensiteit van de deelname aan een VCoP leidt echter niet tot meer werktevredenheid. Daarom kan hypothese 1 gedeeltelijk worden aangenomen.

### Stap 2: Relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en competentie.

Uit de tweede multiple regressieanalyse bleek dat de *ervaren competentie op het werk* voor 15,1% te verklaren was door de intensiteit van de deelname aan het platform en de mate van kennisdeling ( $F(2, 260) = 23.18, \rho < .001$ ). De mate van kennisdeling bleek een significante voorspeller voor de ervaren competentie op het werk ( $\beta = .28, \rho < .001$ ). Hoe actiever werknemers kennis deelden binnen de VCoP, hoe meer het gevoel van competentie op het werk werd ervaren. De intensiteit van de deelname aan het platform bleek echter geen significante voorspeller voor de ervaren competentie op het werk ( $\beta = -.06, \rho = .57$ ). Zie tabel 2.

Tabel 2. Regressieanalyse voor de variabelen die ervaren competentie op het werk verklaren (N = 270)

Variabele	B	SE B	$\beta$
Intensiteit deelname	.06	.10	.04
Mate van kennisdeling	.28	.05	.37**
R <sup>2</sup>	.15		
F	23.18**		

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

Uit de derde multiple regressieanalyse bleek dat *de ervaren competentie binnen de VCoP* voor 41,7% te verklaren was door de intensiteit van de deelname aan het platform en de mate van kennisdeling ( $F(2,283) = 103.03$ ,  $\rho < .001$ ). De mate van kennisdeling bleek een significante voorspeller voor de ervaren competentie binnen de VCoP ( $\beta = .51$ ,  $\rho < .001$ ). Hoe actiever werknemers kennis deelden binnen de VCoP, hoe meer het gevoel van competentie binnen de VCoP werd ervaren. De intensiteit van de deelname aan het platform bleek ook een significante voorspeller voor de ervaren competentie binnen de VCoP ( $\beta = .21$ ,  $\rho < .001$ ). Hoe actiever werknemers deelnamen aan de VCoP, hoe meer het gevoel van competentie binnen de VCoP werd ervaren. Zie tabel 3.

Tabel 3. Regressieanalyse voor de variabelen die ervaren competentie binnen de VCoP verklaren (N = 270)

Variabele	B	SE B	$\beta$
Intensiteit deelname	.30	.07	.21**
Mate van kennisdeling	.39	.04	.51**
R <sup>2</sup>	.42		
F	103.03**		

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

Wanneer onder competentie *de ervaren competentie op het werk* wordt verstaan, is er een positieve relatie tussen de mate van kennisdeling en de ervaren competentie op het werk gevonden. De intensiteit van de deelname aan een VCoP heeft echter geen invloed op de ervaren competentie op het werk. Wanneer het bij competentie gaat om *de ervaren competentie binnen de VCoP*, is er een positief verband gevonden met zowel de intensiteit van

de deelname als de mate van kennisdeling binnen een VCoP. Daarom kan hypothese 2 gedeeltelijk worden aangenomen.

### Stap 3: Relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid gemedieerd door competentie.

Uit de eerste stap is gebleken dat de intensiteit van de deelname aan het platform geen significante voorspeller bleek voor de werktevredenheid. De mate van kennisdeling bleek echter wel significant voor werktevredenheid, ervaren competentie op het werk en de ervaren competentie binnen de VCoP. Daarom is alleen *de mate van kennisdeling* meegenomen in het vierde en vijfde model.

Uit de vierde multiple regressieanalyse bleek dat de werktevredenheid voor 7,5% te verklaren was door de *ervaren competentie op het werk* en de mate van kennisdeling ( $F(2,258) = 11.61, \rho < .001$ ). De mate van kennisdeling bleek een significante voorspeller voor de werktevredenheid ( $\beta = .20, \rho = .002$ ). Hoe actiever werknemers kennis deelden binnen de VCoP, hoe hoger de werktevredenheid werd ervaren. De *ervaren competentie op het werk* bleek ook een significante voorspeller voor de werktevredenheid ( $\beta = .14, \rho = .028$ ). Hoe meer het gevoel van competentie op het werk werd ervaren door de medewerkers, hoe hoger de werktevredenheid was. Zie tabel 4.

Tabel 4. Regressieanalyse voor de variabelen die de relatie tussen werktevredenheid en mate van kennisdeling verklaren ( $N=270$ )

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Ervaren competentie			
op het werk	.12	.06	.14*
Mate van kennisdeling	.13	.04	.20*
$R^2$	.07		
<i>F</i>	11.6**		

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

Uit de vijfde multiple regressieanalyse bleek dat de werktevredenheid voor 6.4% te verklaren was door *de ervaren competentie binnen de VCoP* en de mate van kennisdeling ( $F(2,258) = 9.87, \rho < .001$ ). De mate van kennisdeling bleek een significante voorspeller voor de werktevredenheid ( $\beta = .19, \rho = .014$ ), *de ervaren competentie binnen de VCoP* echter niet ( $\beta = .10, \rho = .206$ ). Zie tabel 5.

Tabel 5. Regressieanalyse voor de variabelen die de relatie tussen werktevredenheid en mate van kennisdeling verklaren (N=270)

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
Ervaren competentie			
binnen de VCoP	.09	.07	.10
Mate van kennisdeling	.12	.05	.19*
R <sup>2</sup>	.06		
<i>F</i>	9.87**		

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

Aangezien de relatie tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP en werktevredenheid zwakker werd na het toevoegen van de ervaren competentie op het werk door het gebruiken van de VCoP, kan worden gesteld dat de relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid gedeeltelijk wordt gemedieerd door de ervaren competentie op het werk door het gebruik van de VCoP. Hypothese 3 kan daarom worden aangenomen.

## **Conclusie en Discussie**

### **De relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en werktevredenheid.**

Uit de resultaten is gebleken dat de intensiteit van deelname binnen de VCoP geen verband heeft met de werktevredenheid. Hoe vaak een medewerker bijvoorbeeld het platform heeft bezocht, heeft geen invloed op het plezier dat diegene in zijn werk ervaart. Dit komt overeen met de verwachtingen, aangezien vooral de mate van kennisdeling als een voorspeller werd gezien voor de werktevredenheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat de mate waarin iemand meedoet aan de kennisdelingsactiviteiten binnen de VCoP een positieve relatie heeft met de werktevredenheid. Vorige theorieën hebben zich vooral gericht op de factoren die kennisdeling bevorderen (Hung et al.2011; Yi, 2009), terwijl dit onderzoek zich richt op de consequenties van kennisdeling. De resultaten suggereren dat het delen van kennis binnen een VCoP leidt tot meer werktevredenheid. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat VCoP's leiden tot meer innovatie en nieuwe kennis, zoals al eerder uit onderzoek is gebleken (Ackerlauer & Heiss, 2006; Gongla & Rizuto, 2001). Omdat het delen van kennis binnen een VCoP kan bijdragen aan bijvoorbeeld de groei en ontwikkeling van de organisatie en daarmee de medewerkers, is het mogelijk dat er een beter werkklimaat en daarmee meer werktevredenheid ontstaat.

### **De relatie tussen kennisdeling binnen een VCoP en competentie.**

Uit dit onderzoek is gebleken dat de mate van kennisdeling een positieve relatie heeft met de ervaren competentie op het werk. Hoe meer een medewerker kennis deelt binnen de VCoP, hoe meer er een gevoel van competentie wordt ervaren op het werk. Deze resultaten komen overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Deci & Ryan (1971). Hieruit is gebleken dat door het delen van kennis en het vergaren van nieuwe kennis, een medewerker zich in zijn omgeving meer competent kan voelen. De intensiteit van deelname bleek geen verband te hebben met de ervaren competentie op het werk, maar wel met de ervaren competentie binnen de VCoP. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat het intensief deelnemen aan een platform, iemand meer een gevoel van bekwaamheid en behendigheid geeft binnen de VCoP omdat de medewerker dan weet hoe het platform werkt en de omgeving begrijpt. Dit komt overeen met de behoefte van competentie, waar het in eerste instantie gaat om de interactie met de omgeving en de wens om doeltreffend met die omgeving om te gaan (Deci & Ryan, 1985). Ook de mate van kennisdeling bleek een positieve relatie te hebben met de ervaren competentie binnen de VCoP. Hoe meer iemand kennis deelt, hoe meer zelfvertrouwen en een

gevoel van vaardigheid wordt ervaren binnen de VCoP. Dit komt overeen met de theorie van Millen and Fontaine (2003), waar medewerkers hebben aangegeven dat een van de voordelen van een VCoP de verbeterde vaardigheden en know-how die wordt verkregen is.

### **De relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid gemedieerd door competentie.**

Aan de hand van de resultaten valt het volgende te concluderen: er is een positieve relatie tussen de mate van kennisdeling en werktevredenheid, gemedieerd door de ervaren competentie op het werk. Wanneer een medewerker meer kennis deelt binnen een VCoP, wordt er een hoger gevoel van competentie ervaren op het werk. Wanneer iemand een hoger gevoel van competentie ervaart, leidt dit tot meer werktevredenheid. Dit komt overeen met de theorie van Deci & Ryan (2000), waaruit is gebleken dat medewerkers zich positiever voelen en met meer zelfvertrouwen hun werk uitvoeren wanneer ze zich competent voelen. De ervaren competentie binnen de VCoP bleek geen mediator te zijn voor de relatie tussen de mate van kennisdeling en werktevredenheid. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat de ervaren competentie binnen de VCoP voor de medewerkers van minder groot belang is. Het is mogelijk dat de respondenten in dit onderzoek het belangrijker vinden om een gevoel van competentie op het werk te ervaren, en met zelfvertrouwen en een gevoel van bekwaamheid hun werk uit te voeren. Het gebruik van de VCoP zou dus eerder kunnen leiden tot het gevoel dat het werk beter of sneller gedaan is, of dat er nieuwe vaardigheden worden opgedaan, dan dat ze zich bijvoorbeeld een capabel lid voelen van de VCoP.

Een alternatieve verklaring voor het feit dat de ervaren competentie binnen de VCoP geen relatie heeft met de werktevredenheid, kan liggen aan het feit dat een bepaalde doelgroep van de respondenten geen affiniteit met VCoP's heeft. De oudere generatie binnen de Zorggroep Sint Maarten zou bijvoorbeeld minder behoefte kunnen hebben aan nieuwe technologieën of online communicatiemiddelen. Wellicht prefereren zij een meer standaard vorm van communicatie of kennisdeling, zoals berichten per post of e-mail. De ervaren competentie binnen de VCoP is dan geen verklaring voor de werktevredenheid, omdat de medewerkers die nog niet overtuigd zijn van het platform *Maarten Life* zich niet competent voelen binnen deze VCoP.

Om in vervolgonderzoek na te kunnen gaan welke van de verklaringen correct zijn, zou er eerst een vooronderzoek naar de werktevredenheid gedaan kunnen worden in het algemeen. Op deze manier kan er gemeten worden of kennisdeling binnen een VCoP ook daadwerkelijk invloed heeft op de werktevredenheid. Dit is ook gelijk een beperking van het huidige onderzoek. Er is namelijk geen longitudinaal onderzoek gedaan, maar een cross-

sectioneel onderzoek. Er valt niets te zeggen over causale verbanden of een bepaalde ontwikkeling, omdat er maar op één moment in de tijd is gemeten. Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn om meerdere bedrijven en VCoP's te onderzoeken, en een meer gelijke man-vrouw verdeling te hanteren. Het type organisatie heeft ook mogelijk een invloed op de resultaten. Dit onderzoek is uitgevoerd bij een zorginstelling maar wellicht valt de relatie tussen kennisdeling en werktevredenheid op een andere manier te verklaren bij bijvoorbeeld een groot internationaal bedrijf.

Dit onderzoek naar kennisdeling binnen een VCoP en werktevredenheid heeft bijgedragen aan de wetenschappelijke kennis over kennisdeling binnen VCoP's. Het verband tussen het delen van kennis binnen een VCoP en de werktevredenheid van medewerkers was nog niet eerder onderzocht. Ook de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is van groot belang. Bedrijven en medewerkers kunnen op deze manier wellicht hun kennisdelingsplatform of HR beleid verbeteren aan de hand van de resultaten van dit onderzoek. Er kan bijvoorbeeld geadviseerd worden om medewerkers meer te stimuleren om kennis te delen binnen de VCoP, aangezien uit dit onderzoek is gebleken dat er een positieve relatie te vinden is met de werktevredenheid. Ook kan er meer focus gelegd worden op de ervaren competentie van werknemers door VCoP's, aangezien dit een verklarend effect heeft voor werktevredenheid. Het is organisaties aan te raden om meer te investeren in VCoP's, het op een juiste manier te implementeren binnen de organisatie en wellicht medewerkers hierin te scholen. Een geschikt platform aanbieden waar ruimte is voor kennisdeling en feedback, om medewerkers het gevoel te geven dat ze meer bekwaam en ervaren zijn in hun werk, kan leiden tot een hoger niveau van welzijn en geluk binnen de organisatie.

## Literatuurlijst

- Ackerlauer, H. & Heiss, M. (2006). Breeding Technologies Within Expert Networks as a Balanced Technology Management Method. *WSEAS transactions on business and economics*, 3, 245-252.
- Andreatos, A. (2009). On the Definition and Impact of Virtual Communities of Practice. *International Journal Of Virtual Communities And Social Networking*, 1(4), 73-88. doi:10.4018
- 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.
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. doi:10.1287
- Chiu, C.M, Hsu, M.H, Wang, E.T.G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42 (3), 1872-1888.
- Cook-Craig, P. and Sabah, Y. (2009). The Role of Virtual Communities of Practice in Supporting Collaborative Learning among Social Workers. *British Journal of Social Work*, 39(4), pp.725-739.
- 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. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- 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.



- 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.
- Gagné M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gongla, P., Rizzuto, C.R., (2001). Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *IBM Systems Journal*, 40 (4).
- 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.
- Kasser, T., & Ryan, R. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287. doi: 10.1177/0146167296223006
- Koh, J, & Kim, Y.G. (2004): 'Knowledge Sharing In Virtual Communities: An E-Business Perspective'. *Expert Systems with Applications* 26 (2), 155-166.
- Lin, M.-J. J., Hung, S.-W., & Chen, C.-J. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behaviour*, 25(4), 929–939. doi:10.1016/j.chb.2009.03.008
- 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. doi:10.1111/jcc4.12030
- Millen, D & Fontaine, M. (2003). Improving individual and organizational performance through communities of practice. *ACM SIGGROUP Bulletin*, 24(1), pp.12-12.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006
- S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M., & Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behaviour. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69, 415–427.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., et al. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., et al. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie* 22 (4), 316-335.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste M., De Witte, H., et al. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981-1002.

de Vries, R. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135. doi:10.1177/0093650205285366

Wang, S., & Noe, R. a. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.

Wang, S., Noe, R. a., & Wang, Z.-M. (2011). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. doi: 10.1177/0149206311412192

Wenger, E. (2000). Communities Of Practice And Social Learning Systems. *Organization* 7.2, 225-246.

Winvision (2015). Presentatie klantcase ZSM. [online] beschikbaar via: <http://www.winvision.nl/evenementen/Documents/Kennissessie%20ESN%202013/Presentatie%20klantcase%20ZSM.pdf>

Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65-81. doi:10.1057/kmrp.2008.36.

Yoon, C., & Rolland, E. (2012). Knowledge-sharing in virtual communities: familiarity, anonymity and self-determination theory. *Behavior & Information Technology*, 31(11), 1133-1143. doi:10.1080/0144929x.2012.702355

Zorggroep Sint Maarten (2015). Maatschappelijk verslag 2013.[online] beschikbaar via: <http://www.zorggroepsintmaarten.nl/SiteCollectionDocuments/Zorggroep%20Sint%20Maarten%20Maatschappelijk%20verslag%202013.pdf>

## Vragenlijst (Bijlage 1)

Beste medewerker van Zorggroep Sint Maarten,

Allereerst willen we u vriendelijk bedanken voor het deelnemen aan dit onderzoek. De afdeling Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen doet onderzoek naar het effect van deelnemen aan online kennisdeling platforms op werktevredenheid. Steeds meer organisaties zetten dergelijke online platforms in om kennisdeling tussen collega's te stimuleren. Er is echter weinig kennis over de invloed van deelname op de werknemers. Aan de hand van het huidige onderzoek proberen we hier meer inzicht in te krijgen.

Ook wanneer u niet actief deelneemt aan dit online platform, bent u van harte uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 à 10 minuten. U doet vrijwillig mee aan dit onderzoek en kunt op elk moment tijdens het invullen van de vragenlijst uw deelname stopzetten. Het invullen van de vragenlijst is volkomen anoniem, en gegevens zullen niet gedeeld worden met Zorggroep Sint Maarten of derden. Als u vragen heeft over het onderzoek kunt u contact opnemen met Marije Lammerink door een e-mail te sturen naar: [marije.lammerink@student.ru.nl](mailto:marije.lammerink@student.ru.nl)

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 mee wilt doen aan het onderzoek, kunt u op de knop 'Ik ga niet akkoord' klikken

- Ik ga akkoord (1)
- Ik ga niet akkoord (2)

If Ik ga niet akkoord Is Selected, Then Skip To End of Survey

Maakt u gebruik van Maarten Life?

- Ja (1)
- Nee (2)

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?

- Niet bezocht (1)
- Ongeveer één keer de afgelopen maand (2)
- Meerdere keren de afgelopen maand (3)
- Ongeveer één keer per week (4)
- Meerdere keren per week (5)
- Ongeveer één keer per dag (6)
- Meerdere keren per dag (7)

Wat was de gemiddelde duur van uw bezoek aan Maarten Life?

- Minder dan 10 minuten (1)
- 10 tot 30 minuten (2)
- 30 minuten tot een uur (3)
- Meer dan een uur (4)

Hoeveel berichten\* heeft u geplaatst? (\*het plaatsen van originele berichten en reageren op anderen)

- Geen. (1)
- Deze maand één bericht. (2)
- Meerdere berichten deze maand, maar niet iedere week. (3)
- Ongeveer elke week één bericht. (4)
- Meerdere berichten per week, maar niet iedere dag. (5)
- Iedere dag één bericht of meerdere berichten. (6)

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.

	Helemaal niet van toepassing (1)	Niet van toepassing (2)	Enigszins niet van toepassing (3)	Neutraal (4)	Enigszins van toepassing (5)	Van toepassing (6)	Helemaal van toepassing (7)
Ik doe regelmatig mee aan de kennisdelingsactiviteiten binnen Maarten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>Life. (1)  Als ik Maarten Life bezoek deel ik meestal actief mijn eigen kennis met anderen.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>(2)  Als er ingewikkeld e kwesties worden besproken op Maarten Life, ben ik vaak betrokken bij de online discussie.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>(3)  Binnen Maarten Life ben ik over het algemeen betrokken bij discussies over gevarieerde onderwerpen , dan enkel discussies over een specifiek onderwerp.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>(4)</p>							

De volgende stellingen hebben betrekking op de ervaring die u heeft met Maarten Life. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Enigszins mee oneens (3)	Neutraal (4)	Enigszins mee eens (5)	Mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Over het algemeen voel ik dat ik iets bereikt hebt binnen Maarten Life. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me competent wanneer ik deelneem aan het platform Maarten Life. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vaak een zeer capabel lid van Maarten Life. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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.

	Helemaal mee oneens (1)	Mee oneens (2)	Enigszins mee oneens (3)	Neutraal (4)	Enigszins mee eens (5)	Mee eens (6)	Helemaal mee eens (7)
Door het gebruik van Maarten Life vertellen meer 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"/>

me dat ik goed ben ik wat ik doe. (1)							
Door het gebruik van Maarten Life heb ik meer interessante nieuwe vaardigheden geleerd. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door het gebruik van Maarten Life heb ik het gevoel dat ik mijn werk beter of sneller krijg gedaan. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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.

	Helemaal niet van toepassing (1)	Niet van toepassing (2)	Enigszins niet van toepassing (3)	Neutraal (4)	Enigszins van toepassing (5)	Van toepassing (6)	Helemaal van toepassing (7)
Ik ervaar veel plezier in mijn werk (1)	<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 werknemer (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verveel mij zelden tijdens mijn werk (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik zou niet overweegen een andere baan te nemen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben over het algemeen tevreden met mijn werk (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenslotte nog enkele algemene vragen. Uw anonimiteit blijft gewaarborgd, ook deze informatie wordt niet met derden (inclusief uw werkgever) gedeeld.

Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)

Wat is uw leeftijd in jaren? \_\_\_\_\_

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Geen / lager- of basisonderwijs (1)
- vmbo / mavo / lbo (2)
- mbo (mts, meao) (3)
- havo / vwo (hbs, mms) (4)
- hbo (hts, heao) (5)
- wo (6)



Hoe is uw functie binnen Zorggroep Sint Maarten het beste te omschrijven?

- Kantoorfunctie (1)
- Direct in contact met bewoners (2)
- Weekend en/of vakantiehulp (3)
- Anders namelijk (4) \_\_\_\_\_

Hoe lang bent u al werkzaam bij Zorggroep Sint Maarten?

- Minder dan 1 jaar (1)
- 1 tot 3 jaar (2)
- 4 tot 6 jaar (3)
- 7 tot 10 jaar (4)
- 11 tot 15 jaar (5)
- 16 tot 20 jaar (6)
- Langer dan 20 jaar (7)

Hoelang heeft u al dezelfde functie binnen Zorggroep Sint Maarten?

- Minder dan 1 jaar (1)
- 1 tot 3 jaar (2)
- 4 tot 6 jaar (3)
- 7 tot 10 jaar (4)
- 11 tot 15 jaar (5)
- 16 tot 20 jaar (6)
- Langer dan 20 jaar (7)

Op welke locatie binnen Zorggroep Sint Maarten bent u werkzaam?

- Antonius (1)
- Centraal Bureau (2)
- Eeshof (3)
- Franciscus (4)
- Gaza (5)
- Gerardus Majella (6)
- Gereia (7)
- Gravenstate (8)
- Gudula (9)
- Maartje (10)
- Marienbosch (11)
- Molenkamp (12)
- Oldenhove & Maartens Stede (13)
- Polbeek (14)
- Sint Jozef (15)
- Sint Theresia (16)
- Tiekerhook (17)
- Zonnestraal (18)

Vriendelijk bedankt voor deelname aan dit onderzoek. Als u nog vragen heeft over het onderzoek kunt u contact opnemen met Marije Lammerink door een e-mail te sturen naar: [marije.lammerink@student.ru.nl](mailto:marije.lammerink@student.ru.nl).

Indien u in de toekomst nog eens wilt deelnemen aan eventueel vervolgonderzoek, vul dan hier uw e-mailadres in. U bent niets verplicht en u kunt op een later tijdstip altijd nog weigeren deel te nemen. (Uw e-mailadres wordt alleen gebruikt om een oproep voor vervolgonderzoek te versturen, en wordt niet aan derden verstrekt).